



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

EMPLOYEE ADAPTATION IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Eva Romanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Eva Romanová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Proces adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je předložení návrhů vedoucích k optimalizaci adaptačního procesu pracovníků ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-72-1-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá adaptačním procesem zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení problematiky základních pojmů spojených s tímto tématem. V praktické části analyzuji adaptační proces Společnosti XY a.s. a následně představuji návrhy v této oblasti, které by mohly napomoci ke zlepšení adaptačního procesu této společnosti.

Klíčová slova

Adaptace, zaměstnanec, zkušební doba, společnost, proces

Abstract

This master's thesis deals with the adaptation process of employees in the selected company. The theoretical part is focused on explaining the issues of basic concepts related to this topic. I analyse adaptation process of Company XY a.s. in practical part and then I present proposals in this area that could help improve the company's adaptation process.

Keywords

Adaptation, Employee, Time of Adaptation. Company, Process

Bibliografická citace

ROMANOVÁ, Eva. *Proces adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133283>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 16. 5. 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji především mému vedoucímu práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph. D. za cenné rady a připomínky, za skvělé vedení a investování času i trpělivosti. Dále bych chtěla poděkovat společnosti XY a.s. za poskytnuté informace a materiály. Konkrétně děkuji školiteli a HR manažerce za poskytnuté poradenství. Velký dík patří také mým blízkým, zejména mé mamince Bc. Lence Romanové, která mi vždy ochotně a se zájmem pomohla.

OBSAH

ÚVOD	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Lidské zdroje ve společnosti	12
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Získávání a výběr zaměstnanců	13
1.2.1 Získávání.....	13
1.2.2 Výběr	15
1.3 Nezaměstnanost.....	15
1.3.1 Vývoj nezaměstnanosti a důchodů na trhu práce.....	17
1.4 Adaptace.....	19
1.4.1 Cíle adaptace.....	20
1.4.2 Druhy adaptace	20
1.4.3 Adaptační proces ve společnosti.....	21
1.4.4 Hodnocení a přínosy adaptačního procesu	24
1.4.5 Optimalizace adaptačního procesu	25
1.5 Fluktuace	26
1.5.1 Udržení zaměstnanců	27
1.5.2 Management a Leadership	28
1.5.3 Motivace	29
1.5.4 Ukazatele	31
1.6 Shrnutí teoretických poznatků.....	32
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
2.1 Základní údaje o společnosti	35
2.2 Adaptační proces ve společnosti XY a.s.	36
2.2.1 Adaptační proces v minulosti	36

2.2.2	Adaptační proces v současnosti	37
2.3	Fluktuace a stabilita ve společnosti XY a.s.	41
2.3.1	Vývoj fluktuace ve společnosti XY a.s. v roce 2020.....	42
2.3.2	Stabilita ve společnosti XY a.s.	48
2.3.3	Zhodnocení stability a fluktuace ve společnosti XY a.s.	51
2.4	Výzkumný projekt.....	52
2.4.1	Metodologie výzkumu	52
2.4.2	Výsledky výzkumu	55
2.4.3	Shrnutí výsledků výzkumu	76
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	79
3.1.1	Produktová školení	79
3.1.2	Orientace ve společnosti	84
3.1.3	Pracovní proces.....	86
3.1.4	Výstupní pohovory	90
3.1.5	Informovanost.....	90
	ZÁVĚR	95
	REFERENCE.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM GRAFŮ	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ve společnosti. Některé pracovní pozice se dají nahradit stroji, ale ta nejdůležitější práce stále zůstává na nás, lidech. Pod oddělení lidských zdrojů samozřejmě spadá i adaptace, která je velmi klíčová ve všech svých fázích. Právě proto, že nejdůležitější pozice vykonávají lidé, je pro firmu klíčové najít stabilní, výkonné, efektivní a spolehlivé zaměstnance. To vše se odehrává během adaptačního procesu a ovlivňuje jej.

Společnost XY a.s. je rozvinutá společnost, která se pohybuje v oboru pojišťovnictví. Zaměřuje se zejména na neživotní pojištění a do budoucna se snaží rozvíjet i do jiných oblastí. Proces adaptace má firma rozdělen na adaptační den a adaptační cestu. Právě přínos adaptační cesty, která trvá po dobu zkušební lhůty zaměstnance není zcela pod dohledem pracovníků adaptace.

Téma adaptačního procesu ve společnosti jsem si vybrala právě proto, že má na společnost velký vliv a zároveň se potkává s psychologií. Tedy nestačí jen spočítat metriky, aby se dal tento proces optimalizovat. Každý člověk je jiný a má úplně jiné preference a jinak se chová v určitých situacích. Mnohdy může dojít i k nedorozumění a díky nedostatečné komunikaci či všímavosti ať už nadřízeného či samotného zaměstnance dojde ke zbytečným odchodům ze zaměstnání kvůli nesprávné adaptaci, případně maladaptaci.

Pro svou práci jsem si vybrala společnost XY a.s. právě proto, že je to velká firma, která má na trhu úspěch. Přesto se také potýká s problémy fluktuace. Pro tyto účely jsem provedla výzkum, který je zaměřen na vnímání celého adaptačního procesu zaměstnanci, a díky kterému bude možné navrhnout změny, které povedou ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti XY a.s.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem mé diplomové práce je vytvořit návrh na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti XY a.s. Tento návrh by měl směřovat k tomu, aby byl adaptační proces pro zaměstnance přínosnější, aby nedocházelo k odchodům zaměstnanců ze společnosti během zkušební lhůty kvůli nedostatečné adaptaci jak pracovní, tak sociální. Tím by se také snížily náklady společnosti a zároveň by se zvýšil zisk díky stabilitě efektivních zaměstnanců.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy týkající se celého adaptačního procesu, včetně změn nezaměstnanosti. V současné době, má nezaměstnanost velký vliv na lidské zdroje obecně a spousta lidí kvůli této době bohužel přišlo o práci. Kromě adaptace popisují také teorii fluktuace, která je s procesem adaptace velmi úzce spojena. Nechybí ani teorie, co se týká optimalizace a měřitelné hodnoty.

V mé práci je čerpáno především ze zdrojů odborné literatury ať už zahraniční, či lokální a z on-line dostupných článků.

V části praktické se zabývám popisem společnosti XY a.s. a jejich současným stavem adaptačního procesu. Na základě literární rešerše byl sestaven i výzkum, který byl realizován formou rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti, a díky tomu jsem byla schopna odhalit úzká místa a navrhnout řešení pro zlepšení adaptačního procesu v části návrhové.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část se věnuje teoretickému popisu vybraného tématu. Hlavním cílem práce je analýza a návrh změn adaptačního procesu v konkrétní společnosti. Nejdřív je ale třeba vyjasnit potřebná teoretická východiska, která následně využiji v praktické části práce.

1.1 Lidské zdroje ve společnosti

Lidský faktor je v každé společnosti jeden z faktorů, který nejvíce ovlivňuje úspěšnost společnosti v konkurenčním prostředí. Ve druhé polovině 19. století převládaly neuspokojivé podmínky pro zaměstnance, jako nízké mzdy, nevyhovující pracovní doba či prostředí. Tyto neuspokojivé podmínky byly prvním impulsem pro snahu o nápravu pracovních poměrů a vztahů. Díky změnám, které proběhly během dvacátého století se ukázalo, že kvalita lidských zdrojů a schopnost je využít k rozvoji společnosti je rozhodujícím faktorem úspěchu. Lidské zdroje jsou tedy chápány jako oblast strategického významu, ovlivňuje totiž nejen strategii společnosti, ale i její realizaci (Kleibl, 2001).

Při formování lidských zdrojů je nutno přihlížet ke způsobu realizace a zapojení základních zájmových skupin, jako jsou majitelé, management, zaměstnanci či vnější okolí. Úkolem lidských zdrojů v organizaci je zajistit, aby byl maximálně využit potenciál a schopnosti všech zaměstnanců, udržování spokojenosti zaměstnanců a dobrých vztahů, které přináší firmě maximální prospěch (Duda, 2008).

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů jsou komplexní personální strategií v oblasti pracovních sil a hospodařením s nimi napříč celou organizací. Součástí je také představa o metodách či cestách, které vedou ke splnění těchto cílů (Koubek, 2001).

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky (věková struktura, profesní struktura, počet zaměstnanců, ...), tak samozřejmě i kvalitativní stránky, jako je výkonnost, tvořivost či motivace a identifikace s cíli společnosti (Kleibl, 2001).

1.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Vyhledávání a výběr zaměstnanců je základním úkolem lidských zdrojů. Zaujmout a vybrat vhodné zaměstnance je úkon, který má obrovský vliv na vývoj výkonnosti celé společnosti. Je důležité zaujmout ty správné uchazeče a následně vybrat potencionální zaměstnance, kteří jsou nejen schopní a vhodní na určitou pracovní pozici, ale také tvořivý, motivovaní, hodící se do kolektivu a zároveň jim jde nejen o spokojenost svou, ale i o rozvoj celé společnosti (Hroník, 1999).

1.2.1 Získávání

Vyhledávání zaměstnanců je možno řešit dvěma způsoby. Personalisté mohou zaměstnance vyhledávat buď vlastními silami, nebo si na to společnost může najmout externí sílu (Hroník, 1999).

Vyhledávání a získávání zaměstnanců vlastními silami

Vyhledávání zaměstnanců je aktivita, kterou pro firmu většinou provádí personální oddělení, pokud jde o vyhledávání vlastními silami. V tomto případě je tedy velkou výhodou, že personalisté dobře znají firemní prostředí, protože v něm také pracují. Na druhou stranu ale kvůli tomu nemusí být výhodné, že je pro personalitu těžké být více objektivní. Ne v každé firmě ale toto hledání probíhá stejným způsobem. Každá firma totiž klade důraz na jiné kvality či praktiky.

Při vyhledávání využívají personalisté inzerci např. v novinách, časopisech, na internetu, či vývěsky nebo billboardy. Na internetu existuje spousta portálů, které zastřešují vyhledávání pracovních pozic, jak ze strany firmy, tak ze strany nezaměstnaných hledajících práci.

Většina personalistů má také rozsáhlé kontakty a díky pracovním pohovorům přístup ke spoustě lidí, hledajících práci. I když tedy není uchazeč vhodný na konkrétní pozici, může mu personalista najít jiné vhodné místo ve firmě, nebo si jeho zájem pamatovat do budoucna, až se uvolní pozice pro něj vhodná.

Kromě inzerce či vlastních kontaktů lze využít také spolupráci s vysokými či středními školami, kde je možnost využít studenta jako brigádníka a pokud se osvědčí a řádně zaškolí, může po dokončení studia od firmy dostat pracovní smlouvu.

Další zdroj, který se dá využít, je úřad práce, který ale mnoho firem nevyužívá kvůli špatným zkušenostem. Někteří uchazeči totiž chtějí pouze potvrzení, že pro pracovní pozici nejsou vhodní, aby mohli na úřadu práce setrvat (Hroník, 1999).

Vyhledávání a získávání zaměstnanců externími silami

Kromě vyhledávání vlastními silami pomocí personální oddělení může firma využít externí komerční firmy, které působí na trhu práce. Tyto firmy vytváří databáze uchazečů o práci, na což musí mít příslušné povolení a akreditaci ministerstva práce sociálních věcí, což spousta firem nemá. Existují zde firmy typu executive search, které mají své klíčové osoby v různých odvětvích, kteří mají přehled o vhodných zaměstnancích, kteří se ale aktivně o změnu práce neucházejí. Přesto je pak firma osloví, pokud pro ně mají vhodnou pozici v jiné firmě, která si firmu typu executive search na vyhledávání a získávání zaměstnanců najala. Vedle executive search jsou na trhu také čistě zprostředkovatelské firmy, které poskytují hledající firmě za úplatu pouze kontakty na uchazeče, a na rozdíl od executive search neprovádí jejich výběr (Hroník, 1999).

Pokud jde o velmi žádané typy pracovníků, existuje metoda, která je časově velmi náročná a drahá. Headhunting je ale jeden z nejefektivnějších způsobů, jak se k tomuto typu pracovníků dostat. Jde o specializaci na vysoce hodnocené odborníky s dlouholetou praxí v oboru. Tito lidé jsou tedy většinou již zaměstnaní, a pokud na ně nenarazíte v čase frikční nezaměstnanosti, kdy se musí např. odstěhovat do jiného kraje či země, tak většinou není šance je zastihnout ve fázi hledání práce. Existují tedy headhuntingové společnosti, které tyto pracovníky vyhledávají, umí s nimi pracovat a umí je motivovat tak, aby byli schopni je přesvědčit ke změně zaměstnání. Tato služba je ale opravdu velice drahá a odvíjí se od platu, který tento pracovník v nové firmě získá. Za tu cenu je možné ovšem získat klíčového pracovníka, který zvýší efektivitu a zisk společnosti (Hannagan, 2002).

1.2.2 Výběr

Proces výběru zaměstnanců se prolíná s procesem získávání. Obsahuje předběžnou fázi, kdy se přesně specifikuje pracovní místo a formulují se za pomoci manažerů pracovní pozice veškeré požadavky, které se následně objeví v inzerátu (Koubek, 2001).

Výběr vhodných budoucích zaměstnanců probíhá na základě zvolených procesů konkrétní společnosti. Začíná tedy podáním inzerátu či jiným zdrojem vyhledávání a poté následuje výběr vhodných uchazečů na první kolo osobního setkání. Na tomto výběru by se měl podílet i budoucí uchazečův manažer a probíhá na základě životopisů, případně motivačních dopisů či doporučení. Následovat může libovolné množství výběrových kol přijímacího řízení, která mohou obsahovat psychodiagnostické testy či praktickou zkoušku odborných znalostí (Hroník, 1999).

Nástroje jako jsou například psychodiagnostické testy umožňují personalistům uchazeče poznat více do hloubky a lépe odhadnout jeho osobnost, např. Jak se odlišuje od ostatních uchazečů, či jaké má vlastnosti. Jelikož jsou nejčastějšími důvody k ukončení pracovního poměru během zkušební doby nezapadnutí do kolektivu spolupracovníků, či nesoulad s příslušným manažerem, je tedy tato metoda vhodná k posouzení budoucích vztahů na pracovišti (Kleibl, 2001).

1.3 Nezaměstnanost

Velkou roli v celém adaptačním procesu hraje také nezaměstnanost v aktuální situaci. Momentálně převyšuje nabídka práce od uchazečů nad poptávkou práce firem. Tento stav je způsoben aktuální situací ve světě, na kterou má již od začátku roku 2020 vliv světová virová epidemie. Kvůli vládním opatřením byla spousta podniků uzavřena, a tak ubyla pracovní místa a spousta lidí přišla o práci.

Růst nezaměstnanosti má dva dopady. Jeden z nich je ekonomický, což znamená, že kvůli vyšší nezaměstnanosti dochází k plýtvání ekologických zdrojů, jako jsou např. nevyužité zásoby v uzavřených restauracích. Druhým dopadem je dopad sociální, což znamená, že kvůli vyšší nezaměstnanosti se snižují příjmy, čímž se snižuje životní úroveň a propadá se ekonomika kvůli snižování spotřebního koše (Hroník, 1999).

Nezaměstnanost se měří v procentech na základě populace, která je označena jako „nezaměstnaná“. Ovšem ne každý nezaměstnaný nemá práci a ne každý, kdo nemá práci je označen jako nezaměstnaný. Aby mohl být člověk označen jako nezaměstnaný, musí splňovat tři podmínky:

- nemá práci,
- aktivně hledá práci (zapsán na úřadu práce),
- schopen nastoupit do zaměstnání do 14 dnů.

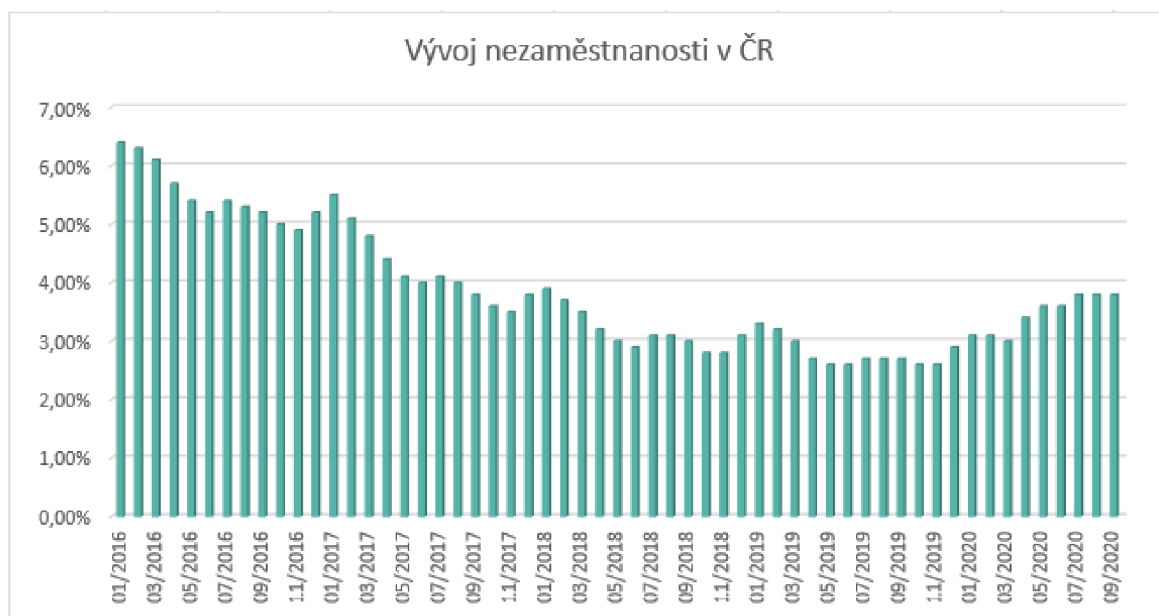
Díky státní podpoře existuje spousta lidí, kteří práci ani hledat nechtějí a jsou spokojeni, že nemusí pracovat a mohou pobírat podporu.

Nezaměstnanost můžeme rozdělit na různé druhy, způsobené různými vlivy:

- Frikční nezaměstnanost se týká neustálého pohybu lidí jak mezi pracovními místy, tak mezi oblastmi. Vzniká ve chvíli, kdy nenavazuje předchozí zaměstnání na zaměstnání budoucí.
- Strukturální nezaměstnanost má dvě podoby. Strukturální profesní nezaměstnanost může být např. následkem automatizace, čímž lidskou sílu nahradí technika. Strukturální regionální nezaměstnanost vzniká v určitém regionu např. následkem krachu velké společnosti, která zaměstnává velkou spoustu obyvatel určitého regionu.
- Cyklická nezaměstnanost vzniká ve vzestupné fázi ekonomického cyklu díky cyklické fluktuaci ekonomiky.
- Sezonní nezaměstnanost se týká pouze určitých sezón v určitém odvětví, jako může být například zimní sezóna ve stavebnictví nebo cestovním ruchu (Šmajsová Buchtová, 2013).

1.3.1 Vývoj nezaměstnanosti a důchodů na trhu práce

Nezaměstnanost v České republice od roku 2015 úspěšně klesala. Vlivem momentální situace ale opět dramaticky roste (viz Obrázek č. 1). Vlivem virové epidemie přišla o práci spousta lidí, což se především týká nízkopříjmových zaměstnanců.



Obrázek 1: Vývoj nezaměstnanosti v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle kurzy.cz)

Jako první byli kvůli epidemií zasaženi pracovníci s neplnohodnotnými smlouvami, jakou jsou lidé pracující na Dohodu o provedení práce nebo Dohodu o pracovní činnosti a osoby samostatně výdělečně činné, které pracují externě pro konkrétní společnosti. Negativní šok zaznamenali i oficiálně nepracující lidé působící v černé či šedé ekonomice, která mimo jiné poskytuje příjem i lidem v exekuci, kteří nechtějí odvádět část příjmu na splácení dluhů. Bez smlouvy tedy mohou přijít o práci ze dne na den.

Studie Joint Research Center rozdělila ekonomická odvětví do několika skupin.

- Podstatné, což je produkce potravin a odvětví, ve kterých nebyla vlivem protiepidemických opatření nezaměstnanost negativně ovlivněna, naopak zde vznikl podstav, což je například zdravotní odvětví, sociální služby, dodavatelské řetězce zejména potravin a léčiv, vodárny, energetika, telekomunikace apod. Tato odvětví pracovní místa neztratila, ani se zde zaměstnancům nekrátila mzda,

ovšem někteří byli vystaveni většímu nebezpečí nákazy virem či složité situaci kvůli péči o děti, které musí studovat doma.

- S možností práce na dálku, kde se jedná o pozice, ve kterých není nutnost chodit každý den do práce fyzicky, ale mohou svou práci vykonávat z domova přes internet.
- Částečně aktivní, což je velká část zpracovatelského průmyslu, která byla nucena pracovat v omezeném režimu.
- Méně podstatné, což je také velká část průmyslu a jde především o stavebnictví, či opravy, které se dají odložit.
- Uzavřené sektory, jako jsou restaurace, bary, fitcentra, kina, divadla a veškeré sektory, které musely být z nařízení vlády uzavřeny v rámci protiepidemických opatření.

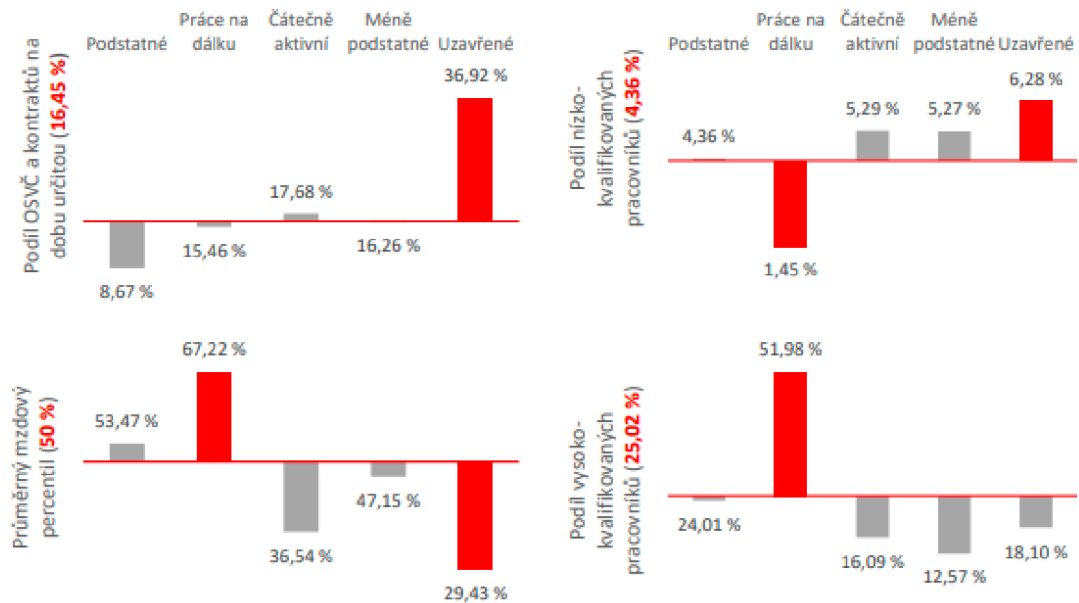
Sloupce v grafech značí odchylku od průměrného zastoupení v ekonomice.

Na prvním grafu lze vidět, že převážná část osob samostatně výdělečně činných a osob, které pracují na základě smlouvy na dobu určitou spadá do kategorie uzavřených sektorů. V Česku je toto číslo 36,92 %, což je s velkým náskokem nejvyšší ze všech zkoumaných zemí.

Z druhého grafu můžeme vyčíst, že také spousta lidí, co běžně pracují za celkem nízký příjem také pracuje v uzavřených sektorech. Uzavřené sektory tedy před epidemií zaměstnávali více než průměrný podíl nízkokvalifikovaných pracovníků, kteří musí čelit v lepším případě snížení příjmu, v horším případě úplné ztrátě příjmu, a to vše se může stát ze dne na den.

Třetí graf ukazuje, že většinový podíl pracovníků působících v uzavřených sektorech běžně pobírá nižší plat, než je mzdový medián. Do této kategorie spadají i servírky a číšníci v barech, restauracích či diskotékách, kteří ale navíc dostávají dýška, která se u těchto pozic nepromítají v oficiálně pobírané mzdě.

Čtvrtý graf dokazuje, že většina pracovníků, kteří jsou vysoko kvalifikovaní pracují z domu či na dálku, a tak se jich finanční krize na rozdíl od nízko kvalifikovaných pracovníků tolik nedotkla (Fana, 2020).



Obrázek 2: Výsledky studie Joint Reasearch Center

(Zdroj: <https://rosalux.cz/>)

1.4 Adaptace

Adaptace popisuje proces jedince přizpůsobení se prostředí a vyrovnávání se změnami. Jedná se o přizpůsobení se chování, myšlení, emocím, normám či postojům určité společnosti. Existuje adaptace aktivní a pasivní.

- Pasivní – při pasivní adaptaci se jedinec sám přizpůsobuje a vyrovnává se s prostředím.
- Aktivní – aktivní adaptace naopak znamená, že jedinec má snahu změnit prostředí tak, aby ho přizpůsobil svým potřebám.

Při nevhodné nebo nesprávné adaptaci může dojít k maladaptaci, což způsobuje, že jedinec žije ve svém okolí v napětí a konfliktech (Průcha, 2012).

Adaptační proces ve většině firmách je v kompetenci personálního oddělení, které na základě přijímacího a výběrového řízení vybírá vhodné kandidáty i dle psychosomatických testů, které lépe přiblíží budoucí proces přizpůsobení jedince pracovnímu kolektivu. O správnou adaptaci se stará také manažer daného pracovníka. Adaptace pracovníka začíná přijetím a končí úplným začleněním (Častorál, 2013).

1.4.1 Cíle adaptace

Cílem adaptačního procesu je zejména co nejrychlejší zapracování zaměstnance, aby mohl co nejdříve naplno využívat své znalosti, schopnosti a dovednosti (Průcha, 2012).

Personální oddělení se snaží stabilizovat klíčové zaměstnance a naplnit jejich osobní cíle, aby jejich práce byla produktivní a zaměstnanec neměl důvod chtít z firmy odejít. Na základě efektivní adaptace mohou být sníženy náklady na fluktuaci zaměstnanců a nedostatečnou produktivitu. Nejvyšší pozornost tedy vyžadují nově přijatí pracovníci, kteří většinou prostředí neznají a díky zkušební lhůtě je pro ně snadné pracovní poměr ukončit. K nejvyšší fluktuaci tedy dochází ve skupinách zaměstnanců ve zkušební lhůtě. Pro firmu je důležité, aby se zaměstnanci přizpůsobili nejen pracovním podmínkám a pracovnímu procesu, ale stejně důležitá je také adaptace na pracovní kolektiv a firemní kulturu. Tady lze vidět, že se pracovní i sociální adaptace prolíná. Je tedy velmi důležité, aby výběr a získávání zaměstnanců probíhalo nejen na základě profesních schopností, ale také na základě již zmíněných psychometrických testů či osobního dojmu personálních pracovníků (Kleibl, 2001).

1.4.2 Druhy adaptace

Jak už bylo zmíněno, tak existuje několik různých druhů a členění adaptace. Mezi ty nejdůležitější patří dělení na adaptaci sociální a pracovní a adaptaci pasivní a aktivní. Pro úspěšnou adaptaci je třeba zvládnout jakýkoliv její druh.

Pracovní adaptace se týká pracovního prostředí a jde o to, aby se jedinec přizpůsobil náplni práce či pracovním podmínkám. Pracovní adaptace jde ruku v ruce se sociální adaptací a obsahuje např. seznamování pracovníka s organizací, jeho pracovními úkony, pracovním i sociálním prostředím i s předpisy a normami celé organizace. Tento nepřetržitý proces začíná nástupem do zaměstnání (Špalková, 2004).

Adaptace sociální se také v pracovní sféře velice prolíná, ale týká se zejména začleňování do struktury sociálních vztahů s přímými kolegy, ale i v rámci celé společnosti. Jedinec si buduje sociální status a začlenění do celé společnosti a tento proces se netýká pouze nových zaměstnanců, ale i stávajících, kteří například mění pracovní pozici

a s tím i sociální kolektiv v rámci firmy. K sociální adaptaci může docházet i mimo pracovní prostředí (Špalková, 2004).

K aktivní adaptaci dochází vědomě jedincem, který se přizpůsobuje okolí, ať už v rámci pracovní či v rámci sociální adaptace. Adaptace pasivní naopak znamená, že se jedinec snaží, aby se okolí přizpůsobilo jeho potřebám a podmínkám, ať už jde o materialismus či sociální prostředí (Stachová, 1997).

1.4.3 Adaptační proces ve společnosti

Adaptační proces v oblasti řízení lidských zdrojů probíhá zejména v sociálním a profesním prostředí tak, aby se jedinec efektivně vyrovnal s novým pracovním prostředím. Adaptační proces ve firmě musí být formalizován a náležitě řízen personálním útvarem či nadřízeným pracovníkem. Tím se snižuje riziko maladaptace a je rychleji dosaženo produktivního pracovního výkonu. V rámci tohoto procesu nastává prvotní obecné seznámení s firmou, s firemní kulturou a jejím etickým kodexem, seznámení s náplní konkrétní práce a následně během zapracování k bližšímu seznámení s pracovním kolektivem a praxí vykonávané práce během zkušební doby (Průcha, 2012).

Při náboru a přijetí do zaměstnání je potřeba, aby byli všichni členové přijímacího řízení dostatečně připraveni pracovat na dobré prezentaci firmy. Je také třeba chápat kvalifikaci i talent uchazeče a také se porozhlédnout, jaké podmínky by uchazeč získal u konkurenčních společností.

Přijetí pracovníka

Průběh adaptace začíná u formálního přijetí zaměstnance do společnosti podepsáním pracovní smlouvy, čímž oficiálně vzniká pracovní poměr. Během prvního dne jsou většinou zařízeny veškeré administrativní úkony, jako je podpis smlouvy, předání dokumentů o zdravotním stavu či trestním rejstříku zaměstnance apod. Následuje fyzické představení pracovních prostor, všech spolupracovníků a praktické zaškolení v nutných oblastech (Kahle, 2004).

Pracovní smlouva vzniká v písemné podobě ve dvou až třech vyhotoveních a musí obsahovat místo výkonu práce, den nástupu do práce a druh práce zaměstnance. Je dobré věnovat pozornost výši mzdy, době trvání pracovního poměru, rozsahu pracovní a zkušební doby, nároku na dovolenou a způsobu či splatnosti mzdy, aby později nedošlo

ke zbytečným konfliktům. Pracovní smlouva je právní akt, při kterém se uchazeč o práci mění v zaměstnance konkrétní společnosti a tím mu nabývají určitá práva i povinnosti. Před výkonem musí být zaměstnanec obeznámen se všemi právy a povinnostmi souvisejícím s jeho výkonem, pracovní dobou, odpovědnostmi, náplní práce, mzdovými podmínkami či pravidly a předpisy společnosti, případně i s utajováním informací.

S podpisem pracovní smlouvy by měl zaměstnanec také dodat dokument o lékařské prohlídce, výpis z rejstříku trestu, potvrzení o dosaženém vzdělání a v případě, že nenastupuje rovnou ze školy tak i zápočtový list. Pokud je to možné, tak podepíše prohlášení poplatníka kvůli slevě na dani. Dodat by měl také osobní dotazník se všemi základními údaji, které by měl zaměstnavatel mít v evidenci, jako je jméno a příjmení, titul, rodné číslo, rodinný stav či závislé děti, adresa jak trvalého, tak i přechodného bydliště, telefonní číslo, národnost apod (Kahle, 2004).

Orientace pracovníka

Orientace pracovníka představuje efektivní zapojení pracovníku k výkonu práce, což následuje po procesu přijetí do zaměstnání. Po vyřízení veškeré důležité dokumentace může být pracovník fyzicky seznámen s firmou, se svou pracovní pozicí, náplní své práce a všemi potřebnými znalostmi. Pracovník se tedy stabilizuje ve své pracovní pozici, snaží se propojit osobní cíle s cíli organizace, a tak maximalizovat a vylepšit svůj osobní výkon (Koubek, 2011).

Integrace pracovníka

S orientací pracovníka zároveň probíhá i proces integrace, kde hraje velkou roli pracovní a sociální adaptace. Při integraci si pracovník vytváří vlastní pracovní i sociální taktiku práce, aby byli jeho nadřízení spokojeni. V procesu integrace pracovníka platí tři důležité věci.

- Seznámení s úkolem.
- Produkování výsledků.
- Porozumění hodnotám společnosti.

Úkol by tak měl být správně pochopen, a výsledky by měli být efektivní a v souladu s firemní kulturou a jejími hodnotami (Kasper, 2007).

Důležitým úkolem manažera je zadávat svým zaměstnancům tvořivou práci, protože rutinní jednotvárná práce může způsobovat ztrátu soustředění, čímž může docházet k chybám, a také to může způsobit brzy odchod zaměstnance kvůli ztrátě zájmu o pracovní náplň. Manažer by měl stanovovat svým podřízeným měsíční, týdenní či denní cíle, aby je udržel ve střehu a měl přehled o vykonané práci. Pro přehled je také dobré plánovat si s podřízeným zaměstnancem pravidelné schůzky, na které si zaměstnanec připraví otázky, což také ukáže, zda se zaměstnanec zajímá a má snahu se zlepšovat. Pokud nebude mít zaměstnanec připravený žádný dotaz, může to signalizovat jeho nedostatečný zájem a snahu. V takovém případě by měl manažer popřemýšlet, jak jej postrčit ke zlepšení a pokud se ani potom nic nezmění, asi to nebyl vhodný výběr zaměstnance. Je dobré se snažit, aby zaměstnanec navázal kontakty v rámci celé firmy, pomůže například dodat zaměstnanci seznam lidí, se kterými by si mohli rozumět a učit se od nich, zaměstnanec by poté měl dodat zprávu o tom, co se od nich naučil (Horowitz, 2019).

Plné členství pracovníka

Po fázi integrace nastává plné členství pracovníka. Plné členství pracovníka je cílová fáze, kdy se pracovník stává plnohodnotným a začleněným zaměstnancem a kdy dojde k souznění cílů zaměstnance s cíli organizace. Adaptační proces zde pro řízení lidských zdrojů končí, ale manažer stále musí dávat pozor na spokojenost všech svých pracovníků ve svém týmu (Častorál, 2013).

V plném členství rozlišujeme čtyři rozvojové úrovně pracovníků.

- Úroveň R1 značí nízkou kompetenci a vysokou oddanost. Tato úroveň vystihuje nadšeného nezkušeného začátečníka, který je ale velmi oddaný, dychtivý, zvědavý a zapálený učit se nové věci.
- Úroveň R2 je pracovník s částečně nízkou kompetencí a nízkou oddaností. Tento pracovník je rozčarovaný student, který částečně nízké kompetence, ale některé už si lépe osvojil. Zaměstnanec má pocit, že neudělal takový pokrok, jaký si jako nadšený student představoval a potřebuje dávku motivace a povzbuzení.
- Úroveň R3 značí střední až vysokou kompetenci a proměnlivou oddanost. Je to schopný, ale obezřetný přispívateľ, který si už osvojil kompetence, ale

vytrácí se jeho motivace a počáteční zapálení. Chybí mu sebedůvěra plnit úkoly samostatně.

- Úroveň R4 definuje vysoké kompetence a vysokou oddanost. Tento pracovník je zapálený profesionál, který už má skvěle osvojené kompetence, je velmi oddaný a prokázal, že je schopen pracovat samostatně na vysoké úrovni. Potřebuje být oceňován, aby si svou oddanost udržel.

Rozdíl mezi úrovní R3 a R4 je v oddanosti. Úroveň R3 potřebuje, aby mu manažer pokládal dobré otázky, aby se mu mohla vrátit oddanost a sebedůvěra. Potřebuje, aby mu manažer naslouchal a donutil ho více přemýšlet a dát mu více příležitostí k růstu.

Je také důležité si uvědomit, že jeden pracovník může být v různých ohledech na různých úrovních rozvoje (Blanchard, 2017).

1.4.4 Hodnocení a přínosy adaptačního procesu

Hodnocení je nedílnou součástí adaptačního procesu a vychází z předem stanovených cílů adaptačního procesu konkrétní společnosti. Jde o shrnutí všech průběžných hodnocení z průběhu procesu většinou formou osobních schůzek zaměstnance s manažerem či personalistou. Na základě sledování procesu a jeho hodnocení je možné adaptační proces kontinuálně zlepšovat, aby byl efektivní a přinesl firmě produktivní a věrné zaměstnance. Při hodnocení se posuzuje míra adaptace zaměstnance (Dvořáková, 2007).

Přínosy pro zaměstnance

Zaměstnanec dostane na základě hodnocení zpětnou vazbu o dosavadním působení. Protože je adaptační proces pro zaměstnance mnohdy velmi stresující zkušenost, měl by se zaměstnavatel snažit jim tento proces co nejvíce ulehčit a snížit pocit nejistoty na minimum (Kasper, 2007).

Kromě stresujícího zážitku ale adaptační proces přináší i pozitivní pocity, protože zaměstnanec má již od začátku možnost se rozvíjet a naplňuje tak svou potřebu rozvoje. Pracovník přichází již s nějakými pracovními i sociálními dovednostmi, vlastnostmi a zkušenostmi, které pak rozvíjí, a to vede k lepšímu pracovnímu výkonu.

Díky hodnocení a zlepšování procesu dochází k uspokojování potřeb a požadavků zaměstnanců, a tím i k jejich pracovní spokojenosti, což je velmi důležité, aby zaměstnanci neodcházel z firmy kvůli nenaplněným potřebám. K nejčtenější fluktuaci dochází většinou během prvních dvanácti měsíců, což je většinou doba, po kterou se nám navrátí investice do proškolení a adaptování zaměstnance (Kadlčík, 2001).

Přínosy pro zaměstnavatele

Zaměstnavatel získá na základě hodnocení představu o budoucím profesním vývoji zaměstnanců. Pro firmu je důležité získávat spolehlivé zaměstnance, kteří ve firmě zůstanou dlouhodobě, protože při fluktuaci dochází ke zbytečné ztrátě know-how. Pokud se zaměstnanec dostatečně silně přizpůsobí a identifikuje s organizací, tak je menší pravděpodobnost, že opustí svou pracovní pozici, což snižuje zbytečné ztráty na produktivitě kvůli neznalosti na náklady na fluktuaci (Dvořáková, 2007).

Pro firmu může být výhodné, když zaměstnanci představí je náplň práce jeho kolegů, čímž lépe poznají celý proces, do kterého jeho práce zapadá a v případě pracovní neschopnosti kolegů bude schopný zastat alespoň nejdůležitější úkony (Arthur, 2006).

Velikost nákladů, které musí firma obětovat na přijetí jednoho pracovníka odpovídají zhruba 50–200 % jejich ročního platu. Tato částka je většinou investována do inzerátů, reklamních materiálů, testování, přijímacích pohovorů či zapracování pracovníka. Proto je velmi důležité mít dobře nastavený adaptační proces, aby se tato investice nejlépe vícenásobně vyplatila (Kasper, 2007).

1.4.5 Optimalizace adaptačního procesu

Součástí procesu optimalizace adaptačního procesu je několik dílčích cílů. Zprvu je zapotřebí identifikovat současný stav na základě čehož by měla být identifikována úzká místa. V úzkých místech je potom tedy prostor pro zlepšení. V rámci optimalizace je potřeba zanalyzovat nejen samotný proces adaptace, jak profesní, tak sociální, ale i fluktuaci zaměstnanců včetně efektivnosti a korelace na zjištěná úzká místa.

Podnětem k optimalizaci může být právě vysoká fluktuace zaměstnanců, která zbytečně zvyšuje náklady společnosti. Hlavním cílem optimalizace bývá tedy většinou snížení

kritických míst, zefektivnění procesu, snížení nákladů na fluktuaci i na adaptační proces samotný a jeho zjednodušení. V tomto procesu hraje klíčovou roli potenciál zaměstnanců, a tak je třeba je motivovat a tento potenciál probouzet, což zvyšuje pravděpodobnost na úspěch společnosti. O toto by se měl starat přímý nadřízený zaměstnanec a během adaptačního procesu i školitel či personalista (Dessler, 2017).

Trendy v řízení lidských zdrojů

Velkým trendem, který velmi ovlivňuje lidské zdroje, včetně adaptačního procesu je digitalizace. Digitální technologie se velmi rozvíjí a má to vliv i na pracovní prostředí. Spousta firem začala využívat Cloudy, firemní online portály, a především sociální sítě, ať už k interní či externí komunikaci. Internet a sociální média ovlivnily nejen výběr a přijímání zaměstnanců, ale také pracovní náplň, školení, či spojení pracovního a osobního života zaměstnanců a tvorbu vazeb. Momentálně to také velmi nahrává pandemické situaci, kdy pro většinu firem není jiná možnost, než začít sociální a digitální média využívat (Dessler, 2017).

Dalším trendem je spojení lidských zdrojů a vědy. Nadřízení pracovníci se snaží více přemýšlet jako vědci a v oblasti lidských zdrojů využívat měřitelná data a analýzy na základě důkazů, což má poté vliv na jejich manažerská rozhodování (Dessler, 2017).

Rozmohl se také trend externích lidských zdrojů. Využívají se externí pracovníci, co vykonávají práci na živnost, tzv. „na volné noze“. Jde o nezávislé profesionály, kteří tím pádem mohou mít více pracovních projektů zároveň i různých firem. Existují i stránky, kde je nějaká databáze těchto pracovníků a naleznete zde i jejich hodnocení od firem, kteří jejich služeb využili. Firmy tak můžou zvolit dle hodnocení, čímž získají trochu větší jistotu, že práce bude odvedena v pořádku (Dessler, 2017).

1.5 Fluktuace

Fluktuace značí pohyb lidí napříč společenskou strukturou neboli odchod pracovníků organizace. Na fluktuaci zaměstnanců má vliv více faktorů, jako jsou technické, organizační, ekonomické či technologické změny. Velký vliv na fluktuaci má ale adaptační proces. Mezi adaptačním procesem a fluktuací existuje přímá úměra a dobře nastavený adaptační proces může snížit fluktuaci zaměstnanců (Mayerová & Růžička, 2000).

1.5.1 Udržení zaměstnanců

Ne každý, kdo najímá pracovníky, dobře ovládá pracovní náplň konkrétní pozice. Důležitou částí adaptace je školení nových zaměstnanců. Paradoxem je, že zaměstnanci McDonald 's jsou pro své funkce náležitě proškolení, ale lidé s mnohem sofistikovanějším povoláním často nejsou náležitě zaškoleni. V taktovém případě se často předpokládá, že to není třeba, protože mají tito zaměstnanci náležité vzdělání a praxi. V žádné firmě ale není práce na určité pozici 100% totožná.

Školení by si měl vzít na starost přímo manažer, avšak většina manažerů má pocit, že školení není jejich práce. Manažer by ale měl nejlépe vědět, jak si představuje práci svých pracovníků, proto je školení přímo od něj nejefektivnější možnost.

Školení zaměstnanců může být sice časově i finančně náročné, ale pokud toto školení pomůže zaměstnance udržet ve firmě, zachovat je motivované a alespoň o 1 % více produktivní, bude to mít blahodárný vliv na jejich budoucí výkon a odpracované hodiny. Investice se tedy vyplatí.

Firmy si často vedou statistiky o tom, kolik kandidátů prozkoušeli, kolik z nich prošlo kompletním procesem přijímacího pohovoru a kolik z nich nakonec přijali, což může být užitečné, ale často chybí údaje o té nejdůležitější části, a to kolik bylo získáno plně produktivních zaměstnanců.

Dle B. Horowitze jsou dva nejčastější důvody, proč zaměstnanci dobrovolně opouští své pracovní pozice.

- Nesoulad s manažerem – pokud si zaměstnanec nesejde se svým nadřízeným či s pracovním kolektivem, dojde k maladaptaci, zaměstnanec tedy do práce nechodí rád a působí mu to negativní pocity.
- Žádný posun – pokud se zaměstnanec neučí nic nového a firma se nesnaží investovat do toho, aby jim pomohla učit se nové věci a rozvíjet se, tak se zaměstnanci mohou posunout raději do jiné společnosti, kde tuto možnost mít budou.

Oba tyto problémy může vyřešit správný adaptační a školící program. Základní složka firemního školícího a adaptačního programu je proškolení manažerů, které je ideální zahájit ujasněním, co od nich očekáváte, aby nedošlo k nevhodné adaptaci v rámci

pracovního týmu, která nebude v souladu s firemními cíli. Poté je třeba manažery zaškolit v tom, jakým způsobem je třeba tento proces vykonávat, aby to mělo pozitivní vliv na celou organizaci (Horowitz, 2019).

1.5.2 Management a Leadership

Personální management se soustředí hlavně na lidské vztahy uvnitř organizace. Kloubí dohromady management jako takový ve stylu leadershipu a techniky motivace (Kalnický, 2012).

Management

Jde o řízení a působení manažerem na jeho pracovníky. Manažer má za úkol řídit své lidi a jejich činnosti tak, aby maximalizoval zisk společnosti. Management je velmi pestrá věda, která zasahuje jak do ekonomie, tak zejména i do psychologie a sociologie, protože se jedná o práci s lidmi (Kalnický, 2012).

Hlavní funkce managementu jsou:

- plánování – především stanovení cílů,
- organizování – organizace postupu,
- vedení – mimo jiné motivovat,
- kontrola – zjistit, zda je cílů dosahováno.

Celý proces se pak kontinuálně opakuje a vylepšuje.

Definujeme tři nejčastější styly vedení.

- Neformální – manažer nemá formální autoritu.
- Inspirativní – manažer ideologický, který umí vyvíjet přirozenou pozitivní motivaci a má lidské pochopení.
- Instrumentální – manažer má formální autoritu a disciplínu.

Nejlepší je tedy styl inspirativní, kdy má manažer přirozenou míru autority a dokáže své lidi motivovat, aby dělali svou práci rádi. (Kalnický, 2012)

Leadership

Leadership je přirozený styl vedení, kdy manažer určuje směr, kterým se bude jeho tým ubírat a zároveň klade důraz i na lidskou stránku svých zaměstnanců, na motivaci a jejich emoce. (Carnegie, 2017)

Vlastnosti, které odlišují leadership od klasického byrokratického vedení:

- silná vůle a odvaha vykonat změny,
- upřímnost, ryzost, bezúhonnost,
- lidskost a odevzdání se svým následovníkům,
- zapálení pro věc, pozitivní přístup a odhodlanost,
- sebevědomí (Maxwell, 2011).

1.5.3 Motivace

Motivace představuje hybnou sílu, která nás ať rychleji či pomaleji žene k našemu cíli. Pro správného manažera je motivace jedna z nejdůležitějších věcí, která doplňuje jeho ruku a hýbe jak s ním, tak s jeho pracovníky a s jejich cíli. Díky digitalizace a sociálním médiím nelze zabránit zaměstnancům, aby se dozvěděli o nových příležitostech, proto je třeba mít promyšlený a dobře nastavený risk management (Jelínek, 2017).

Motivaci dělíme zejména na vnější a vnitřní. Mezi vnější motivace patří například něčí pochvala, pokárání, ale i reklama. Vnitřní motivace se dají dále dělit na potřeby, zájmy, postoj a návyk (Kalnický, 2012).

Důležitou součástí motivace jsou benefity, které by ale měly být vytvářeny tak, aby dávaly smysl a byly v souladu s firemní kulturou. Pokud jde například o firmu, která vyrábí veganské produkty, nebudeme zaměstnancům poskytovat poukázky do steakové restaurace.

Zaměstnanci by měli být motivováni tak, aby věřili v poslání firmy, chodili do práce s nadšením a chápali, co se od nich očekává. Pokud zaměstnanci chodí z práce domů dřív, je dobré zjistit proč, zda se ve firmě necítí dobře nebo má nějaké osobní problémy. Zaměstnancům je třeba naslouchat, případně jim podat pomocnou ruku a pravidelně si brát zpětnou vazbu od manažerů (Horowitz, 2019).

Gamifikace

Tato metoda spadá do kategorie marketingových strategií, která využívá herní prvky a mechanismy v neherních konceptech. Nejde konkrétně o to, udělat s běžných činností hry, ale přenést pozitivní vlastnosti her tak, aby motivovaly subjekty k zapojení se. Pro gamifikaci neexistuje žádná jednotná teorie (Seaborn, 2015).

Pozitivní vlastnosti her jsou často označovány jako zábavné a její zábavné prvky tedy podněcují větší pravděpodobnost zapojení jedinců do na první pohled běžných nezajímavých činností (Kim, 2015).

Koncept hry představuje příležitost zaměřit naši energii s optimismem na něco, co nás baví. Gamifikace tak nabízí zábavné aktivity s nastavenými pravidly a často tak vyžaduje různé úrovně dovedností a pomáhá nám dovednosti rozvíjet (McGonigal, 2011).

Nejčastěji využívaná definice říká, že gamifikace je využití prvků videoher v neherních systémech ke zlepšení uživatelského zážitku a zapojení uživatelů. Jde o činnost, která využívá prvky zábavy, soutěží či odměn k vyvolání zájmu jedinců a tím i změny jejich chování (Deterding, 2011).

Gamifikace obsahuje základní charakteristiky jako je hravý prožitek, interakce, které vedou k tomuto zážitku skrz objekty a nástroje a hravý design, který vizuálně pomáhá k dosažení tohoto zážitku. Gamifikace využívá těchto interakcí, objektů, nástrojů a designu, aby motivovala subjekty k zapojení a propojení herního myšlení s neherními činnostmi (Zichermann, 2010).

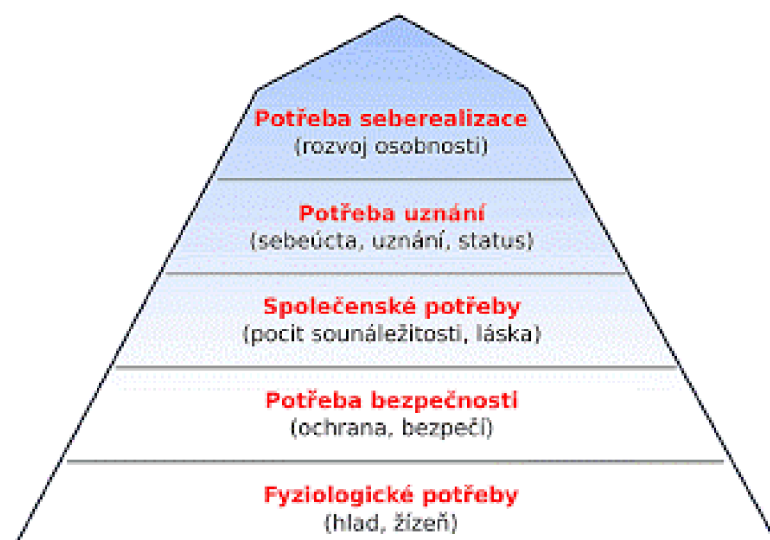
Tato metoda je využívána i v rámci adaptace k tomu, aby pomohla novým zaměstnancům hravým způsobem se adaptovat na firemní kulturu, začlenit se do kolektivu a vytvořit tak jedinečný zážitek spojený právě s konkrétní společností.

Zájem

Zájem je emočně vyvinutý vztah k objektu či určité činnosti. Zájem je jeden s klíčových částí motivace, protože když vás daná věc či činnost nezajímá, je méně pravděpodobné, že dokážete mít motivaci pro to něco dělat. Není to ale jediný faktor, který motivaci ovlivňuje (Jelínek, 2017).

Potřeba

Dle pyramidy potřeb od Abrahama Maslowa znamenají potřeby nedostatek něčeho a dělí se do skupin od nejzákladnějších životních potřeb až po naše přání, sny či cíle. Pyramidu potřeb je nutno uspokojovat od spodu, od těch nejzákladnějších. Protože když máme hlad a jsme vyčerpaní, nebudeme schopni dělat vše pro to, abychom uspokojili svá přání a už vůbec z nich nebudeme mít předpokládaný psychický užitek (Jelínek, 2017).



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb

(Zdroj: Maslow, 1962)

Návyk

Návyk neboli zvyk vychází z naší psychické stránky a zpravidla je to něco, co už děláme téměř automaticky spuštěním v rámci určitého kontextu a ani už nepřemýšlíme proč. Zvyk by se měl vytvořit, pokud činnost opakujeme po dobu dvou až tří týdnů. S motivací je spjat, protože když si vytvoříme zvyk i na něco, co neděláme rádi, zpravidla třeba nudnější části jinak oblíbené práce, tak se nám to bude dělat mnohem snadněji (Covey, 2015)

1.5.4 Ukazatele

Existuje nejeden ukazatel, kterým se dá měřit míra fluktuace či stabilita zaměstnanců. Analýza míry fluktuace zaměstnanců umožňuje identifikovat, zda je třeba podniknout nějaké kroky na snížení míry fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Vysoká míra odchodů z organizace může společnost destabilizovat, demotivovat a organizace značně zvyšuje náklady (Armstrong & Taylor, 2015).

Míra intenzity odchodů

Tento ukazatel jednoduchým způsobem vyjadřuje ztrátu pracovníků. Do tohoto ukazatele se nepočítají přirozené odchody, jako je důchod či úmrtí zaměstnance a dočasné odchody jako je mateřská dovolená, výkon veřejné funkce či výkon trestu. Tato veličina se měří v procentech jako podíl počtu pracovníků, kteří za určité období firmu opustili a průměrný počet zaměstnanců v témže období, to celé násobeno stem (Armstrong & Taylor, 2015).

Optimální míra fluktuace je 5 %. Za běžnou míru fluktuace se považuje míra mezi 3–8 % (Mayerová & Růžička, 2000).

Index stability

Tato veličina vyjadřuje věrnost dlouhodobějších pracovníků a jejich tendenci zůstat ve společnosti. Výsledek je opět v procentech a spočítá se podílem počtu pracovníků, kteří jsou ve firmě jeden a více let a počtem pracovníků zaměstnaných před rokem, to celé opět krát sto (Armstrong & Taylor, 2015).

1.6 Shrnutí teoretických poznatků

Lidské zdroje jsou jeden z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují firemní strategii. Jelikož jde o lidi, nestačí k úspěchu pouze čísla, výpočty nebo analýzy. Proto je cílem každého zaměstnavatele najmout kvalitní zaměstnance, kteří budou efektivní, stabilní a budou se cítit dobře v pracovním prostředí a kolektivu. Důraz tedy kladou především na nízkou fluktuaci a na neustálé vylepšování jak pracovní, tak i sociální adaptace, jelikož v oblasti lidských zdrojů se neustále objevují nové trendy, které tuto oblast značně ovlivňují. K nejvyšší fluktuaci většinou dochází především ve zkušební lhůtě, kdy není zaměstnanec ještě zvyklý a je pro něj jak psychicky, tak i právně velmi jednoduché odejít. Fluktuace pak stojí firmu opravdu značné náklady. Optimalizace a vylepšování adaptačního procesu je proto opravdu velmi důležitá pro budování a udržení úspěšné firmy.

Aby se zaměstnanec firmě vyplatil z hlediska finančních nákladů, tak by měl vydržet alespoň dvanáct měsíců. To je průměrná doba návratnosti investice. Personalisté a pracovníci adaptace by se měli zaměřit na to, aby se povedlo zaměstnanci propojit

své osobní cíle s cíli organizace. To potom přispívá ke stabilitě, protože má zaměstnanec již nějaký osobnější vztah k práci a společnosti.

Nejdůležitější a nejvíce stresující je pro nového zaměstnance první den v nové práci. Proto hraje v adaptačním procesu adaptační den velkou roli, a je třeba ho mít dobře nastaven, protože dojem z prvního fyzického kontaktu jak s firemním prostředím, tak s ostatními kolegy dělá opravdu hodně. Vzhledem k tomu, že osobní dojem každého účastníka může být individuální, mohou být i preference úplně odlišné. Na adaptačním dni se setkávají různé pozice, různé osobnostní typy, různé povahy a předchozí zkušenosti. Samozřejmě se nelze nikdy zavděčit všem úplně na 100 %, proto je potřeba najít nejefektivnější balanc.

Úplně první dojem předně tvoří to, jak se zaměstnanec dostane k nabídce práce, první komunikace s personalistou, případně i osobní pohovor, třeba i s manažerem. Právě v tomto místě procesu se za posledních pár let udály největší změny a ne každá společnost byla schopna se rozvoji především on-line sociálních sítích přizpůsobit. A stejně tak, jako ne každá firma byla schopna se přizpůsobit, tak i ne každý uchazeč o práci se už dokázal naučit fungovat v on-line světě. Preference jsou ale opět individuální a záleží také na segmentu uchazečů. Pro některé firmy může být nevýhodné platit za inzerci nabídky práce například v tisku, když jde o firmu, která je pokroková, a stejně tak i celá její firemní kultura včetně zaměstnanců, kteří se orientují v nových trendech a přizpůsobují se online prostředí. Pro některé firmy naopak může být mnohem efektivnější spíše inzerce nabídky práce v tisku než třeba na sociálních sítích.

Lidé se uchází o konkrétní práci z mnoha různých důvodů, stejně tak jako pracovní pozice opouštějí a hledají lepší. Vše je samozřejmě opět o preferencích, protože pro každého jednotlivce je prioritou úplně něco jiného. Někdo nemá na výběr, protože jinou práci nesehnal či má díky svým závazkům omezenou, třeba i netradiční dobu, během které může do práce chodit. Někdo potřebuje určitou mzdu, aby užíval sebe a svou rodinu. Někdo má jako prioritu peníze, a je to pro něj značka úspěchu. Pro někoho je zase prioritní, aby dělal práci, která ho baví a se kterou ztotožňuje. Pro někoho je důležité jméno firmy, pověst nejen co se týká etiky práce a cílů, ale i chování k zaměstnancům. Někdo potřebuje kariérně růst a seberealizovat se, někdo rád zůstává ve svém stereotypu,

na který si zvykne. Preferencí je nespočet, proto by si měla firma zjistit, jaké důvody převažují, jaká je motivace k ucházení se o práci, tak i důvod hledat lepší zaměstnání, aby se mohli na konkrétní oblasti zaměřit případně vylepšit a sledovat, jestli to ovlivní fluktuaci a stabilitu zaměstnanců ve firmě.

ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část mé diplomové práce je zaměřena především na charakteristiku společnosti XY a.s. a její adaptační proces. Popisují zde průběh adaptačního dne a následně adaptační cesty. Na základě teoretických poznatků je proveden výzkum formou rozhovorů se zaměstnanci společnosti, který zkoumá vnímání adaptačního procesu zaměstnanci společnosti XY a.s. V této kapitole vycházím zejména z interních informací, které mi byly firmou poskytnuty.

1.7 Základní údaje o společnosti

Společnost XY a.s se na českém trhu pohybuje přibližně sedm let a za tuto dobu se jí podařilo úspěšně prorazit do světa pojišťovnictví. Společnost je založena v přátelském duchu a snaží se, aby byl proces pojištění pro klienty co nejjednodušší. Zabývá se zejména neživotním pojištěním. Nabízí povinné ručení včetně doprovodných služeb, a také služby cestovního pojištění, pojištění majetku, pojištění odpovědnosti či podnikatelské pojištění. Společnost ctí základní hodnoty jako jsou jednoduchost, rychlost, spolehlivost a přátelskost. To vše jak ve vztahu s klientem, tak mezi zaměstnanci uvnitř společnosti.

Ve společnosti si všichni zaměstnanci navzájem tykají a snaží se pracovat jako tým. Pracovní doba je částečně flexibilní, tak aby každý mohl pracovat způsobem, který je mu nejpříjemnější, ať už spíše ráno či večer nebo s přípravou či bez. Hierarchie je obrácená tak, že pracovníci, kteří přichází do kontaktu s klientem ať už online či osobně jsou ve společnosti XY a.s. v první linii. Vzhledem k tomu, že se ctí myšlenka týmové práce, nepoužívají se oslovení nadřízený a podřízený, nýbrž podporovatel a podporovaný. Tato společnost vznikla se záměrem změnit trh pojišťovnictví a dát klientům možnost zvolit si férovou pojišťovnu, která jim bude nápomocná v nesnázích.

1.8 Adaptační proces ve společnosti XY a.s.

Adaptační proces společnosti XY a.s. se dělí na adaptační den a adaptační cestu. Adaptační den mají v hlavní režii školitel a člen týmu HR. Ovšem adaptační cesta spadá více do rukou nadřízeného pracovníka, tedy podporovatele.

1.8.1 Adaptační proces v minulosti

Adaptační proces nejen ve společnosti XY a.s. velmi ovlivnila aktuální situace, díky které jsou omezené možnosti setkávání se.

Dříve nový zaměstnanec absolvoval především tzv. „adaptační den“, který se v minulosti odehrával po dobu dvou dnů. Během těchto dnů se účastníci seznámili s příběhem a misí společnosti, s jejími hodnotami, a také s tím, co klient zažívá. S klientským zážitkem se seznámili formou náslechu hovorů. Formou hry se seznámili také s organizační strukturou a jaká je role jednotlivých týmu ve společnosti. Dále následovalo seznámení s centrálou společnosti, s rozmístěním týmů a s možnostmi vlastního rozvoje.

V minulosti nebyly tak propracované adaptační plány, které dávají novým zaměstnancům přehled o tom, co je čeká a nemine během zkušební doby. Tyto adaptační plány v současnosti již existují a obsahují měsíční cíle, které je třeba splnit. Plnění cílů by měl průběžně hodnotit a kontrolovat podporovatel.

K dispozici bylo velké množství kurzů a školení, na které se noví zaměstnanci mohli libovolně přihlašovat na základě domluvy se svým podporovatelem. Zaměstnanci, kteří spadají do první linie, měli některá školení povinná a museli je absolvovat během prvního měsíce ve společnosti, aby se co nejrychleji adaptovali na pracovní proces, znali všechny potřebné informace a byli schopni co nejdříve plnohodnotně obsluhovat klienty.

V prvním týdnu proběhlo seznámení s kolegy a s pracovní agendou. Zmíněná školení začínala probíhat od druhého týdne po nástupu nových zaměstnanců. V průběhu celé zkušební doby se noví zaměstnanci zaučovali na pozici a plnili cíle, které byly předem domluveny s jejich podporovateli. Tyto cíle nebyly zaznamenány v adaptačním plánu, protože tato podoba ještě ve společnosti neexistovala.

Po uplynutí zkušební lhůty skončil i adaptační proces a nastal čas zhodnotit míru adaptace každého nového zaměstnance ve společnosti. V rámci tohoto zhodnocení proběhla káva s předsedou představenstva společnosti XY a.s., kde bylo zjišťováno, jak noví zaměstnanci vnímají společnost XY a.s., zda vidí v rámci adaptačního procesu nějaký prostor pro zlepšení, případně co by mělo být ve společnosti jejich posláním.

Koncem roku 2019 byl adaptační proces přepracován. Byl nastaven systém, který zahrnoval povinná školení pro všechny nováčky tak, aby si nejen zaměstnanci první linie prošli školeními co nejdříve a poznali lépe svou práci. Školení probíhala vždy během prvního měsíce. Tento systém samozřejmě obsahoval výjimky pro pracovní pozice analytiků IT a další pozice, kde jsou požadavky na školení specifické. Právě v této době se začalo ve společnosti mluvit o tom, že by se zhotovovaly ucelené adaptační plány, které by zahrnovaly celý proces adaptace během prvních tří měsíců v novém zaměstnání. Součástí plánů by byl zejména harmonogram, který by novým zaměstnancům připomínal, na co se mohou těšit a jejich jednotlivé dílčí cíle, které budou po celou dobu adaptačního procesu plnit, aby se začlenili do společnosti. V tomto období by měl být novým zaměstnancům k dispozici jejich podporovatel, který jim pomáhá v nesnázích a poskytuje zpětnou vazbu.

1.8.2 Adaptační proces v současnosti

V současnosti došlo k pozměnění adaptačního procesu a přizpůsobení aktuální situaci, která značně omezuje osobní setkávání. Nejen společnost XY a.s. musela přejít na distanční formu adaptace. Co se týká adaptačního dne, respektive prvních dvou dnů v novém zaměstnání, tak jejich původní pojetí již nedává vůbec smysl, protože má být hodně interaktivní, seznamovací a hravý. Proto byl tento den uzpůsoben. Vzhledem k tomu, jak dlouho již pandemická situace trvá, prošla si Česká republika jak rozvolněním, tak úplným „lock-downem“. V mojí práci se budu zaměřovat konkrétně na období listopad 2020–leden 2021, kdy probíhalo menší rozvolnění a bylo možno s omezenými možnostmi a řádnými opatřeními alespoň jeden adaptační den uspořádat.

Distanční forma, která nezahrnuje žádné osobní setkání, je prováděna pomocí platformy Microsoft Teams a „adaptační den“ tímto způsobem trvá přibližně dvě hodiny. Cílem takto zkráceného adaptačního dne, je zdůraznit to, že noví zaměstnanci mají

ve společnosti pomocnou ruku a vše je zvládnutelné i v distanční podobě. Zaměstnancům jsou sděleny důležité milníky a navzájem se mohli trochu poznat.

V průběhu času, kdy došlo k rozvolnění proti pandemickým opatření, se podařilo postupně vrátit k fyzickým adaptačním dnům, které, jak už jsem zmínila, byly zkráceny na jeden adaptační den. V rámci tohoto zkráceného dne byly zachovány důležité milníky, hodnoty a především gamifikace. V tuto dobu se zároveň podařilo začít s plnohodnotnými adaptačními plány. Plány posloužily nováčkům, jako jejich průvodce po celou dobu zkušební lhůty, aby nový zaměstnanec věděl, na co se může v jednotlivých měsících těšit a jaké bude plnit dílčí cíle. To by mělo také zajistit variabilitu, aby nový zaměstnanec během prvních tří měsíců neupadl do stereotypu a jeho práce ho nepřestala bavit dříve, než doopravdy plnohodnotně začala. Adaptační plán byl pro každého vyhotoven v papírové podobě a byl rozdán na konci adaptačního dne. Zároveň jej každý obdrží i v elektronické podobě na svůj nový pracovní e-mail a jeho podporovatel také dostane jednu elektronickou verzi, aby mohl s nováčkem na jeho plánu pracovat. Problém společnosti XY a.s. je, že v tomto bodě nemají odpovědní pracovníci stoprocentní kontrolu nad tím, zda jsou tyto plány opravdu plněny podle zadaných termínů a zda jsou podporovatelé dostatečně ochotní a schopní novým zaměstnancům s plánem pomáhat ve smyslu podpory a zpětné vazby. Adaptační plán je totiž nadržěn tak, aby dílčí cíle vedly systematicky ke splnění cíle plné adaptace do společnosti XY a.s. a pokud by nebyly správně plněny, mohl by to být kámen úrazu do budoucna. Zpětná vazba od nových zaměstnanců na tohoto průvodce je pozitivní, ať už jej svědomitě dle plánu plní se svým podporovatelem, či nikoliv.

Na konci zkušební doby opět probíhá zhodnocení, tentokrát přímo s podporovatelem dané pozice. Vede se rozhovor o dosavadním fungování a názor na budoucí spolupráci z obou stran.

Pro představu je níže popsán podrobný průběh adaptačního dne, kterého jsem se pro účely této diplomové práce zúčastnila dne 4. 1. 2021.

Průběh adaptačního dne ve společnosti XY a.s.

Adaptační den je zahájen tím, že všichni účastníci absolvují testy na COVID-19 a následně se odeberou do školící místnosti, kde adaptační den probíhá. Zde se všichni usadí, dostanou k podpisu nástupní dokumenty a je jim nabídnuta káva, čaj či voda. Poté jsou přivítáni dvěma pracovníky, kteří mají tento adaptační den na starosti a jsou jim sděleny výsledky antigenních testů. Pokud jsou všechny testy negativní a adaptace se odehrává ve velké místnosti s možností rozestupů, mohou si účastníci sundat ochranu úst. Následně je nováčkům představen program dne, který je z části založen na vystoupení z komfortní zóny. V rámci programu jsou všichni účastníci na závěr vyfotografováni, a jejich fotka bude přidělena do interního systému. Dříve než je přistoupeno k programu, je účastníkům sdělena nabídka oběda a pořadatelé následně oběd objednají.

Přistupuje se k programu adaptačního dne. Nejdříve přichází na řadu video pro první den ve vybrané společnosti, které nastiňuje, jak vypadá běžný pracovní den zaměstnanců této firmy. Zdůrazněno je také to, že je firma „Dog friendly“, tedy že si mohou zaměstnanci do práce přivést svého pejska. Je sděleno, že ve firmě si všichni tykají a následuje také povídání o dřívějších pracovních zkušenostech. Pořadatelé navzájem představí sami sebe a poté jsou účastníci požádáni, aby utvořili dvojice, navzájem si sdělili také něco o sobě, a pak všem představili toho druhého, stejně jako to předtím udělali pořadatelé. Po kompletním představení obdrží všichni účastníci placku se svým jménem.

Program pokračuje kvízem o společnosti samotné, který je realizován online přes chytré telefony a interaktivní platformu. Kvíz obsahuje otázky, jako například kolik zaměstnanců má momentálně daná společnost, kolik má po České republice poboček, jaký je její cíl či kolikáté oslavila narozeniny. Představeny jsou také všechny dceřiné společnosti a jejich činnost včetně historie jejich i vybrané společnosti.

Pro představení hodnot zábavnou formou je zvolena hra v týmech. Subjekty vytvoří malé skupinky a každá skupina si vybere dvě hodnoty, které interpretuje nějakou uměleckou formou. Například zpěv, divadlo, malování apod. Následně je vypíchnuto, že firma cílí na rovnováhu mezi odborností a lidskostí a na to, být jeden tým a navzájem si pomáhat. Nepoužívají se slova jako podřízený či nadřízený. Všichni jsou v této společnosti jeden

tým, který se navzájem podporuje a spolupracuje. Každý pracuje tak, jak je mu příjemné. Vzhledem k tomu, že každý člověk je jiný a vyhovuje mu jiný režim a přístup k práci, tak v této společnosti existuje určitá svoboda v pracovní době a způsobu práce. Chyby jsou lidské a slouží k poučení se. Ve společnosti funguje anarchie, ale funkční a s pravidly.

Před obědem ještě probíhá focení. Po obědě je promítnuto několik TV reklam konkrétní společnosti, aby byl lépe pochopen směr. Z komunikačních kanálů je představen Facebook a uzavřena skupinka pro všechny zaměstnance této společnosti, kde každý může přispět něčím zajímavým. Fungují zde různé výzvy či soutěže. Pro představu byly přehrány a okomentovány některé hovory s klienty, ať už klasický hovor, tak i ty, které byly něčím výjimečné, s cílem ukázat, že společnost XY a.s. nefunguje na call scriptech podle návodů.

Součástí byly také nové podmínky, které se přizpůsobují současné pandemické situaci. Zaměstnanci se dozvěděli, jak se firma o své lidi stará a jaká se dodržují pravidla. Každý den si zaměstnanec při vstupu do budovy změří teplotu bezkontaktním teploměrem, pravidelně je testován přímo ve firmě antigenními testy, každý musí mít nainstalovanou aplikaci e-rouška a dodržuje se pravidlo 3R (ruce, rozestupy, rouška). Roušky jsou stejně jako teploměry volně dostupné u vchodu a testování je pro zaměstnance bezplatné. Obědvá se pouze u vlastního stolu, každý je opatřen plexiskly a zaměstnanci sedí v dostatečných rozestupech. Prostory jsou rozděleny na sektory, mezi kterými téměř nikdo, až na výjimky neprochází, aby se tak snížilo riziko skupinového onemocnění.

Zaměstnanci první linie absolvují testy odborné způsobilosti a každý zaměstnanec projde ihned po nástupu patřičným školením. Po dobu zkušební lhůty se může obrátit na „průvodce“, který mu v rámci adaptace rád pomůže. Vzdělávání ale prvním školením nekončí, nadále pokračuje a je stále aktualizováno a vylepšováno.

Nakonec je zhodnoceno pomocí interaktivní online aplikace Poll everywhere zhodnoceno, jedním slovem účastníci dnešní den popisují. Nejčastěji se vyskytovalo „přátelský“, „příjemný“, „pestrý“.



Obrázek 4: Schéma nástupního dne

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

1.9 Fluktuace a stabilita ve společnosti XY a.s.

Společnost XY a.s. je rychle a dynamicky se rozvíjející firma, která nemá za cíl udržet si zaměstnance spousty let, ale především soustředit se na to, aby se zaměstnanci vždy uměli pohybovat v nových trendech konkrétního oboru a dokázali reagovat stejně dynamicky, aby napomáhali společnosti XY a.s. rozvíjet.

Pro vývoj fluktuace ve společnosti je nutné najít v rámci určitých pozic profily, které se na danou pozici hodí tak, aby člověk zapadl jak v rámci rozvoje společnosti, náplně práce, tak i jako člen týmu.

Důležité je také vnímat rozdíl mezi chtěnou a nechtěnou fluktuací. Podle teoretických zdrojů je zdravá fluktuace ve společnosti 5–10 %. Pokud má ale firma fluktuaci vyšší či nižší, nemusí to automaticky znamenat, že je něco špatně a že je potřeba se přizpůsobit tomuto číslu.

V rámci mé práce se nezaměřuji na fluktuaci přirozenou, tedy odchody na mateřské dovolené či do důchodu, protože faktor, který nás v tomto ohledu zajímá je zejména

proč lidé dobrovolně opouští zaměstnání, a co by se mělo změnit, aby zůstávali kvalitní zaměstnanci, kteří jsou pro firmu přínosem. Tedy důležitá je nechtěná fluktuace.

1.9.1 Vývoj fluktuace ve společnosti XY a.s. v roce 2020

Pro potřeby fluktuace byly pracovní pozice rozděleny do různých oblastí, podle toho, jakým způsobem ve firmě figurují, a zda komunikují s klientem, či zastávají podporovatelskou pozici. Jsou to oblasti:

- první linie,
- obchod,
- likvidace,
- podporovatelské týmy.

Do těchto skupin byli zaměstnanci rozděleni právě na základě setkávání s klientem a jejich pracovní náplně a budou takto využity i ve výzkumném projektu.

První linie

V oblasti první linie se jedná o zaměstnance, kteří přímo hovoří s klienty, ať už telefonicky, e-mailem či jinou vzdálenou metodou, ale nepotkávají se s nimi fyzicky. Patří sem:

- KAPU (koordinátoři pojistných událostí),
- KC (specialisté klientského centra),
- TLM (specialisté telemarketingu),
- správa (správa storen, správa pojistných smluv, správa podnikatelského pojištění, tým plateb a provizí).

Na základě interních informací bylo spočítáno, že celková fluktuace v této oblasti byla v roce 2020 poměrně vysoká, konkrétně 39 % celkem. Nejvyšší poměr, a to 68 % byl v oblasti KAPU, 44 % v oblasti telemarketingu, 35 % na správě a nejméně, tedy 17 % spadá na klientské centrum. Podrobnější údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Vývoj fluktuace v oblasti první linie ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Oblast	Tým	Fluktuace celkem	Fluktuace 2020	1Q 2020	2Q 2020	3Q 2020	4Q 2020	Ukončeno ze strany společnosti	Ukončeno ze strany zaměstnance
1. linie	KAPU	39 %	68 %	11 %	7 %	10 %	35 %	26 %	74 %
	Klientské centrum		17 %	0 %	3 %	3 %	8 %		
	Telemarketing		44 %	22 %	10 %	10 %	0 %		
	Správa		35 %	3 %	10 %	10 %	13 %		

V oddělení telemarketingu byla tato hodnota způsobena tím, že oddělení se rozjíždělo jako nový projekt, tedy nebylo jasné, v jaké podobě se ustálí. Projekt a vize byla až třicet operátorů, kteří byli koncem roku 2019 přijati, aby správně doplnili tým. V průběhu času se ale ukázalo že oddělení dává větší smysl v menším týmu, a tím pádem byl tým omezen na deset míst a bylo zachováno „nejsilnější jádro“, kde se již větší fluktuace neočekává. V KAPU byla koncem roku 2019 a začátkem roku 2020 vedena diskuse ohledně vhodných profilů pro toto oddělení. Bylo třeba některé profily vyzkoušet a nabít zkušenost, jak do týmu jednotlivé profily zaměstnanců zapadají a zda plní vize společnosti a dokážou se ztotožnit s pracovní náplní a týmem. Tyto výkyvy tedy bývají způsobeny zejména nesprávně zvolenou skladbou týmu, ale bez nich by nikdy nebylo zjištěno, jakého člověka do konkrétního týmu vlastně hledáme. Stejně jako u telemarketingu odcházejí lidé převážně ve zkušební lhůtě, nebo dostávají výpověď ze strany společnosti XY a.s.

Testování vhodných profilů na oddělení KC a správy již v minulosti proběhlo, proto působí z hlediska fluktuace stabilněji než ostatní týmy v první linii. Na rozdíl od telemarketingu a KAPU dochází k odchodu zaměstnanců převážně po delší době, např. po roce až dvou, a ne již v rámci zkušební lhůty.

Obchod

Další oblastí je obchod. Jsou to zaměstnanci, kteří se fyzicky setkávají s klienty, ale kromě klasických klientů využívajících služby společnosti XY a.s. také se specifickou skupinou klientů. Touto specifickou skupinou jsou zprostředkovatelé pojištění společnosti XY a.s., takže se jedná také o jiný druh trhu. Spadají sem:

- pobočky (poradce klienta sedící na pobočce),
úpis (úpis flotil, úpis podnikatelských a průmyslových rizik),
- SME, MLM, podpora obchodu (pracovníci produktů, podpory jednotlivých týmů).

Celková fluktuace za rok 2020 byla v oblasti obchodu 22 %. Konkrétně nejvíce bylo 30 % v oddělení SME, MLM a Podpory obchodu, 25 % na úpisu a pouze 6 % na pobočkách. Ve výpočtech v následující tabulce si ale lze všimnout, že 80 % ukončených poměrů bylo ze strany společnosti.

Tabulka 2: Vývoj fluktuace v oblasti obchodu ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Oblast	Tým	Fluktuace celkem	Fluktuace 2020	1Q 2020	2Q 2020	3Q 2020	4Q 2020	Ukončeno ze strany společnosti	Ukončeno ze strany zaměstnance
Obchod	Pobočky	22 %	6 %	6 %	0 %	0 %	0 %	80 %	20 %
	Úpis		25 %	0 %	0 %	0 %	13 %		
	SME, MLM, Podpora		30 %	7 %	7 %	7 %	8 %		

Likvidace

Třetí oblastí je likvidace, což je skupina, která se setkává také fyzicky přímo s klientem pojišťovny, kam patří:

- Mobilní technici,
- ostatní (koordinátoři mobilních techniků, dispečeri, vyšetřovatelé pojistných událostí, likvidátoři).

Fluktuace v oblasti likvidace byla v roce 2020 celkem 12 %, a to v oblasti ostatní, tedy mobilní technici, dispečeři, likvidátoři, vyšetřovatelé a dispečeři 13 % a u mobilních techniků 9 %. V následující tabulce lze vidět, že stejně jako v oblasti obchodu byla většina ukončených pracovních poměrů opět ze strany společnosti, přesně 71 %.

Tabulka 3: Vývoj fluktuace v oblasti likvidace ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Oblast	Tým	Fluktuace celkem	Fluktuace 2020	1Q 2020	2Q 2020	3Q 2020	4Q 2020	Ukončeno ze strany společnosti	Ukončeno ze strany zaměstnance
Likvidace	Mobilní technici	12 %	9 %	4 %	4 %	4 %	0 %	71 %	29 %
	Ostatní		13 %	4 %	2 %	2 %	2 %		

Podporovatelské týmy

Jako čtvrtá je vymezena oblast podporovatelských týmů, tedy takzvaný back office, který většinou nepřichází do kontaktu s klientem, ale sedí v pozadí v kanceláři a podílí se zejména na správném chodu společnosti. Podporovatelské týmy jsou důležitou součástí společnosti, protože bez nich by první linie nemohla poskytovat kvalitní služby zákazníkům společnosti XY a.s. Patří sem:

- IT (podpora týmu, analýza a konstrukce produktu, management IT bezpečnosti),
- vývoj (programátoři, databázový specialisté, vývojáři, testeři),
- analytici (procesní řízení, datové kvality, business analytici, dat a reportingu, procesní, webov...),
- finance (management financí, pojistná matematika, risk management),
- péče o tým (rozvoj a vzdělávání, HR, mzdová účetní),
- office (podpora týmu v kancelářích),
- marketing (marketingová komunikace, specialista sociálních sítí)
- projekty a inovace
- klientská zkušenost (designer uživatelského rozhraní, manažer produktů, specialista pro optimalizaci klientské zkušenosti, NPS specialista...),
- ostatní.

V oblasti podporovatelských týmů je fluktuace nejmenší. V následující tabulce lze vidět, že je to 9 % za rok 2020 a nejvyšší fluktuace byla na oddělení vývoje, kde šlo o 36 %. 20% fluktuace byla na oddělení office, tedy podpory týmů v kancelářích, 12 % na oddělení marketingu a 11 % v péči o tým. Na všech dalších odděleních se žádná fluktuace neobjevila. Oblast podporovatelských týmů se prezentuje jako nejstabilnější v oblasti fluktuace. Zároveň také bylo nejvíce pracovních poměrů ukončeno ze strany pojišťovny, kde to bylo dokonce 86 %.

Tabulka 4: Vývoj fluktuace v oblasti podporovatelských týmů ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Oblast	Tým	Fluktuace celkem	Fluktuace 2020	1Q 2020	2Q 2020	3Q 2020	4Q 2020	Ukončeno ze strany společnosti	Ukončeno ze strany zaměstnance
Podporovatelské týmy	IT	9 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	86 %	14 %
	Vývoj		36 %	17 %	9 %	9 %	0 %		
	Analytici		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Finance		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Péče o tým		11 %	12 %	0 %	0 %	0 %		
	Office		20 %	0 %	0 %	0 %	18 %		
	Marketing		12 %	0 %	0 %	0 %	11 %		
	Projekty a inovace		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Produkt		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Klientská zkušenost		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Ostatní		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		

Fluktuace celkem

Celková fluktuace společnosti XY a.s. za rok 2020 je dle výpočtů v následující tabulce 21 %, z čehož cca polovina byla ukončena pojišťovnou a polovina zaměstnanci společnosti.

Tabulka 5: Celkový vývoj fluktuace za rok 2020 ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Oblast	Tým	Fluktuace celkem	Fluktuace 2020	1Q 2020	2Q 2020	3Q 2020	4Q 2020	Ukončeno ze strany společnosti	Ukončeno ze strany zaměstnance
1. linie	KAPU	39 %	68 %	11 %	7 %	10 %	35 %	26 %	74 %
	Klientské centrum		17 %	0 %	3 %	3 %	8 %		
	Telemarketing		44 %	22 %	10 %	10 %	0 %		
	Správa		35 %	3 %	10 %	10 %	13 %		
Obchod	Pobočky	22 %	6 %	6 %	0 %	0 %	0 %	80 %	20 %
	Úpis		25 %	0 %	0 %	0 %	13 %		
	SME, MLM, Podpora		30 %	7 %	7 %	7 %	8 %		
Likvidace	Mobilní technici	12 %	9 %	4 %	4 %	4 %	0 %	71 %	29 %
	Ostatní		13 %	4 %	2 %	2 %	2 %		
Podporovatelské týmy	IT	9 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	86 %	14 %
	Vývoj		36 %	17 %	9 %	9 %	0 %		
	Analytici		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Finance		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Péče o tým		11 %	12 %	0 %	0 %	0 %		
	Office		20 %	0 %	0 %	0 %	18 %		
	Marketing		12 %	0 %	0 %	0 %	11 %		
	Projekty a inovace		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Produkt		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Klientská zkušenost		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
	Ostatní		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %		
Celkem			21 %	5 %	4 %	5 %	7 %	51 %	49 %

Ve společnosti XY a.s. je využívána obrácená organizační struktura, tedy na jejím vrcholku jsou zaměstnanci první linie a oblasti, kteří přijdou do kontaktu s klientem a dole jsou pak podporovatelské týmy. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že k nejvyšší fluktuaci dochází konkrétně na vrcholku této organizační struktury, a čím níž, tím menší je fluktuace a zaměstnanci mají tendenci být více stabilní. Nejvíce ukončených pracovních poměrů ze strany zaměstnance nalezneme na vrcholku organizační struktury v oblastech první linie. Může to způsobovat fakt, že pracovní pozice v těchto oblastech mohou být pro někoho více stereotypní a nedostatečné z hlediska finančního ohodnocení. Naopak v ostatních oblastech byla většina pracovních poměrů ukončena ze strany společnosti XY a.s. nebo šlo většinou o odchody po delší době pracovního poměru, nikoliv ve zkušební lhůtě.

1.9.2 Stabilita ve společnosti XY a.s.

Pro účely výpočtu stability jsem opět využila rozdělení do skupin, stejně jako u výpočtu fluktuace. Výpočet jsem provedla na základě podílu počtu zaměstnanců v dubnu 2020 a podílu počtu zaměstnanců, kteří ve firmě pracují jeden a více let k dubnu 2021. Výsledky uvádím v procentech.

První linie

Stabilita v první linii dosáhla dle výpočtu 71, 59 % (viz následující tabulka). Oproti ostatním oblastem je nejnižší. Promítá se zde již zmiňovaný nový projekt oddělení telemarketingu, kde byla více počtu zaměstnanců třikrát vyšší, než kolik se v praxi ukázalo jako efektivní. Stabilita v první linii odpovídá i tomu, že je v této oblasti také nejvyšší fluktuace.

Dle počtu zaměstnanců lze usoudit, že v první linii ve společnosti XY a.s. pracují především ženy, protože většinou lépe odpovídají profilu vhodnému pro tyto pozice. Paradoxně ale větší tendenci ke stabilitě v této oblasti mají muži, a to o více než 10 %.

Tabulka 6: Stabilita zaměstnanců v oblasti první linie ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Stabilita	První linie
Muži	80,00 %
Ženy	69,86 %
Celkem	71,59 %

Obchod

V oblasti obchodu je hodnota stability ve společnosti XY a.s. druhá nejnižší, jak lze vidět v následující tabulce, 81,48 %. V této oblasti mají opět tendenci odpovídat pracovnímu profilu spíše ženy a opět muži mají větší index stability, tentokrát ale pouze o necelé 4 %. Stabilita v této oblasti koresponduje s tím, že je zde druhá nejvyšší fluktuace.

Tabulka 7: Stabilita zaměstnanců v oblasti obchodu ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Stabilita	Obchod
Muži	83,87 %
Ženy	80,00 %
Celkem	81,48 %

Likvidace

V oblasti likvidace je hodnota stability zaměstnanců nejvyšší, přesněji 95,77 %, jak lze vidět v následující tabulce. V této oblasti odpovídají pracovnímu profilu naopak spíše muži, ale přesto i ženy mají poměrně vysokou míru stability.

Co se týká srovnání s fluktuací, tak v oblasti likvidace nebyla fluktuace nejnižší, ale až druhá nejnižší za podporovatelskými týmy a přesto tuto oblast ve stabilitě předběhla o cca 2 %.

Tabulka 8: Stabilita zaměstnanců v oblasti likvidace ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Stabilita	Likvidace
Muži	98,08 %
Ženy	89,47 %
Celkem	95,77 %

Podporovatelské týmy

V oblasti podporovatelských týmů byla nejnižší fluktuace, přesto stabilita dle výpočtů v následující tabulce je o cca 2 % nižší než v oblasti likvidace. Stále je zde ale stabilita celkem vysoká.

Tabulka 9: Stabilita zaměstnanců v oblasti podporovatelských týmů ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Stabilita	Podporovatelské týmy
Muži	91,84 %
Ženy	96,43 %
Celkem	93,51 %

Stabilita celkem

Stabilita ve společnosti XY a.s. se dle výpočtů v následující tabulce pohybuje zhruba mezi 69,86 % a 96,43 %. Nejnižší stabilitu mají překvapivě ženy v oblasti první linie a nejvyšší také ženy, ale oblasti podporovatelských týmů. Celková stabilita společnosti XY a.s. je 84,86 %. Muži celkově mají ve společnosti XY a.s. větší stabilitu než ženy.

Tabulka 10: Celková stabilita zaměstnanců ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací)

Stabilita	První linie	Likvidace	Obchod	Podporovatelské týmy	Celkem
Muži	80,00 %	98,08 %	83,87 %	91,84 %	91,16 %
Ženy	69,86 %	89,47 %	80,00 %	96,43 %	79,41 %
Celkem	71,59 %	95,77 %	81,48 %	93,51 %	84,86 %

1.9.3 Zhodnocení stability a fluktuace ve společnosti XY a.s.

Optimální míra intenzity odchodů je dle teoretických zdrojů 5 %, za běžnou fluktuaci se považuje 3-8 %. Společnost XY a.s. má celkovou fluktuaci na 21 %, což je značně více, než je optimální míra. Ve této společnosti je to ale číslo, které nemusí nutně znepokojovat vedení. Společnost XY a.s. je rychlá a dynamicky se vyvíjející společnost, kde je žádoucí vyšší míra fluktuace, než je označena jako optimální. Pro tuto společnost je prioritou držet krok s novými trendy, a tak jejich cílem není mít zaměstnance desítky let, ale mít ve firmě dynamické zaměstnance, kteří se vyznaží v nových trendech a pomůžou společnosti držet krok s dobou.

V první linii byla fluktuace nejvyšší. Zde se jedná zejména o call centra a pracovníky správy, či KAPU. Jsou to pracovní místa, kde zaměstnanci komunikují s klientem a řeší několik set požadavků denně. Dle interních informací končí lidé v těchto pozicích více sami a většina ve zkušební době. Bývá to také způsobeno hledáním vhodného profilu na určitou pozici či do týmu, a tak jsou nabíráni zaměstnanci na zkoušku, aby se ukázalo, zda je tento profil vyhovující. Důvody jejich dobrovolného odchodu jsou zejména nevyhovující náplň práce, hledali něco jiného, našli si práci ve svém oboru, nevyhovující práce na směny či mzdové ohodnocení.

V oblastech mimo první linii lidé spíše sami nekončí, a tak je fluktuace v těchto oblastech pro společnost XY a.s. žádoucí, například z důvodu nadbytečnosti, reorganizace či zastavení rozpracovaných projektů.

Stabilita ve společnosti XY a.s. je opět nejnižší v oblasti první linie, což se shoduje i s mírou intenzity odchodů, kam vstupuje také reorganizace nových oddělení či hledání vhodných profilů v roce 2020. V oblasti likvidace a podporovatelských týmu je stabilita poměrně vysoká, zde tedy většina zaměstnanců vydrží alespoň jeden rok což poukazuje

na poměrnou spokojenost s prací a týmem. V oblasti obchodu už je stabilita nižší a pohybuje se mezi stabilitou v první linii a v podporovatelských týmech, blíže má ale procentem stability k první linii.

1.10 Výzkumný projekt

Pro potřeby návrhu na zlepšení adaptačního procesu byl na základě informací z teoretické části proveden výzkum. Ve výzkumném projektu se zabývám adaptací pracovníků ve společnosti XY a.s. Výzkum jsem provedla na reprezentativním vzorku, který je popsán v metodologii výzkumu a na základě získaných informací. Při následném vyhodnocení bylo možné odhalit úzká místa a sepsat návrhy vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu ve společnosti XY a.s.

1.10.1 Metodologie výzkumu

Hlavním cílem tohoto výzkumu je návrh na doporučení, která mohou vést ke zlepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti. Související dílčí výzkumné cíle jsou především zmapování současné situace, zmapování vnímání adaptačního procesu pro zaměstnance a jejich náplň práce a následně zjištění preferencí zaměstnanců. Na základě těchto informací je poté možné zpracovat návrhy na zlepšení adaptačního procesu, aby mohl být ještě lepší, jak pro zaměstnance osobně, tak na jejich pracovní náplň při adaptaci a společnost celkově.

Centrální výzkumná otázka tedy zní „Jak vnímají nově přijatí pracovníci adaptační proces ve firmě?“. Dílčí výzkumné otázky jsou:

- DVO1: Jak vnímají nově přijatí pracovníci adaptační den?
- DVO2: Jak vnímají nově přijatí pracovníci adaptační cestu?
- DVO3: Jak vnímají nově přijatí pracovníci kvalitu odpovědného pracovníka?
- DVO4: Jak vnímají nově přijatí pracovníci školení a plán?
- DVO5: Jak vnímají nově přijatí pracovníci, kteří opustili firmu během adaptačního procesu jejich funkci ve společnosti XY a.s.?

Ke sběru dat je využit kvalitativní přístup formou polostrukturovaných rozhovorů. Pro potřeby výzkumu byl vybrán reprezentativní vzorek. Pro kvalitu výzkumu se zaměřuji na konkrétní skupiny zaměstnanců a na konkrétní etapy adaptačního procesu. Výzkum jsem provedla na třech skupinách nových zaměstnanců vybrané společnosti. Konkrétně na skupinách nových zaměstnanců, kteří absolvovali adaptační den v listopadu 2020, v prosinci 2020 nebo v lednu 2021. Tito zaměstnanci byli následně rozděleni do pěti reprezentativních skupin, jak již bylo popsáno výše, konkrétně:

- první linie,
- likvidace,
- obchod,
- podporovatelské týmy,
- bývalý zaměstnanci, kteří opustili společnost XY a.s. během zkušební lhůty.

Tyto skupiny jsou definovány na základě setkávání se zákazníkem a dle typu zákazníka. První linie komunikuje přímo s klientem společnosti, jako uživatelem služeb, ať už telefonicky či písemně e-mail. Oblast likvidace má na starost škodné události a většinou se setkává s klientem fyzicky u škodné události nebo s ním telefonuje. V oblasti obchodu se také setkávají zaměstnanci společnosti se zákazníkem fyzicky na pobočkách. Obchodní zástupci komunikují fyzicky či jinou formou se zprostředkovateli služeb společnosti XY a.s., tedy jde o jiný druh zákazníka. Oblast podporovatelských týmů má na starost chod společnosti, jako takové, a většinou do přímého kontaktu s klientem nepřichází. Poslední oblast, kterou jsem si zvolila pro provedení rozhovorů jsou zaměstnanci, kteří stihli firmu během zkušební lhůty opustit. Jejich názor by mohl být velmi přínosný. Rozhovory byly provedeny se zástupci uvedených oblastí.

K oslovení vzorku zaměstnanců byl využit interní firemní e-mail, kterými byly subjekty osloveny s nabídkou rozhovoru a dostali odkaz na dotazník na platformě Forms od MS Office. Mohly si zvolit termín rozhovoru, který jim nejvíce vyhovuje. Struktura dotazníku obsahovala informace o průběhu rozhovoru, základní otázky na jméno, kontakt, preferenci termínu rozhovoru a prostor pro poznámku. Na základě tohoto dotazníku bylo možné naplánovat schůzky, které proběhly většinou přes MS Teams.

Rozhovory trvaly průměrně 45 minut a byly rozděleny na oddíly. Obsahovaly otázky týkající se adaptačního dne, adaptační cesty a identifikačních údajů. Pro zaměstnance, kteří již společnost opustili jsem připravila i oddíl týkající se jejich odchodu. Konkrétní struktura rozhovorů byla navržena následně:

Adaptační den:

- Jak probíhal adaptační den?
- Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo?
- Jak hodnotíte množství informací?
- Pomohly Vám poskytnuté informace lépe se adaptovat na svou roli ve společnosti?
- Odpovídaly informace poskytnuté na adaptačním dni realitě?
- Pomohlo Vám seznámení s dalšími účastníky adaptačního dne lépe se začlenit do kolektivu?
- Je něco, co Vás negativně či pozitivně překvapilo?
- Napadá Vás něco, co by se dalo na adaptačním dni vylepšit?

Adaptační cesta:

- Jak probíhala adaptace po dobu následujících tří měsíců?
- Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo?
- Byla Vám poskytnuta dostatečná podpora ze strany odpovědného zaměstnance?
- Dostalo se Vám potřebné podpory při plnění průběžných cílů?
- Dostalo se Vám hodnocení splněných cílů?
- Pomohlo Vám školení lépe se adaptovat na náplň práce?
- Využíváte informace nabyté na školeních při své běžné práci?
- Po jak dlouhé době pro Vás bylo možné vykonávat Vaši práci samostatně?
- Byl vytvořený adaptační plán nápomocný?
- Napadá Vás něco, co by se dalo na adaptační cestě vylepšit?

Odchod ze společnosti:

- Přišla výpověď ze strany společnosti nebo z Vaší?
- Co bylo důvodem k ukončení pracovního poměru?
- Jak dlouho jste o odchodu uvažoval? /Měla jste tušení, že něco takového přijde?
- Je něco, co by Vás přimělo zůstat, pokud by se to změnilo?
- Chybí Vám tato práce?
- Co Vám tato práce dala a vzala?

Identifikační údaje:

- Na jaké pozici ve firmě pracujete / pracoval/a?
- Jak dlouho ve firmě pracujete / pracoval/a?
- Jaká je Vaše předchozí pracovní zkušenost?
- Jste spíše introvert nebo extrovert?
- Kolik je Vám let?

Struktura rozhovoru se může individuálně měnit na základě jeho průběhu. Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky během rozhovoru jsou součástí přílohy této práce.

1.10.2 Výsledky výzkumu

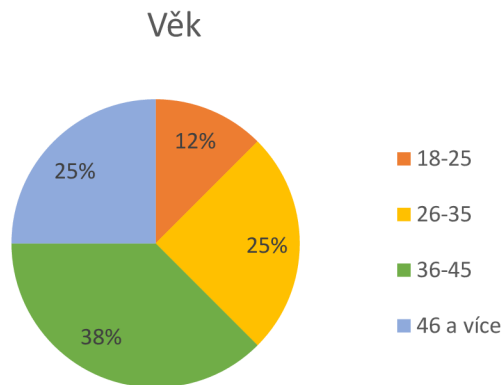
V této kapitole jsou představeny výsledky výzkumu slovně a ve formě grafů. Grafy jsou zpracovány na základě rozhovorů, které byly vedeny s osmi respondenty. Respondenti odpovídali na otázky týkající se adaptačního dne, adaptační cesty, jejich identifikace, která ovlivňuje vnímání adaptace, a pro bývalé zaměstnance také pár otázek týkajících se jejich odchodu. Výsledky jsem vyhodnotila a seskupila do tabulky, z jejichž dat pak bylo možné vytvořit grafy obsažené v této kapitole. Na základě těchto výsledků budou představena pozitiva a negativa adaptačního procesu ve společnosti XY a.s.

Identifikace subjektů

Identifikační otázky byly ve výzkumu zařazeny až nakonec, aby neodváděly pozornost dotazovaných subjektů. Pro účely práce rozeberu identifikační otázky hned na začátek, pro lepší představu.

Co se týká věku, byly obsazeny všechny věkové skupiny. Nejvíce frekventovaná skupina, jak lze vidět v následujícím grafu, byla 36-45 let, kam spadali dva respondenti ve věku

42 let a jeden respondent ve věku 43 let. Nejméně frekventovaná skupina byla 18-25 let, kam spadala pouze jedna respondentka ve věku 21 let. Součástí byli také dva respondenti ve věku 30 let a dva ve věku 50 a 57 let. Věkové složení je tedy poměrně vyvážené. Převažují starší lidé, přestože společnost XY a.s. je dynamická firma, která se snaží držet trendů. To ale může také znamenat to, že se mladší lidé nechtěli podrobit tomuto výzkumu.

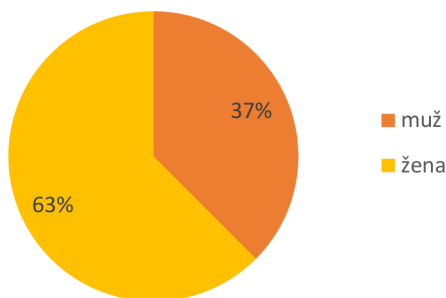


Graf 1: Věkové složení respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Složení na základě pohlaví bylo opět celkem vyvážené. Byla obsazena obě pohlaví, nicméně nepatrně převažovaly ženy, jak lze vidět v následujícím grafu. Z osmi respondentů odpovídalo pět žen a tři muži. Z oblasti likvidace odpovídali pouze muži, z oblasti první linie a obchodu pouze ženy, což potvrzuje to, co jsem již zmínila výše v kapitole o fluktuaci a stabilitě, že v oblasti likvidace odpovídají vyhovujícímu pracovnímu profilu převážně muži a v oblasti obchodu a první linie především ženy.

Pohlaví

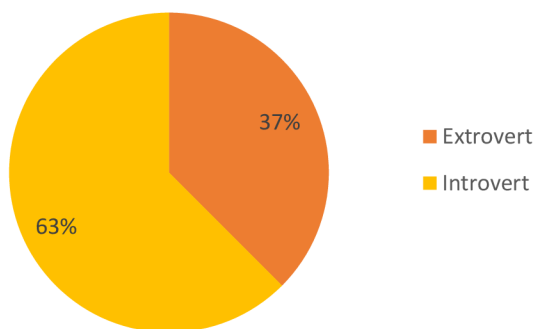


Graf 2: Pohlaví respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vnímání adaptačního procesu z velké části ovlivňuje i osobnostní typ. Extroverti se většinou lépe cítí v novém prostředí a není pro ně takový problém navazovat kontakty. V tomto výzkumném vzorku převažovali zejména introverti. Do skupiny introvertů spadali všichni muži a dvě ženy. Tři ženy se identifikovaly jako extrovertní typ.

Osobnostní typ



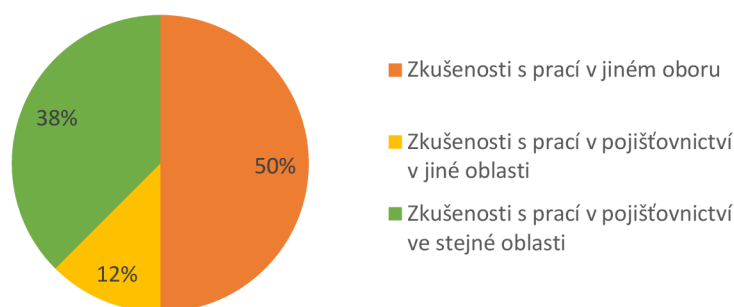
Graf 3: Osobnostní typy respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobnostní typ zaměstnance hodně ovlivňuje vnímání sociální adaptace. Stejně tak předchozí pracovní zkušenost ovlivňuje vnímání pracovní adaptace. Lépe se zvyká lidem s určitými zkušenostmi ve stejném oboru, nebo dokonce

ve stejné oblasti. Jinak vnímají adaptaci například zaměstnanci, kteří nastoupili po studiu a nemají zatím žádné srovnání. V tomto výzkumu není nikdo, kdo by neměl žádnou předchozí pracovní zkušenost s prací na plný úvazek, zároveň polovina respondentů nemá žádné zkušenost s prací v oboru pojišťovnictví. Dvě ženy z oblasti obchodu mají zkušenost s prací ve stejné oblasti pojišťovnictví a jedna respondentka má zkušenost v jiné oblasti pojišťovnictví.

Předchozí zkušenosti

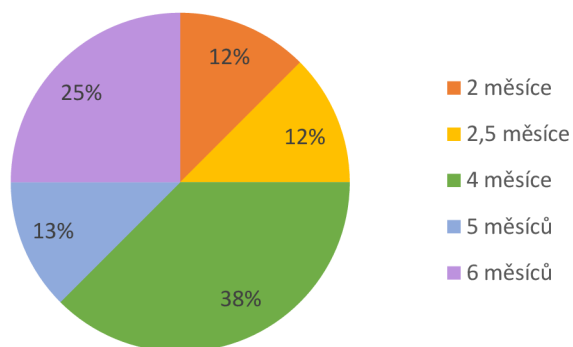


Graf 4: Předchozí pracovní zkušenosti respondentů

(Zdroj: Vlastní pracování)

Ze společnosti XY a.s. byli vybráni respondenti, kteří absolvovali adaptační den v listopadu nebo prosinci 2020 či lednu 2021. Většina respondentů pracuje ve společnosti čtyři měsíce. Jsou to zaměstnanci, kteří nastoupili v lednu 2021 a absolvovali adaptační den. Jeden respondent nastoupil již v listopadu 2020, ale kvůli časovým komplikacím absolvoval adaptační den spolu s ostatními až v lednu 2021, přestože již ve firmě dva měsíce pracoval. Ten tedy spadá do skupiny, která již ve firmě pracuje šest měsíců, přestože adaptační den absolvoval s respondenty, kteří pracují ve firmě teprve čtyři měsíce. Je jediným zástupcem skupiny respondentů, kteří pracují ve společnosti XY a.s. šest měsíců. Čtyři měsíce již ve firmě pracují tři respondenti. Jedna respondentka pracuje ve firmě pět měsíců. Ve skupině bývalých zaměstnanců, kam spadají dva respondenti, byla délka zaměstnání dva a dva a půl měsíce.

Délka práce ve společnosti XY a.s.

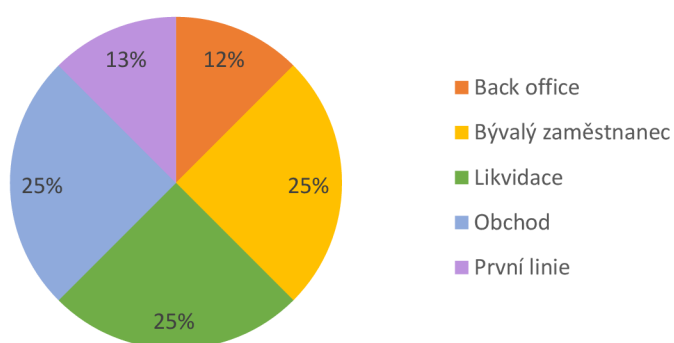


Graf 5: Délka práce respondentů ve společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední oblastí identifikačních otázek bylo pracovní složení respondentů. Respondenti byli vybíráni tak, aby byly zastoupeny všechny oblasti, které jsem definovala v předchozích kapitolách. U většiny oblastí se mi podařilo realizovat rozhovor se dvěma respondenty. U oblastí back-office a první linie byl zastoupen pouze jeden respondent, ačkoliv v oblasti bývalých zaměstnanců byl realizován rozhovor s respondenty, kteří pracovali v oblasti obchodu, a právě první linie.

Výzkumná oblast



Graf 6: Zastoupení výzkumných oblastí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Adaptační den

První skupinou otázek v rozhovoru byly otázky týkající se adaptačního dne.

Na následujícím obrázku jsou seskupeny aktivity, které respondenti odpovídali na otázku „Jak adaptační den probíhal?“. Aktivity se z velké části shodují s popisem adaptačního dne v kapitole 2.2.2 Adaptační den v současnosti. Respondenti kromě aktivit vyjadřovali i pocity. Téměř všichni byli nadšení z hravosti a přátelskosti, která na adaptačním dni panovala. Někteří zmínili, že to byl nejlepší adaptační den, jaký kdy zažili.

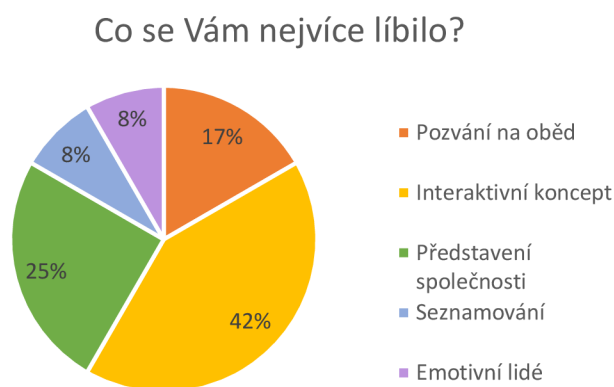


Obrázek 5: Aktivity adaptačního dne dle respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po zodpovězení otázky na průběh adaptačního dne, čímž si respondenti připomněli celý tento den, následovala otázka, co se jim na adaptačním dni nejvíce a nejméně líbilo. Nikdo neobjevil nic, co by se mu nejméně líbilo. Většina respondentů, jak lze vidět

v následujícím grafu, ocenila nejvíce interaktivní koncept. Hlavně z důvodu, aby neztrácely pozornost a neunavili se, a také proto, že byla více cítit již zmíněná přátelská atmosféra. Tři respondenti ocenili představení společnosti, které je nadchlo, protože společnost je velmi lidská a uvolněná. Zaznělo také pozvání na oběd a emotivní lidé, myšleno zejména HR manažerka školitel, kteří tento den vedli.

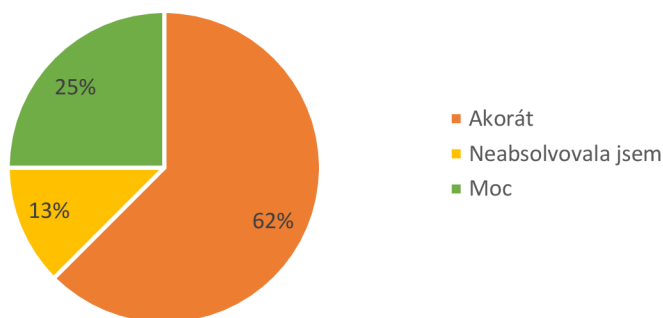


Graf 7: Oblíbené aktivity adaptačního dne

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V následujícím grafu je vykresleno hodnocení množství informací během adaptačního dne. Většina respondentů hodnotilo tak, že informací bylo „tak akorát“. Pro dva respondenty bylo informací moc. Jeden respondent dokonce odpověděl, že asi v polovině adaptačního dne už přestával informace vnímat, protože neměl s pojišťovnictvím zkušenosti a bylo to pro něj moc informací najednou. Jedna respondentka adaptační den vůbec neabsolvovala, protože přišla zpět do společnosti XY a.s. po delší rodičovské dovolené a z časových důvodů se ještě nestihla zúčastnit. Do budoucna by se ráda zúčastnila.

Jak hodnotíte množství informací?

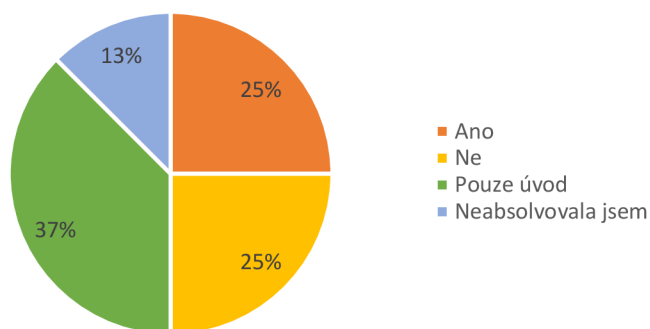


Graf 8: Množství informací na adaptačním dni

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále byla zjišťována vhodnost kvality informací pro adaptaci. Ptala jsem se, zda informace pomohly respondentům se lépe adaptovat. Jak lze vidět v následujícím grafu, většina hodnotila informace spíše jen jako takový úvod do společnosti, který neměl velký vliv na adaptaci, ale pomohl jim udělat si lepší obrázek o fungování ve firmě. Dva respondenti odpověděli, že jim informace určitě pomohly a dva zase, že se jim informace k adaptaci nepomohly.

Pomohly Vám informace se lépe adaptovat?

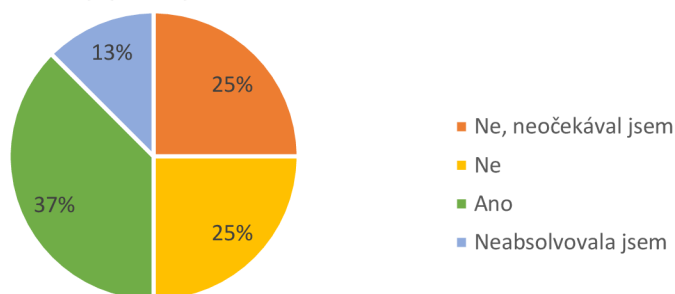


Graf 9: Přínos informací z adaptačního dne

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následně bylo zjišťováno, zda informace, které byly účastníkům na adaptačním dni sděleny, opravdu odpovídaly pracovní realitě. Po osobně absolvovaném adaptačním dni jsem sama konstatovala, že byl tento den velmi pozitivní a sluníčkový. Jedna čtvrtina respondentů, jak je znázorněno v následujícím grafu, odpověděla, že informace nebyly úplně totožné s realitou, ale že to ani neočekávali, protože adaptační den je podle nich pouze úvod do společnosti a nepočítají s tím, že vše bude tak sluníčkové, jak bylo prezentováno. Jedna respondentka řekla výslovně: „*Ve finále je to práce jako každá jiná.*“. Další čtvrtina odpověděla, že informace realitě neodpovídaly. Většina respondentů odpověděla, že informace byly shodné s budoucí realitou.

Odpovídaly poskytnuté informace budoucí realitě?

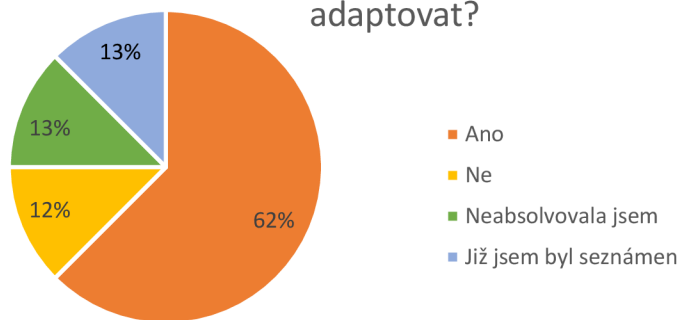


Graf 10: Realita poskytnutých informací

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V dalším kroku jsem se věnovala více sociální adaptaci a zjišťovala jsem, zda pomohlo respondentům seznámení s ostatními účastníky se lépe adaptovat na pracovní kolektiv. Většina dotazovaných, jak jde vidět v následujícím grafu odpověděla, že ano. Někteří si našli přímo kamarády, se kterými se setkávají i v osobním životě. Někteří se lépe seznámili s kolegy přímo ze svého týmu a lépe se jim pracovalo, když měli kolem sebe známé tváře, také nováčky. Měli pocit, že v tom nejsou sami. Někteří jsou rádi, že mohou ve firmě potkávat někoho, s kým se na chodbě pozdraví nebo ví na koho se v týmu obrátit, když budou potřebovat pomoc. Jeden respondent se seznamoval již před adaptačním dnem, jedna respondentka adaptační den neabsolvovala, jak již bylo zmíněno, a jeden respondent odpověděl, že mu seznámení nepomohlo, protože se s žádným spoluúčastníkem ve firmě nevidá, ani s nikým z nich nepracuje.

Pomohlo Vám seznámení s dalšími účastníky se lépe adaptovat?

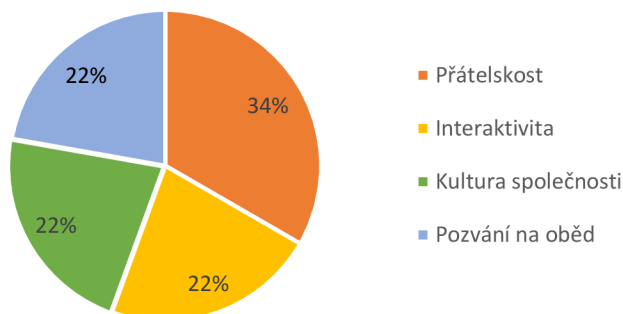


Graf 11: Přínos seznámení s dalšími účastníky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále jsem se ptala, co respondenty překvapilo. Z grafu je zřejmé, že co se týká pozitivních překvapení, šlo především o přátelskost, která přispívá k uvolněnější atmosféře. Překvapila také interaktivita, která byla podána i hravým způsobem. Kultura společnosti, která je uvolněná, tolerantní a lidská a zazněla také odpověď, že mile překvapilo pozvání na oběd.

Co Vás pozitivně překvapilo?

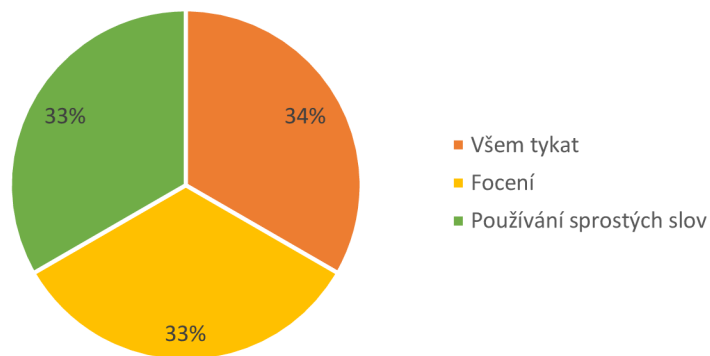


Graf 12: Pozitivní překvapení na adaptačním dni

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Negativních překvapení moc nebylo. Odpověděli pouze tři respondenti. Jedna respondentka měla problém si zvyknout na to, že si ve firmě všichni tykáme, což bylo řečeno na adaptačním dni. Nebyla na to nikdy zvyklá a zejména u starších kolegů jí to dělá problém. Jiná respondentka zase byla zaskočena focením, protože nečekala, že něco takového přijde. Sama řekla, že kdyby o tom věděla dopředu, tak by se lépe upravila, protože fotka pak zůstává v celém firemním systému, viditelná pro všechny kolegy. Zaznělo také to, že respondentka byla překvapená z používání sprostých slov. Přestože tato slova byla použita jen pro zlehčení situace a vytvoření přátelské a veselejší atmosféry, dle této respondentky toto na pracoviště nepatří za žádných okolností.

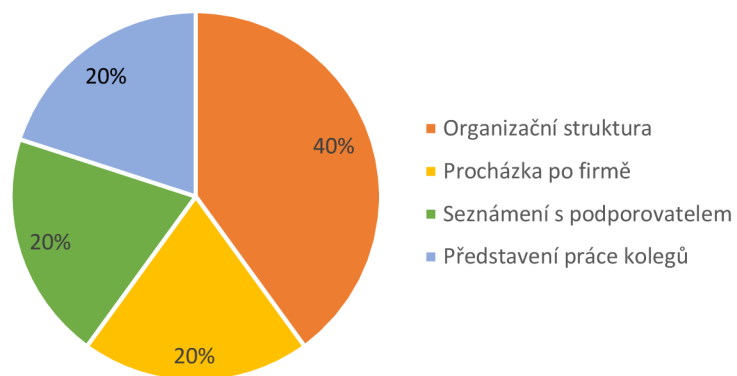
Co Vás negativně překvapilo?



Graf 13: Negativní překvapení na adaptačním dni
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední věc, která byla o adaptačním dni zjišťována je, co by se podle respondentů dalo vylepšit, aby jim to pomohlo lépe se adaptovat, ať už pracovně či sociálně. V následujícím grafu lze vidět, že většina respondentů zmínila organizační strukturu, v tom smyslu, že by jim pomohlo dostat informaci, na koho se s jakým dotazem obracet, a kdo je za co odpovědný.

Co by se dalo na adaptačním dni vylepšit?



Graf 14: Co by se dalo vylepšit na adaptačním dni

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Adaptační cesta

Druhou skupinou otázek byla adaptační cesta, která zahrnuje první měsíce, následující po adaptačním dni, během kterých se zaměstnanec začleňuje do procesu a prochází zkušební lhůtou.

Na následujícím obrázku zobrazuji aktivity, které respondenti zmínili v odpovědích na otázku, jak adaptační cesta probíhala.

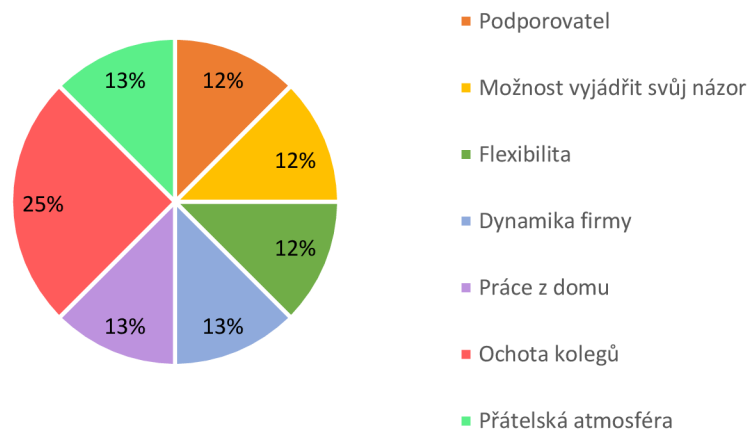


Obrázek 6: Aktivity adaptační cesty dle respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Když se respondenti rozpomenuli a připomněli si adaptační cestu, zeptala jsem se opět, co se jim nejvíce a nejméně líbilo. V následujícím grafu zobrazuji nejčastější odpovědi, jako jsou podporovatel a jeho ochota a lidský zájem, možnost vyjádřit svůj názor a ochota druhé strany naslouchat, flexibilita pracovního života tak, aby se dal přizpůsobit i soukromému životu, dynamika firmy, možnost práce z domu, ochota kolegů, která zazněla dvakrát, a přátelská atmosféra, která se objevila již v části věnované adaptačnímu dni.

Co se Vám nejvíce líbilo?

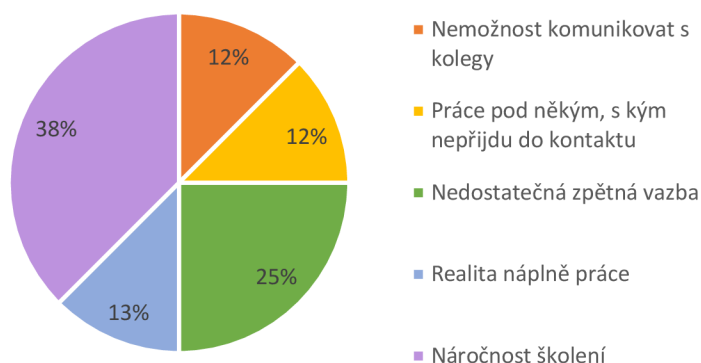


Graf 15: Oblíbené aktivity adaptační cesty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi odpověďmi na otázku, co se líbilo nejméně (viz následující graf) se nejčastěji objevovaly odpovědi jako školení a jeho náročnost, ať už časová či náročnost na soustředění se a vstřebávání mnoha informací. Dva respondenti také pocítili nedostatečnou zpětnou vazbu zejména při plnění jejich adaptačního plánu. Objevilo se také, že se nelíbila reálná náplň práce, protože očekávání byla jiná, nemožnost komunikovat s kolegy, kteří pracují v jiném oddělení. Většina respondentů ale mluvila o tom, že běžně s různými odděleními komunikují. Jedna respondentka také odpověděla, že oficiálně pracuje pod někým, pro koho prakticky vůbec nepracuje, což je pro ni matoucí.

Co se Vám nejméně líbilo?

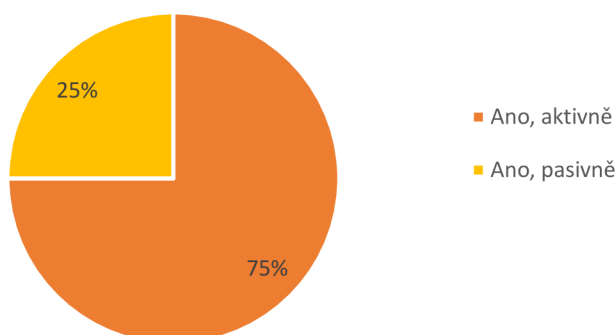


Graf 16: Nejméně oblíbené aktivity adaptační cesty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka se věnuje podpoře, zejména od podporovatele. Nikdo z respondentů neodpověděl, že by se mu nedostalo potřebné podpory. Pouze, jak lze vidět v následujícím grafu, někteří podporovatelé byli pasivnější a respondenti si museli sami říkat o pomoc. Více ovšem bylo těch aktivních podporovatelů, kteří se zajímali nejen o pracovní problémy a výsledky respondentů, ale i o to jak se jim daří a zda je vše v pořádku.

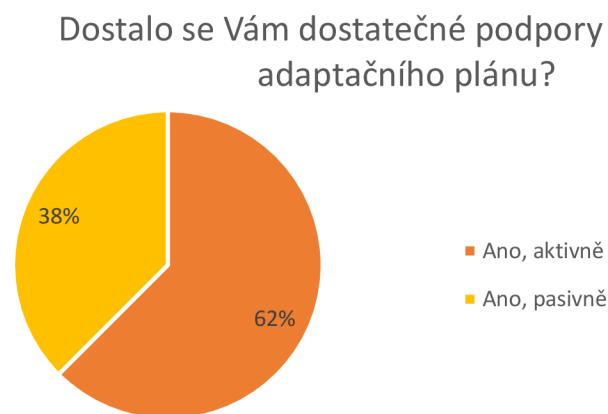
Dostalo se Vám dostatečné podpory?



Graf 17: Podpora při adaptační cestě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

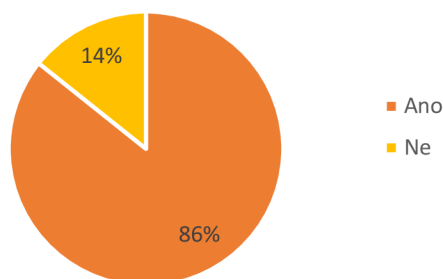
Dále jsem se zaměřila detailně na podporu při plnění cílů v rámci adaptačního plánu. Opět nikdo neodpověděl, že by se mu podpory nedostalo. V následujícím grafu lze opět vidět, že většina podporovatelů poskytovala aktivní podporu. Celkově ovšem méně, než podporu obecně. Většina respondentů také vypověděla, že plány byly opravdu plněny každý měsíc, tak jak byly navrženy. Při konzultaci se školitelem společnosti XY a.s. mi bylo sděleno, že tato oblast je zajímavá a bohužel ji nedokážou patřičně sledovat a ověřovat.



Graf 18: Podpora při plnění adaptačního plánu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Důležitou částí adaptace je také zpětná vazba na splněné cíle. V následujícím grafu lze opět vidět, že většina podporovatelů zpětnou vazbu respondentům poskytla. Zpětné vazby se nedostalo pouze jednomu respondentovi, který patří do skupiny bývalých zaměstnanců. Přestože pracoval ve společnosti měsíc a půl, tak byla realizována pouze jedna úvodní schůzka a následně se již žádná rozvojová schůzka nekonala, i když to dle respondenta, minimálně přes MS Teams možné bylo.

Dostalo se Vám zpětné vazby za splnění cíle?

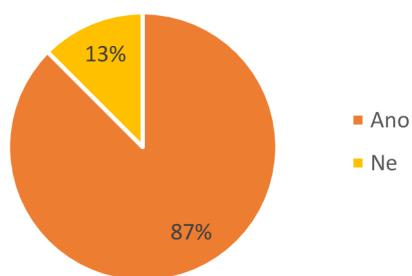


Graf 19: Poskytnutí zpětné vazby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V další části jsem se zaměřila na školení, která respondenti v rámci adaptační cesty absolvovali. Jako první jsem zjišťovala, zda bylo školení nápomocné při adaptaci na náplň práce. V následujícím grafu lze vidět, že pro většinu respondentů školení užitečné bylo a pomohlo jim adaptovat se lépe na náplň práce. Že školení nebylo nápomocné odpověděl pouze jeden respondent, který působí v rámci back office a školení, zejména ta produktová, mu nijak užitečná nebyla, jelikož se jeho práce netýkají.

Pomohlo Vám školení lépe se adaptovat na náplň práce?

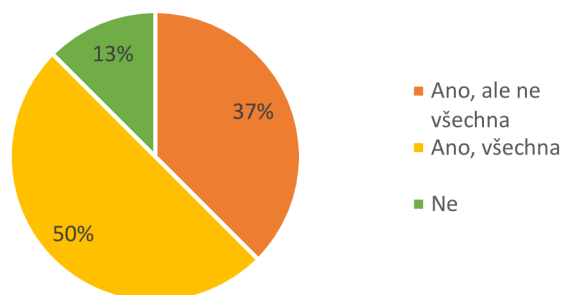


Graf 20: Vliv školení na pracovní adaptaci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující graf ukazuje, zda respondenti využívají informace ze školení při své běžné práci. Většina z nich nevyužívá všechny znalosti získané na školeních, ale stále je to pro ně zajímavý náhled na produkty společnosti XY a.s. Jeden respondent odpověděl, že znalosti nevyužívá a je to opět pracovník back office.

Využíváte všechna školení při své běžné práci?

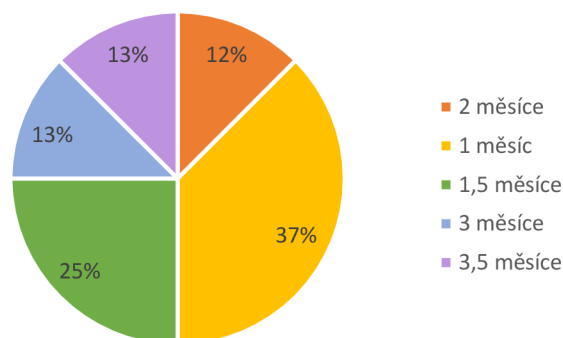


Graf 21: Využití školení při běžné náplni práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V návaznosti na předchozí otázky následovalo zjišťování toho, za jak dlouho byli respondenti schopni alespoň částečně samostatně vykonávat zadanou práci. Většina odpověděla, že se ve svém procesu samozřejmě ještě necítí na 100 % samostatní, ale alespoň částečné, osamostatnění přišlo u většiny z nich asi za jeden měsíc, což lze vyčíst z následujícího grafu. Dva respondenti odpověděli, že jim lehké osamostatnění trvalo měsíc a dalším respondentům už to trvalo déle. Ojedinělý případ je respondentka z oblasti první linie, která celou zkušební dobu pouze poslouchala telefony kolegů a až po třech měsících si svou práci reálně vyzkoušela. V této práci je to běžné, a i po zkušební lhůtě jsou stále k dispozici kolegové, kteří poslouchají naopak její hovory a dávají rady přímo v průběhu hovoru. Tři a půl měsíce je tedy celkem krátká doba pro začlenění na danou pozici.

Jak dlouho Vám trvalo, než jste mohl/a samostatně vykonávat svou práci?

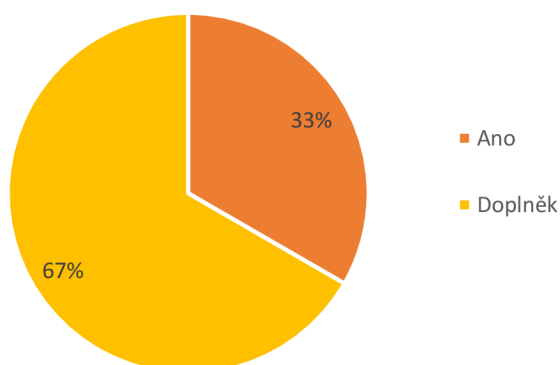


Graf 22: Délka osamostatnění respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Co se týká adaptačního plánu, zjišťovala jsem, zda byl opravdu nápomocný. V rozhovorech většina respondentů uvedla, že adaptační plán jim byl pouze takovou „berličkou“ (viz následující graf). Nebyl to dokument, podle kterého by striktně plnili úkoly, ale pomohl jim sledovat, co všechno je čeká, jak se posouvají, a také mohl svůj posun hodnotit. Nikdo neřekl, že by adaptační plán nebyl užitečný.

Pomohl Vám adaptační plán se lépe adaptovat?

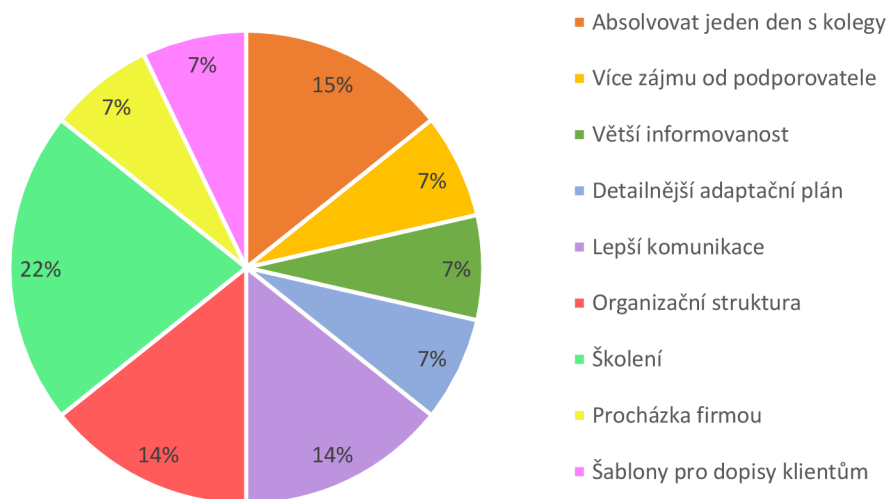


Graf 23: Užitečnost adaptačního plánu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V poslední řadě jsem zjišťovala, co by respondenti změnili na adaptační cestě tak, aby jim to adaptaci více ulehčilo. Nejčastěji zmiňovaná byla školení, jak je znázorněno v grafu níže. Školení byla příliš náročná, dlouhá a tím také méně efektivní. Respondentka z oblasti bývalých zaměstnanců doslova vypověděla, že „Školitelka byla také poměrně náladová a měla nepříjemné poznámky na náš účet. Také neuměla na některé otázky odpovědět nebo nám říkala odpovědi neplatné.“. Dále by si respondenti přáli strávit jeden den v práci se svými kolegy, aby v praxi viděli, jak funguje jejich práce a jak oni sami zapadají do celého procesu. Opět mluvilo také o organizační struktuře, která byla zmiňována již ve výsledcích k adaptačnímu dni. Struktura by pomohla nováčkům zjistit, na koho se jakým dotazem obracet, když potřebují rychlou odpověď. Dva respondenti zmínili také lepší komunikaci, oba z oblasti bývalých zaměstnanců. Zaznělo také větší zájem od podporovatele, procházka firmou pro lepší orientaci či šablony na dopisy pro klienty. Jedna respondentka také zmínila detailnější adaptační plán, konkrétně řekla: „Věděla jsem, že mi ještě chybí nějaké informace a nebyla jsem si jistá, zda nás na to ještě čeká školení. Například nám jen zběžně ukázali, jak se řeší zahraniční škody na autech, a netušila jsem, jestli na to někdy budu mít ještě školení nebo ne.“.

Co by se dalo vylepšit?



Graf 24: Co by se dalo vylepšit na adaptační cestě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odchod ze zaměstnání

Otázky z této oblasti byly položeny dvěma respondentům, kteří jsou již bývalými zaměstnanci a během zkušební lhůty společnost XY a.s. opustili. Právě jejich názory mohou být nejpřínosnější pro hledání úzkých míst vhodných ke zlepšení.

Vzhledem k tomu, že respondenti jsou pouze dva, nebudu používat grafy a výsledky popíšu pouze slovně.

První otázka byla, zda výpověď dal respondent sám, nebo přišla se strany zaměstnavatele a v tomto případě máme obsazeny obě kategorie. Jeden respondent obdržel výpověď od zaměstnavatele a druhý podal výpověď sám ze své vlastní vůle.

Respondent, který obdržel výpověď vůbec netušil, že něco takové přijde a respondent, který podal výpověď sám o tom uvažoval asi měsíc a půl.

Důvod výpovědi ze strany zaměstnavatele nebyl udán, což nebylo ve zkušební lhůtě nutné. Respondentka, která sama podala výpověď udala jako důvody odchodu zejména jinou a pro ni lukrativnější pracovní nabídku, což samo o sobě nemusí znamenat odchod, ale svou roli zde také hrálo nedostatečné finanční ohodnocení, jiná představa pracovní náplně, hlídání časových limitů k vyřízení požadavků a hlučné prostředí v open space kancelářích.

Když jsem se ptala, co by se mělo změnit, aby to naše respondenty přimělo zůstat, tak pro respondentku, která sama dala výpověď, to bylo právě již zmíněné platové ohodnocení a klidnější prostředí, což by dle respondentky mohla vyřešit jiná pozice. Respondent, který výpověď obdržel samozřejmě neodešel ze své vůle, ale myslí si, že by mu více vyhovoval jiný kolektiv, který by mohl vyřešit i problémy, které pravděpodobně vedly k výpovědi.

Oběma těmto respondentům tato práce chybí. Respondentce, která podala výpověď sama sice jen částečně, ale vypověděla, že práce v pojišťovnictví se jí zalíbila.

Podlejší otázka zkoumala, co respondentům tato práce dala či vzala. Respondent, který výpověď obdržel ze strany pojišťovny si díky této práci uvědomil, že adaptační den je pouze úvod, nikoliv čistá realita a že atmosféra v práci hodně záleží na kolektivu a na sociální adaptaci. Respondentka, která sama odešla velmi ocenila školení a nově

nabité informace, které jí zároveň pomohly uvědomit si, jakým směrem by se chtěla do budoucna vydat.

1.10.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Z výsledků výzkumu lze vyčíst, že adaptační den je ve společnosti XY a.s. je hodnocen celkem dobře. Obecně je možná trochu zbytečně sluníčkový a některé informace se jeví jako přibarvené. Jinak jej ale respondenti chválili a ve srovnání s jejich jinými zkušenostmi to byl jedinečný zážitek. Respondenti ocenili zejména interaktivitu a hravost, uvolněnou a přátelskou atmosféru. Stejně tak tato atmosféra panuje i v celé společnosti XY a.s., pravděpodobně až na výjimky, které popsalo pár respondentů. Velmi záleží na lidech a není asi v silách společnosti hned zjistit, kteří zaměstnanci do profilu společnosti nezapadají, proto je třeba vyzkoušet různé typy lidí, než se najde správný kandidát na určitou pozici. Jak se říká, výjimky potvrzují pravidlo. Dle všech rozhovorů lze usoudit, že je ve firmě více těch profilu odpovídajících zaměstnanců, a především podporovatelů, než těch, kteří do firemní kultury nezapadají. Většina respondentů si velmi chválila jak své podporovatele, tak i kolegy.

Následně shrnu věci, které nebyly úplně pozitivní. Můžeme je nazvat jako negativa, i když to mnohdy nejsou žádné závažné problémy. Z těch lehčích se jedná o chyby v komunikaci, které samozřejmě není tak jednoduché odhalit, navíc ve velkém počtu zaměstnanců. Co se týká adaptačního dne, tak účastníkům bohužel nebylo předem sděleno, že se budou fotit, navíc že tato fotka pak bude figurovat v téměř všech firemních systémech. Pokud by tedy byli účastníci informováni, mohli by se lépe připravit a upravit.

Je jasné, že společnost XY a.s. si zakládá na uvolněné a přátelské atmosféře a lidskosti. To občas může svádět k použití vulgarismu, i když jen lehce pro uvolnění atmosféry. Co si ale nemusí člověk uvědomit je to, že takové chování může negativně překvapit nejen nováčka. Proto je lepší se užívání těchto slov v pracovním prostředí, i když s uvolněným a přátelským konceptem raději vyhnout.

Chyby v komunikaci vznikají i co se týká náplně práce, či jiných pracovních podmínek, jako je například získávání bonusové složky mzdy. Tyto chyby pak mohou způsobit zbytečnou fluktuaci zaměstnanců, kteří si představovali pracovní podmínky či náplň

práce jinak. Tomu by pomohl i náhled do celého pracovního procesu, aby zaměstnanec lépe pochopil, čeho je součástí, a jaké dopady jeho práce má.

Další nepříjemnosti vznikají, když je zaměstnanec v novém prostředí a řeší problémy, se kterými neví, na koho se obrátit. Samozřejmě mají svého podporovatele, ale ten také není vždy k dispozici nebo si sám nemusí vědět rady. Chybí takový malý pomocník ať už v papírové podobě, nebo v podobě help desku.

Asi nejvíce reakcí bylo na nováčkovská školení. Samozřejmě je velký rozdíl mezi pracovní náplní různých pozic, a proto ne každého zaujme například produktové školení. Toto by mělo být rozlišováno. Školení jsou údajně náročná na soustředění.

Rozdíly jsou vidět i v délce adaptace, tedy osobního vnímání jednotlivých respondentů. Je vidět, že např. pozice v první linii se zaškolují minimálně celé tři měsíce a pozicím z oblasti back office může stačit měsíc.

V následující tabulce jsou shrnuta všechna tato pozitivní i negativní fakta společnosti XY a.s., která byla zjištěna výzkumem.

Tabulka 11: Pozitiva a negativa adaptačního procesu společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozitiva	Negativa
Přátelská atmosféra	Neohlášené focení
Interaktivita na adaptačním dni	Lehké vulgarismy
Uvolněná kultura společnosti	Neinformovanost v rámci organizační struktury
Přístup většiny podporovatelů	Absence náhledu do celého procesu
Možnost vyjádřit svůj názor	Chyby v komunikaci
Práce z domu	Náročnost školení
Výstup z komfortní zóny	Nedostatečný popis pracovní náplně
Odposlech kolegů	Open space
Ochota kolegů	Nedostatečné informace v adaptačním plánu

VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedeného výzkumu je nyní možné určit úzká místa a zaměřit se na možnosti řešení jednotlivých nedostatků. Z výsledků rozhovorů jsem shrnula plusy a mínusy a nyní se zaměřím na řešení mínusů tak, aby mohl být adaptační proces společnosti XY a.s. přínosnější pro další nováčky, a tím pádem se i snížila nechtěná fluktuace.

1.10.4 Produktová školení

Školení byla jedno z nejvíce zmiňovaných problémových oblastí v rámci provedených rozhovorů. Všichni nováčci prochází školením na všechny produkty, které společnost XY a.s. nabízí. Těmito školeními prochází všichni bez ohledu na oblast, do které nováček poté nastupuje. Pro někoho tedy mají větší význam a pro někoho zase menší. Ale ne pro všechny jsou důležitá školení všech produktů. Určitě by bylo efektivnější přizpůsobit školení více individuálně, alespoň podle již zmíněných oblastí a podle předchozích zkušeností. Samozřejmě už v životopise se může personalista dozvědět, jaké má uchazeč předchozí zkušenosti, a stejně tak na pohovoru je možné se lépe dozvědět o předchozích zkušenostech a dosavadních znalostech. U pohovoru by měl být přítomen podporovatel, nebo alespoň připravit pár odborných otázek, konkrétních, přímo pro danou pozici, díky kterým by bylo možno nováčky roztřídit například na úplné začátečníky, mírně pokročilé, více pokročilé či odborníky. Školení by tedy byla rozdělena dle úrovně obtížnosti a každý nováček by prošel na základě svých znalostí vším, co je potřeba k jeho práci.

Školení mají velký rozsah informací, a to může být pro zaměstnance, pro něž jsou všechna školení velmi důležitá k vykonávání práce, kámen úrazu. Nováčci musí vnímat mnoho potřebných informací najednou.

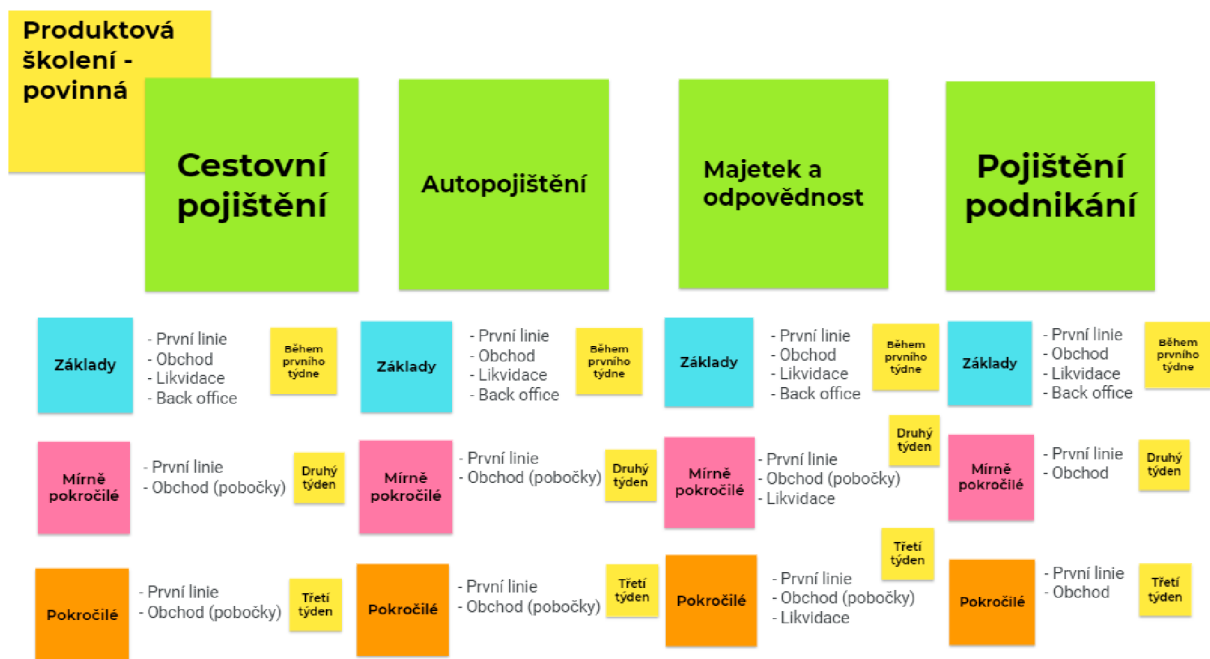
Když budeme postupovat od vrcholku organizační struktury, tak pro oblast první linie jsou všechna produktová školení velmi důležitá, protože se týkají jejich běžné náplně práce. Proto by tato oblast musela absolvovat během zkušební lhůty všechny úrovně školení. Pokud někdo přichází jako mírně pokročilý, absolvoval by školení pro mírně pokročilé a následně pro více pokročilé. Tím by byly znalosti lépe rozloženy a začátečník by si je lépe zapamatoval.

V oblasti obchodu jsou školení také velmi důležitá, zejména pro obchodní zástupce, kteří následně školí externí zprostředkovatele produktů společnosti XY a.s. Proto by pro ně platila ohledně školení stejná pravidla, jako pro první linii, tedy absolvovat všechny úrovně školení. Pro zaměstnance na pobočkách jsou relevantní všechny produkty, zatímco pro obchodní zástupce jsou dle rozhovorů méně relevantní retailové produkty. Proto by obchodní zástupci nemuseli projít všemi úrovněmi školení na retailové produkty, ale jen základy, případně školení pro mírně pokročilé, pokud by měli zájem.

V oblasti likvidace jsou také školení, která nejsou relevantní. Podle odpovědí respondentů z výzkumu výše využívají likvidátoři při práci zejména školení na majetek a ostatní školení je pro ně pouze rozšíření obzorů. Proto by prošli tito zaměstnanci také všemi základy a u školení majetku by museli projít všemi stupni.

Pro oblast podporovatelských týmů neboli back office, jsou produktová školení méně relevantní, a proto by mělo být dostačující projít všemi základy, případně školení pro méně pokročilé, což už by bylo pro jednotlivce dobrovolné.

Obecně by první týden byl věnován základům pro všechny oblasti a další úrovně školení by se konala v příštích týdnech. Na následujícím obrázku je znázorněn plán povinných školení pro konkrétní oblasti, včetně časového zařazení. Všechna školení by zároveň byla dobrovolná i pro ostatní, kteří nemají konkrétní školení povinné, ale mohli by se na něj přihlásit kdykoliv během svého působení ve společnosti XY a.s. a účastnit se společně s nováčky, kteří toto školení podstupují povinně.



Obrázek 7: Návrh plánu povinného pojištění

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktuálně probíhá cestovní školení tři hodiny, školení autopojištění a na majetek a odpovědnost trvá 5-6 hodina a školení pojištění podnikání je v délce 4 hodiny. Pokud by se školení rozdělila na tři obtížnosti, trvala by každá obtížnost zhruba jednu třetinu původního času. V následující tabulce lze vidět, že časová náročnost by byla celkem srovnatelná. Původně produktová školení zabrala 17-19 hodin. Po zavedení nového systému by časová náročnost byla cca 19 hodin. Finančně by to bylo také podobně náročné, protože náklady na hodinové ohodnocení školitelů zůstává stejné. Naopak náročnost by se snížila jak pro školitele, tak pro zaměstnance. Jednak by nedostali tolik informací najednou a bylo by pro ně jednodušší se soustředit na obsah s větším efektem. Také zaměstnanci z oblastí back office, likvidace a obchod (mimo pobočky) by strávili na školení méně času a mohli by se věnovat jiným aktivitám adaptace.

Tabulka 12: Časová náročnost nového plánu školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Původní stav	1. týden	Nový stav	1. týden	2. týden	3. týden	Celkem
Cestovní pojištění	3 hodiny	Cestovní pojištění	1 hodina	1 hodina	1 hodina	3 hodiny
Autopojištění	5-6 hodin	Autopojištění	2 hodiny	2 hodiny	2 hodiny	6 hodin
Majetek a odpovědnost	5-6 hodin	Majetek a odpovědnost	2 hodiny	2 hodiny	2 hodiny	6 hodin
Pojištění podnikání	4 hodin	Pojištění podnikání	1,5 hodiny	1,5 hodiny	1 hodina	4 hodiny
Celkem	17-19 hodin	Celkem	6,5 hodiny	6,5 hodiny	6 hodin	19 hodin

Pro oblasti zaměstnanců, kteří nemusí povinně absolvovat všechna školení by to bylo méně časově náročné i pro školitele by bylo jednodušší školit menší skupinku. Tyto přínosy nelze finančně ohodnotit.

Časová náročnost pro oblast první linie a pro zaměstnance pobočky z oblasti obchodu zůstává stejná, protože absolvovat všechna školení, jelikož jsou součástí jejich náplně práce.

V následující tabulce je prezentován časový plán pro oblast obchodu, kromě již zmíněných zaměstnanců pobočky. Časová náročnost je snížena na cca polovinu oproti původní, protože zde nejsou povinná školení. Dle rozhovorů totiž nejsou potřebné všechny úrovně školení.

Tabulka 13: Časová náročnost školení pro oblast obchodu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Původní stav	1. týden	Nový stav	1. týden	2. týden	3. týden	Celkem
Cestovní pojištění	3 hodiny	Cestovní pojištění	1 hodina	-	-	1 hodiny
Autopojištění	5-6 hodin	Autopojištění	2 hodiny	-	-	2 hodiny
Majetek a odpovědnost	5-6 hodin	Majetek a odpovědnost	2 hodiny	-	-	2 hodiny
Pojištění podnikání	4 hodin	Pojištění podnikání	1,5 hodiny	1,5 hodiny	1 hodina	4 hodiny
Celkem	17-19 hodin	Celkem	6,5 hodiny	1,5 hodiny	1 hodina	9 hodin

Obdobně v oblasti likvidace. Plnou náročnost školení budou mít povinnou pouze u pojištění majetku. Vzhledem k tomu, že toto školení je časově náročnější, tak jejich povinná školení trvají o 1,5 hodiny déle než v oblasti obchodu. Opět je to prezentováno v následující tabulce.

Tabulka 14: Časová náročnost školení pro oblast likvidace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Původní stav	1. týden	Nový stav	1. týden	2. týden	3. týden	Celkem
Cestovní pojištění	3 hodiny	Cestovní pojištění	1 hodina	-	-	1 hodiny
Autopojištění	5-6 hodin	Autopojištění	2 hodiny	-	-	2 hodiny
Majetek a odpovědnost	5-6 hodin	Majetek a odpovědnost	2 hodiny	2 hodiny	2 hodiny	6 hodiny
Pojištění podnikání	4 hodin	Pojištění podnikání	1,5 hodiny	-	-	1,5 hodiny
Celkem	17-19 hodin	Celkem	6,5 hodiny	2 hodiny	2 hodiny	10,5 hodiny

V oblasti back office bude časová náročnost snížena téměř na třetinu původní časové náročnosti, protože tito zaměstnanci by měli povinnost absolvovat pouze základní

školení, proto aby získali o produktech základní přehled. Dobrovolně mohou, stejně jako každý jiný zaměstnanec, absolvovat i vyšší náročnosti školení kdykoliv během jejich působení ve společnosti XY a.s.

Tabulka 15: Časová náročnost školení back office

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Původní stav	1. týden	Nový stav	1. týden	2. týden	3. týden	1. týden
Cestovní pojištění	3 hodiny	Cestovní pojištění	1 hodina	-	-	1 hodina
Autopojištění	5-6 hodin	Autopojištění	2 hodiny	-	-	2 hodiny
Majetek a odpovědnost	5-6 hodin	Majetek a odpovědnost	2 hodiny	-	-	2 hodiny
Pojištění podnikání	4 hodin	Pojištění podnikání	1,5 hodiny	-	-	1,5 hodiny
Celkem	17-19 hodin	Celkem	6,5 hodiny	-	-	6,5 hodiny

1.10.5 Orientace ve společnosti

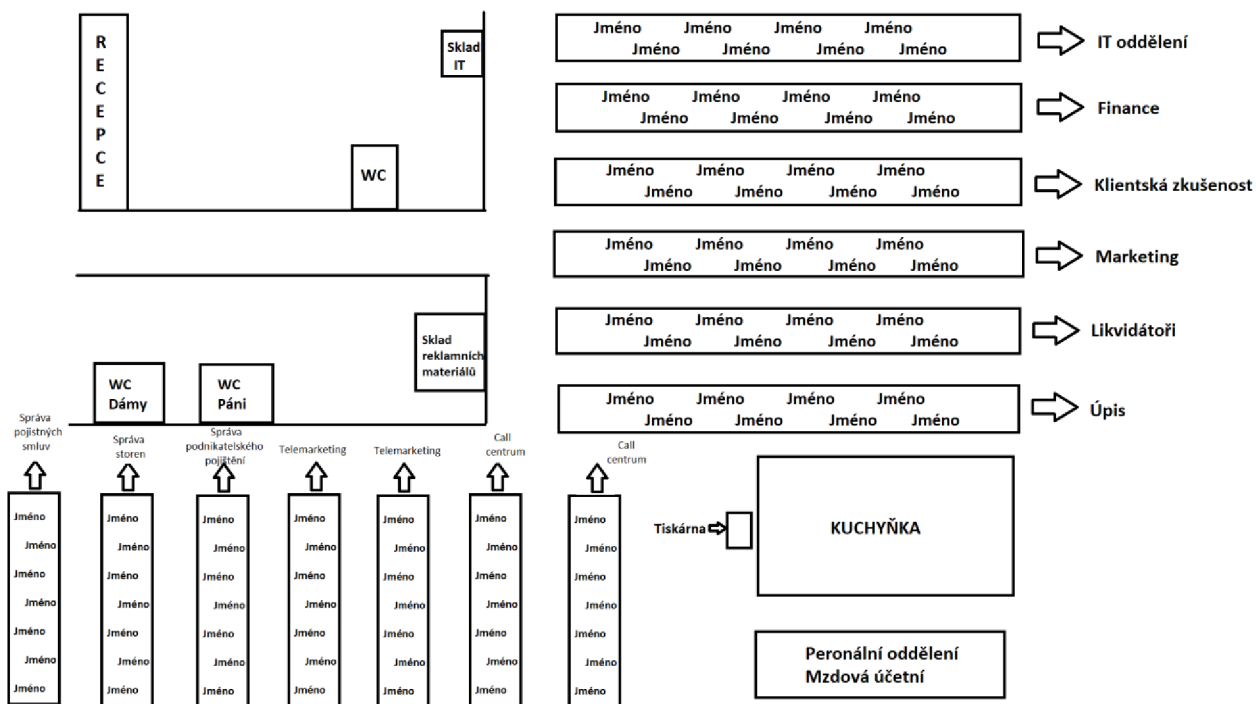
V rámci rozhovorů bylo zmíněno, že respondenti měli problém se orientovat v tom, na koho se mají s danou problematikou obracet. Nováček někdy potřebuje informaci získat rychle, aby mohl reagovat klientovi. Pokud neví, na koho se obrátit, může to být velmi časově náročné.

Procházka po firmě

Při nástupu do společnosti by během prvního dne proběhla procházka po firmě. Nováčkům by bylo představeno, kde se nachází jednotlivá oddělení a jakou mají náplň práce. Procházka by zabrala maximálně jednu hodinu. Proběhla by po každém adaptačním dni, tedy jednou měsíčně.

Plánek společnosti XY a.s.

Na konci adaptačního období nováčkovi plánek oddělení, kde by byla naznačena jednotlivá oddělení s informací o pracovnících jednotlivých oddělení. Na této mapce bude vyznačen celý prostor, rovnou včetně toalet, skladů či příslušenství. Zaměstnanci se tak budou moci lépe orientovat nejen v lidech, ale i v celém prostoru (viz následující obrázek).



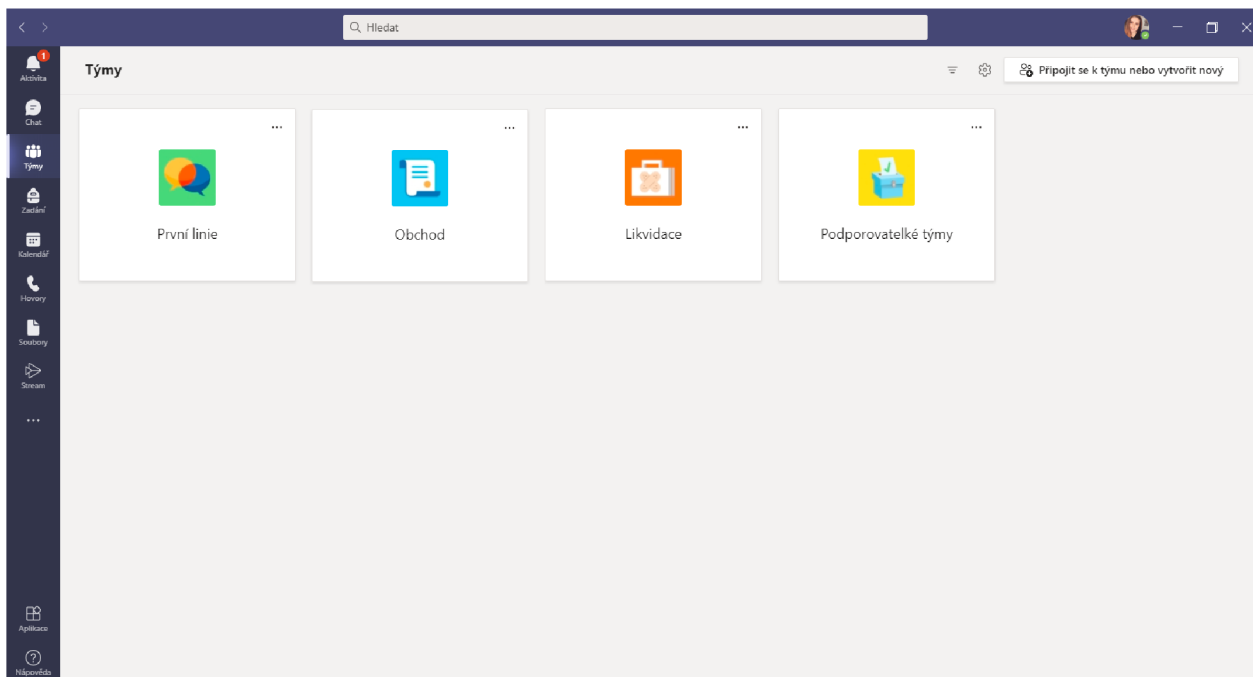
Obrázek 8: Návrh plánu prostorů společnosti XY a.s.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánek by byl zhotoven jednorázově a používal by se opakovaně. V případně změn v organizační struktuře by docházelo k drobným úpravám. Vytvořit a navrhnout tento plánek by zabralo přibližně jeden pracovní den. Náklady na tisk plánu by byly každý měsíc odlišné, podle počtu nováčků.

Skupinové konverzace

Co by ještě výrazně ulehčilo a zrychlilo informační tok, jsou skupinové online konverzace. Společnost XY a.s. využívá k práci platformu MS Teams, kde lze vytvořit tzv. „tým“. Každé oddělení by tedy mělo svůj tým na této platformě. Položený dotaz tedy obdrží všichni ostatní členové, čímž se zvyšuje pravděpodobnost, že odpověď přijde mnohem rychleji, než kdyby jednotlivec získával informaci sám a zkoušel se dotazovat každého kolegy zvlášť. Na následujícím obrázku je vidět, jak by týmy v MS Teams vypadaly.



Obrázek 9: Týmy v MS Teams

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Toto je funkce, která je součástí této platformy, takže finanční náklady by se nezvedly. Časové náklady by se naopak snížily, protože by zaměstnanci trávili méně času získáváním informací. Pokud by se jednalo o informaci, na kterou čeká klient, tak by to naopak mohlo znamenat finanční přínos. Klient by byl spokojený a předešlo by se negativnímu názoru na společnost, následně i případné negativní recenzi.

1.10.6 Pracovní proces

Každý zaměstnanec je součástí pracovního procesu. Čím lépe je seznámen s celým procesem, tím efektivněji může vykonávat svou práci. Zaměstnanec ví, jaký je jeho role v procesu, jaký má jeho činnost dopad na následující činnosti, a co ulehčí práci v dalších krocích. Protože společnost XY a.s se rozrůstá, tak přirozený způsob poznávání jak zaměstnanců, tak i pracovních procesů přestává být dostačující a je potřeba i řízení procesů.

Proto by tomuto poznávání určitě prospěly „stáže“ v jiných částech pracovního procesu. Především je to důležité pro oblast první linie, která tvoří první dojem a silně ovlivňuje klientský zážitek. Proto by i ostatní týmy měly vědět, jak procesy fungují, aby všichni

dokázali spolupracovat a tvořit tak příjemné nejen pracovní prostředí, ale i již zmiňované zážitky pro klienty. Následně si mohou týmy navzájem vyměňovat nezaujatou zpětnou vazbu. Také se na těchto stážích poznají i s ostatními kolegy z jiných týmů.

Tyto stáže by probíhaly vždy pouze v rámci konkrétních pracovních procesů. Pro oblast první linie by to znamenalo strávit jeden den v jiném týmu. Například pokud by nastupoval nováček na KAPU, strávil by mimo svůj tým jeden den i v týmu KC, kde by sledoval, jak se řeší telefonáty a požadavky klientů, a jak probíhá celý den z pohledu zaměstnance. Další den by strávil v týmu telemarketingu, kde by také sledoval průběh práce a jeden den by absolvoval v týmu správy, kde by se dozvěděl, jak se řeší např. žádost o ukončení smlouvy či požadavek na dohledání zasláné platby. V následující tabulce je vidět časovou náročnost školení i stáží, z důvodu porovnání času ušetřeného na školení. Ušetřený čas se dá následně využít pro zrealizování stáží. Příklad v tabulce je připravena pro tým KC, časová náročnost v případě KAPU, telemarketingu, nebo správy by byla stejná. Jednotlivá oddělení vždy stráví jeden den v dalších třech odděleních. Pro lepší porovnání jsou časy znázorněny i v počtech pracovních dnů. Jeden pracovní den odpovídá osmi hodinám.

Tabulka 16: Časová náročnost stáží v oblasti první linie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Původní stav	1. týden	Nový stav	Školení	Nový stav	Stáže	
Cestovní pojištění	3 hodiny	Cestovní pojištění	3 hodiny	KC	-	Celkem
Autopojištění	5-6 hodin	Autopojištění	6 hodin	KAPU	8 hodin	
Majetek a odpovědnost	5-6 hodin	Majetek a odpovědnost	6 hodin	Telemarketing	8 hodin	
Pojištění podnikání	4 hodin	Pojištění podnikání	4 hodiny	Správa	8 hodin	
Celkem	17-19 hodin	Celkem	19 hodin	Celkem	24 hodin	
	2,25 dne		2,375 dnů		3 dny	43 hodin 5,375 dnů

Protože pro tuto oblast se neuspěl žádný čas na povinných školeních, znamenalo by to, že by nováčci přišly asi o tři dny svého klasického zácviku, či náslechu. Přínosem by bylo lepší pochopení celého procesu, což by vedlo ke zefektivnění pracovní náplně.

Pro oblast obchodu by to byly dny strávené na pobočkách, úpisu a SME a MLM. U této oblasti není úplně obvyklé trávit den s kolegy ani ve svém týmu, takže by mimo návštěvy jiných týmů nově zařadili i den ve svém týmu, například prodejce by jel na jednání s kolegou za makléřem, či pracovník pobočky by strávil den na jiné pobočce. U poboček by to mohlo trvat déle, protože by bylo dobré navštívit minimálně dvě pobočky, kvůli objektivnějšímu pohledu. Momentálně ale navrhuji jen základní variantu s jedním dnem, protože jsem na školení nešetřila dostatek času.

Oblast obchodu ušetřila na školení 1,125 dnů, ale dle následující tabulky bude na tyto stáže potřebovat další čtyři pracovní dny. Proto budou muset obětovat asi tři dny ze své adaptační cesty pro stáže, které jim ale pomohou do budoucna zefektivnit celý pracovní proces, ale i proces adaptace jak pracovní, tak sociální.

Tabulka 17: Časová náročnost stáží v oblasti obchodu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Původní stav	1. týden	Nový stav	Školení	Nový stav	Stáže	Celkem
Cestovní pojištění	3 hodiny	Cestovní pojištění	1 hodina	Pobočky	8 hodin	
Autopojištění	5-6 hodin	Autopojištění	2 hodiny	Úpis	8 hodin	
Majetek a odpovědnost	5-6 hodin	Majetek a odpovědnost	2 hodiny	SME	8 hodin	
Pojištění podnikání	4 hodin	Pojištění podnikání	4 hodiny	MLM	8 hodin	
Celkem	17-19 hodin	Celkem	9 hodin	Celkem	32 hodin	41 hodin
	2,25 dne		1,125 dnů		4 dny	5,125 dnů

V oblasti likvidace, stejně jako v první linii, dle provedených rozhovorů, probíhá ukázka práce i revize kolegů ze stejného oddělení. Proto i v tomto případě nebude den s kolegy novinka. Pro představu je v následující tabulce opět přehled časové náročnosti pro tým mobilních techniků. Pro ostatní týmy by to bylo opět stejně časově náročné. Pořád jsou to tři další dny v jiných týmech.

Tabulka 18: Časová náročnost stáží v oblasti likvidace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Původní stav	1. týden	Nový stav	Školení	Nový stav	Stáže	Celkem
Cestovní pojištění	3 hodiny	Cestovní pojištění	1 hodina	Mobilní technici	-	
Autopojištění	5-6 hodin	Autopojištění	2 hodiny	Likvidátoři	8 hodin	
Majetek a odpovědnost	5-6 hodin	Majetek a odpovědnost	6 hodin	Dispečeri	8 hodin	
Pojištění podnikání	4 hodin	Pojištění podnikání	1,5 hodiny	Vyšetřovatelé	8 hodin	
Celkem	17-19 hodin	Celkem	10,5 hodin	Celkem	24 hodin	
	2,25 dne		1,31 dnů		3 dny	4,31

Pro oblast likvidace byl na povinném školení ušetřen asi jeden den. Na stáže budou potřeba další tři dny, takže likvidace bude muset také obětovat zhruba dva dny ze své adaptační cesty. Pro nováčky, kteří v tomto oboru nikdy dřív nepracovali bude díky seznámení s celým procesem mnohem jednodušší a rychlejší se na svou pozici zapracovat, a také se lépe poznat s kolegy, se kterými bude poté pracovat.

Pro oblast back office neboli podporovatelských týmů to bude více specifické, protože týmů je mnoho a stačí jim znát jen pracovní proces, do kterého patří. Proto navrhuji pouze strávit jeden den s kolegy ze svého týmu a s každým si individuálně popovídat o tom, co jeho práce obnáší. Např. nový zaměstnanec z oddělení financí stráví během jednoho dne nějaký čas finanční účetní, nějaký čas s controllingem, nějaký čas s risk manažerem či nějaký čas s manažerem nákupu. V týmu péče o tým by si nový zaměstnanec popovídal se mzdovou účetní, s personalistou či se specialistou rozvoje a vzdělávání. Zabere to tedy osm hodin, čili jeden pracovní den. V této oblasti se podařilo na povinném školení ušetřit více než jeden pracovní den. Pro nováčka to tedy nebude znamenat časový rozdíl.

1.10.7 Výstupní pohovory

Ke zkvalitnění adaptačního procesu a snížení nechtěné fluktuace pomáhá celkově zpětná vazba. Nejvíce k tomu samozřejmě pomáhá zkušenost zaměstnanců, kteří společnost XY a.s z vlastní vůle opouštějí. Momentálně jsou většinou uskutečňovány menší výstupní rozhovory s podporovateli, které nemusí být objektivní. Proto by bylo efektivnější, kdyby se krátký rozhovor uskutečnil přímo se specialistou adaptace, hlavně když jde o odchod během zkušební lhůty. Pro tento případ bych využila otázky z kapitoly výzkumu, z polostrukturovaných rozhovorů. Z oddílu, který se týká odchodu ze zaměstnání by byly použity otázky:

- Co bylo důvodem k ukončení pracovního poměru?
- Jak dlouho jste o odchodu uvažoval/a?
- Je něco, co by Vás přimělo zůstat, pokud by se to změnilo?
- Co Vám tato práce dala a vzala?

Tyto otázky zaberou cca 15 minut a mohou znamenat velký přínos nejen při identifikaci úzkých míst adaptačního procesu, ale i při následném zkvalitňování.

1.10.8 Informovanost

Z rozhovorů vyplynulo pár odpovědí, které upozorňovaly na nedostatky v informovanosti nových zaměstnanců. Jde zejména o oblasti:

- Focení na adaptačním dni
- Popis náplně práce

Informace o focení by byla účastníkům sdělována dopředu a byla by součástí e-mailové pozvánky.

Co se týká náplně práce, tak by bylo nejlepší vytvořit kariérní web, kde by každý zaměstnanec z konkrétního týmu nahrál krátké video určené zájemcům o práci. Zde by současný zaměstnanec krátce shrnul svou náplň práce během běžných pracovních dnů. Zaměstnancům by natočit video zabralo pouze pár minut a pro příslušné oddělení by to obnášelo vytvořit tento web a nahrát tam příslušná videa. Tento web by měl pozitivní vliv na nechtěnou fluktuaci ve zkušební době kvůli chybám v komunikaci, což by to znamenalo snížení nákladů. Tyto náklady bohužel nelze

přesně vyčíslit, dokud nebude návrh realizován. Na realizaci se v současné době již pracuje.

Z interních informací jsem zjistila, že pracovníci adaptace a rozvoje nemají dostatečný dohled nad adaptační cestou, protože za tento proces odpovídá spíše podporovatel. Nováčci by tedy pro tyto účely podávali zpětnou vazbu jak na svého podporovatele, tak i na adaptační plán a na proces školení. Tento návrh vychází z polostrukturovaného rozhovoru, který byl proveden.

Provádět samostatně rozhovor s každým nováčkem by bylo velmi časově náročné pro příslušného pracovníka, a proto by byl pro tyto účely vytvořen dotazník, který vychází z mého primárního výzkumu. Vypadal by následovně:

Adaptační cesta:

Jak probíhala adaptace po dobu následujících tří měsíců?

- Seznámení s chodem společnosti
- Školení
- Meeting s kolegy
- Seznámení s produkty
- Rozvojové schůzky s podporovatelem
- Plnění adaptačního plánu
- Kontakt s podporovatelem
- Seznámení se systémy
- Praktická zkouška práce
- Náslechy kolegů
- Jiné:

Co se Vám nejvíce líbilo?

- Podporovatel
- Flexibilita
- Dynamika firmy
- Práce z domu
- Ochota kolegů
- Přátelská atmosféra

- Možnost vyjádřit svůj názor
- Jiné:

Co se Vám nejméně líbilo?

- Podporovatel
- Nemožnost komunikovat s kolegy
- Organizační struktura
- Nedostatečná zpětná vazba
- Náročnost školení
- Realita náplně práce
- Jiné:

Byla Vám poskytnuta dostatečná podpora ze strany odpovědného zaměstnance?

- Ano, aktivně
- Ano, pasivně
- Ne

Dostalo se Vám potřebné podpory při plnění průběžných cílů?

- Ano, aktivně
- Ano, pasivně
- Ne

Dostalo se Vám hodnocení splněných cílů?

- Ano, aktivně
- Ano, pasivně
- Ne

Pomohlo Vám školení lépe se adaptovat na náplň práce?

- Ano
- Ne

Využíváte informace nabyté na školeních při své běžné práci?

- Ano, všechna
- Ano, ale ne všechna

- Ne

Po jak dlouhé době pro Vás bylo možné vykonávat Vaši práci samostatně?

- 1 měsíc
- 1,5 měsíce
- 2 měsíce
- 3 měsíce
- 3,5 měsíce
- Jiné:

Byl vytvořený adaptační plán nápomocný?

- Ano, určitě
- Byl to pouze doplněk
- Ne

Napadá Vás něco, co by se dalo na adaptační cestě vylepšit?

- Uveď:

Identifikační údaje:

Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- Uveď:

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Uveď:

Jaká je Vaše předchozí pracovní zkušenost?

- Uveď:

Jste spíše introvert nebo extrovert?

- Introvert
- Extrovert

Kolik je Vám let?

- Uveď:

Pokud chcete, napište své jméno

- Uved':

Tento dotazník by pomohl sledovat vývoj aplikovaných návrhů na zlepšení a postupně odhalovat další úzká místa, která by se dala vylepšit a podchytit. Přínos těchto opatření nelze zatím vyčíslit. Dotazník by byl aktualizován na základě odpovědí přibližně každý měsíc a časová náročnost zhruba půl hodiny. Vyplnění dotazníku trvá přibližně pět minut.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout řešení pro zlepšení adaptačního procesu ve společnosti XY a.s. Pro vypracování těchto návrhů byla práce rozdělena do několika částí.

V první části byl pokryt teoretický rámec tématu adaptace, který čerpá z odborné literatury a sloužil jako literární rešerše pro následný výzkum. Obsahuje teoretické pojetí kapitol, které jsou následně konkrétně aplikovány v analytické části.

V analytické části je představena společnost XY a.s., kde jsou k nalezení základní údaje o této společnosti a konkrétní údaje o adaptačním procesu, fluktuaci a stabilitě ve společnosti. V rámci této části byl také proveden výzkum, který zkoumá vnímání adaptačního procesu novými zaměstnanci společnosti XY a.s., včetně zaměstnanců, kteří společnost opustili během zkušební lhůty. Tento výzkum odhalil úzká místa dosavadního adaptačního procesu, ve kterých existuje potenciál pro zlepšení.

Poslední kapitola se věnuje návrhům na zlepšení v odhalených úzkých místech. Byl navržen plán pro produktová školení, která budou rozdělena dle obtížnosti a potřeby pro jednotlivé pracovní oblasti. V této aktivitě byl ve většině oblastí ušetřen čas pro další aktivity adaptačního procesu. Ušetřený čas byl pak využit pro návrhy stáží v ostatních týmech. Dále jsem se věnovala vylepšení orientace ve společnosti jak fyzicky, tak v rámci organizační struktury a navrhla jsem vylepšení pro zefektivnění informačních toků. Poslední úzké místo v podobě nedostatečné informovanosti zahrnuje body, které vychází z výsledků provedeného výzkumu, a pro každou dezinformaci jsem navrhla řešení pro odstranění dané chyby v komunikaci. Pro kontinuální zlepšování adaptačního procesu byl navrhnout také výstupní pohovor v podobě dotazníku, který vychází z provedeného výzkumu a je sestaven na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

Těmito návrhy se podařilo splnit cíl práce. Po zavedení navržených opatření budou vyřešena všechna identifikovaná úzká místa, což pomůže snížit nechtěnou fluktuaci a zefektivnit adaptační proces jako celek.

REFERENCE

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARTHUR, Diane, 2006. *Fundamentals of Human Resources Management*. Fourth Edition. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn. ISBN 978-0761214229.
- BLANCHARD, Kenneth H., Patricia ZIGARMI a Drea ZIGARMI, 2017. *Leadership & Minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení*. Praha: Dobrovský. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-073-1.
- COVEY, Stephen R., 2015. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 2. vydání. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR. Oikúmené (OIKOYMENH). ISBN 9788072613595.
- ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-038-9.
- DESSLER, Gary, 2017. *Human Resource Management*. 15th Edition. Florida International University: Pearson. ISBN 9780134235455.
- DETERDING, Sebastian, Dan DIXON, Rilla KHALED a Lennart NACKE, 2011. From game design elements to gamefulness. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments - MindTrek '11*. New York, New York, USA: ACM Press. ISBN 9781450308168. Dostupné z: doi:10.1145/2181037.2181040
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FANA, M., S. TOLAN, S. TORREJÓN, C. URZI BRANCATI a E. FERNÁNDEZ-MACÍAS, 2020. *The COVID confinement measures and EU labour markets* [online]. Joint Research Centre, s. 28 [cit. 2020-12-30]. ISBN 978-92-76-18812-4. Dostupné z:

https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120578/jrc120578_report_covid_confinement_measures_final_updated_good.pdf

HANNAGAN, T., 2002. *Management. Concept and Practices*. London: Pearson Education. ISBN 0-273-65189-7.

HOROWITZ, Ben, 2019. *S potížemi je jedna potíž: problémy nemají univerzální řešení*. Praha: Dobrovský. Via. ISBN 978-80-7585-586-2.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vydání první. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6161-4.

JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ, 2017. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1196-9.

KADLČÍK, Miroslav, 2001. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1951-2.

KAHLE, Bohuslav, 2004. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-731-0018-5.

KALNICKÝ, Juraj, Martin MALČÍK a Michal UHLAŘ, 2012. *Obecný management*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-305-5.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2007. *Personální management Řízení organizace*. 3. vydání. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

KIM, Bohyun, 2015. *Understanding Gamification*. AmericanLibraryAssociation. ISBN 978-0-8389-5953-4.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MASLOW, Abraham Harold, 2014. *O psychologii bytí*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0618-7.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. Praha: H&H. ISBN 80-860-2265-X.

MCGONIGAL, Jane, 2011. *Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World*. 1st Edition. Penguin Books. ISBN 9781594202858.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

SEABORN, Katie a Deborah I. FELS, 2015. Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*. 74, 14-31. ISSN 10715819. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhcs.2014.09.006

STACHOVÁ, Aloisie, 1997. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita. ISBN 80-858-7979-4.

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ, 2013. *Nezaměstnanost. 2., přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4282-3.

ŠPALKOVÁ, Dagmar, 2004. *Personální management: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 80-210-3502-1.

ZICHERMANN, Gabe a Joselin LINDER, 2010. *Game-based marketing: Inspire Customer Loyalty Through Rewards, Challenges, and Contests*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-470-56223-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývoj nezaměstnanosti v ČR.....	17
Obrázek 2: Výsledky studie Joint Reasearch Center	19
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb	31
Obrázek 4: Schéma nástupního dne.....	41
Obrázek 5: Aktivity adaptačního dne dle respondentů	60
Obrázek 6: Aktivity adaptační cesty dle respondentů	67
Obrázek 7: Návrh plánu povinného pojištění	81
Obrázek 8: Návrh plánu prostorů společnosti XY a.s.	85
Obrázek 9: Týmy v MS Teams.....	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj fluktuace v oblasti první linie ve společnosti XY a.s.	43
Tabulka 2: Vývoj fluktuace v oblasti obchodu ve společnosti XY a.s.	44
Tabulka 3: Vývoj fluktuace v oblasti likvidace ve společnosti XY a.s.	45
Tabulka 4: Vývoj fluktuace v oblasti podporovatelských týmů ve společnosti XY a.s.	46
Tabulka 5: Celkový vývoj fluktuace za rok 2020 ve společnosti XY a.s.	47
Tabulka 6: Stabilita zaměstnanců v oblasti první linie ve společnosti XY a.s.	49
Tabulka 7: Stabilita zaměstnanců v oblasti obchodu ve společnosti XY a.s.	49
Tabulka 8: Stabilita zaměstnanců v oblasti likvidace ve společnosti XY a.s.	50
Tabulka 9: Stabilita zaměstnanců v oblasti podporovatelských týmů ve společnosti XY a.s.	50
Tabulka 10: Celková stabilita zaměstnanců ve společnosti XY a.s.	51
Tabulka 11: Pozitiva a negativa adaptačního procesu společnosti XY a.s.	78
Tabulka 12: Časová náročnost nového plánu školení.....	82
Tabulka 13: Časová náročnost školení pro oblast obchodu.....	83
Tabulka 14: Časová náročnost školení pro oblast likvidace.....	83
Tabulka 15: Časová náročnost školení back office	84
Tabulka 16: Časová náročnost stáží v oblasti první linie	87
Tabulka 17: Časová náročnost stáží v oblasti obchodu	88
Tabulka 18: Časová náročnost stáží v oblasti likvidace	89

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věkové složení respondentů.....	56
Graf 2: Pohlaví respondentů	57
Graf 3: Osobnostní typy respondentů	57
Graf 4: Předchozí pracovní zkušenosti respondentů.....	58
Graf 5: Délka práce respondentů ve společnosti XY a.s.	59
Graf 6: Zastoupení výzkumných oblastí	59
Graf 7: Oblíbené aktivity adaptačního dne	61
Graf 8: Množství informací na adaptačním dni	62
Graf 9: Přínos informací z adaptačního dne	62
Graf 10: Realita poskytnutých informací.....	63
Graf 11: Přínos seznámení s dalšími účastníky	64
Graf 12: Pozitivní překvapení na adaptačním dni	64
Graf 13: Negativní překvapení na adaptačním dni	65
Graf 14: Co by se dalo vylepšit na adaptačním dni	66
Graf 15: Oblíbené aktivity adaptační cesty	68
Graf 16: Nejméně oblíbené aktivity adaptační cesty	69
Graf 17: Podpora při adaptační cestě.....	69
Graf 18: Podpora při plnění adaptačního plánu	70
Graf 19: Poskytnutí zpětné vazby	71
Graf 20: Vliv školení na pracovní adaptaci	71
Graf 21: Využití školení při běžné náplni práce	72
Graf 22: Délka osamostatnění respondentů	73
Graf 23: Užitečnost adaptačního plánu.....	73
Graf 24: Co by se dalo vylepšit na adaptační cestě	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Plné odpovědi respondentů na otázky rozhovoru i

Příloha A: Plné odpovědi respondentů na otázky rozhovoru

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tato příloha obsahuje odpovědi respondentů na jednotlivé otázky v rozhovoru, které proběhly pro účely této práce, přeepsané do textu.

R = respondent

Adaptační den:

Jak probíhal adaptační den?

- R1: Seznámení s firmou, kam firma směřuje, jaký je koncept. Seznámení s fungováním firmy a platebními podmínkami. Interaktivní.
- R2: Dozvěděli jsme se, jak to ve firmě funguje. Poznali jsme se navzájem formou zábavných her.
- R3: Adaptační den jsem neabsolvovala, protože jsem již ve společnosti XY a.s. dříve pracovala. Vrátila jsem se po mateřské dovolené. Dřív žádný takový den nebyl.
- R4: Byla pohodová atmosféra, byla jsem nadšená. Oproti jiným firmám to bylo svižné, mladé, veselé.
- R5: Antigenní testování, podepisování dokumentů, prezentace firmy, jejich hodnot, účastníků. Návštěvy z daných oddělení, modelové situace, focení. Bavili jsme se s ostatními účastníky, seznamovali jsme se. Na konci nás požádali o zpětnou vazbu.
- R6: Bylo to něco úplně nového. Líbila se mi organizace, bylo to zábavné a něco jsem se dozvěděl. Trval jeden den a byl intenzivní.
- R7: Všichni jsme se představili, řekli něco málo o sobě a pomocí soutěží jsme se zapojovali do různých aktivit. Dozvěděli jsme se o hodnotách spolčenosti, jak to ve firmě funguje a celkově to bylo popsáno celkem do detailu. Fotili jsme se do systému a podepisovali jsme dokumenty.
- R8: Ráno si nás pracovníci HR vyzvedli na recepci, dovedli nás do školící místnosti a všichni jsme se v rozestupech posadili na židličky. Nabídli čaj a kávu. Potom se začali představovat. Každý představoval toho druhého a říkali o sobě i osobní informace nebo zvláštnosti, což bylo fajn. Pak to stejné chtěli i po nás. Bylo příjemné se o každém něco dozvědět. Dali nám kvíz ohledně

společnosti XY a.s. a hodně se nás ptali, což je fajn, protože to lidi udržuje pozorné. Nepříjemné bylo to nošení roušek. Člověku se pak nedostatečně okysličuje mozek a ke konci už to bylo poměrně dost nepříjemné. Přišli nám přednášet i lidé z jiných oddělení. Pouštěli nám nahrávky klientů. Ocenila jsem i pozvání na oběd a společnou fotku. Na konci dne jsme vyřídili nutnou administrativu.

Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo?

- R1: Celý ten den je velmi dobře udělaný, je motivující. Představení firmy se mi líbilo nejvíce. Emotivní lidé. Den utekl velmi rychle. Líbil se mi i interaktivní koncept celého dne, to není u korporátu zvykem.
- R2: Udělal na mě velice dobrý dojem. Měl jsem pocit, že jsem nastoupil do nějaké šťastné sekty. Byl jsem přesvědčen, že jsem nastoupil do té správné společnosti.
- R3: Myslím si, že na adaptačním dni bych se dozvěděla spoustu novinek, které se odehrály za tu dobu, co jsem vypadla z procesu. Pokud to bude možné, tak ho v budoucnosti ráda absolvuji.
- R4: Nic konkrétního si nevybavuji.
- R5: Bylo super, že jsme dostali oběd. Zvláště pro lidi, co neznají okolí firmy. Líbilo se mi zapojování lidí do programu, aby lidé neztráceli pozornost. Nebylo nic, co by se mi nelíbilo.
- R6: Líbily se mi scénky, které jsme vymýšleli na téma hodnot společnosti. Byl to pro mě výstup z komfortní zóny.
- R7: Za začátku to bylo trochu upjaté, ale líbilo se mi, že díky programu jsme se uvolnili a stačila hodinka a bylo to super. Dostali jsme oběd, to bylo příjemné, navíc jsme se společně najedli. Nemůžu nic vytknout, byla jsem v úžasu a moc se mi tento den líbil.
- R8: Nejvíce se mi líbilo, že jsem trochu poznala kolegy a dozvěděla se něco o firmě. Nejmíň se mi líbilo, že jsme byli v rouškách, bylo to až moc dlouhé a měli jsme málo interakce mezi sebou.

Jak hodnotíte množství informací?

- R1: Přiměřeně.
- R2: Vybavuji si pouze dojmy, už ne konkrétní informace.

- R3: Adaptační den jsem neabsolvovala.
- R4: Nebylo jednoduché se v tom jako nováček zorientovat. Dostala jsem základní přehled.
- R5: Myslím, že to bylo tak akorát. Krásně to vyšlo i časově. Nové informace se dovidám celou dobu. Pro úplného nováčka to bylo adekvátní množství informací.
- R6: Nemám moc s čím porovnávat. Všechno to bylo nové a měl jsem problém udržet pozornost. V polovině jsem se začal ztrácet, bylo toho hodně. Ale pak jsem si všechno dohledal v poskytnutých materiálech.
- R7: Myslím, že to bylo tak akorát. Dostali jsme i materiály, kde jsem si to kdykoliv mohla připomenout. Nebylo toho ale tak moc, že bychom to nezvládali pobrat a kombinace s informacemi v materiálech byla ideální.
- R8: Množství informací hodnotím jako dostačující. Ještě bych byla ráda za nějaký popis své pracovní pozice a praktické příklady toho, co se v ní dělá. Ale je mi jasné, že v takovém počtu lidí něco takového není možné.

Pomohly Vám poskytnuté informace lépe se adaptovat na svou roli ve společnosti?

- R1: Ano. Už ze vstupního pohovoru bylo poznat, jak firma funguje, co se očekává a jací lidé se do společnosti XY a.s. hodí.
- R2: Firemní kultura nastíněna byla, ale ve finále to bylo jinak.
- R3: Adaptační den jsem neabsolvovala.
- R4: Na úvod ano, ale беру to jako obecné uvítání.
- R5: Byl to spíš takový úvod do firemního myšlení, abych věděl, co mám jak začít vnímat, a jak společnost přemýšlí.
- R6: Nepřipravily mě na to. První měsíc jsem nevěděl, která bije. Myslím si, že lidem, kteří mají zkušenosti z oboru tyto informace pomůžou, ale pro mě to byl totální chaos.
- R7: Ano, pomohlo mi to. V pojišťovnictví jsem nikdy nepracovala, takže to pro mě bylo nové a užitečné.
- R8: Pomohlo mi zjištění, že ve firmě panuje přátelská atmosféra. Konkrétně o náplni práce jsem se příliš nedozvěděla. Ale poznala jsem kolegy a to pro mě bylo důležité.

Odpovídaly informace poskytnuté na adaptačním dni realitě?

- R1: Adaptační den krásně ukazuje, jak firma funguje v přirozeném prostředí. V reálu je to samozřejmě práce jako každá jiná. Kolektiv i kultura společnosti je fajn. Nemůžete předpokládat, že každý den bude sluníčkový.
- R2: Neodpovídaly.
- R3: Adaptační den jsem neabsolvovala.
- R4: To jsem takto neposuzovala. Jsem v práci už spoustu let a nejsem naivní v tom, že bych předpokládala, že to bude přesně tak, jak je to odprezentováno. Beru si to spíš jako takovou kostru a náhled.
- R5: To je těžká otázka. Možná některé procesní věci nejsou tolik napřed, jak bylo uvedeno.
- R6: Vesměs to odpovídalo realitě. Všechno tomu odpovídá a setkávám se s tím.
- R7: Myslím si, že to všechno splňovalo.
- R8: Ano, odpovídaly realitě. Snad až na výjimky v chování některých lidí.

Pomohlo Vám seznámení s dalšími účastníky adaptačního dne lépe se začlenit do kolektivu?

- R1: Určitě ano. Cítíte, že v tom nejste sami a víte na koho se můžete obrátit.
- R2: Ano, měl jsem z toho dobrý pocit, že se můžu na někoho obrátit.
- R3: Adaptační den jsem neabsolvovala.
- R4: Určitě. Jsem moc ráda, že jsme měli i více setkání a fyzicky jsem poznala lidi na druhé straně. Osobní setkání je nenahraditelné.
- R5: Adaptační den jsem absolvoval až po svém nástupu do společnosti, takže už jsem byl začleněn.
- R6: Já s nikým z toho dne nespolečuji, takže to pro mě nebylo relevantní.
- R7: Moc mi to pomohlo, potkala jsem tam kamarádku z jiného oddělení a doteď si píšeme a kamarádíme se. Bylo fajn, že jsme se jako nováčci znali, když jsme se potkali na chodbě, tak jsme se pozdravili a bylo hezké vidět známé tváře a vědět, že v tom nejsme sami.
- R8: Ano, určitě pomohlo. I přestože jsme spolu nemohli kvůli virové krizi moc komunikovat.

Je něco, co Vás negativně či pozitivně překvapilo?

- R1: Dělal mi problém všem tykat.
- R2: Pozitivně mě překvapilo, že to bylo velice přátelské a hravé.
- R3: Adaptační den jsem neabsolvovala.
- R4: Nebyla jsem připravená na focení. Kdybych to věděla dopředu, lépe bych se upravila. To mě trochu mrzí. Myslím si, že není potřeba mluvit sprostě. Nejsem puritán, ale některá slova mě hodně překvapila a trochu mi občas i vyrazila dech. To se mi nelíbilo, myslím si, že to sem nepatří. Moc se mi líbí kultura společnosti a jak ji prezentuje předseda představenstva.
- R5: Nic co by mě extra překvapilo jsem nezaznamenal. Adaptační den splnil mé očekávání.
- R6: Překvapil mě pozitivně celý den, protože jsem nikdy nic takového nezažil. Negativní věci aktivně nehledám, snažím se vnímat všechno pozitivně.
- R7: Už na pohovoru to bylo velmi sluníčkové, tak jsem pořád čekala, kdy to sluníčkové být přestane a byla jsem překvapená, že to ještě nepřestalo.
- R8: Pozitivně mě překvapila přátelská atmosféra a pozvání na oběd.

Napadá Vás něco, co by se dalo na adaptačním dni vylepšit?

- R1: Nevzpomínám si, jestli tam byla organizační struktura. To by mi pomohlo, abych věděla na koho se s čím obracet a kdo patří na jaké oddělení.
- R2: Nenapadá, adaptační den mi vyhovoval.
- R3: Adaptační den jsem neabsolvovala.
- R4: Doteď úplně nevím, jestli se obracím na toho správného člověka. Ocenila bych organizační strukturu, abych se lépe zorientovala v tom, na koho se s čím obracet. Pokud by to bylo v té době možné, tak strávit jednotlivé dny v jednotlivých odděleních, abych lépe poznala celý proces.
- R5: Pomohlo by mi, kdybychom měli procházku po firmě, abych věděl, kde kdo sedí a na koho se můžu obracet.
- R6: Za mě asi nic, nemám s čím srovnávat a líbilo se mi to.
- R7: Možná kdybychom se hned na adaptačním dni seznámili s naším podporovatelem. Aby i oni také s něčím vystoupili řekli něco také ze svého pohledu.

- R8: Líbily by se mi praktické ukázky práce na jednotlivých pozicích např. formou scének nebo nahrávek klientů.

Adaptační cesta:

Jak probíhala adaptace po dobu následujících tří měsíců?

- R1: Poznání nitra pojišťovny. Seznámení s produkty, absolvování školení o produktech a základy pojišťovnictví. To je velmi dobře nastavené. Přes MS Teams mi to vyhovovalo, protože to nebylo náročné skrz cestování.
- R2: Byl jsem v kontaktu s podporovatelem, ale informace prezentované na adaptačním dni nesešly. Kdyby na tom místě byl jiný podporovatel, tak by to asi bylo jinak. Měli jsme jednu schůzku ohledně nastavení adaptačního plánu hned na začátku, ale další rozvojové schůzky se již nekonaly.
- R3: Prošla jsem si školení a seznamovala jsem se znovu s novinkami ve firmě a s jejím chodem.
- R4: Dostala jsem od svého podporovatele adaptační plán, kterého jsme se drželi. Nejdříve to byla teorie, projít si školení a něco se naučit. Potom práce na počítači se systémy a po měsíci už jsem začala kontaktovat klienty, školit a prakticky už vykonávat svou práci.
- R5: Seznamovací meeting s kolegy, představení mé náplně práce. Dostal jsem kolegu, který se mě ujal, se kterým jsem si potom ujasnil očekávání a to, na koho se mám obracet s dotazy.
- R6: První měsíc byl pro mě chaos, přišel jsem do jiného prostředí a měli jsme spoustu školení, která pro mě byla strašně matoucí a obsáhlá. Bylo to pro mě velké množství nových věcí v krátkém čase.
- R7: Proběhlo seznámení s oddělením, bližší seznámení s prací, seznámení se sektorem a kolegy. Ty tři měsíce byly plné naslechu, byla jsem každý den připojená na nějakou kolegyni a poslouchala jsem, jak řeší různé situace. Proběhla i školení, ale nejvíce mi daly naslechy.
- R8: Zaučování samo o sobě probíhalo docela dobře. Měli jsme několik produktových školení online i osobně. Většina z nich mě bavila a byla zajímavá. Práci s programy se nás snažili naučit tak, že jsme si ji samy zkoušely, což byl pro mě ten nejlepší možný způsob výuky. Měly jsme ale jednu sérii

školení, která nám ani jedné nevyhovovala. Alespoň ne ze začátku. Bylo to na nás příliš rychlé a dívaly jsme se, jak někdo kliká v programu na různé věci a byly jsme z toho zmatené a zahlcené informacemi. Tam si myslím, že nastala první krize. Školitelka byla také poměrně náladová a měla nepříjemné poznámky na náš účet. Také neuměla na některé otázky odpovědět nebo nám říkala odpovědi neplatné. Z tohoto školení jsme byly všechny zoufalé a dost to ovlivnilo naše rozhodnutí odejít. Hrál v něm roli i to, že jsme všechny od dané pracovní pozice očekávaly trochu jinou náplň práce. Ve skutečnosti naše náplň dost připomínala práci v call centru. Netušila jsem, že se v ní bude tolik volat, a že se hovory budou zvedat jako na běžícím páse. Také finanční ohodnocení nebylo nejlepší. Očekávala jsem sice hrubou mzdu plus bonusy, ale myslela jsem si, že na ty bonusy se dá lehce dosáhnout, což nebyla pravda. Tato práce mi přišla finančně značně podhodnocená. Taky jsme v rámci adaptačního procesu odposlouchávaly hovory, které vedli naši spolupracovníci, abychom měli lepší představu o naší budoucí práci. To mi připadalo velmi prospěšné.

Co se Vám nejvíce a nejméně líbilo?

- R1: Cesta podporovatele. Člověk se nebojí zavolat a zeptat se na cokoli. Z mých zkušeností je málokde zvykem, že podporovatelé opravdu podporují a starají se.
- R2: Nebyl jsem zvyklý věnovat se v práci nepracovním záležitostem. Nelíbilo se mi, že když jsem chtěl komunikovat s jinými kolegy, abych se poradil, tak mi to bylo vyčteno. Když jsem navrhnul návrh na zlepšení, tak to bylo vždy ihned zamítnuto. Měl jsem pocit, že jsem v ohradce, mimo kterou se nesmím pohybovat, a že na mých názorech a pocitech nezáleží.
- R3: Oficiálně spadám pod podporovatele, pro kterého reálně nic nedělám a pracuji pro jiné kolegy. To je matoucí. Vážím si toho, že je možné si věci přizpůsobit tak, aby to fungovalo pro obě strany. Figuruje tam lidský faktor.
- R4: Líbí se mi, že firma jde pořád kupředu. Kultura, filozofie i hodnoty jsou mi vlastní. Postrádám možná takovou rychlou pomoc, něco jako help desk, kam bych mohla zavolat a někdo by mi rychle odpověděl na otázku.

- R5: Líbilo se mi, že jsem mohl pracovat z domu. To mi vůbec nedělá problém, naopak. V zaučování je určitě lepší fyzický kontakt.
- R6: Bylo toho na mě hodně, jak už jsem říkal. Líbilo se mi, že se mi všichni snažili pomoci, všichni věděli, že jsem v tomto oboru nový, vycházeli mi vstříc a snažili se mi pomoci.
- R7: Líbilo se mi, že během těch náslechlů jsme se s kolegyněmi i vzájemně poznávaly a lépe seznamovaly. Bylo to ideálně udělané, necítila jsem žádný nátlak, že bych musela hned všechno vědět. Každodenní školení byly distančně velmi náročné. Pro nováčka toho bylo moc za krátký čas, bylo to velice náročné. Dala bych to možná třeba na dvě části, protože udržet pozornost tak dlouho není jednoduché.
- R8: Nejvíce se mi líbila přátelská atmosféra v celé firmě. Dalo se nadřízené navrhnout nápad ke zlepšení a ona jej s radostí přijala. Taky člověk mohl vyjádřit svůj názor. To jsem hodnotila jako obrovské plus. Pojišťovnictví je pro mě zajímavý obor. I škody na autech mě bavily. Nejméně se mi líbilo školení na práci v programu s jednou ne příliš příjemnou školitelkou a zjištění reality, co se náplně práce týká. To, když jsem zjistila, že se člověk v práci nezastaví. Pracoviště bylo pro mě strašlivě hlučné, nemohla jsem se soustředit a každý den jsem chodila domů s bolestí hlavy. A nebyla jsem jediná.

Byla Vám poskytnuta dostatečná podpora ze strany odpovědného zaměstnance?

- R1: Velmi dobrá.
- R2: Podporovatel byl velice chytrý, ale pomáhal mi spíše pasivně, až když jsem si řekl o radu.
- R3: Můj podporovatel je člověk, se kterým nejsem úplně v kontaktu. Komunikuji s kolegy, pro které pracuji a s těmi to funguje skvěle. Z mého předchozí působení ve firmě pořád z většiny vím, na koho se obracet, když potřebuji s něčím pomoci. Ve svém týmu mám také šikovnou kolegyni, která má přehled o všem a o všech, takže ta mi taky vždy ochotně poradí.
- R4: S podporovatelkou jsem mluvila každý den, moc mi pomáhala. Vše mi vysvětlila a směřovala mě. V rámci adaptace mi byla přiřazena kolegyně, která mi pomáhala, ale někdy jsme se dostaly do situace, kdy ani ona nevěděla,

co dělat. Podporovatelka se starala se i o mou psychiku, každý den mi volala a ptala se, jak se mám a co se mi povedlo.

- R5: Dostal jsem k sobě odpovědného zaměstnance, spolupracoval jsem s kolegy a podporovatel mi byl také oporou. Spolupráce byla dobře nastavená.
- R6: Ano, podporovatel je naprosto super, nemůžu říct nic než chválu. Stará se o mně jak o vlastního, zajímá se, ptá se jak se mám.
- R7: Jak jsem říkala, měla jsem každý den kolegyni, ke které jsem byla připojená a po každém hovoru jsem se mohla na cokoliv zeptat. Vše mi vždy ochotně vysvětlili. I podporovatelka mi strašně moc pomáhala a starala se i o to, jak se mám a jak se cítím, vnímala jsem velkou oporu. Teď, jak už jsem zajatá, tak toho času na nás nemá tolik, ale určitě se o tom bavíme. Máme i společnou chatovací skupinu, kde jsme celý tým a kdykoliv někdo něco potřebuje, tak se stačí zeptat a hned mu nějaký kolega odpoví.
- R8: Ano, moje nadřízená mi poskytla veškerou možnou podporu. Byla velice ochotná a milá.

Dostalo se Vám potřebné podpory při plnění průběžných cílů?

- R1: Ano, byli jsme spolu stále na telefonu a komunikovali jsme tyto cíle. Pomohlo mi to, když jsem se bála, abych neudělala špatný dojem na klienta.
- R2: Na cokoliv jsem se zeptal mi bylo zodpovězeno a perfektně vysvětleno, pokud jsem se aktivně ptal.
- R3: Všechny cíle jsme si nastavovali s kolegy, pro které pracuji a vše probíhalo v pořádku.
- R4: Naprosto perfektní. Podporovatelka je přátelská, lidská a hrozně moc mi pomohla.
- R5: Ano, první měsíc jsem se učil, jak dělat mou práci a cca po měsíci jsem si to začal zkoušet i v praxi, ale stále to po mně vždy někdo kontroloval a případně mi řekl, co je špatně a proč.
- R6: Ano. Svou práci stále posílám na revizi kolegům.
- R7: Určitě. Trochu jsem se bála, protože jsem se necítila na to, že bych toho tolik mohla zvládnout, ale za podpory kolegyně i podporovatelky se to vše zvládlo.

- R8: Ano, dostalo. Když jsem začala zaznamenávat online pojistné události, necítila jsem se na to dostatečně proškolená. Některá školení jsme měly až v průběhu toho, co už jsme danou prací dělaly. Také ji po nás vlastně nikdo nekontroloval. Necítila jsem se dobře, když jsem nevěděla, zda nedělám chyby.

Dostalo se Vám hodnocení za splněné cíle?

- R1: Ano, určitě. Práce je hodně a pro mě i pro podporovatele je důležité, jak vystupujeme na venek, takže si cíle říkáme neustále, abychom neudělali špatný dojem.
- R2: Konala se pouze jedna schůzka, a to hned po nástupu, kde jsme si řekli, co chceme do budoucna. Další neproběhla, i když mohla být on-line realizována. Takže hodnocení se mi nedostalo. Mrzí mě, že se podporovatel vůbec nezajímal o to, zda se mé názory a postoje během adaptace nějak mění.
- R3: Vše jsme komunikovali s kolegy a bylo to v pořádku, pokud bylo něco, co jsme potřebovali probrat, tak jsme to řešili.
- R4: Přesně. Byla jsem v tom hodně samostatná a podporovatelka to vítala. Byly ale věci spíš technické nebo systémové, které jsem potřebovala vysvětlit. Dostalo se mi zpětné vazby na splněné cíle.
- R5: Ano, s podporovatelem jsme měli průběžné schůzky o tom, jak si vedu. Každý měsíc jsme také hodnotili splněné cíle a říkali si zpětnou vazbu.
- R6: Ano, měli jsme schůzky, kde jsme si řekli, jak jsme spokojeni a zpětnou vazbu.
- R7: Ano, zpětné vazby bylo hodně. S podporovatelkou mám dobrý vztah a hned jak jsme viděly, že je pro mě něco náročnější, tak jsme to hned podchytily. Dostala jsem pomocnou ruku a zpětná vazba mi moc pomohla.
- R8: Každý měsíc jsem měla s nadřízenou rozhovor o tom, jak mi práce jde. Bylo to ale spíš hodnocení z mé strany, než z její vůči mně. Takže jsem si nemohla být úplně jistá, jak mou práci vnímají ostatní.

Pomohlo Vám školení lépe se adaptovat na náplň práce?

- R1: Školení jsou důležitá a měl by je absolvovat každý, kdo nastoupí do pojišťovny, aby věděl, co ta firma nabízí, a jak vše funguje.
- R2: Školení bylo super. Hodně mi pomáhaly i poskytnuté materiály ze školení.
- R3: Ne na náplň práce, protože jako asistentka nepotřebuji mít o produktech takový přehled. Ale v mém předchozím působení jsem nic takového neabsolvovala a z předchozích zaměstnání nemám zkušenosti z pojišťovnictví, tak mi to velmi pomohlo s poznáním toho, co kdo dělá, jak to funguje, a co se ve společnosti děje.
- R4: Školení jsem brala jako obecné pro všechny. Pomohlo mi to ze začátku se lépe zorientovat. Teď, když už jsem v tom procesu lépe zjetá, tak se na školení přihlašuji znovu, abych poznala produkty více do hloubky, upřesnila si je a připomenula. Používám to při své práci. Bez toho by to nešlo, protože jsem neměla předchozí zkušenosti. Každý produkt ve společnosti je jiný a ty informace k práci potřebuji. Chyběl mi osobní kontakt, to je ale problém současné doby.
- R5: Člověk se dozví o produktech, co společnost nabízí a nějakou cestu klienta. Mimo jiné se člověk i dozví, na koho se v jakých produktech obracet.
- R6: Ano, školení byla super, jen pro mě byla hrozně rychle za sebou. Měl jsem problém všechno najednou zpracovávat.
- R7: Ano, musím znát spoustu informací, takže školení mi pomohlo a hlavně mi pomohly i materiály ze školení, které pořád používám.
- R8: Ano, určitě pomohlo. Jak už jsem řekla, ocenila bych větší kontrolu mé práce a zpětnou vazbu.

Využíváte informace nabyté na školeních při své běžné práci?

- R1: Nepoužívám retailové pojištění, ale podnikatelské je pro mě každodenní rutina.
- R2: Určitě jsem využila informace včetně poskytnutých materiálů ze školení.
- R3: Já spravuji úplně jiné věci, než je to gró pojišťovnictví, takže při práci tyto informace nevyužívám, spíš mi to pomáhá mít lepší přehled.

- R4: Ano, je to součást mé práce a také školím dál. Používám i materiály, které mi byly po školení poskytnuty a píšu si do nich poznámky.
- R5: Ano, určitě. Školení bylo už i více, nejen na produkty. Informace jsem hned využíval.
- R6: Ano, využívám školení na majetek. Ostatní pro mě bylo rozšíření obzoru a pamatuji si z toho tak polovinu.
- R7: Ano, mám uloženy všechny prezentace a používám je. Při mé práci není důležité všechno vědět, ale vědět, kde všechno najít.
- R8: Spíše je využívám při svém běžném životě. Informace ohledně pojištění aut jsou mi rozhodně přínosem. Také školení na lepší komunikaci a gramatiku se mi dost hodilo.

Po jak dlouhé době pro Vás bylo možné vykonávat Vaši práci samostatně?

- R1: Schůzky s klienty jsem měla hned první den, takže jsem začala pracovat hned. Tak dva měsíce trvalo se trochu lépe zorientovat.
- R2: Pracoval jsem sám cca po měsíci.
- R3: Potřebovala jsem se vrátit zpět do systému, hlavně do technologií. Samostatně jsem zpracovávala věci hned od začátku, ale musela jsem se více doptávat. Co jsem potřebovala zmapovat, tak jsem si zmapovala tak po měsíci, ale pořád jsou jména ve firmě, která neznám.
- R4: Abych se opravdu cítila komfortně, chce to alespoň rok v té firmě. Ale prakticky vykonávat svou práci jsem byla schopná po jednom měsíci.
- R5: Cca měsíc a půl až dva bez nějakých dotazů.
- R6: Zhruba od konce zkušební doby.
- R7: Po třech měsících jsem začala prakticky vykonávat svou práci, cítila jsem se více samostatná zhruba druhý týden té praktické činnosti.
- R8: Myslím si, že to bylo něco okolo měsíce a půl.

Byl vytvořený adaptační plán nápomocný?

- R1: Ano, drželi jsme se ho. Je fajn ho mít a vidět, kam se budu posouvat, a co se ode mě očekává. Je dobré mít tu cestu a vidět, kam směřuji.
- R2: Nestihl jsem ho bohužel dokončit, takže nemůžu říct. Asi to byla spíš jen taková berlička, která udávala směr.

- R3: Nedostala jsem adaptační plán.
- R4: Byla to pro mě spíš taková osnova toho, co se ode mě očekává.
- R5: Pro mě to bylo spíše doplňkové, já už jsem díky zkušenostem měl nastavená nějaká očekávání. Pro úplného nováčka si myslím, že to je ideální.
- R6: Je to spíš takový průvodce. Kontroluji, jestli se držím plánu a případně mám přehled, jestli jsem na něco nezapomněl. Je to taková berlička o kterou se můžu opřít, abych věděl, jestli se posouvám.
- R7: Byly to spíš záchytné body. Šla jsem do neznámého, proto to pro mě bylo užitečné, ale nejvíc mi samozřejmě dala praxe. Sama jsem byla překvapená, že ten plán byl nastaven tak, že všechny cíle šly tak přirozeně a plnila jsem to opravdu každý měsíc.
- R8: Ano, byl nápomocný. Já bych ocenila, kdyby byl detailnější a vědělo se více kdy a na co přesně, budu školení mít. Věděla jsem, že mi ještě chybí nějaké informace a nebyla jsem si jistá, zda nás na to ještě čeká školení. Např. nám jen zběžně ukázali, jak se řeší zahraniční škody na autech, a netušila jsem, jestli na to někdy budu mít ještě školení nebo ne. Taky jsem nevěděla, že je zatím sama nemám dělat, ale přeposílat někomu jinému.

Napadá Vás něco, co by se dalo na adaptační cestě vylepšit?

- R1: Bylo by dobré absolvovat jeden den s kolegy, jinak mě nic nenapadá. Protože mám srovnání s jinými firmami, tak tady si myslím, že je to opravdu hezky a příjemně nastavené, všichni ve firmě rádi pomůžou.
- R2: Více komunikace a zájmu ze strany podporovatele, více schůzek. Pro práci by mi pomohlo více vylepšit systémy. Za tu dobu se mi spousta věcí uleželo, ale už jsem neměl šanci to s podporovatelem probrat.
- R3: Chyběl mi kontakt s kolegy, který byl výrazně omezen kvůli současné době. Pomohlo by mi něco, dle čeho bych se mohla lépe orientovat ve firmě, abych si mohla vyhledat na koho se s kým obracet. Jako asistentka musím poznat celou firmu skrz na skrz, takže to by byl dobrý pomocník.
- R4: Následné školení po těch cca 3 měsících, aby bylo možné poznat produkty více do detailu. Ráda bych šla na první schůzky s kolegy, abych byla více v obraze.

- R5: Kontakt s lidmi, projít si firmou, bavit se s lidmi face to face, chodit s kolegy na oběd a tvořit si sociální vazby. Za to bohužel může aktuální situace. Co se týká náplně práce, tak je to hlavně o individuálním přístupu podporovatele. Já jsem byl spokojený a nemůžu říct půl slova.
- R6: Více informací a znalostí při psaní dopisů klientům. Případně nějaké šablony.
- R7: Rozdělit školení na více částí, aby to nebylo takové množství informací. V distanční podobě je to mnohem náročnější. Školení na majetku by mohlo být podrobnější, ale zrovna to bylo časově nejnáročnější, tak zrovna tam bych dala větší pauzy či školení na více částí více dopodrobna.
- R8: Zajistit, aby všichni školitelé byli správně informovaní. Lišily se informace mezi odděleními. Např. po telefonu a online řešili škody trochu jinak, neměli sjednocené postupy. Potřebovala bych mít lepší zpětnou vazbu. Aby na školení nebyli nevrní lidé. Taky už při náboru lépe přiblížit náplň práce. Všechny tři, které jsme na náboru byly, nás překvapila.

Odchod ze společnosti:

Přišla výpověď ze strany společnosti nebo z Vaší?

- R2: Ze strany pojišťovny.
- R8: Přišla z mé strany.

Co bylo důvodem k ukončení pracovního poměru?

- R2: Výpověď ve zkušební době ze strany společnosti XY a.s. bez udání důvodu.
- R8: Nabídka lukrativnější práce v bance, také lépe placené, ve které bych využila angličtinu. Hlučné prostředí ve společnosti XY a.s. Zaměstnanci strašně moc pracovali a nebyli za to dostatečně finančně ohodnocení. Pocit, že postup na vyšší pozici není příliš možný. Náplň práce podobná práci v call centru. Monitorování toho, kolik hovorů stihnou zaměstnanci vyřídit. Práce na čas.

Jak dlouho jste o odchodu uvažovala? / Měl jste tušení, že něco takového přijde?

- R2: Ne, vůbec jsem netušil, že to přijde.
- R8: O odchodu jsem začala uvažovat po prvním nepovedeném školení, kdy jsem byla přehlacená informacemi a školitelka se chovala trochu nadřazeně. Nebo tak minimálně působila. Mohlo to být tak po prvním měsíci.

Je něco, co by Vás přimělo zůstat, pokud by se to změnilo?

- R2: Přes všechny překážky jsem zůstat stále chtěl, stále je mi blízka filozofie společnosti. Chtěl bych však pracovat s jinými lidmi, zejména ve větším kolektivu.
- R8: Pokud by se změnilo platové ohodnocení a množství práce, které člověk musí vykonat. Ohodnocené přesčasy, které lidé dělali. Náplň práce by byla klidnější a nebyl by to případ za případem, na čas. Monitorování toho, kolik toho člověk stihne vyřídit. Snad přeřazení na jinou pracovní pozici.

Chybí Vám tato práce?

- R2: Ano, proto jsem se do společnosti XY a.s. přihlásil znovu.
- R8: Škody na autech mě bavily, dozvěděla jsem se spoustu zajímavých informací. Ale spíše mě bavilo přemýšlet např. nad vylepšením stávajících produktů, ptát se školitelů na otázky a hledat lepší cesty. Práce jinak až příliš připomínala pásovou výrobu. Bavily mě jinak i příběhy lidí a příjemná byla přátelská atmosféra ve firmě. Ta mi bude chybět.

Co Vám tato práce dala a vzala?

- R2: Pochopil jsem, že atmosféra v práci je o lidech, že informace sdílené na adaptačním dni nejsou o tom, jak to ve firmě skutečně je, ale spíš o zbožném přání vedení, jak by to být mělo.
- R8: Dala mi lepší představu o práci, kterou bych v budoucnu chtěla vykonávat. Tedy konkrétně, co v práci nechci už mít. Např. vím, že mi opravdu nevyhovuje open office, kde na mě všichni vidí. Je prokázáno, že to zvyšuje míru stresu. Taky mi dala zajímavé informace na školení o komunikaci, to bylo skvělé. A i většina jiných školení. Dozvěděla jsem se více o tom, jak pojišťovnictví funguje a tento obor mě velmi bavil.

Identifikační údaje:

Na jaké pozici jste ve firmě pracoval/a/pracujete?

- R1: Obchod.
- R2: Obchod.
- R3: Back office.
- R4: Obchod.

- R5: Likvidace.
- R6: Likvidace.
- R7: První linie
- R8: První linie

Jak dlouho jste ve firmě pracoval/a/pracujete?

- R1: 4 měsíce.
- R2: Necelé 2 měsíce.
- R3: Rok a půl před rodičovskou dovolenou, poté 4 roky pauza a teď cca půl roku.
- R4: 4 měsíce.
- R5: 6 měsíců.
- R6: 4 měsíce.
- R7: 5 měsíců.
- R8: 2 a půl měsíce.

Jaká je Vaše předchozí pracovní zkušenost?

- R1: Zkušenosti z pojišťovnictví v oblasti obchodu.
- R2: Zkušenosti z pojišťovnictví v oblasti likvidace.
- R3: Zkušenosti v jiném oboru.
- R4: Mám zkušenost z pojišťovnictví v oblasti obchodu.
- R5: Mám zkušenosti z pojišťovnictví v oblasti obchodu, back office i likvidace.
- R6: Zkušenosti s prací v jiném oboru.
- R7: Zkušenosti s prací v jiném oboru.
- R8: Zkušenosti s prací v jiném oboru.

Jste spíše introvert nebo extrovert?

- R1: Myslím si, že jsem takový nucený extrovert. Mám rád společnost, v rámci práce kontakt s lidmi, ale taky mám rád i svůj klid.
- R2: Introvert laděný extrovertně.
- R3: Introvert, který může jako extrovert vypadat. Pokud se v prostředí adaptuji a začnu se cítit příjemně, tak jsem otevřená.
- R4: Extrovert.

- R5: Jak kdy. Podle nálady. Někdy mám chuť pracovat v klidu bez rušení a někdy se snažím víc zapojovat a komunikovat. Spíše ale Introvert.
- R6: Spíše introvert, i když to možná není vidět.
- R7: Extrovert, určitě.
- R8. Rozhodně introvert.

Kolik je Vám let?

- R1: 42.
- R2: 50.
- R3: 42.
- R4: 57.
- R5: 30.
- R6: 43.
- R7: 21.
- R8: 30.