

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
a související procesy**

Bc. Klára Hašová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Hašová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a související procesy

Název anglicky

Adaptation of Employees in a Selected Organization and Related Processes

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změn a doporučení na zlepšení adaptačního procesu ve zvolené organizaci, který povede ke zkvalitnění celého tohoto procesu a jednotnému přístupu k nově přijatým zaměstnancům.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvalitativní metody hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, adaptace, pracovní a sociální adaptace, adaptační proces, zaměstnanci

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

FRISCHMANN, P. ŽUFAN J. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Východiska a vývoj. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-2369-6.

KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především paní Ing. Monice Jadrné za pomoc, ochotu a za cenné a odborné rady při zpracování diplomové práce. Děkuji také své rodině za trpělivost a podporu, kterou mi věnovala během celého studia. V neposlední řadě patří mé poděkování respondentům za účast na kvalitativním výzkumu a manažerce společnosti P&G za poskytnutí rozhovoru.

Adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci a související procesy

Abstrakt

Cílem práce je navržení změn a doporučení na zlepšení adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci Procter & Gamble Czech Republic s. r. o., které povedou ke zkvalitnění tohoto procesu a jednotnému přístupu k nově přijatým zaměstnancům. Teoretická část je zaměřena na personální řízení podniku, nábor a adaptaci zaměstnanců a jejím cílem je vymezit prostor pro praktickou část diplomové práce. V praktické části je metodou analýzy a syntézy sekundárních dat nejprve popsána zvolená společnost Procter & Gamble Czech Republic s. r. o. a její procesy spojené s řízením lidských zdrojů, nábořem a adaptací zaměstnanců. Pro sběr primárních dat byla zvolena metoda hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s nově přijatými zaměstnanci a rozhovor řídicím pracovníkem. Hloubkové rozhovory byly vyhodnoceny pomocí softwarového programu MAXQDA, který je určen pro počítačové analýzy kvalitativních dat. Na základě zjištěných nedostatků byla navržena dílčí opatření vedoucí ke zlepšení a sjednocení stávajícího adaptačního procesu v oblasti pracovní i sociální adaptace, včetně vyčíslení případných nákladů na jejich realizaci.

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

Adaptation of Employees in a Selected Organization and Related Processes

Abstract

The aim of the work is to propose changes and recommendations to improve the adaptation of employees in selected organization Procter & Gamble Czech Republic s. r. o, which will lead to the improvement of this process and to unified approach to newly hired employees. The theoretical part is focused on the personnel management of the company, recruitment process and adaptation of employees. The aim of the theoretical part is to define the space for the practical part of the diploma thesis. In this practical part there is by methods of analysis and synthesis of secondary data described the selected company and its processes associated with human resources, recruitment and adaptation of employees. For the collection of primary data, the method of in-depth semi-structured interviews with newly hired employees and an interview with a manager were chosen. In-depth interviews were evaluated using the MAXQDA software program, which is designed for computer analysis of qualitative data. Based on the identified shortcomings, measures were proposed leading to the optimization and unification of the existing adaptation process in the field of work and social adaptation, including the quantification of possible cost for their implementation.

Keywords: human resources management, adaptation of employees, work and social adaptation, adaptation process, employees

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická východiska	17
3.1 Řízení lidských zdrojů	17
3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů	17
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	18
3.1.3 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů	19
3.1.4 Modely řízení lidských zdrojů.....	21
3.2 Vyhledávání zaměstnanců	24
3.2.1 Analýza pracovních míst a jejich plánování.....	25
3.2.2 Popis pracovního místa.....	28
3.2.3 Zdroje pracovníků	29
3.2.4 Metody získávání pracovníků.....	30
3.3 Výběr zaměstnanců.....	32
3.3.1 Zásady a kritéria výběru	33
3.3.2 Metody výběru zaměstnanců.....	33
3.3.3 Chyby při výběru zaměstnanců	43
3.3.4 Optimální rozhodování.....	44
3.4 Adaptace zaměstnanců.....	44
3.4.1 Definice adaptace zaměstnanců.....	45
3.4.2 Druhy adaptace	46
3.4.3 Subjekty a objekty procesu adaptace.....	49
3.4.4 Průběh adaptačního procesu	50
3.4.5 Nástroje řízení adaptačního procesu.....	53
3.4.6 Vzdělávání zaměstnanců	55
3.4.7 Hodnocení zaměstnanců	56
3.4.8 Cíle a vyhodnocení adaptačního procesu	57
4 Praktická část	58
4.1 Charakteristika společnosti Procter & Gamble.....	58
4.1.1 Historie firmy	59
4.1.2 Procter & Gamble v Evropě a České republice.....	60
4.2 Řízení lidských zdrojů	61
4.2.1 Řídící struktura společnosti	61

4.2.2	Náborová strategie společnosti	65
4.2.3	Firemní hodnoty a kultura	66
4.3	Vyhledávání zaměstnanců.....	68
4.3.1	Online komunikační kanály	69
4.3.2	Off-line komunikační kanály	70
4.3.3	Výběr zaměstnanců.....	71
4.3.4	Přijetí zaměstnance	73
4.4	Proces adaptace	74
4.4.1	Úvodní školení s personálním oddělením.....	74
4.4.2	Školení na pracovní činnosti.....	75
4.5	Hodnocení pracovníků	78
4.6	Vyhodnocení hloubkových rozhovorů.....	78
4.6.1	Postoje firmy k adaptaci zaměstnanců.....	79
4.6.2	Průběh adaptačního procesu zaměstnance – pracovní adaptace.....	81
4.6.3	Průběh adaptačního procesu zaměstnance – sociální adaptace	86
4.6.4	Osobnostní charakteristiky zaměstnance.....	89
4.7	Rozhovor s řídicím pracovníkem.....	90
5	Výsledky a diskuse	93
5.1	Shrnutí výsledků hloubkových rozhovorů	93
5.2	Vlastní návrhy	95
5.2.1	Návrhy pro zlepšení pracovní adaptace – příručka pro zaměstnance.....	96
5.2.2	Návrhy pro zlepšení pracovní adaptace – vzdělávání řídicích pracovníků.....	98
5.2.3	Návrhy pro zlepšení sociální adaptace – Buddy systém.....	99
6	Závěr	101
7	Seznam použitých zdrojů	104
8	Přílohy	108

Seznam obrázků

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů.....	18
Obrázek 2 PEST analýza vlivu vnějšího prostředí na řízení lidských zdrojů	21
Obrázek 3 Cyklus lidských zdrojů	22
Obrázek 4 Provázání personálních činností spojené s vyhledáváním zaměstnanců	24
Obrázek 5 Zjednodušená organizační struktura Procter & Gamble Czech Republic	62
Obrázek 6 Řídící struktura obchodního oddělení.....	63
Obrázek 7 P&G Peak Performance Factors	68
Obrázek 8 Ukázka školicího plánu pro nového zaměstnance	77

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody silné firemní kultury.....	48
Tabulka 2 Činnosti objektů a subjektů v rámci procesu adaptace zaměstnanců.....	50
Tabulka 3 Cenová kalkulace příručky pro zaměstnance	97
Tabulka 4 Cenová kalkulace kurzu pro vedoucí zaměstnance.....	99

Seznam grafů

Graf 1 Postoje firmy k adaptaci zaměstnanců	80
Graf 2 Délka trvání školení na pracovní činnosti.....	81
Graf 3 Hodnocení pracovního adaptačního procesu	83
Graf 4 Znalost pracovních činností v širším měřítku	84
Graf 5 Navržené možnosti pro vylepšení procesu pracovní adaptace.....	85
Graf 6 Povědomí zaměstnanců o adaptačním programu "Buddy systém"	87
Graf 7 Vnímání firemní kultury ve vztahu k sociální adaptaci	88
Graf 8 Návrhy pro zlepšení sociální adaptace.....	89

1 Úvod

V posledních letech není pochyb o tom, že zaměstnanci rozhodují o úspěšnosti společností a jsou tzv. „*hnacím motorem*“ celé ekonomiky. Lidé jsou nejcennějším kapitálem každého podniku, protože díky jejich dobře odvedené práci je vytvářen zisk, jsou naplňovány stanovené cíle podniku a je zajišťována celková prosperita firmy. Podniky si tuto skutečnost uvědomují, a z toho důvodu hraje útvár lidských zdrojů stále větší roli.

S velmi nízkou mírou nezaměstnanosti dochází na trhu práce ke konkurenčnímu boji a firmy se o kvalitní pracovníky přetahují. Proto je z pohledu zaměstnavatelů v první řadě důležité potencionální zaměstnance zaujmout, ať už dobrým jménem podniku, lákavým finančním ohodnocením či zaměstnaneckými benefity. Dalším krokem je poté výběr vhodných pracovníků. Firmy musí zvolit ze široké palety metod výběru takovou kombinaci metod, která jim zajistí výběr těch nejlepších zaměstnanců pro jejich potřeby. Pro společnosti není důležité najít pouze pracovní sílu, ale je vyžadováno najít takového vhodného pracovníka, který se dokáže rychle začlenit do kolektivu a podílet se efektivně na rozvojových cílech společnosti. Výběr co nejvhodnějších kandidátů také vede k nízké fluktuaci a tím pádem k nižším nákladům podniku.

Pro dosažení optimálního pracovního výkonu v co nejkratší době, rychlého začlenění se nového zaměstnance do kolektivu a ztotožnění se s firemní kulturou je potřeba novému pracovníkovi poskytnout dobře zpracovaný adaptační proces, jehož nedílnou součástí je poskytování zpětné vazby. Vhodně sestavený adaptační plán s fungující zpětnou vazbou posiluje motivaci zaměstnance a také snižuje náklady podniku spojené s případným časným odchodem zaměstnanců z firmy.

Častou příčinou odchodu ve zkušební době může být právě nesprávné uchopení adaptačního procesu, tedy souboru opatření, který zajišťuje cíleně řízené přizpůsobení se nových zaměstnanců firemním a pracovním podmínkám. Každý, kdo nastupuje do nového zaměstnání, prochází stresovou situací, která ovlivňuje jeho vnímání, prožívání, motivaci a výkonnost. Správně nastavený adaptační proces má tak značný vliv na to, jak rychle se nový zaměstnanec do společnosti začlení, jak se v ní bude cítit a jak bude motivovaný kvalitně odvádět zadanou práci.

Pokud proces adaptace proběhne správně a pracovník je úspěšně začleněn jak v pracovní, tak v sociální rovině nového zaměstnání je velice pravděpodobné, že ve firmě zůstane dlouhodobě.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zhodnocení adaptačního procesu navrhnout změny a doporučení na zlepšení adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci Procter & Gamble Czech Republic s. r. o., které povedou ke zkvalitnění celého tohoto procesu a jednotnému přístupu k nově přijatým zaměstnancům.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou popsány jednotlivé kapitoly s dílčím cílem osvojit si znalosti z odborné literatury a vymezit prostor pro praktickou část práce. Pomocí syntézy a komparace informací z odborných knih a publikací jsou popsány kapitoly zaměřující se na oblast řízení lidských zdrojů, personálních činností včetně vyhledávání a výběru zaměstnanců a adaptačního procesu. Nejprve je definován pojem řízení lidských zdrojů a jsou vymezeny faktory, které toto řízení ovlivňují. Dále jsou popsány zdroje pracovníků a metody při jejich vyhledávání a výběru společně se zásadami pro optimální rozhodování při výběru nejvhodnějšího kandidáta. Poslední kapitola teoretické části se týká adaptace zaměstnanců. Tento pojem je zde nejprve definován a následně jsou popsány druhy a průběh adaptace, používané nástroje pro její řízení a její cíle a vyhodnocení.

V praktické části je obecně představena vybraná společnost Procter & Gamble Czech Republic s. r. o. a následně jsou popsány její procesy při vyhledávání, výběru a adaptaci zaměstnanců. Pro získání informací o společnosti a daných procesů byla nejprve provedena analýza sekundárních dat, která mimo jiné popisuje její historii, činnosti, produktové portfolio a pobočky na území České republiky. V rámci charakteristiky společnosti byla představena také její organizační struktura. Sekundární data byla získána především z internetových zdrojů, konkrétně z internetových stránek samotné společnosti.

Pro identifikaci stávajícího stavu je dále využita analýza primárních dat, která byla získána pomocí kvalitativní metody hloubkových polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve byly provedeny rozhovory s nově přijatými zaměstnanci a pro komparaci následoval také rozhovor s jedním řídicím pracovníkem. Rozhovory byly vedeny na téma adaptačního

procesu nových zaměstnanců s cílem objevení klíčových postojů, motivů a vztahů k tomuto tématu. Scénář rozhovoru byl předem stanoven a role tazatele spočívala ve vedení respondenta k tomu, aby na dané téma volně hovořil a v případném povzbuzování dotazovaného k rozvedení zajímavých myšlenek. Otázky byly formulovány otevřeně, neutrálně a srozumitelně. Pro rozhovory bylo preferováno osobní setkání s respondentem, z epidemiologických důvodů ale proběhly dva ze šesti rozhovorů formou online.

Hlubkových rozhovorů se zúčastnilo šest nově přijatých zaměstnanců, kteří byli (v době konání rozhovorů v lednu až březnu 2021) přijati v časovém rozpětí od 1 do 4 měsíců, tudíž se všichni nacházeli ve zkušební době, nebo těsně po ní. Vybraní zaměstnanci v dané době zastávali asistentské pozice napříč různými odděleními. Asistentské pozice byly vybrány záměrně, jelikož zde bylo pomocí metody pozorování odhaleno více nedostatků než u jiných pracovních pozic. Pracovníci byli vybráni na základě informací z personálního oddělení tak, aby vyhovovali potřebným podmínkám. Kontaktování byli nejprve písemně s představením problematiky adaptace zaměstnanců a s požádáním o rozhovor. Dopředu jim byla sdělena odhadovaná délka trvání rozhovoru, účely rozhovoru a také informace o zachování anonymity odpovědí. Po souhlasu dotazovaných byly následně sjednány termíny jednotlivých rozhovorů. Před zahájením samotného dotazování bylo zaměstnancům vysvětleno fungování hlubkového rozhovoru, znovu představen výzkumu a téma rozhovoru, sdělena odhadovaná délka jeho trvání na 60 minut a informace ohledně důvěrnosti odpovědí. Všechny odpovědi byly se souhlasem respondentů zaznamenány do zvukové a následně písemné podoby a jejich doslovné přepisy jsou uvedeny v Příloha 4. Rozhovor byl tematicky rozdělen do 4 částí. V první části pracovníci popisovali, jak obecně vnímají proces adaptace ve společnosti P&G a hodnotili, jak moc se firma do adaptace nových zaměstnanců zapojuje. Další části se zaměřovaly již na ně samotné, nejprve na jejich pracovní adaptaci, následně na adaptaci sociální. V posledním bloku byly zařazeny otázky týkající se osobnostních charakteristik dotazovaných.

Rozhovory byly vyhodnocovány za pomoci softwarového programu MAXQDA, který je určen pro počítačové zpracování analýzy kvalitativních dat. Tento program je hojně využíván klienty, jako je Amazon či mnoho světových univerzit, mezi které patří například Harvardova, Stanfordova, Oxfordská nebo Vídeňská univerzita. Pro účely této práce byla využita neplacená základní verze, která pomocí široké škály kódovacích možností

umožňuje kvantifikovat mnoho datových formátů včetně textových. Program je plně funkční i pro český jazyk, a tak mohly být přepisy rozhovorů do programu nahrány a jednotlivé odpovědi zde byly autorkou práce zpracovány a kódovány. Kódování je klíčovou funkcí analýzy kvalitativních dat, kdy jsou jednotlivým textovým segmentům přiřazovány kódy, jinak řečeno klíčová slova, dle významu daného textu. Kódy jsou nástrojem pro identifikaci obsahu dokumentu, jeho možné klasifikaci a snazšímu opětovnému nalezení informací. Pro co nejpřesnější zakódování odpovědí je nutné provést několik kol kódování, aby byla zajištěna jejich úplnost a správnost. Po dokončení kódování byla provedena jejich analýza, jejíž výstupem jsou frekvenční grafy četností odpovědí použité v kapitole 5.1.

Na základě výstupů ze zjištěných skutečností z provedených rozhovorů s nově přijatými zaměstnanci v komparaci s rozhovorem s řídicím pracovníkem a s teoretickou částí byla v závěrečné části diplomové práce navržena doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu adaptace zaměstnanců včetně případných nákladů na jejich realizaci.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola uvádí základní vysvětlení pojmu řízení lidských zdrojů, jsou vymezeny úkoly řízení a faktory, které ho ovlivňují. Dále je v kapitole popsáno vyhledávání zaměstnanců včetně analýzy pracovních míst, popisu pracovního místa, zdrojů pracovníků a metod vyhledávání. Na vyhledávání navazuje výběr zaměstnanců, metody jejich výběru a optimální rozhodování při výběru. Poslední část teoretických východisek je věnována adaptaci zaměstnanců. Zde je vysvětlen význam adaptace zaměstnanců, její druhy, zúčastněné subjekty a objekty, průběh adaptace, nástroje pro její řízení a vzdělávání a hodnocení zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Termíny *řízení lidských zdrojů* a *lidské zdroje* do značné míry nahradily termín *personální řízení* ve smyslu označení procesů týkající se řízení lidí v organizacích. Následující kapitoly vysvětlují, jak řízení lidských zdrojů definují různí autoři, jaké jsou jeho úkoly, faktory, které ho ovlivňují a modely, které byly a stále jsou ve společnostech uplatňovány.

3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Problematika řízení lidských zdrojů se poprvé objevila v 80. letech 20. století a v 90. letech užívání tohoto pojmu narůstalo. Definice se s jednotlivými autory liší, ale v podstatě v sobě řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí se zaměstnáváním a následným řízením lidí ve společnostech. Dle Armstronga (2015, str. 67) „*se jedná o integrovaný, strategický a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

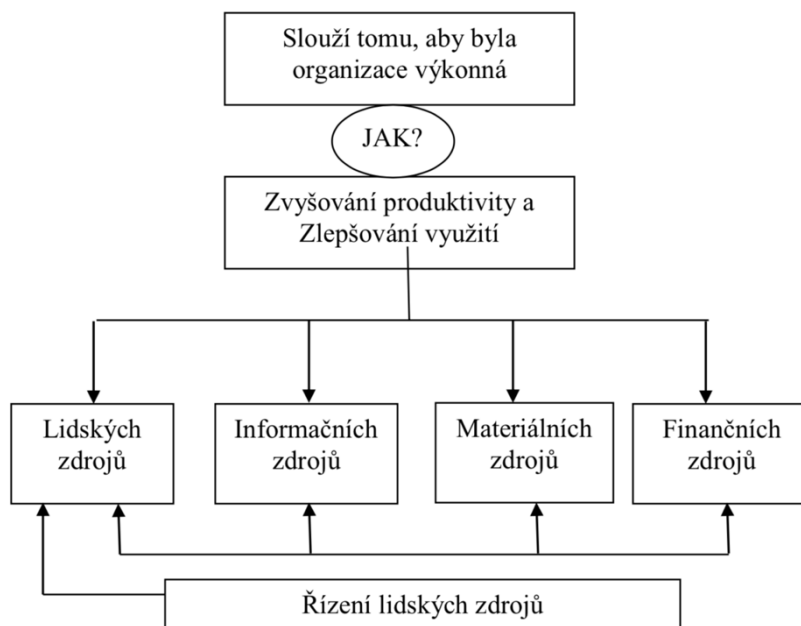
Koubek (2001) považuje personální management za nejvýznamnější složku řízení organizace. Klade důraz na to, že personalistika přestává být záležitostí pouze odborných personalistů, ale stává se každodenní součástí práce všech vedoucích pracovníků, jelikož tyto pracovníci mají ke svým podřízeným blíže než personální oddělení. Koubek také vnímá řízení lidských zdrojů v souvislostech s vnějšími faktory, jako například trh práce, ekonomické podmínky, populační vývoj, hodnotové orientace lidí, životní prostředí, legislativa apod.

Foot a Hook (2002) definují řízení lidských zdrojů jako aktivity zahrnující nábor, výběr, výcvik a rozvoj zaměstnanců, plánování zdrojů, uzavírání pracovních smluv, zajištění bezpečného pracovního prostředí, posuzování výkonů, odměňování a příjem zaměstnanců, zacházení se stížnostmi, propouštění a řešení nadbytečnosti zaměstnanců apod. Shodu nacházejí s Koubkem především v tom, že klíčovou roli v řízení lidských zdrojů připadá liniovým manažerům.

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je přispívat k tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. K tomu je zapotřebí také dalších zdrojů než jen lidských, například finanční, materiální, nebo informační viz Obrázek 1.

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2009)

Z uvedeného lze vyvodit, že řízení lidských zdrojů je velmi důležitou oblastí, která vychází ze strategického řízení a strategie subjektu. Řízení pracovníků je tedy vymezeno v souladu s celkovou strategií organizace s cílem dosáhnout jejích strategických cílů. Smyslem celého procesu je dosáhnout stavu, kdy v organizaci působí kvalifikovaní, výkonní, motivovaní a loajální zaměstnanci (Koubek, 2009).

Personální útvar vykonává činnosti pro dosažení stanovených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů, které je tvořeno jednotlivými, na sebe navazujícími úkony, jejichž dodržení je důležité pro zajištění efektivnosti personálních činností. Jedná se o:

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- alokaci pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání pracovníků;
- pracovní vztahy;
- péči o pracovníky;
- personální informační systém (Koubek, 2009).

Dvořáková (2004) doplňuje, že personální činnosti zahrnují administrativně-správní činnosti, které vycházejí z pracovně-právní legislativy. Zároveň představují také koncepční, metodické a analytické činnosti související s poradenstvím zaměstnancům. Podle Armstronga (2007) se úloha personálního útvaru (útvár lidských zdrojů) zaměřuje na vedení a rozšíření lidí v dané organizaci. Je velice úzce spojen s vytvářením a realizací personálních strategií a politik a těchto činností: rozvoj a vytváření organizace, BOZP, plánování personalistiky, péče o své pracovníky, plnění zákonů, záležitost rovného zacházení při práci a všechny následné záležitosti týkající se pracovních vztahů.

3.1.3 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Na oblast řízení lidských zdrojů působí mnoho faktorů z vnějšího a vnitřního prostředí. Společnosti by tyto vlivy, jimiž jsou ovlivňovány, měly brát v úvahu také při plánování a definování metod, cílů a nástrojů pro efektivní řízení lidských zdrojů.

Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které firma může ovlivňovat a řídit. Je tvořeno zdroji firmy a schopností tyto zdroje využívat. Obecně se vnitřní prostředí podniku dá rozdělit na dvě skupiny faktorů, a to na tvrdé a měkké prvky. Tvrdé prvky představují hmatatelné a hmotné složky podniku, například organizační struktury, distribuční kanály

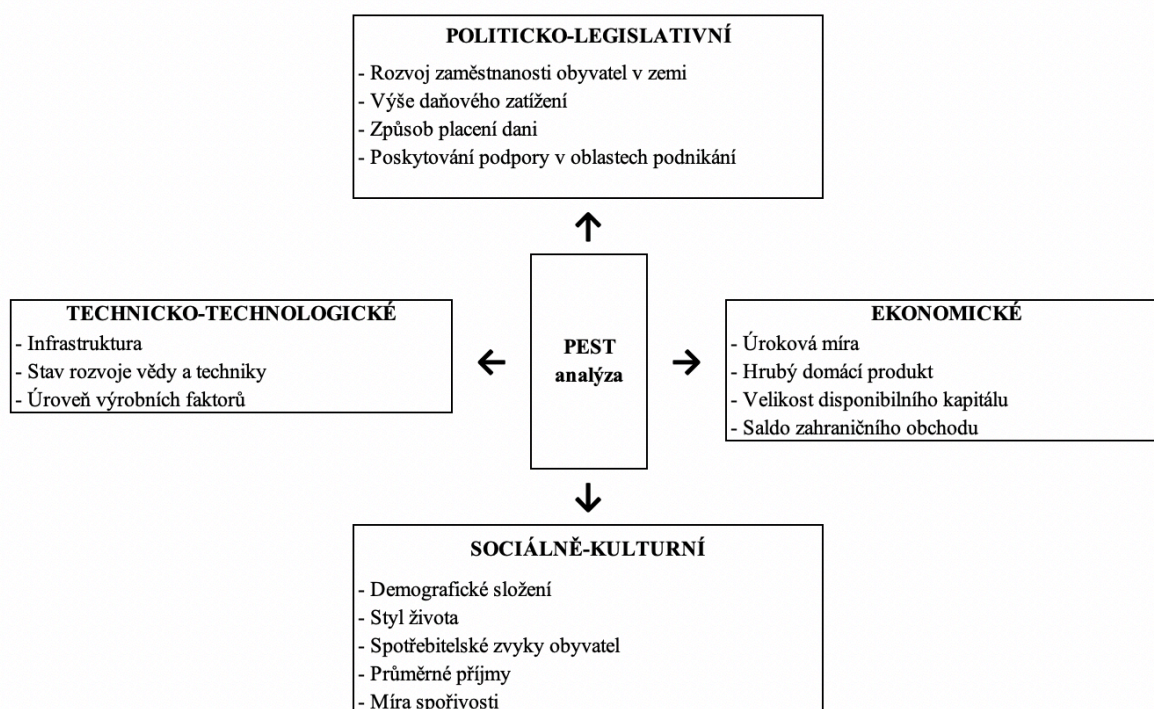
a technické vybavení podniku. Mezi měkké prvky patří nehmotné složky, především vystupování pracovníku jak uvnitř, tak vně podniku (Kotler, 2013).

Faktorem vnitřního prostředí může také být velikost organizace, kdy je nejčastěji používaným ukazatelem počet zaměstnanců. Velikost organizace značně ovlivňuje komunikaci v podniku. U menšího počtu zaměstnanců funguje komunikace snadněji v rámci přímých osobních vztahů, organizační struktura je přehledná s menším počtem hierarchických stupňů a za rozhodováním jsou vidět konkrétní lidé. Ve větším podniku s větším počtem hierarchických stupňů je nutné vytvořit mechanismy pro vnitřní komunikaci, formalizovat rozhodovací procesy a delegovat pravomoci. Dále vnitřní prostředí ovlivňují použité technologie, zejména informační a komunikační systémy. Také podniková kultura je důležitým faktorem, jelikož se zaměstnanci musí v zaměstnání cítit dobře, aby podávali co nejlepší výsledky. Podniková kultura vychází z předchozího vývoje organizace, ovlivňuje mezilidské vztahy a umožňuje jim společně sdílet hodnoty, normy a cíle (Bělohlávek, Košťan, 2006).

Vnější prostředí

Vnější prostředí představuje okolí působící na podnik, které nemůže být podnikem ovlivňováno a řízeno. Tyto vlivy ovlivňují bez rozdílu všechny podniky mohou potencionálně ovlivňovat jejich výkonnost přímo či nepřímo. Obecně uznávaná klasifikace vnějšího prostředí nese zkratku PEST, a to podle počátečních písmen názvů skupin faktorů působící na podniky. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické (Bělohlávek, Košťan, 2006). Na Obrázek 2 jsou zobrazeny vnější faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů z pohledu analýzy PEST.

Obrázek 2 PEST analýza vlivu vnějšího prostředí na řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Bělohlávka a Košťana (2006)

Základním cílem PEST analýzy je dle Sedláčkové a Buchty identifikace oblastí a faktorů, jejichž změna by mohla mít dopad na podnik a odhadnout k jakým změnám v těchto oblastech může dojít. Pro podniky je velmi důležité tyto vlivy sledovat a chápat je, jelikož je mohou nejen varovat před riziky, ale také upozornit na nové příležitosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Dalšími faktory vnějšího prostředí, které jsou pro řízení lidských zdrojů zásadní, mohou být: situace na trhu práce v oblasti pracovních sil (stupeň a druh kvalifikace, průměrné příjmy, pohyby pracovních sil apod.), pracovní právo, konkurence, nebo sociokulturní prostředí (průměrná doba dojíždění do práce, pracovní normy dané země, mezilidské vztahy, žebříček hodnot a kulturní tradice) (Pitra, 2008).

3.1.4 Modely řízení lidských zdrojů

Obecně lze modely pro řízení lidských zdrojů rozdělit do dvou základních myšlenek, které jsou formované vztahem k lidem v podniku. Těmito dvěma směry jsou měkké a tvrdé modely. Měkké modely jsou psychologicko-sociální modely, kde jsou lidé chápáni jako jedinečný zdroj dovedností a znalostí, se kterými lze pracovat. Důraz je zde kladen především na komunikaci, motivování a vedení. Zaměstnanci jsou chápáni jako cenné

aktivum organizace, kteří mají vysokou kvalitu, jsou oddaní a angažovaní, a to představuje konkurenční výhodu. Tvrdý přístup je spíše ekonomicky směřující model, kde lidské zdroje jsou na stejné úrovni, jako kterékoliv jiné zdroje. Na zaměstnance je nahlíženo jako na hrubý kapitál, z něhož lze vytěžit maximum, jestliže je správně investováno do jeho rozvoje a vzdělání. Zároveň je ale dle tohoto přístupu člověk lehce nahraditelný a je zbytečné do jeho rozvoje investovat více, než je nutné (Tureckiová, 2009).

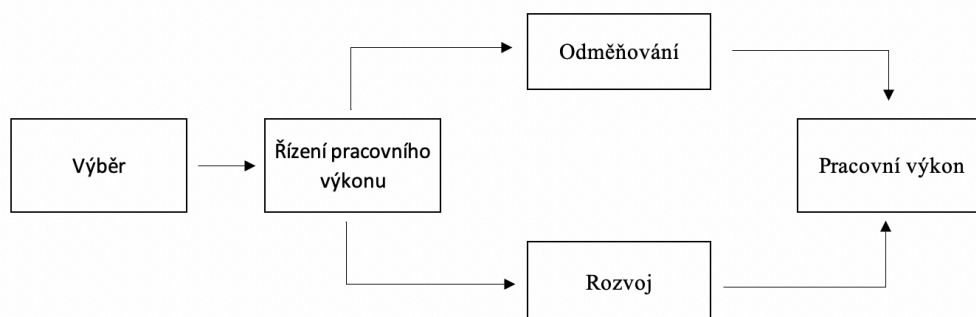
Armstrong (2007) uvádí dva modely řízení lidských zdrojů:

Model shody

Jednu z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská univerzita, jejíž představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále uvažovali, že ke správnému řízení lidských zdrojů je nutná znalost několika na sebe úzce navazujících činností (viz Obrázek 3), které mají vliv na pracovní výkon a které jsou vykonávány ve všech organizacích. Jedná se o:

- výběr – spojení existujících lidských zdrojů s pracovními místy;
- hodnocení – řízení pracovního výkonu;
- odměňování – systém odměňování má největší prostor pro zlepšení, jsou zde nedostatky ve využívání nástrojů stimulace výkonu organizace; je třeba odměňovat stejně krátkodobé i dlouhodobé výsledky a je třeba chápat, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti;
- rozvoj – rozvoj vysoce kvalitních pracovníků.

Obrázek 3 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga (2007)

Harvardský systém

Dalším pojetím řízení lidských zdrojů je „harvardský systém“, který pochází z harvardské školy Beera a kol. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního řízení lidských zdrojů lze vyřešit, bude-li v podniku vytvořena ústřední filozofie a strategická vize personálního řízení. Bez toho bude řízení lidských zdrojů pouze souborem nezávislých činností, z nichž se každá bude řídit svou vlastní vyzkoušenou tradicí. Beer a jeho kolegové byli také první, kdo kladl důraz na to, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů. Hlavními výhodami tohoto systému je, že bere v potaz široké spektrum zájmů zainteresovaných stran (pracovníky, vlastníky a jiných zájmových skupin), rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů tím, že zahrnuje „vliv pracovníků“ a organizace práce a zdůrazňuje strategický přístup při řízení lidských zdrojů, který se neřídí situačním determinismem (příčinnou podmíněností) (Armstrong, 2007).

Model nejlepšího postupu a Kontingenční model

Ostatní autoři uvádí ještě další modely řízení lidských zdrojů a dle Kociánové (2012) se jedná například o „Model nejlepšího postupu“ a „Kontingenční model“, které vznikly nedlouho po harvardském modelu. V rámci Modelu nejlepšího postupu je apelováno na dosažení cíle za pomoci oddanosti a angažovanosti pracovníků. Také obhajuje systém řízení kultury pro dosažení kontroly jejího vývoje. Kontingenční model prosazuje myšlenku sjednocení řízení lidských zdrojů se strategií podniku. Zároveň předpokládá, že na podnik a jeho řízení působí velké množství faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Organizace se vnitřně člení do útvarů, z nichž na každý působí v rámci vykonávání jich činností faktory vnějšího prostředí. Tento model také uznává, že neexistuje žádný nejlepší přístup, jak řešit problémy a neexistuje optimální řízení lidských zdrojů.

Model Davida Guesta

David Guest v podstatě převzal harvardský model, který rozšířil o 4 zásady, jimiž jsou strategická integrace (zahrnutí politiky lidských zdrojů do cílových plánů podniku), vysoká kvalita (vnesení do chování manažerů prvky, které se přímo promítnou na kvalitu koncového zboží) vysoká míra oddanosti zaměstnanců celého podniku a flexibilita struktury organizace, která musí dobře zvládat změny a přizpůsobovat se aktuálnímu vývoji trhu. Vytvořil tím tak jeden z nejpoužívanějších modelů jak v Evropě, tak i v Americe (Kociánová, 2012).

Model Karen Leggeové

Leggeová jako silná kritička tvrdé podoby řízení lidských zdrojů podporuje myšlenku, že by politika řízení lidských zdrojů měla být v souladu se strategickým plánováním podniku a využívána k posílení vhodné kultury organizace. Kultura organizace, pokud se dostane zaměstnancům „pod kůži“, totiž značně dopomáhá ke zvýšení oddanosti a angažovanosti pracovníků, kteří podniku pomohou rychleji a pružněji se přizpůsobovat, a tím dosahovat celkově lepších výsledků. Leggeová nakonec uvádí tři hlavní zásady personálního řízení: různé formy flexibility, formování týmu a zapojování zaměstnanců do rozhodování a formování firemní kultury (Kociánová, 2012).

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání neboli získávání zaměstnanců je personální činnost, jejíž cílem je oslovení optimálního počtu uchazečů, kteří mají předpoklady pro obsazené pracovní místo a ze kterých bude následně vybírán uchazeč, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům (Kociánová, 2010). Provázanost personálních činností je znázorněno na Obrázek 4.

Obrázek 4 Provázání personálních činností spojené s vyhledáváním zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kociánové (2010)

Dle Koubka (2001) je získávání zaměstnanců definováno jako činnost, která má zajistit přilákání dostatečného množství uchazečů na volná pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Celý proces tedy spočívá v rozpoznávání a vyhledávání

nových pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto míst, jednání s uchazeči a organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Kociánová (2012) shrnuje proces vyhledávání zaměstnanců do těchto na sebe navazujících kroků: identifikace potřeb získávání pracovníků, popis pracovního místa a specifikace požadavků, zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, výběr charakteristik popisu pracovního místa, identifikace potenciálních zdrojů uchazečů, volba metod získávání, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, formulace nabídky pracovní pozice, uveřejnění nabídky pracovní pozice, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, předvýběr uchazečů a sestavení seznamu uchazečů.

Vyhledávání pracovníků je dvoustranný komunikační proces, kde je na jedné straně organizace se svým cílem obsadit volné pracovní místo, a na straně druhé stojí možní kandidáti na tyto pozice. Kandidáti nemusí nutně pocházet pouze zvenčí, tedy z trhu práce, ale mohou být také nabíráni z řad stávajících zaměstnanců, kteří mají zájem o změnu pracovní pozice. Informační tok tedy musí být nastaven tak, aby stejnou možností projevit zájem o pracovní pozici měli jak interní, tak externí uchazeči (Koubek, 2009). Dvořáková (2007) doplňuje, že vyhledávání zaměstnanců je bilaterální proces, kde jsou si obě strany rovny. Firmy sice jsou v postavení, ve kterém si mohou mezi danými uchazeči vybírat, zároveň ale nesmí zapomenout, že také kandidáti mohou mít na výběr z více podniků, které hodnotí i podle pověsti a image zaměstnavatele. Z uvedeného plyne, že propojení představ a dohoda obou stran záleží jak na správném načasování, tak na aktuální situaci na trhu práce.

3.2.1 Analýza pracovních míst a jejich plánování

Analýza pracovních míst spočívá ve zpracování všech informací a údajů o pracovní funkci, které jsou podkladem pro vymezení požadavků na zaměstnance, které danou funkci bude zastávat. Analýza pracovních funkcí je tedy podkladem pro personalisty při vytváření pracovních míst, plánování zaměstnanců, obsazování volných pozic, nebo při hodnocení a odměňování zaměstnanců. Pracovní funkce zaštiťuje skupinu jednotlivých pracovních míst, které mají stejné nebo podobné okruhy pracovních činností. V jedné funkci tudíž může pracovat vícero zaměstnanců. Při této analýze je třeba získat odpovědi na následující body:

- Jaký je název pracovní funkce, pozice?
- Kde bude funkce vykonávána?
- Jaké jsou důvody existence dané pracovní funkce?
- Kde je zařazena v organizační struktuře?
- Za co, koho a komu je pracovník odpovědný, kdo je jeho přímým nadřízeným?
- Jaké úkoly bude pracovník vykonávat?
- Jaké jsou očekávané výsledky práce?
- Jaké jsou kvalifikační požadavky zaměstnanců na danou funkci?

Vytváření pracovních míst musí vycházet z jednotlivých a konkrétních potřeb dané společnosti a musí se plánovat dopředu s ohledem na cíle společnosti. Pro dosažení vize podniku je důležité dobře a úspěšně naplánovat strategii, která musí dovést společnost k dosažení stanovených strategických cílů. Dané cíle mohou být dosaženy kromě jiných zdrojů hlavně prostřednictvím lidských zdrojů každého pracovníka. Skutečný obsah a počet zaměstnanců pracovních funkcí a pracovních míst se proto musí odvíjet od náročnosti strategických cílů podniku. Personální plánování totiž pomáhá naplňovat cíle podniků tím, že vytváří budoucí plány pro potřeby pracovní síly (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Plánování lidských zdrojů je prvním personálním procesem, který ovlivňuje životní cyklus zaměstnance v podniku. Toto plánování je zaměřeno na určení procesů potřebných pro efektivní a účinné plnění cílů, požadavků a dodržení integrity systému managementu společnosti. Jako vstupy pro efektivní a účinné plánování bere organizace strategii podniku a stanovené cíle, potřeby a očekávání potenciálních zaměstnanců. Výstupy z tohoto plánování personálního útvaru mají stanovovat cíle kvality a požadavky na potencionálního zaměstnance (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Dle Frischmanna a Žufana (2017) je cílem personálního plánování dobře předpovídat potřebu zaměstnanců ve stanoveném období (plánování počtu pracovníků), dále jejich efektivní využití (plánování směn, dovolených), způsob obsazování a uvolňování pracovních míst (plánování získávání zaměstnanců, plánování pohybu zaměstnanců z místa na místo, povyšování a propouštění) a udržování a zvyšování kompetencí pracovníků (rozvoj znalostí, dovedností a schopností).

Z časového hlediska Frischmann a Žufan (2017) uvádí tři typy personálních plánů:

Dlouhodobé neboli strategické plány jsou prováděny do dalších let a firma si stanovuje dlouhodobý vývoj počtu zaměstnanců, nebo například stabilizaci pracovníků. Tyto strategické plány jsou následně rozpadnuty na plány operační, jenž jsou dalším typem, který autoři popisují. Operační plánování, jinými slovy střednědobé plánování, zahrnuje plány nábory, alokace a propouštění pracovníků, plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich odměňování a řízení bezpečnosti práce. Krátkodobé (taktické) plány spočívají v plánování počtu zaměstnanců na dané období, harmonogram směn a dovolených, plán vzdělávacích akcí, výběrových řízení, nebo plán kontrol BOZP apod. Plán počtu zaměstnanců je primárním personálním plánem udávající plánovaný počet zaměstnanců k danému termínu. Jinými slovy, plánujeme, kolik a jaké zaměstnance budeme krátkodobě ale i dlouhodobě potřebovat (Němec a kol., 2014).

Při personálním plánování ve smyslu počtu zaměstnanců tvoří základní postup nejprve rozbor vnějšího a vnitřního prostředí, který byl popsán v kapitole 3.1.3. Personální plány se proto tvoří z toho důvodu, aby byl podnik ochráněn proti nedostatku lidských zdrojů, zvyšujícím mzdovým nákladům, způsobených přezaměstnaností, nebo jako nástroj při nezbytném propouštění pracovníků (Mužík, 2016). Problém s nadbytkem zaměstnanců řeší také Němec a kol. Může nastat situace, kdy podnik v důsledku změn vnějšího prostředí musí omezovat, nebo zcela rušit svoje obchodní a výrobní kapacity, a tím i počet pracovních míst. Sníženou potřebu zaměstnanců je třeba řešit postupně. Pokud se v podniku uvolní pracovní funkce, zaměstnavatel by jí neměl hned obsazovat novým zaměstnancem, ale pokusit se ji sloučit s jinými pracovními funkcemi, nebo pozici obsadit z vnitřních zdrojů. Pokud i přesto musí zaměstnavatel přistoupit k propouštění zaměstnance, je třeba pohlídat, aby vše proběhlo podle platných zákonů a norem a také s etickým kodexem a dobrými mravy, což je velice důležité pro uchování dobrého jména podniku. Zároveň je to důležité pro stabilizaci atmosféry uvnitř podniku vůči ostatním zaměstnancům a zachování jejich motivace (Němec a kol., 2014).

K identifikaci zaměstnanců určených k propouštění z důvodu nadbytečnosti složí dle Koubka dvě hlavní metody: Metoda LIFO (Last In First Out) znamená, že se přednostně propouští zaměstnanci, kteří do podniku nastoupili jako poslední, tzn. že mají nejkratší dobu trvání pracovního vztahu. Metoda hodnocení pracovního výkonu a odborných

kvalifikačních předpokladů se zakládá na předpokladu, že výkonní zaměstnanci a nositelé kvalifikací jsou zdrojem konkurenční výhody a měli by tedy v podniku zůstat. Snadněji jdou vždy nahradit zaměstnanci nevýkonní a s nižšími kvalifikacemi, a ti by měli být v těchto případech propouštěni (Koubek, 2009).

Cílem plánování lidských zdrojů je tedy mít „správné“ lidi ve správný čas na správných místech. *„Plánování lidských zdrojů musí vycházet ze strategických cílů podniku a dílčích strategických „business“ plánů, které se mohou v čase měnit, tak jak to vyžaduje aktuální situace a předpokládaný vývoj vnějšího podnikatelského prostředí“* (Němec a kol., str. 98).

3.2.2 Popis pracovního místa

Specifikace požadavků na pracovníka neboli specifikace pracovního místa zahrnuje dle Armstronga (2007) následující body:

- Odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a umět při plnění dané pracovní role, včetně zvláštních vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje – typy chování požadované k úspěšnému plnění role odpovídající kultuře organizace. Pro získání informace o potřebném vhodném chování musí být nejprve analyzovány charakteristiky stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Některé podniky totiž vybírají zaměstnance v první řadě na základě jejich postojů a následně až na základě jejich dovedností a schopností.
- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik.
- Zkušenosti a praxe – dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce, zkušenosti a praxe ve stejném oboru, nebo podobné organizaci.
- Vhodnost pro organizaci – schopnost uchazečů pracovat a přizpůsobovat se podnikové kultuře.
- Další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – v jaké míře může podnik splnit očekávání uchazeče v otázkách kariérního růstu, vzdělávání, nebo jistoty zaměstnání.

Při popisu pracovního místa hrozí nebezpečí nadhodnocování požadovaných kvalifikací a schopností. Tomu je potřeba se vyhnout, jelikož stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče pouze zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi vybranými kandidáty, jelikož následně zjišťují, že jejich talent a dovednosti nejsou náležitě využívány. Pro eliminaci tohoto rizika je vhodné rozlišovat požadavky na pracovní pozici na podstatné a žádoucí (Armstrong, 2007).

Přístup založený na schopnostech

Tento přístup, který klade důraz na schopnosti chování, se nyní pro účely pohovoru používá stále častěji. Orientován je spíše na osobu než na práci, a tak východiskem pro vybírání kandidátů je především analýza lidí a toho, jaké jejich vlastnosti jsou důležité pro jejich efektivní a špičkový výkon (Taylor, 2002). Mezi tyto vlastnosti patří například interpersonální dovednosti, schopnost vést lidi, energičnost, podnikavost, komunikační schopnosti, členství v týmu a analytické schopnosti. Po získání těchto informací od kandidátů by se pohovoruující měli během výběrového řízení zaměřit na oblasti, v nich uchazeči prokážou své schopnosti uváděním příkladů různých situací z jejich dosavadního pracovního nebo studentského života – například schopnost vést tým, řešit krizové situace apod. Uchazeče je tedy možné požádat, aby uvedli příklady, jak úspěšně budovali tým a vedli jej v nějaké akci. Hlavními výhodami tohoto přístupu je, že zvyšuje přesnost předpovědí o vhodnosti uchazeče, usnadňuje porovnání mezi vlastnostmi jedince a požadavky pracovního místa, pomáhá zabránit urychleným soudům při pohovoru a také může být oporou pro celou řadu metod výběru (dotazníky, pohovory, testy a assessment centra) (Armstrong, 2007).

3.2.3 Zdroje pracovníků

Společnosti mohou pracovníky získávat jak z interních, tak z externích zdrojů. Obě možnosti budou nyní popsány společně s jejich výhodami a nevýhodami.

Vnitřní zdroje

Dle Koubka (2007) jsou vnitřní zdroje tvořeny pracovníky, kteří jsou „uspořeni“ v důsledku technického rozvoje (např. substituce lidské práce stroji), uvolnění v důsledku ukončení nějaké výroby nebo ti, kteří dospěli k vykonávání náročnější práce, než kterou současně vykonávají nebo také ti, kteří pouze mají zájem o změnu pracovní pozice uvnitř

podniku. Výhodou interních pracovníků je především to, že již organizaci znají a organizace zná je i jejich slabé a silné stránky. Vidina lepšího pracovního místa také může u stávajících zaměstnanců zvyšovat motivaci a morálku, což přispívá k lepším pracovním výkonům. Je třeba ale dát pozor na to, aby soutěžení o povýšení naopak morálku neovlivňovalo negativně a nedošlo k narušení mezilidských vztahů. Další nevýhodou může být to, že stávající zaměstnanci do firmy nepřinesou tak čerstvé myšlenky a přístupy, kterými disponují kandidáti z venku. O vnitřních zdrojích uchazečů je třeba uvažovat hned v první řadě, ačkoliv některé organizace důsledně uplatňují politiku stejné příležitosti a trvají na tom, aby interní uchazeči měli stejnou výchozí pozici jako uchazeči externí (Armstrong, 2007).

Vnější zdroje

Vnější zdroje představují volné pracovní síly na trhu práce, absolventy škol či zaměstnance jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele. Doplnkovými vnějšími zdroji mohou být také ještě ženy v domácnosti, případně lidé v důchodovém věku. Vnější pracovní síly pochází nejčastěji z oblasti regionu, kde podnik sídlí (Synek, 2010). Hlavním benefitem přijímání pracovníků z vně podniku je to, že přináší do organizace nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti, které stávající zaměstnanci již firmě přinést nemohou. Také je zpravidla levnější a rychlejší variantou najít vysoce kvalifikované pracovníky z venku, než si je vychovávat v podniku. Firmy ale naopak musí vynaložit finance na přilákání (inzerce), kontaktování a hodnocení externích kandidátů. Také adaptace a orientace nových pracovníků bude trvat déle než v případě již stávajících zaměstnanců (Koubek, 2007). V neposlední řadě může u nového externího pracovníka dojít k tomu, že i přes pečlivý proces výběru jeho profil neodpovídá skutečnosti či že se neztotožní s firemní kulturou a spoluprací tak ukončí během zkušební doby. Tím dojde ke zvýšení míry fluktuace v podniku, navyšují se náklady na přijímání zaměstnanců a také dochází ke ztrátě času v důsledku opakování výběrů (Barták, 2011).

3.2.4 Metody získávání pracovníků

Na volbu metod získávání zaměstnanců mají vliv některé okolnosti. V první řadě se jedná o povahu volného pracovního místa, disponibilních finančních prostředcích a na času a dostupnosti vhodných kandidátů. Také záleží na typu podniku – malé firmy musí více zvažovat otázku nákladů a využívají více metody, které nejsou tak finančně náročné. Větší

organizace s většími finančními možnostmi mohou využívat širší palety metod pro získávání pracovníků (Koubek, 2011). Volba metody musí vycházet z toho, že je třeba informovat vhodné kandidáty o existenci volných pracovních míst a přimět je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Metoda je také zvolena v závislosti na tom, zda se jedná o získávání externích, nebo interních pracovníků, jaké jsou požadavky na pracovníka a jak rychle potřebuje podnik danou pozici pokrýt. Existuje mnoho metod pro získávání pracovníků a v následujících bodech budou představeny některé z nejčastěji používaných.

Inzerce v médiích

Dle Armstronga (2007) je inzerování nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů, jejíž cílem by mělo být: upoutání pozornosti (inzerát musí být zajímavější a konkurenceschopnější, než inzeráty jiných zaměstnavatelů), vytváření a udržování zájmu (inzerát musí sdělovat informace o pracovním místě a podniku atraktivním a zajímavým způsobem) a stimulování akce (inzerát musí lidi přimět přečíst si ho až do konce a bude mít za následek dostatečné množství odpovědí od vhodných kandidátů). Volná místa lze inzerovat v celostátních i lokálních médiích zejména v televizi a rozhlasu nebo v tisku. Dobře stavěný inzerát by měl zajistit poměrně malý počet vhodných a kvalitních kandidátů. Pokud je inzerát špatný, vyvolá příval spousty nabídek, nad kterými pak podnik musí vynaložit mnoho úsilí, aby vybral skupinu uchazečů, kterou pozve do další fáze výběrového řízení (Koubek, 2011).

Armstrong (2007) uvádí, že inzerát by měl začínat výstižným nadpisem či hlavičkou a měl by obsahovat následující informace o:

- organizaci;
- pracovním místě;
- požadavcích na pracovníka (kvalifikace, zkušenosti apod.);
- platu či mzdě a zaměstnaneckých výhodách;
- místě výkonu práce;
- o tom, jak by měl uchazeč reagovat v případě zájmu o pracovní pozici.

Výhodou inzerce je, že se poměrně rychle osloví velké množství lidí a zároveň pokud je dobře zpracovaný, může se stát jakýmsi nástrojem auto-selekce zájemců. Nevýhodou jsou větší finanční náklady potřebné k vytvoření a umístění efektivního inzerátu, proto by

zejména menší firmy měly zvážit investici do některé levnější metody, která jim přinese podobné výsledky (Koubek, 2011).

Online recruitment

Online recruitment využívá pro získávání pracovníků prostředky založené na počítačových sítích. Těmi může být internetová stránka běžně přístupná veřejnosti, nebo v případě interních zdrojů veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Internet je v současné době podstatnou součástí procesu výběru pracovníků. Mnohé společnosti mají své vlastní internetové stránky, kde mohou své inzeráty prezentovat, případně existuje široké spektrum online portálů pro umístění pracovních nabídek. Hlavním benefitem je úspora nákladů a také možnost společnosti lépe se prezentovat a rychleji aktualizovat informace. Problémem online recruitmentu je to, že oslovuje příliš mnoho nevyhovujících uchazečů. Společnosti se toto snaží nejčastěji řešit nějakým nástrojem auto-selektce, například auto-selektivním dotazníkem.

3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců lze dle Šikýře (2016) definovat jako rozhodnutí o vhodném uchazeči, který nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Výběrový proces začíná okamžikem, kdy se zájemci o pracovní pozici přihlásí k výběrovému řízení a končí rozhodnutím o přijetí jednoho z nich. Kociánová (2010) uvádí, že samotnému výběru předchází ještě předvýběr zaměstnanců neboli nultá fáze, která je prvním krokem redukce uchazečů na zvládnutelný počet, který může postoupit k samotným pohovorům. Podle Armstronga a Taylora (2015) je optimální počet vybraných vhodných kandidátů pro pohovory mezi čtyřmi až osmi. Při nižším počtu má firma pouze omezený výběr, a naopak vyšší počet kandidátů znamená velkou časovou náročnost při prováděných pohovorech a sníženou efektivitu výběru.

Kromě předvýběru Kociánová (2010) uvádí další fáze, na kterých se již shoduje s dalšími autory, ve kterých může výběr pracovníků postupovat:

- první rozhovor – první kontakt kandidáta s organizací;
- shromažďování a analýza dalších informací o uchazeči;
- výběrový (přijímací) pohovor;
- zkoumání referencí;

- předvedení organizace uchazeči a jeho představení potenciálním spolupracovníkům;
- rozhodnutí o přijetí pracovníka;
- informování uchazeče o přijetí a nabídka zaměstnání (a informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

3.3.1 Zásady a kritéria výběru

Hlavní zásadou pro výběr pracovníků by měl být výběr na základě schopností uchazečů a jejich potenciálu vykonávat kvalitní práci na dané pozici. Za žádných okolností by v rámci výběru nemělo docházet k diskriminaci na základě věku, pohlaví, barvy pleti, případně rodinného stavu (například diskriminace matek s dětmi). Roli by také v žádném případě neměly hrát osobní sympatie, doporučení, nebo příbuzenské vztahy (Kociánová, 2010).

Další zásadou je užití takových metod a kritérií výběru, které jsou přiměřené dané obsazované pracovní pozici. Tyto metody nesmí nijak zasahovat do lidských práv kandidátů. Pracovníci provádějící pohovory by na tuto činnost měli být patřičně kvalifikováni a v používání vhodných metod trénováni a měli by mít znalosti nejen o organizaci obecně, ale také o charakteristikách obsazovaného pracovního místa. Podnik by měl být ke kandidátovi otevřený a sdělovat mu pravdivé informace o jeho přijímacím procesu, v jaké fázi se aktuálně nachází, co bude následovat a kdy může očekávat další kontakt, případně rozhodnutí ze strany organizace. Koubek také uvádí zásadu připravenosti, organizovanosti, nekomplikovanosti a nenáročnosti výběru (Koubek, 2009).

V neposlední řadě je zásadou také dodržování platné legislativy při uzavírání pracovní smlouvy. Všechny informace a údaje o kandidátech jsou důvěrné a nesmí být bez jejich souhlasu poskytovány třetím stranám (Koubek, 2009).

3.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Pro posouzení a porovnání kandidátů vzhledem k náročnosti obsazovaného pracovního místa je třeba zvolit v hodnou metodu s cílem vybrat toho nejlepšího kandidáta. Dle Kociánové (2010) neexistuje nejlepší ani univerzální metoda výběru zaměstnanců. Existuje řada metod, ale žádná z nich nemůže stoprocentně zaručit úspěch vybraného kandidáta, proto je vhodné, a v praxi se to osvědčilo, použít kombinaci více metod.

Armstrong (2007) uvádí základní metody výběru pracovníků, kterými jsou: pohovor, testy pracovní způsobilosti a assessment centrum. Kociánová (2010) ještě doplňuje metodu analýzy dokumentace uchazečů, s níž Armstrong (2007) sice také počítá, ale spíše jako s metodou předvýběru, třídění a selekce uchazečů, kterou nazývá „biodata“.

Dalšími spíše zřídka užívanými metodami může být i přijetí pracovníka na zkušební dobu, grafologie (tj. rozbor rukopisu), ze které jsou vyvozovány osobnostní charakteristiky, kamerové zkoušky (využívané při obsazování pracovních pozic náročných na prezentaci) a zcela výjimečně může být pro výběr zaměstnanců použit detektor lži neboli polygraf či testy integrity (Kociánová, 2010).

Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentů se často využívá již ve fázi předvýběru pro třídění a selekci uchazečů. Tyto dokumenty jsou prvotním zdrojem informací o kandidátovi, o němž vypovídá nejen obsah, ale i forma písemností (styl zpracování, jazyková forma, pečlivost zpracování). Mezi dokumenty uchazečů patří zejména životopis, žádost o zaměstnání či motivační dopis, doklady o vzdělání, případně jiné certifikáty o kvalifikaci kandidáta a dále také lékařské vyšetření či reference (Kociánová, 2010).

Životopis

Posuzování vhodnosti uchazeče na základě životopisu patří mezi univerzální a často užívané metody výběru. Podniky by se ale nikdy neměli omezit pouze na zkoumání životopisu a měli by ho kombinovat s další metodou či metodami. Z životopisných údajů se zájem koncentruje především na údaje o vzdělání a praxi uchazeče. Armstrong (2007) tyto údaje nazývá *biodaty* a přidává k nim také informace o další odborné kvalifikaci, mimopracovních funkcích, koníčcích či volnočasových aktivitách a motivaci týkající se kariéry.

Existují dvě formy životopisu – strukturovaný a nestrukturovaný, jež se takto rozdělují dle toho, kdo určuje formu a strukturu životopisu. U strukturovaného životopisu, který se svým obsahem i formou podobá spíše dotazníku, ji určuje organizace. Nestrukturovaný životopis je dokument, jehož obsah i formu si určuje uchazeč sám. Nejčastěji se jedná o chronologicky uspořádaný text, popisující dosavadní život uchazeče z hlediska dosaženého vzdělání a vykonávané praxe. Nevýhodou nestrukturovaného životopisu může

být to, že si uchazeči často přibarvují údaje o sobě, a tak není možné získat objektivní informace, případně také nemusí být obsaženy všechny důležité informace pro posouzení uchazeče. Výhodou je naopak to, že firma může posoudit formulační schopnosti kandidáta a jeho schopnost argumentovat ve svůj prospěch (Šikýř, 2016).

Průvodní dopis

Průvodním dopisem (neboli motivačním dopisem) se rozumí sdělení či zpráva, kterou uchazeč spolu s dalšími písemnostmi, například se životopisem zasílá společnosti jako odpověď na pracovní nabídku. Cílem motivačního dopisu je v krátkosti společnosti sdělit o jaké místo má uchazeč zájem, a především proč by byl nejvhodnějším kandidátem. Text by měl tedy prezentovat zájem kandidáta o nabízenou pracovní pozici a popis jeho způsobilosti danou práci vykonávat samozřejmě co nejobjektivněji a dle skutečnosti, bez přibarvování a přehnaného vychvalování sebe sama (Kociánová, 2010).

Reference

Smyslem referencí je získat od předchozích zaměstnavatelů důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi, zkušenosti s jeho pracovními výkony či názory na jeho charakter. Nejčastěji jsou zaměřeny na aspekty kvality pracovního výkonu kandidáta, jeho celkového přístupu, organizovanosti, spolehlivosti, loajality, dispozic pro týmovou a manažerskou práci a osobnostních silných a slabých stránek. Reference má nejčastěji písemnou podobu, může být ale i ústní. Spolehlivost může být různá, nelze nikdy vyloučit zkreslení informací, ať v pozitivním (pomoc odcházejícímu pracovníkovi), či v negativním směru (důvodem jsou nejčastěji problémy v mezilidských vztazích na pracovišti) (Šikýř, 2016).

Lékařské vyšetření

Je využíváno zejména v případě pracovních míst, na nichž je předpisy dána povinnost lékařské vyšetření vyžadovat (řidiči, potravinářství, zdravotnictví).

Pracovní pohovor

Pracovní pohovory jsou další a zároveň nejrozšířenější metodou výběru pracovníků, která tvoří nedílnou součást téměř každého výběrového řízení nezávisle na typu podniku a obsazované pozice. Cílem výběrového pohovoru je získání a posouzení informací o uchazečích, které umožní validně předpovědět jejich budoucí pracovní výkon. Pohovory

tedy mají poskytnout o uchazečích takové informace, podle kterých je možné vyhodnotit, zda uchazeč odpovídá specifikacím daného pracovního místa. Dalšími cíli může být dle Koubka (2010) také poskytnutí uchazečům informace ohledně podniku a obsazované pozice, zodpovězení jejich otázek, posouzení osobnosti uchazečů, případně založení či vytvoření přátelských vztahů.

Armstrong řadí k výhodám pracovních pohovorů navázání osobního kontaktu s kandidátem a možnost odhadnout, zda jeho model chování zapadá do firemní kultury a zda by mohl tvořit validní plnohodnotnou část týmu. Pro společnost je také výhodou, že může prezentovat pracovní pozici více detailně a kandidát si tak může vytvořit vlastní realistickou představu. Armstrong ale také kromě výše zmíněných výhod uvádí řadu nevýhod, mezi které patří především to, že výběrový pohovor nemá žádnou unifikovanou formu, a proto výstupy z něj nemusí být zcela objektivní. Závislost úspěchu pohovoru závisí na kvalitě a dovednostech hodnotitele, jejichž základními chybami je například haló efekt, tendence průměrovat či přílišná subjektivita. Nebo také může na straně kandidáta dojít k momentální indispozici, což má za následek, že pohovory mají obecně nižší hodnotu validity (Armstrong, Taylor, 2015).

Pracovní pohovor by měl postupovat logicky a jednotlivé kroky by na sebe měly navazovat. Obecná chronologie průběhu výběrového pohovoru by dle Vajnera (2007) měla splňovat následující body:

- přivítání a představení obou stran;
- neformální úvod;
- úvodní slovo o průběhu pohovoru;
- stručné představení společnosti a důvodu hledání nového zaměstnance;
- vlastní pohovor;
- prezentace uchazeče;
- charakteristika obsazované pozice;
- případné modelové situace;
- prostor pro otázky kandidáta;
- závěrečné zhodnocení, poděkování a rozloučení.

Typy a formy výběrových pohovorů

- Podle množství účastníků

- Individuální pohovor

Pohovor formou 1+1 je nejběžněji užívanou metodou pro výběr zaměstnanců. Jedná se o diskusi mezi čtyřma očima, která je příležitostí k navázání bližšího kontaktu mezi kandidátem a hodnotitelem. V případě, že je ale s uchazečem veden pouze jeden pohovor s jediným tazatelem, může snadno dojít k chybnému neobjektivnímu rozhodnutí. Proto se doporučuje individuální pohovor opakovat v určité sérii nejlépe tři opakování s různými hodnotiteli, pro zajištění co nejobektivnějších výsledků, případně praktikovat pohovor před panelem tazatelů (Armstrong, 2007). Koubek (2000) doplňuje, že je tento typ pohovoru vhodný spíše při obsazování místa s menšími nároky na kvalifikovanost uchazeče, kdy je cílem pohovoru výměna věcných informací, případně pokud potřebuje přímý nadřízený přijímaného pracovníka posoudit, zda kandidát vyhovuje jeho subjektivním představám.

- Pohovor před panelem hodnotitelů

Panelem rozumíme skupinu dvou nebo více lidí (nejčastěji personalista a liniový manažer), shromážděnou za účelem vést pohovor s jedním uchazečem. Hlavním benefitem je větší objektivita při hodnocení kandidáta a časová úspornost, než kdyby kandidát musel absolvovat dva samostatné individuální pohovory (Armstrong, 2007).

Dle Koubka (2000) je panel tvořen třemi až čtyřmi lidmi, kteří jsou školeni v posuzování různých stránek způsobilosti uchazeče. Těmito členy jsou nejčastěji personalista, přímý nadřízený přijímaného pracovníka a psycholog a jejich role i kladené otázky jsou zpravidla předem domluveny. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je to, že se uchazeč může pocítovat početní přesilou na straně společnosti, nebude se při pohovoru cítit nekomfortně, což ovlivní negativně jeho odpovědi, chování a ochotu mluvit otevřeně. Také se může stát, že členové panelu budou mít natolik rozdílné názory, že mezi nimi nedojde ke shodě ohledně uchazeče. Je tedy třeba stanovit vedoucího, který bude mít v případě neshody rozhodující slovo.

- Postupný pohovor

Postupný pohovor je tvořen sérií několika pohovorů typu 1+1 (případně v kombinaci s panelovým pohovorem) s cílem eliminovat nedostatky předchozích dvou metod, pokud jsou praktikovány samostatně. Po provedení pohovorů jednotliví hodnotitelé diskutují zjištěné informace a posuzují způsobilost kandidáta. Hlavní výhodou je objektivita výsledného výstupu, ale za větší časové náročnosti pro uchazeče i posuzovatele. Pohovor může být pro kandidáta únavnějším, protože v podstatě musí odpovídat na opakující se otázky.

- Skupinový pohovor

Skupinového pohovoru se účastní vícero uchazečů zároveň, přičemž podnik může být zastoupen jedním, nebo více posuzovateli. Tato metoda slouží pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Benefitem je úspora času, jelikož informace jsou sdělovány všem kandidátům najednou, ale zároveň klade větší nároky na hodnotitele, především na jejich pozornost, kdy musí sledovat více uchazečů najednou. Také musí jednotlivé uchazeče bezpečně identifikovat, aby nedošlo k chybnému přiřazování zjištěných informací (Koubek, 2000).

- Podle obsahu a průběhu pohovoru

- Strukturovaný

Tento typ pohovoru je prováděn na základě předem připravené struktury otázek, s cílem získat relevantní odpovědi pro konečné hodnocení. Typické tedy je, že obsah, pořadí otázek i čas pro jednotlivé otázky je dopředu připravený a plánovaný. Protože strukturovaný pohovor vyžaduje větší připravenost hodnotitelů, je považován za náročnější metodu nejen z časového hlediska, ale i připravenosti a proškolenosti hodnotitelů. Zároveň ale patří mezi nejvalidnější metody pro výběr zaměstnanců z důvodu jeho objektivity, efektivity a spolehlivosti. Při přípravě otázek a podkladů je důležité vycházet ze specifikace obsazovaného pracovní pozice, na jejímž základě jsou stanoveny požadavky na odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti uchazeče. Připravené otázky musí být jednoznačné, srozumitelné, úplné a přesné a doporučuje se také klást otázky situační, kdy je uchazeči představena modelová situace pracovního

problému s požadavkem na návrh postupu jeho řešení. Pro správné hodnocení by pracovníci vedoucí pohovor měli mít detailní znalosti o obsazované pracovní pozici a jejich charakteristikách, proto jsou jimi častěji vedoucí týmu, ve kterém se pozice nachází než personalisté společnosti (Koubek, 2000).

- Nestrukturovaný

Dle Armstronga a Taylora (2015) se jedná o obecnou diskusi, během níž jsou kandidátovi pokládány relevantní otázky, ale bez konkrétního cíle. Na rozdíl od pohovoru strukturovaného se jedná spíše o spontánní podobu rozhovoru vedeného v logické návaznosti. Forma, obsah i postup pohovoru jsou tedy v tomto případě tvořeny až v jeho průběhu. Výhodou je sice časová nenáročnost, jelikož není vyžadována příprava předem, ale má výrazně nižší validitu než strukturovaný pohovor z důvodu toho, že neumožňuje přesné porovnání uchazečů, jelikož není zajištěno, že všem byly pokládány stejné otázky ve stejném pořadí a se stejnou časovou náročností. Sklony k používání tohoto typu pohovoru mají především nedostatečně odborně připravení vedoucí pracovníci, kteří podceňují důležitost výběru zaměstnanců, či personalisté, kteří nejsou způsobilí pro vykonávání této odborné práce.

- Polostrukturovaný

Polostrukturovaný pohovor je kombinací obou předchozích metod a je jakýmsi kompromisem mezi nimi eliminující jejich nedostatky, jelikož obsahuje předem připravené otázky pro uchazeče, které ale v průběhu pohovoru nemusí být striktně dodrženy. Při použití pouze strukturovaného pohovoru může být problém s posouzením povahy, chování a osobnosti uchazeče, který se nemůže tak dobře volně projevit, proto se častěji přistupuje k polo-strukturovanému pohovoru. Nevýhodou je opět náročnost na přípravu a také značná náročnost na schopnosti hodnotitele vyžadující jeho důkladné proškolení (Koubek, 2011).

Dovednosti tazatelů

Vedle technik, které mohou tazatelé použít k tomu, aby se vyvarovali běžných tazatelských chyb, existuje také řada dovedností, které mohou tazatelé dále rozvíjet, aby zajistili tazatelskou efektivnost.

Tazatel může své dovednosti použít hned v úvodní části pohovoru, kterou je plánování a příprava. Plánování a příprava zahrnuje zajištění přijetí kandidátů, zajištění soukromé místnosti, kde nebudou tazatelé a uchazeči rušeni, informování ostatních tazatelů o kandidátech, příprava pohovorových otázek a zajištění toho, že všichni budou znát své role, které mají v procesu výběru zaujmout (Foot, Hook, 2002).

Tázací techniky tazatele zahrnují mnoho typů otázek, které jsou stejně důležité jako naslouchání. Existuje mnoho způsobů, kterými může tazatel dát otázce různý výraz a každý bude mít jiný vliv na pravděpodobnou odpověď. Při výběru typu otázky by mělo být uváženo, jaký účel je sledován a jaký typ informace od kandidáta má být zjištěn (Foot, Hook, 2002).

Dlašími potřebnými dovednostmi tazatelů je vytváření dobrých vztahů s uchazeči, tzn. umožnit jim, aby se cítili jako doma a zbavili se stresu, povzbuzovat je k odpovědím a chovat se k nim přátelsky. Pokud pracovník vedoucí pohovor vytvoří s uchazečem dobrý vztah, snadněji jej pak přiměje k tomu, aby otevřeně mluvil o svých silných a slabých stránkách. Naslouchání je také velmi důležitou dovedností pro vedení pohovoru jako účelové konverzace. Tazatelé se musí na odpovědi kandidáta dobře soustředit, aby zachytili podstatu odpovědi, či se případně ještě relevantními otázkami doptali. Dalšími dovednostmi je udržování plynulosti otázek s logickou návazností nebo také schopnost tazatele mít rozhovor pod kontrolou a nenásilně ho řídit dle svých potřeb (Armstrong, 2007).

Chyby tazatelů

Chyby tazatelů při pohovorech se objevují v souvislosti s procesem vnímání. Z velkého množství stimulů, které nás obklopují, vybíráme ty, kterým věnujeme pozornost. Tento proces je znám jako selektivní vnímání a to, co si daný jedinec vybere, je určeno jeho zkušenostmi, osobností a motivací, což se kolikrát promítá i do hodnocení kandidátů.

Nejznámějšími chybami při pohovorech jsou:

- halo efekt neboli posuzování kandidáta dle prvního dojmu;
- rychlé unáhlené rozhodování a neprověření si všech aspektů kandidáta;
- ztotožňování se s kandidáty a přijímání stejných lidí, kteří jsou podobní tazatelovi;

- stereotypizace a předsudky vůči kandidátům, například diskriminace podle rasy či pohlaví;
- shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací.

Obecné pravidlo pro eliminaci chyb tazatelů je shromažďování dostatečných informací o kandidátech. Tazatel by neměl udělat ukvapené rozhodnutí o vhodnosti či nevhodnosti kandidáta a pak již nesledovat celý rozsah informací nezbytných pro řádné rozhodnutí. Další možností eliminace chyb tazatelů jsou strukturované pohovory, jejichž vedení přispívá ke zjištění dostateku informací o všech kandidátech a přítomnost více než jednoho tazatele. Chyby tazatele vznikající v důsledku individuálního vnímání se méně pravděpodobně objeví, jestliže se pohovoru zúčastní více osob (Foot, Hook, 2002).

Assessment centre

Assessment centre (dále AC) je další formou testování, tentokrát se zaměřením na prověření dovedností uchazečů v praxi, což umožňuje relativně přesně odhadnout budoucí výkony. Tato metoda je objektivní a spravedlivá pro všechny uchazeče a má za cíl získat co nejkomplexnější hodnocení profilů jednotlivých kandidátů (Roy, 2007). Pro AC je charakteristické, že jsou využívány různé úlohy v roli simulace klíčových aspektů pracovních činností dané pozice. Kandidáti plní dané skupinové úkoly či hraní rolí s tím, že jejich výkon může být predikcí pro jeho budoucí chování. V rámci AC je dodatečně kromě skupinových úkolů využíváno také testování a pohovorů (Armstrong, Taylor, 2015).

Pro dosažení objektivity hodnocení je vhodné využít několika pozorovatelů či hodnotitelů. Doporučuje se, aby se AC účastnili čtyři hodnotitelé, přičemž ideální složení jsou dva zaměstnanci organizace (většinou personalista a vedoucí týmu, v němž se nachází obsazovaná pozice) a dva externisté ze specializované agentury. Role jednotlivých členů jsou předem stanoveny a všichni během AC pracují dle stanoveného scénáře. Ideální počet kandidátů účastnících se AC je sedm, maximálně čtrnáct. Při větším počtu klesá interakce mezi uchazeči a zároveň klesá schopnost pozorovatelů věnovat se dostatečně všem účastníkům a registrovat veškeré jejich aktivity a chování (Hroník, 2013). V závěru AC se koná porada pozorovatelů, kdy dochází ke sjednocení hodnocení a rozhodnutí o zamítnutých a přijatelných uchazečích. Konečné rozhodnutí o vybraném uchazeči je úkolem nadřízeného obsazované pracovní pozice (Kociánová, 2010).

AC jsou vhodnou příležitostí pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. AC rovněž poskytují kandidátům možnost vcítit se do organizace a jejích hodnot, což jim pomůže při rozhodnutí, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv. Dobře prováděné AC může vést k lepší predikci budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u zaměstnance, než hodnocení uchazeče prováděné liniovými manažery či personalisty běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem (Armstrong, 2007).

Výběrové testy

Výběrové testy jsou další metodou pro získání informací o uchazečích, o jejich schopnostech, osobnostních charakteristikách, nadání, inteligenci, vědomostí a znalostech. Mezi základní typy testů řadí Armstrong a Taylor (2015) testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti.

Testy inteligence

Používání testů inteligence má dlouhou historii a jsou dosti využívané a známé. Tyto testy měří všeobecnou inteligenci a mají sloužit k posuzování schopnosti myslet a dalších požadavků na paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod. Hlavní problém této metody spočívá v tom, že inteligence je velmi složitý pojem a zároveň existuje velké množství teorií inteligence, a tedy i variant nástrojů pro její testování (Armstrong, 2007).

Testy osobnosti

Testy osobnosti jsou používány s cílem posouzení osobnosti kandidátů tak, aby bylo možné predikovat jejich chování v určitých rolích. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy. Toto testování může být prováděno například pomocí tzv. TAT testu, kdy je po kandidátovi vyžadována interpretace ukazovaných obrázků se skutečnými situacemi, případně Rorschachův test s interpretací „inkoustových kaněk“. Toto testování by mělo probíhat za dozoru odborníků (Armstrong, Taylor, 2015).

Testy schopností

Při výběru zaměstnanců se používají dva druhy testů schopností: testy získaných schopností a testy potenciálních schopností, které zkoumají nejen mechanické

a psychomotorické schopnosti, zručnost, schopnost se učit, vrozené vlohy jednotlivce atd., ale i řadu duševních schopností. Testy získaných schopností měří takové schopnosti, které již člověk získal vzděláním a praxí, a které v současné době využívá nebo může využívat. Typickým příkladem může být známý test psaní na stroji/počítači (Armstrong, Taylor, 2015).

Testy způsobilosti

Testy způsobilosti prověřují rozsah a hloubku vědomostí či zvládnání odborných návyků s cílem zjistit, do jaké míry zná kandidát obecně platné předpisy potřebné pro výkon práce na obsazované pracovní pozici. Nejčastěji se testování odborné způsobilosti požaduje u autodopravců, jelikož odborná způsobilost dopravce představuje podmínku pro udělení koncese pro provozování silniční dopravy velkými vozidly (Kolman, 2010).

3.3.3 Chyby při výběru zaměstnanců

Nepodceňování procesu vybírání zaměstnanců je jedním z důležitých faktorů úspěšně vedené firmy. Jak by se možná zdálo, že chyby při výběru nejsou velikým problémem a nevhodně vybraný pracovník může být kdykoliv nahrazen novým, opak je pravdou a jedná se o velmi drahé chyby, které by si neměla dovolit žádná společnost. Zároveň je proces výběrů zaměstnanců velice časově náročný, proto by tento čas měl být využit co nejefektivněji, aby nemusel být opakován. I přesto, že v dnešní době je k dispozici velké množství literatury a existují také různé školicí kurzy pro to, jak správně nové pracovníky vybírat, chybování a podceňování situace v této sféře je stále běžnou praxí a mezi ty nejčastější chyby patří:

- špatná charakteristika pracovního místa, která neodpovídá realitě;
- špatná příprava výběrového řízení bez definování metod výběru, nebo zvolení nevhodných metod a způsobu hodnocení kandidátů;
- nízká odbornost hodnotitelů, případné delegování výběru pracovníků manažery pouze na personalistické oddělení, přítomnost nekompetentních osob při výběru a hodnocení;
- příliš krátký, nebo naopak příliš dlouhý výběrový proces;
- politikaření – vybírání známých nebo přátel bez předchozího ověření jejich dovedností;
- subjektivní přístup ke kandidátům a porušení zásady rovnosti mezi nimi;

- posuzování kandidátů na základě prvního dojmu, tzv. haló efekt a na základě osobních sympatií;
- při hodnocení příliš velké kladení důrazu na získané reference (Stýblo, 2006).

3.3.4 Optimální rozhodování

Poslední fází výběrového procesu je výběr kandidáta, který nejlépe vyhovuje stanoveným kritériím a informování všech kandidátů o výsledku výběrového řízení. Dle Hroníka by si výběrová komise měla pro závěrečný výběr kandidáta zodpovědět některé otázky, podle kterých by následně měla učinit rozhodnutí. Firma musí vědět, zda nového pracovníka opravdu potřebuje, nebo jestli si může dovolit pracovní místo neobsadit, případně koho konkrétně potřebuje a jaká by byla jeho role. Pak si také musí zodpovědět otázky ohledně rozdílů mezi kandidáty, který z nich bude platným členem týmu, kdo je tzv. sázka na jistotu a kdo může být rizikem, jak by to vypadalo, kdyby firma přijala takového a takového kandidáta apod. (Hroník, 2013).

Proces výběru finálním rozhodnutím o kandidátech nekončí, jelikož po přijetí nového pracovníka je dále nutné v rámci jeho zkušební doby zajistit kvalitní adaptační proces. Cílem zkušební doby je snaha kandidáta maximálně se adaptovat do nového pracovního prostředí a akceptovat místní kulturu. Pro organizaci je to doba, během které se očekává postupně zvyšující se pracovní výkon zaměstnance a jeho začlenění se do struktury. Stejně tak v rámci této lhůty může kterákoliv ze stran spolupráci bez uvedení důvodu ze dne na den ukončit. Adaptační proces nesmí být opomíjen, jelikož čím dříve se nový zaměstnanec adaptuje, tím dříve začne pro organizaci vytvářet přidanou hodnotu (Šikýř, 2014).

3.4 Adaptace zaměstnanců

Obecně lze adaptaci definovat jako proces aktivního přizpůsobování se člověka situacím, podmínkám a jejich změnám. Adaptace zaměstnance pak představuje proces seznamování se pracovníka s organizací a s její kulturou, s jeho činnostmi a úkoly a s celkovými podmínkami, které v podniku panují. S pracovní adaptací souvisí také adaptace sociální, tedy zařazení nového zaměstnance do mezilidských vztahů příslušné pracovní skupiny. V následujících kapitolách bude adaptace definována různými autory, bude popsán průběh

a druhy adaptačního procesu a následně, protože adaptace je téměř nikdy nekončící proces, budou také vymezeny možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců.

3.4.1 Definice adaptace zaměstnanců

Adaptačním procesem rozumíme seznamování se zaměstnance s firmou, s jeho pracovními povinnostmi a úkoly, se spolupracovníky a s dalšími podmínkami, za nichž bude svou práci vykonávat. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení zaměstnance do každodenních činností tak, aby mohl plnohodnotně vykonávat práci a uplatňovat své kvality, díky nimž byl na danou pozici vybrán (Urban, 2013).

Adaptabilita lidí je dle Kociánové (2010) rozdílná v závislosti na odlišných schopnostech jedinců přizpůsobovat se změnám, je závislá na osobnostních predispozicích a je determinována sociálními podmínkami uspokojující sociální potřeby, jimiž jsou například pocit bezpečí a sounáležitosti, nebo pocit pracovního uspokojení.

Adaptace ale nezávisí pouze na osobnosti jedince, ale také na jeho profesní a odborné úrovni či zkušenostech a zároveň také na podmínkách adaptace ze strany firmy. U dobře adaptovaného pracovníka, který byl důkladně seznámen s pracovními činnostmi a se sociálním prostředím lze očekávat, že bude na své pozici stabilní a bude podávat kvalitní výkony (Vajner, 2007).

Také Armstrong (2007) klade důraz na důležitost uvádění nových zaměstnanců do organizace, jelikož je to první možnost, kdy firma může začít získávat loajalitu nového pracovníka a přesvědčit ho, že v dané firmě bude chtít pracovat a postupně by se s ní mohl identifikovat. Cílem adaptace je pomoci novému zaměstnanci orientovat se ve všech pro něj nových situacích, vyvolat na něj dobrý dojem a zvýšit jeho pozitivní vztah k práci a k podniku a řídit adaptační proces tak, aby se rychle a kvalitně zaučil pro výkon práce a začlenil se do pracovního kolektivu. To má snižovat pravděpodobnost brzkého odchodu nového pracovníka.

Právě správně naplánovaným adaptačním procesem, nebo jemu předcházejícím řádně provedeným výběrovým řízením lze snižovat míru fluktuace neboli míru obratu pracovníků ve firmě. Protože nejvyšší míru fluktuace lze očekávat v 1. roce od nástupu zaměstnanců, zahajuje se adaptace již před samotným nástupem a její trvání daleko přesahuje zkušební dobu (Hroník, 2007).

3.4.2 Druhy adaptace

Již za samotných definic vyplývá, že adaptaci zaměstnanců můžeme rozdělit na několik druhů:

Formální a neformální adaptace

Šikýř (2014) se shoduje s Kociánovou (2010) v tom, že adaptaci lze rozdělit na formální a neformální. O formální adaptaci se hovoří, pokud probíhá systematicky pod vedením manažera dané pracovní pozice či oddělení nebo zkušeného spolupracovníka. Oproti tomu neformální adaptace se vyvíjí spontánně a týká se především sociálního začlenění a navázání mezilidských vztahů. Formální i neformální typy adaptace se ale v každém případě prolínají, jelikož během pracovní adaptace dochází přirozeně také k adaptaci sociální.

Pracovní a sociální adaptace

Adaptace tedy probíhá vždy ve dvou rovinách, a to v rovině pracovní a sociální. V rámci pracovní adaptace se pracovník přizpůsobuje požadavkům a podmínkám, které daná pracovní pozice vyžaduje. Seznamuje se s úkoly a zaučuje se v nových činnostech, získává a osvojuje si dovednosti a znalosti pro dané pracovní místo. Nový pracovník musí být důkladně seznámen s tím, co se od něj očekává a musí mít možnost vyjasnit si případné nesrovnalosti. To, jakým způsobem si zaměstnanec osvojí nové znalosti má velký vliv na jeho budoucí pracovní výkon a působení ve společnosti (Bedrnová a kol., 2012).

Pracovní adaptace zahrnuje seznámení pracovníka s podnikem. Nejprve jsou mu představeny obecné informace ohledně jeho činnostech, organizační struktury, kultury apod. Následně dochází k detailnějšímu seznámení se s pracovními činnostmi a jednotlivými organizačními složkami. Adaptace neprobíhá pouze v rámci daného pracoviště, ale měla by probíhat v rámci celé organizace v souvislosti s pracovní pozicí a náplní práce (Foot, Hook, 2002).

Při sociální adaptaci pak dochází k začleňování pracovníka do kolektivu jak jeho pracovní skupiny, tak celé organizace. Obě roviny jsou spolu úzce spojené a pro dosažení kvalitně adaptovaného stabilního zaměstnance je potřeba dosáhnou co nejlepšího začlenění v obou uvedených rovinách a nelze jednomu či druhému přisuzovat větší důležitost (Bedrnová a kol., 2012).

Sociální adaptace je důležitá, jelikož má velký vliv na rychlejší celkové adaptování a nalezení pozitivního vztahu k práci. Pro mnohé jsou mezilidské vztahy a sociální prostředí velmi důležité a pokud jsou kvalitní, mohou zvyšovat chuť a motivaci k práci a naopak, pokud jsou tyto vztahy špatné, mohou dokonce zapříčinit odchod zaměstnance ze společnosti i přesto, že je po pracovní stránce spokojený (Kociánová, 2010).

Adaptace na firemní kulturu

Firemní kultura představuje soubor hodnot, zvyků a předpisů, které mohou, ale nemusí mít psanou formu. Kultura firmy je jedním z nástrojů řízení zaměstnanců, jelikož značně ovlivňuje jejich chování (Urban, 2005).

Autoři se při definování firemní kultury svými názory mírně odlišují, nicméně téměř všichni se shodují na následujících charakteristikách, které shrnula Bedrnová a kol. (2012) dle nichž je organizační kultura souborem hodnot, norem a názorů, které si společně vytvořili příslušníci dané organizace. Firemní kultura není objektivní a pro neutrálního jedince, nebo pro někoho zvenčí nemusí být snadno pochopitelná. Jednotliví zaměstnanci mohou mít vlastní hodnoty a postoje odlišující se od firemní kultury, pokud jsou ale na pracovišti funguje organizační kultura jako soubor předpisů, které synchronizují a spojují jejich vědomé myšlení a jednání. Firemní kultura je tvořena její historií a tradicemi, proto je důležité, aby vedení firmy při provádění jakýchkoliv změn vše důkladně promyslelo. Zároveň je kultura důsledkem procesu vzdělávání a díky tomu se může měnit a přizpůsobovat se cílům společnosti. Je také přínosná při adaptačním procesu, jelikož pomáhá rychlejší orientaci ve firmě a sjednocuje rozhodovací procesy (Stacho a kol., 2017).

Hroník (2007) nazývá firemní kulturu „*duchem domu*“, který pokud je intenzivní a firemní kultura je silná, nemusí mít mnoho předpisů a směrnic. Je třeba ale věnovat pozornost tomu, aby silná firemní kultura nebránila modernizaci a přizpůsobování se vnějšímu prostředí a aktuálním trendům. Pokud je „*duch domu*“ slabý, znamená to nízkou, či žádnou identifikaci zaměstnanců s firmou a nutnost nastavení pevných podmínek a řádů.

Organizační kultura silně působí na vnitřní prostředí firmy a její celkové řízení, jelikož značně ovlivňuje chování zaměstnanců. Proto je důležité, aby byla všemi zaměstnanci akceptována společně s jejími hodnotami a cíli. Slabá firemní kultura je způsobena nastavením neurčitých či zmatených pravidel a cílů firmy, zapříčinených častými

změnami, které narušují její hodnoty. Následkem je pak neloajálnost zaměstnanců, nižší výkonnost a častější konflikty (Urban, 2005).

Silná organizační kultura má dle Bedrnové a kol. (2012) následující rysy:

- přesnost při specifikaci požadavků a očekávání, dle kterých se má zaměstnanec při svém jednání řídit;
- rozsáhlost kultury působící ve všech situacích, místech a časech a předaná všem zaměstnancům;
- stabilizovanost ve smyslu vnitřního osvojení a ztotožnění se s postoji, hodnotami a normami firemní kultury.

Silná firemní kultura může být nositelem konkurenční výhody podniku, ale zároveň může také brzdit jeho rozvoji. Díky silné kultuře může mít podnik tendence k uzavřenosti a tím bude docházet k tomu, že bude veškeré vnější i vnitřní signály, kritiku a varování v rozporu se stávající kulturou záměrně odmítat. Výhody a nevýhody silné firemní kultury zachycuje Tabulka 1.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody silné firemní kultury

Výhody	Nevýhody
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti firemního systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Ryhlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace rozhodnutí	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů	Složitá adaptace nových zaměstnanců
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnové a kol. (2012)

Personální management má velkou moc při tvorbě, formování a provádění změn v oblasti podnikové kultury, čehož dosahuje pomocí jednotlivých personálních procesů, a to zejména procesu adaptace, a procesu při kterém si firma vychovává a dále rozvíjí své zaměstnance. Adaptační proces tvoří nejen zaučování se v nové pracovní náplni a sociální začleňování, ale také předávání hlavních myšlenek a cílů podnikové kultury (Bedrnová a kol., 2012).

3.4.3 Subjekty a objekty procesu adaptace

Procesu zapracování nového zaměstnance do pracovního prostředí se většinou účastní několik pracovníků společnosti. Bedrnová a Nový (2012) rozdělují tyto účastníky na objekty a subjekty adaptačního procesu. Mezi subjekty jsou zařazeni pracovníci, kteří určitým způsobem tvoří, řídí a vytváří adaptační proces. Jsou jimi především personalisté, manažeři, řídicí pracovníci, mentoři a spolupracovníci nového zaměstnance. Pracovníci, pro které je celý adaptační proces vytvořen, jsou poté objekty tohoto procesu. Nejčastěji to jsou nově nastupující zaměstnanci do organizace, ale také jimi mohou být pracovníci přesunutí na jinou pracovní pozici případně ti, kteří se vrací do organizace po delším časovém úseku, například po rodičovské dovolené aj. Jednotlivé činnosti objektu a subjektu v procesu adaptace jsou uvedeny v Tabulka 2.

Tabulka 2 Činnosti objektů a subjektů v rámci procesu adaptace zaměstnanců

	ČINNOST SUBJEKTU	ČINNOST OBJEKTU
SOCIÁLNÍ KLIMA	Seznámit objekt se sociálním prostředím	Navázat sociální vazby ve společnosti
	Představit fungování vztahů v rámci společnosti	Prizpůsobit se sociálnímu prostředí ve společnosti
	Představit pracovní týmy	
KULTURNÍ KLIMA	Představit objektu kulturní hodnoty panující ve společnosti	Přijmout a tolerovat kulturní hodnoty a prostředí
PRACOVNÍ KLIMA	Představit objektu popis pracovního místa	Přijmout pracovní a obchodní cíle
	Informovat ho o cílech společnosti	Aktivně se podílet na rozvoji společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bedrnové a kol. (2012)

3.4.4 Průběh adaptačního procesu

Adaptační proces lze rozdělit do několika částí. Prvotní adaptace začíná u pracovníka již v okamžiku plánované změny, když začíná přemýšlet o přechodu na novou situaci a o výhodách a nevýhodách, které to s sebou ponese. Jakmile nové podmínky nastanou, dostává se do další fáze, ve které pociťuje první účinky změny. Proces pak plyne postupným přizpůsobováním se na nový stav a končí v momentě, kdy je přechod dokončen a pracovník je plně adaptován na nové podmínky. Celý průběh je tak možné rozdělit do čtyř fází: před-nástupní, nástupní, integrační a fáze plného začlenění (Kociánová, 2010).

- Fáze před nástupem

Jedná se o samotný počátek adaptace, při které se rozhoduje, zda uchazeč na danou pozici nastoupí či nikoliv. To, jak je veden celý nábor a pak i samotný pohovor uchazečovi napoví, jaké pracovní prostředí v organizaci panuje a dochází tak k prvotnímu seznámení se s firemní kulturou (Kociánová, 2010).

Jako prevence proti nespokojenosti nového zaměstnance je v zahraniční literatuře často uváděn termín „*realistické očekávání*“. Jde o to, aby kandidát dostal veškeré dostupné informace o aspektech práce, ať už pozitivní, ale i negativní, aby mohl sám objektivně posoudit, zda do nového zaměstnání chce nastoupit, či nikoliv. V případě, že se k němu dostanou pouze pozitivní informace, velmi snadno během prvních dnů na nové pozici zjistí, jaká je skutečná situace oproti jeho očekávání, a to může vést k jeho rychlému odchodu ze zaměstnání. V České republice toto ještě není běžnou praxí. Předpokládá se, že kandidát při podání přihlášky na pracovní pozici tzv. „*ví do čeho jde*“. Informace uvedené v inzerátu, případně při výběrovém řízení ale nemusí vždy poskytovat reálný obraz toho, jak bude daná práce opravdu vypadat. Nový pracovník má ale ve zkušební době dostatek času na to, aby zjistil, zda mu daná práce vyhovuje. Právě v této době by měl od personálního oddělení dostat veškerou podporu pro rychlejší orientaci ve firmě a pochopení její kultury a pracovního klimatu (Koubek, 2007).

- **Nástupní fáze**

Nástupní fáze začíná v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání a končí v době, kdy se začíná v organizaci orientovat a více se angažovat v pracovních úkolech. V této fázi dochází k tomu, že zaměstnanec porovnává svá očekávání ohledně zaměstnavatele s prvními nabytými dojmy (Kociánová, 2010).

Důležitou roli při prvních dnech od nástupu nového pracovníka hraje personální oddělení, které ho uvádí do podniku, seznamuje ho se členy pracovního týmu a celkově pro něj má být oporou během celého procesu začleňování se. Protože při nástupu do nového zaměstnání obdrží jedinec velmi mnoho nových informací, je vhodné mu tyto informace poskytnout také v písemné formě, například pomocí informační brožury, která bude obsahovat základní údaje o činnosti a organizační struktuře podniku, pracovní podmínky, nejdůležitější kontakty, vzory formulářů či informace o možném vzdělávání (Hroník, 2007).

- **Integrační fáze**

Tato fáze je jednou z nejdůležitějších součástí adaptačního procesu, jelikož při ní dochází k odborné, pracovní a sociální adaptaci. To by na rozdíl od předchozích fází mělo být v kompetenci nadřízeného pracovníka. Délka i náročnost začleňování

se v této fázi se odvíjí od obsazované pozice. Pokud se jedná o nekvalifikované pracovní místo, setkává se pracovník se základním typem onboardingu se zaměřením na orientaci na pracovišti. U manažerských (kvalifikovaných) pozic je vyžadováno odborné školení a celý proces tak může trvat až půl roku (Stýblo, 2006).

- Fáze plného začlenění

Pokud zaměstnanec úspěšně projde předchozími fázemi, dostane se do fáze plného začlenění, kdy přestává být nováčkem a stává se plnohodnotným členem podniku.

Protože adaptace pracovníků má závažné důsledky na jejich stabilizaci a pracovní výkonnost, není vhodné ponechat tento proces samovolnému průběhu, ale je třeba jej usměrňovat a řídit. Je běžné, že nově přijatý pracovník pocítuje v novém prostředí nejistotu a uvítá, pokud mu podnik v tomto období poskytne „pomocnou ruku“. Bedrnová a kol., (2012) znázorňují postup adaptace z pohledu firmy následovně:

- seznámení se s problematikou adaptace, volba metodických prostředků;
- nástupní pohovor s přijatým pracovníkem – poskytnutí zaměstnanci informace o podniku, cílech, kultuře nebo o principech systému práce s lidmi;
- představení nového zaměstnance pracovní skupině – uvedení jeho charakteristik, odbornosti a praxe;
- představení pracovní skupiny a jejích členů novému zaměstnanci – informace ohledně pracovních pozicích jednotlivých členů, jejich odbornostech a také charakterizování norem, zvyklostí a tradic skupiny;
- určení garanta neboli konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných zaměstnanců;
- zpracování plánu adaptace za účasti nového pracovníka a jeho garanta v závislosti na jeho individuálních charakteristikách;
- průběžné sledování pracovníka při výkonu jeho pracovních povinností a začleňování se do skupiny a na jejich základech mu poskytovat zpětnou vazbu;
- pravidelné a systematické kontrolování plnění adaptačního plánu;
- závěrečné hodnocení adaptace.

3.4.5 Nástroje řízení adaptačního procesu

V této kapitole jsou popsány nástroje řízení adaptačního procesu zahrnující adaptační program a plán, individuální adaptační plán a informační příručku.

Adaptační program a plán

Pod adaptačním programem si lze představit koncepci formálních opatření, které pomáhají novému pracovníkovi lépe se orientovat v novém pracovním prostředí a lépe tak navázat pozitivní vztah s organizací. Cílem je tedy to, aby se nový pracovník cítil jako nedílná součást podniku, do něhož nastoupil, neboť právě nedostatečné zapracování se je častým důvodem pro odchod nově přijatých ze zaměstnání. Adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu nového pracovníka do zaměstnání a probíhá s využitím rozmanitých metod vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Vzdělávání na pracovišti zahrnuje například instruktáž, asistování, pověření pracovním úkolem, rotace apod. Mimo pracoviště se může zaměstnanec setkat s různými druhy seminářů, případových studií nebo s pracovní poradnou. Tyto metody budou detailněji popsány v kapitole 3.4.6. Adaptační program končí rozhodnutím manažera, například po uplynutí sjednané zkušební doby. Pracovník tehdy musí být připraven vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaných výkonů (Šikýř, 2014).

Nejjednodušší adaptační plány trvají od tří do šesti měsíců a obsahují buď specifickou, nebo rámcovou adaptaci, která určena všem novým pracovníkům. Adaptační program slouží jako metodologický návod, jenž je nezbytnou součástí při sestavování adaptačních plánů pro jednotlivé skupiny pracovníků na specifické pracovní pozice (Bedrnová a kol., 2012).

Stýblo (2006) uvádí, že adaptační plán zahrnuje následující 3 fáze:

- Seznámení pracovníka s firmou
Zahrnuje seznámení nového zaměstnance s informacemi ohledně činností, historie firmy, jejího postavení na trhu, cílů, filozofie, kultury a hodnot, vztahů mezi zaměstnanci, způsobů komunikace v organizační struktuře, sdílení a způsobů získávání informací.

- Seznámení pracovníka s chodem firmy

Tento krok představuje informace ohledně vstupů a výstupů podniku, dále také ohledně toho, kdo a jak se stará o chod firmy a poznání provázaností činností, tzn. na kterých činnostech bude pracovník závislý, a které činnosti budou závislé na něm. Seznámení s chodem podniku lze zajistit různými způsoby, například se může jednat o instruktážní video, prezentaci, příručku pro nové zaměstnance, prohlídku či samotnou praxi a vyzkoušení si vlastní práci ve firmě. Pokud zaměstnanec bude pracovat na pozici, na které je nutný kontakt také s jinými pracovišti, je vhodné využít tzv. „*princip rotace*“. Díky této metodě je novému zaměstnanci umožněno poznat kromě svého pracoviště a nejbližších kolegů také širší okruh spolupracovníků a činnosti, které vykonávají. To umožňuje pochopit interní procesy z větší perspektivy a pochopit návaznosti činností. Rotační princip také poskytuje zpětnou vazbu nadřízenému, který má možnost ověřit si, zda pracovník splňuje podnikem požadované nároky, je dostatečně výkonný a má dostatečné znalosti a dovednosti. V případě zjištění nedostatků umožňuje zařídit potřebná konkrétní doplňující školení (Stýblo, 2006).

- Zařazení pracovníka na pracoviště

Nyní už je zaměstnanec seznámen přímo se svým novým pracovním místem včetně úkonů, které bude jeho práce obnášet. V této fázi jde o stanovení plánu práce pro nového zaměstnance s jasně definovanými povinnostmi a úkoly, kritérii výkonu a jeho hodnocení. Dále jmenování bezprostředního nadřízeného (který odpovídá za tuto část adaptace) a způsob reportování, stanovení dalších osob s právem pracovníkovi zadávat úkoly, stanovení pracovní doby a pracovního režimu či mimořádných pracovních povinností. Tato část programu obsahuje také plán profesionálního růstu, vzdělávání a možného kariérního postupu (Hroník, 2007).

Individuální adaptační plán

Individuální adaptační plán je dalším nástrojem procesu adaptace. Jeho použití je vhodné především pro pracovníky, kteří jsou přijímáni na odborné a technicky zaměřené pozice specifického charakteru, zejména manažerské pozice. Plán se tedy odvíjí od typu pracovního místa a jeho zaměření, na základě kterého jsou vhodně zařazeny

specifická školení a kurzy. Celý proces individuální adaptace tak běžně může trvat až šest měsíců (Koubek, 2007).

Informační příručka

Pozitivní dopad na nově příchozího zaměstnance má také poskytnutí informační příručky nebo tzv. *brožury*, která zaměstnancovi může usnadnit počáteční orientaci ve společnosti. Brožura by měla obsahovat základní informace o podniku a organizační struktuře, nejdůležitější kontakty, informace o systému péče o zaměstnance, seznam zaměstnaneckých benefitů a pravidla spolupráce s ostatními pracovníky, případně interní směrnice. Tyto informace jsou mnohdy nově přijatým sděleny v rychlosti při podpisu smlouvy a nováček si stěží vše zapamatuje, proto je vhodné poskytnout i tuto brožuru se všemi informacemi v písemné formě, která také zajistí, že budou zaměstnancovi poskytnuty všechny informace, které mohly být například při podpisu smlouvy opomenuty. Ústní formu předávání informací nelze ale nahradit pouze písemnou, proto je nutné tyto dvě formy efektivně propojit (Kleibl a kol., 2001).

3.4.6 Vzdělávání zaměstnanců

Firemní vzdělávání je podnikem organizovaný proces, zahrnující vzdělávání v podniku i mimo něj. Interní vzdělávání je organizováno podnikem na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení, případně podnik může také využít vzdělávání zajištěné externími subjekty ve specializovaných zařízeních, nebo školách (Armstrong, 2007).

Dle Koubka (2010) zajišťuje vzdělávání zaměstnanců formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování sociálních znalostí potřebných při vytváření mezilidských vztahů. Vzdělávání nekončí tedy po zaučení nového pracovníka na nové pozici ve zkušební době, ale mělo by probíhat kontinuálně během celého pracovního poměru, a to na všech pozicích.

Dle Bartoňkové (2010) firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu;
- přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – zvyšování odborných znalostí potřebných na daném pracovním místě;

- rekvalifikaci (přeškolení) – formování nových pracovních znalostí člověka směřující k osvojení si nového povolání;
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání k vykonávání dosavadní práce dlouhodobě nebo trvale;
- zvyšování kvalifikace.

Vzdělávání musí vycházet z podnikové strategie a musí být řízeno systematicky, aby bylo co nejefektivnější, zaručilo návratnost vložených prostředků a zvýšilo konkurenční výhodu podniku. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá podnik ke zvýšení efektivity interních procesů, výkonnosti a k celkovému rozvoji (Koubek, 2010).

3.4.7 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ze strany jejich nadřízených pracovníků je nezbytnou součástí adaptačního procesu. Mezi nadřízeným a novým zaměstnancem by během tohoto procesu měly probíhat rozhovory poskytující zpětnou vazbu oběma stranám. Měla by se probrat témata ohledně toho, jak pracovník zvládá plnit své úkoly, jestli jsou jeho dovednosti dostačující pro jejich plnění, jak je na pracovní pozici spokojený, a naopak zda je podnik s jeho výkonem spokojen či nikoliv. Dále je také důležité řešit případné nejasnosti týkající se výkonu práce i plnění vzájemných očekávání. V průběhu adaptace se uplatňuje zejména neformální hodnocení, které má za úkol včas rozpoznat možné problémy v pracovním výkonu zaměstnance. Formálně je pracovník ohodnocen až na konci adaptačního programu, například na konci zkušební doby (Šikýř, 2014).

Nadřízený by měl mít určité sociální dovednosti k tomu, aby svou zpětnou vazbu podával správně. Zpětná vazba nemusí být poskytována pouze při hodnotících rozhovorech mezi nadřízeným a podřízeným, ale je součástí každodenní běžné komunikace. Například i věta „*Ano, máte to správně, můžete projekt odeslat*“ je poskytnutím zpětné vazby. Nedostatečné hodnocení odvedené práce může naopak vést ke ztrátě motivace zaměstnance, jelikož může nabýt dojmu, že vedoucí o jeho práci nestojí nebo že mu na něm nezáleží. Zaměstnanec by tedy vždy měl znát názor svého nadřízeného na jeho pracovní výkon. Správně by měla být zpětná vazba prováděna periodicky, pouze mezi zúčastněnými stranami a v souladu s konkrétními potřebami a podmínkami firmy. Hodnotící rozhovory vedou nejen ke zlepšení komunikace mezi vedoucím

pracovníkem a zaměstnancem, ale i k případnému předejití či odstranění drobných provozních problémů (Urban, 2006).

3.4.8 Cíle a vyhodnocení adaptačního procesu

Cílem procesu adaptace je co nejrychlejší zapracování nových zaměstnanců tak, aby mohli co nejdříve podávat stoprocentní pracovní výkony, snížení jejich případného stresu a úzkosti z nových pracovních činností a povinností a také prověření, prohloubení a zhodnocení jejich znalostí a dovedností v praxi. Armstrong (2007) uvádí následující cíle adaptačního procesu:

- překonání stavu, kdy je pro pracovníky vše nové a neznámé;
- stabilizování nového zaměstnance tak, aby si vytvořil pozitivní postoj k práci;
- dosažení v co nejkratším čase toho, aby zaměstnanec podával žádoucí pracovní výkony;
- snížení možnosti rychlého odchodu zaměstnance z podniku.

Koubek (2007) klade důraz na neustálé monitorování a hodnocení v rámci adaptačního procesu. Během prvního týdne od nástupu do nového zaměstnání, by měl být pracovník hodnocen alespoň dvakrát a v následujících dvou týdnech alespoň jednou týdně. Kritéria posuzování celkové přizpůsobivosti člověka uvádí Koubek následující:

- objektivní – tj. kvalita práce, pracovní nasazení, postavení v rámci pracovní skupiny, autorita apod.;
- subjektivní – tj. důvěra a vztah k organizaci, spolupráce s ostatními členy v týmu.

V rámci adaptačního procesu je tedy na začátku nutné mít jasně stanovený adaptační plán, který je v průběhu procesu sledován, pravidelně kontrolován a usměřňován a na základě toho provést na konci adaptace formální hodnotící pohovor mezi nadřízeným a zaměstnancem (Stýblo, 2003).

4 Praktická část

V praktické části je nejprve stručně charakterizována vybraná společnost Procter & Gamble Czech Republic s. r. o. a následující kapitoly se již věnují řízení lidských zdrojů v této společnosti, vyhledávání, výběru zaměstnanců a jejich adaptaci. Dále jsou vyhodnoceny provedené hloubkové polostrukturované rozhovory s nově přijatými zaměstnanci a rozhovor s řídicím pracovníkem.

4.1 Charakteristika společnosti Procter & Gamble

Obchodní firma:	Procter & Gamble Czech Republic s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	270 86 721
Datum vzniku:	10. 9. 2003
Sídlo:	296 01 Rakovník – Rakovník II., Ottova 402
Klasifikace ekonomických činností:	Velkoobchod s pracími prostředky
Kapitál:	Základní kapitál 200 000 Kč, splaceno 100 %
Statutární orgán:	Jednatelé: Iva Heintl Baroňová, Lukáš Hora, Renata Panasewicz, Barbora Liška Kratochvílová, Ilona Dudová

Dle výpisu z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES (2020) je společnost Procter & Gamble v České republice rozdělena do dvou samostatných společností pod dvěma identifikačními čísly. První (výše uvedená) společnost Procter & Gamble Czech Republic s. r. o. se zabývá obchodní, reklamní, vědeckou a technickou činností, zatímco druhá firma je zapsaná pod názvem Procter & Gamble – Rakona, s. r. o. a její ekonomickou činností je dle ARES výroba mýdel, pracích prášků, čisticích a leštících prostředků a vedení účetnictví a daňové evidence. Obě společnosti mají dle ARES sídlo v Rakovníku, nicméně P&G Czech Republic s. r. o. má kancelář v pražském Karlíně.

Firma Procter & Gamble je považována za jednoho z největších světových producentů rychloobrátkového zboží. V povědomí široké veřejnosti je především díky mnoha jejich značkám, které lze najít v domácnostech po celém světě. Marketingovými specialisty je také vnímána jako inovátor marketingových strategií, o kterých se dnes píše

v mnoha učebnicích. Jen v České republice disponuje firma více než 1000 výrobky, které díky svým key account manažerům¹ distribuuje obchodním řetězcům k dalšímu prodeji (Výroční zpráva P&G, 2018).

Jak již bylo zmíněno, společnost Procter & Gamble je jedním z největších producentů rychloobrátkového zboží a její portfolio čítá v dnešní době celosvětově 61 značek (P&G US, 2020). V České republice je spotřebitelům k dostání celkem 28 značek různých kategorií. Jedná se o následující kategorie: péče o dítě, péče o prádlo a tkaniny, dámská péče, vzhled (holení), péče o vlasy, péče o domácnost, péče o zuby a pleť a produkty pro osobní zdraví (P&G CZ, 2020). Celé portfolio produktů, které je distribuováno v České republice zachycuje Příloha 1.

V následujících kapitolách bude ještě krátce popsána historie společnosti a její působení v České republice.

4.1.1 Historie firmy

Společnost dostala jméno podle svých dvou zakladatelích. Na počátku 19. století přicestovali emigranti James Gamble, výrobce svíček a William Procter, výrobce mýdel do amerického Cincinnati ve státě Ohio, kde i přes hlubokou finanční krizi, která v té době ve státech panovala, založili v roce 1837 společnost Procter & Gamble, zaměřující se původně pouze na výrobu mýdel a svíček.

Již od prvopočátku hledala společnost možnosti, jak se odlišit od konkurence. To se jim dařilo zejména díky velkým investicím do marketingu a rozvoje, kam ročně investovali přes dvě třetiny celkového rozpočtu. To platí do dnes a firma P&G se každoročně umísťuje na prvních příčkách celosvětového žebříčku investic do marketingu, což potvrzuje také server Campaign US, dle kterého za rok 2018 investovala společnost do médií téměř 7 miliard USD (Stein, 2019).

Postupně se zakladatelé začali soustředit také na jiné kategorie výrobků a přinesli na trh revoluční prací prostředek Tide, což do budoucna společnosti pomohlo ke vstupu do nových odvětví pomocí akvizic. Z Ameriky se začala rozšiřovat do dalších zemí,

¹ Manažer pro klíčové zákazníky, který navazuje a udržuje dlouhodobé vztahy s klienty, vyjednává podmínky spolupráce a plánuje prodej

například do Kanady a na Kubu. Vstupu na evropský trh zpočátku bránila místní konkurence od německé společnosti Henkel a britského Unilever,

4.1.2 Procter & Gamble v Evropě a České republice

Přístup na český trh si společnost zajistila v roce 1990 koupí továrny v Rakovníku a o rok později byla zapsána do OR jako Procter & Gamble – Rakona, s. r. o. Současně se v těchto letech firma dostala také na polský a maďarský trh. Zatím co se v rakovnické továrně vyráběly především prací a čistící prostředky, do Polska a Maďarska vstupovala firma s jiným sortimentem, konkrétně s kosmetikou a dětskými plenami. Vstup do tří zemí najednou byl samozřejmě zatížen vysokými finančními náklady, jelikož muselo dojít k vybudování zcela nových distribučních sítí, skladů a logistických tras. Ale právě společná distribuce byl jedním z důvodů, proč se firma rozhodla vstoupit na tři trhy zároveň a náklady mezi tyto tři státy rozdělit.

Největší expanzi zaznamenala společnost v roce 1993, kdy počet zaměstnanců přesahoval 103 tisíc, z nichž téměř 60 tisíc pracovalo v zemích mimo USA a kdy obrat firmy v zemích centrální Evropy (CE) dosáhl hranice jedné miliardy USD. Díky těmto úspěchům rozšiřovala společnost své působení do dalších zemí a dnes je region CE tvořen kromě již zmíněné České republiky, Polska a Maďarska také Slovenskem, Slovinskem, Chorvatskem a baltskými zeměmi. V uvedených zemích jsou v dnešní době distribuována velmi podobná portfolia výrobků. Jedná se o globální značky např. Gillette, Always nebo Pantene, ale také existuje několik lokálních značek, např. v České republice známá značka prostředku na nádobí Jar. Dalším příkladem může být prací prášek značky Bonux, který se donedávna prodával také v ČR a který je v Polsku prodáván pod názvem Vizir a v USA pod značkou Tide.

Kromě výrobního závodu se v Rakovníku nachází také účetní oddělení a zbytek českého zastoupení v P&G působí již z pražské kanceláře v Karlíně (Prague General Office). Zde se nachází oddělení logistiky, financí, marketingu, obchodu a personální oddělení. Protože některé činnosti jsou řízeny centrálně pro celý region CE z Polska, nebo z Maďarska, sídlí další oddělení právě tam. Jedná se zejména o oddělení marketingu, nebo styku s veřejností. Marketingové oddělení v České republice pracuje na velmi lokální úrovni a zajišťuje aktivity pro konkrétní obchodní řetězce a organizace. Televizní marketing je ale pro země centrální Evropy řízen z Maďarska, což s sebou nese klady v podobě úspory nákladů

a profesionalitu připravovaných kampaní, ale také zápory v podobě malé adaptability na lokální trhy.

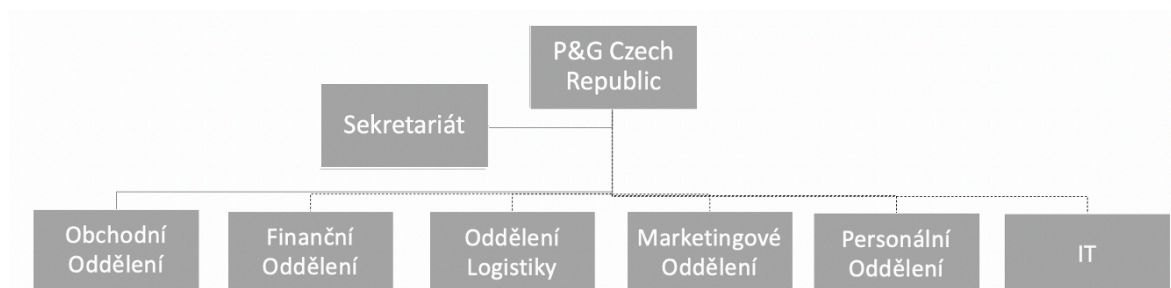
4.2 Řízení lidských zdrojů

4.2.1 Řídící struktura společnosti

Česká pobočka velmi úzce spolupracuje s tou Slovenskou a v rámci akčního plánu a organizačního plnění vystupují jako jeden celek, nazývaný jako C&SR. Mnozí klíčoví manažeři mají na starosti jak české zákazníky, tak ty slovenské a obchodní strategie jsou velmi často podobné. Obě pobočky ale zároveň také mají každá vlastního country leadera, a tak některé činnosti jsou vykonávány samostatně. Následující část práce se bude zabývat již pouze společností Procter & Gamble Czech Republic s. r. o. V současné době tato česká pobočka zaměstnává zhruba 100 zaměstnanců a dalších 20 outsourcovaných zaměstnanců, kteří zastávají především asistentské pozice (interně Administrative & Technical, zkr. A&T) a IT pozice. I u outsourcovaných pozic provádí výběrové řízení sama firma P&G a až pracovní smlouva je zprostředkována přes personální společnost. To firmě pomáhá především šetřit finanční a časové zdroje při administraci spojené s těmito pracovníky. Podmínky práce, finanční ohodnocení či zaměstnanecké benefity jsou ale v režii P&G.

Protože se jedná o nadnárodní korporaci a organizační struktura je mezinárodní, mají mnozí zaměstnanci své nadřízené za hranicemi České republiky. V České republice tedy není jeden ředitel, kterému by byly podřízena všechna oddělení, ale každé oddělení má svého direktora, jehož manažer je již někdo, pracující mimo hranice ČR. Veškeré činnosti ale zajišťuje Country Leader, který sice není přímý nadřízený všem oddělením, ale je zodpovědný za celkové dění a obchodní výsledky České republiky, je jejím statutárním zástupcem, má v rámci Procter & Gamble Czech Republic nejvyšší rozhodovací pravomoci a zároveň je ředitelem obchodního oddělení. V pražské kanceláři se dále nachází oddělení logistiky, financí, marketingu a personální oddělení. Ředitelé těchto oddělení neboli direktori jsou součástí tzv. Lead Teamu. Velmi zjednodušená organizační struktura Procter & Gamble Czech Republic je zachycena na Obrázek 5. Detailní řídicí struktura je zobrazena v Příloha 2.

Obrázek 5 Zjednodušená organizační struktura Procter & Gamble Czech Republic



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

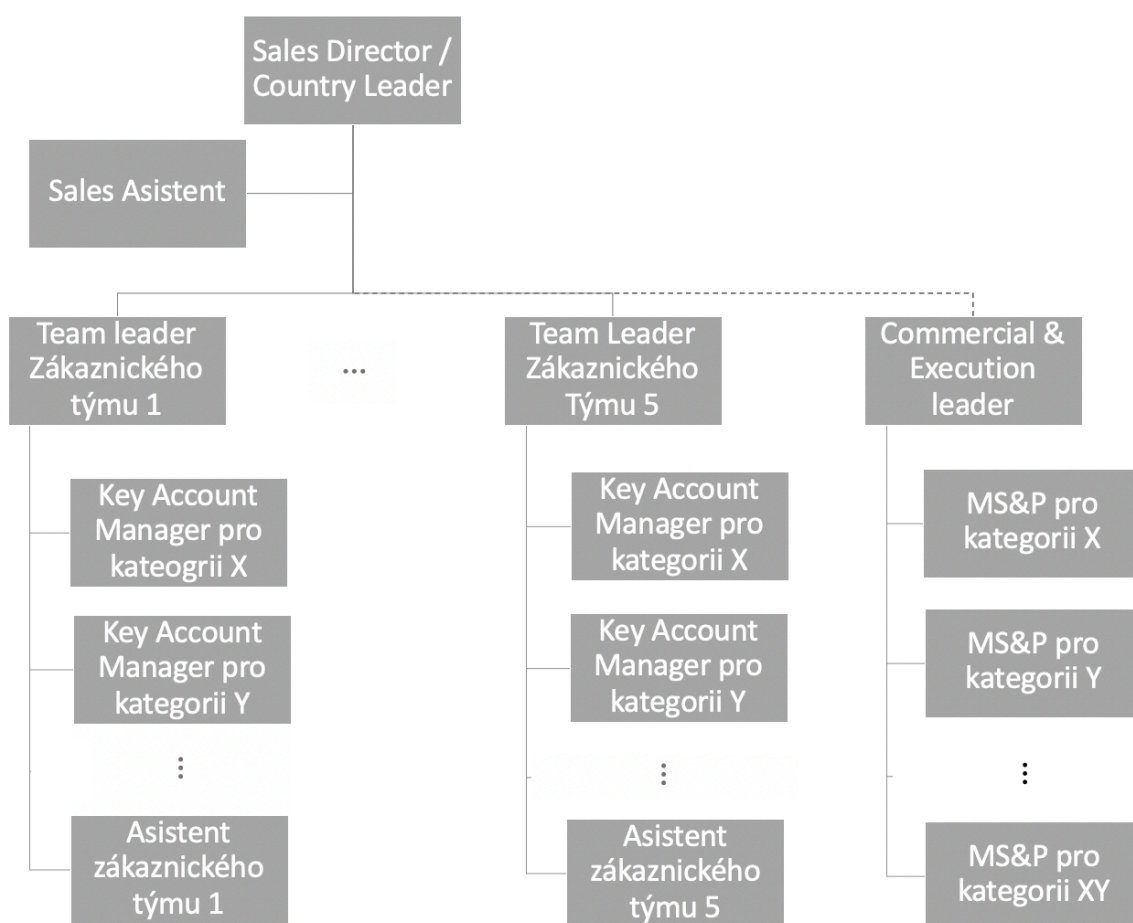
Obchodní oddělení

Nejrozsáhlejší organizační jednotkou v Prague GO je oddělení obchodní neboli *Sales*, ve kterém pracuje více jak polovina všech zaměstnanců. Ředitelem obchodního oddělení je tzv. *Sales Director* pro Českou republiku, který se stará o to, aby společnost plnila své obchodní cíle. Z organizační struktury viz Obrázek 6 vyplývá, že oddělení je rozděleno do dvou základních rovin. První rovinou jsou zákaznické týmy, které se starají o velkoobchodní a maloobchodní klíčové zákazníky, kterým firma prodává své zboží. Tyto týmy mají vždy svého team leadera, který je podřízen zmíněnému ředitelovi. V zákaznickém týmu se dále nachází více klíčových manažerů (zkr. KAM). Tito manažeři mají práci rozdělenou podle kategorií prodávaných výrobků. Existuje tak například KAM pro Tesco za kategorii pracích prostředků, nebo KAM pro Globus za kategorii dětských plen apod. Key account manažeři mají zodpovědnost za komunikaci a celkovou obchodní politiku s danými zákazníky, se kterými jsou povinni udržovat a rozvíjet dlouhodobé vztahy. Také připravují plány a vyjednávají obchodní podmínky spolupráce, plánují prodej a vyjednávají marketingové akce. Key account manažeři mají komunikaci se zákazníky v rámci jejich kategorie na starost na denní bázi, team leaderi pak toto zajišťují jako celek za všechny kategorie na více strategické úrovni. Každý zákaznický tým má ještě svého asistenta. Asistenti se starají především o administrativu a jsou nápomocni všem manažerům daného týmu, z nichž jeden z nich je určen jeho přímým nadřízeným.

Druhou rovinou obchodního oddělení jsou tzv. manažeři pro *Market Strategy & Planning*, zkr. MS&P. Tito manažeři nejsou přímo podřízenými obchodního ředitele, všichni mají

své vlastní nadřízené mimo hranice České republiky, ale jejich činnosti jsou vzájemně úzce provázány. Každý MS&P má na starosti určitou produktovou kategorii, např. manažer pro kategorii péče o dítě (interně Baby Care MS&P). Tato pracovní pozice je jakousi spojkou mezi obchodem, marketingem a brand managementem. MS&Ps znají nejlépe trh, produkt i nákupní chování spotřebitelů dané kategorie a doporučují a radí key account manažerům, jak a které produkty prodávat svým zákazníkům.

Obrázek 6 Řídící struktura obchodního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Oddělení logistiky

Oddělení logistiky neboli zkráceně z anglického jazyka PS (Product Supply), případně SNO (Supply Network Operations) je druhým největším oddělením a pod sebou má dalších pět pododdělení. Tým transportních planařů plánuje závozy na denní bázi ze skladu, který se nachází v ČR, do dalších zemí, jimiž jsou Slovensko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko a Chorvatsko. Zákaznická logistika je spojkou mezi zákazníkem,

transportním plánováním a skladem. Warehouse tým má na starosti řízení pracovníků na skladě. Pododdělení SAP má na starosti systémové náležitosti, například objednávky a vratky. Dále je pak součástí logistiky ještě tým kustomizace, který má na starosti specifická řešení pro vystavování produktů, například různá dvou balení, předbalené stojany, balení palet a také legal stickering, což znamená etiketování produktů tak, aby odpovídaly daným jazykovým potřebám.

Oddělení financí

Finanční oddělení zastoupené v pražské kanceláři zpracovává finance pouze pro Sales. Starají se a hlídají rozpočty a útraty jednotlivých zákaznických týmů, starají se o hrazení faktur zákazníkům za druhotná vystavení či místa v letácích, nebo také o promoce a slevy poskytnuté zákazníkům. Fakturační, mzdové a účetní oddělení jak pro Sales, tak pro celý zbytek organizace pak sídlí v Rakovnické pobočce i přesto, že se jedná o různé právnické subjekty. Originály faktur obchodního oddělení jsou tedy nejprve zasílány na fakturaci do Rakovy, kde dochází ke scanování a odesílání do Prahy, kde finanční oddělení ve spolupráci s obchodním zprocesují platbu.

Marketingové oddělení

Protože marketing společnosti P&G pro region CE je řízen centrálně z Polska, má marketingové oddělení v ČR, respektive v C&SR jen velmi malé zastoupení. Jedná se o čtyři pracovníky, kteří řeší marketing pouze na lokální úrovni. Připravují spolupráce s nadacemi, charitativní akce, různé instore aktivity s POS² materiály pro lokální trh apod.

Personální oddělení

Personální oddělení má v Praze 4 pracovnice, z nichž každá zastává jinou manažerskou úroveň a také jinou pracovní náplň. Nejvýše postavená personalistka zastává svou funkci pro celou centrální Evropu a má na starosti strategické řízení personálních zdrojů. Konzultuje každé povýšení manažerů s řediteli jednotlivých oddělení a zároveň je také jednou z jednatelů společnosti. Na o stupeň nižší manažerské pracuje Senior HR manažerka pro Českou republiku a Slovensko. Stará se o identifikaci a správu všech potřeb pro budování silné organizace. To znamená především řízení naboru a talentů, interní budování firemní kultury, například pomocí zaměstnaneckých akcí a externí budování

² Point Of Sale – propagační a reklamní aktivita, která je realizována v místě prodeje.

značky zaměstnavatele. Může se účastnit výběrových řízení, respektive pracovních pohovorů a úspěšným kandidátům pak nabízí pracovní nabídku. Každodenní administrativu a péči o stávající zaměstnance zastává pracovníce na pozici HR specialista pro Českou republiku. Má na starosti zaměstnanecké benefity, jedná s dodavateli, zařizuje zaměstnanecké akce a meetingy, stará se o školení zaměstnanců v oblasti BOZP a požární ochrany, zabezpečuje lékařské prohlídky, pracovní smlouvy, úvodní onboarding pro nové zaměstnance apod. Poslední členkou je HR týmu je asistentka, která je nápomocná pro veškerou administrativu a řešení každodenních přání, dotazů, případně stížností zaměstnanců.

IT oddělení

IT pracovníci jsou outsourcováni ze společnosti HP. V pražské kanceláři je přítomen jeden pracovník, který je k dispozici pro každodenní pomoc všem zaměstnancům a také objednává hardware a software a stará se o celkové zabezpečení kanceláře po IT stránce.

4.2.2 Náborová strategie společnosti

Společnost Procter & Gamble zastává na trhu rychloobrátkového zboží velmi silnou pozici, a podobnou pozici se snaží budovat také mezi zaměstnavateli, přičemž využívá právě dominantního postavení na trhu, známých značek a nemalých finančních možností. Nevýhodou by pro tuto společnost mohlo být to, že sice vlastní velmi známé značky, ale povědomí sama o sobě v takové míře nerozšiřuje. Další nevýhodou by mohlo být to, že pro některé kandidáty nejsou velké korporátní společnosti atraktivní.

Situace na trhu práce se v dnešní době liší dle regionu a oboru, což firma musí brát v potaz, jelikož má jiné startovní podmínky pro přijímání zaměstnanců do výrobního závodu v Rakoně a jiné do pražské kanceláře. Protože se P&G věnuje mnoha činnostem (nákupu surovin, výrobě produktů, prodeji, distribuci i marketingu), potřebuje širokou strukturu zaměstnanců týkající se jejich vzdělání a kompetencí. Do výrobního závodu jsou vybíráni spíše pracovníci vyučení v technických oborech, zatímco například do pražských oddělení financí a prodeje jsou nejčastěji nabíráni pracovníci se vzděláním v oblastech financí a ekonomie.

Společnost P&G dnes při svých výběrech nových pracovníků neklade největší důraz na odborné znalosti a praxi, ale zajímá se spíše o mladé, perspektivní a talentované osoby,

s chutí učit se novým věcem. Také se v dnešní době klade čím dál více důraz na jemné dovednosti (soft skills) – tedy na kompetence v oblasti chování a interpersonálních vztahů. Firma se snaží být nejvíce atraktivní pro mladé lidi, studenty a absolventy, kteří mohou přispět svými praxí neovlivněnými názory a obohatit její fond talentů. Firma jim na oplátku poskytuje pomoc v jejich rozvoji jak odborném, tak kariéerním. Pro společnost je nejlepší zaměstnávat osoby, které sdílí její vnitřní hodnoty, principy a myšlenky a kteří vnímají firmu a její aktivity pozitivně, jsou s ní vnitřně spjatí a sami se podílejí na vytváření firemní kultury nezávisle na různorodosti jejich osobností a povahových charakterů

Základem firemní náborové strategie je:

- nabírání zaměstnanců, kteří odpovídají firemní kultuře;
- nabírání mladých talentů, nejčastěji studentů či čerstvých absolventů vysokých škol pro výchovu budoucího managementu společnosti;
- precizní a náročný výběrový proces;
- intenzivní snaha udržet ve společnosti talentované jedince.

4.2.3 Firemní hodnoty a kultura

Firemní hodnoty a kultura jsou v nezákladnější formě popsány přes firemní PVP – Purpose, Values and Principles (česky Účel, Hodnoty a Principy). Tyto PVP by měli mít v povědomí všichni zaměstnanci, kteří jsou o nich informováni nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Jedná se o jakousi morální základnu společnosti, která předpokládá vnitřní soulad zaměstnanců se společností, vyznávání stejných hodnot a sounáležitostí nejen s firmou, ale i s ostatními zaměstnanci, což je vhodné pro jejich správné fungování a spokojenost. Z těchto PVP vychází celkové chování a obchodní jednání společnosti, jsou základnou pro všechny akční plány, know and growth plány apod.

Účelem společnosti Procter & Gamble je poskytovat značkové výrobky prvotřídní kvality, které zlepšují životy spotřebitelů všude na světě dnes i pro další generace. Firmě se následně zákazníci odmění věrností, která se promítne do obrátu, zisku a tvorby hodnot.

Mezi hodnoty společnosti patří *poctivost* (vždy se snažit dělat to, co je správné, být upřímný a jednat přímočaře, při každé činnosti prosazovat hodnoty a zásady P&G a při prosazování návrhů vycházet z faktů a neskrývat nic, ani případná rizika), *vedení*

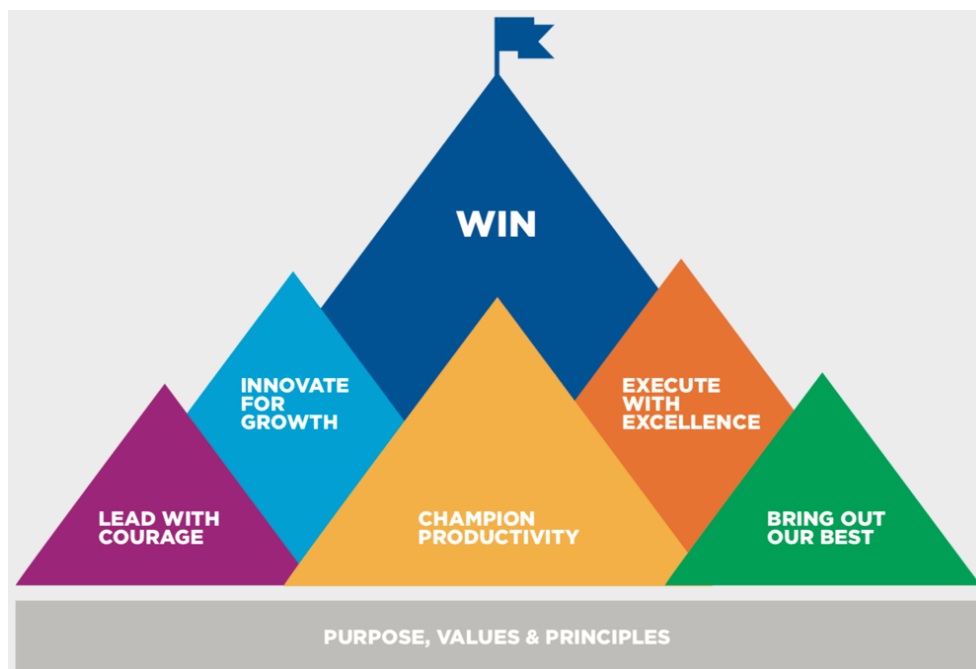
(zaměřovat vůdčí zdroje na dosažení cílů a strategií a mít jasnou představu o tom, kam firma směřuje), *vlastnictví* (osobní odpovědnost za plnění obchodních potřeb, s majetkem společnosti zacházet jako s vlastním a při každém jednání mít na paměti dlouhodobý úspěch společnosti), *touha vítězit* (mít odhodlání být nejlepší v tom, co je nejdůležitější s touhou zlepšovat se a vítězit na trhu) a *důvěra* (vážit si kolegů, zákazníků a spotřebitelů a chovat se k nim tak, jak firma chce, aby se chovali oni k ní, důvěřovat schopnostem a záměrům druhého, víra v to, že lidé pracují nejlépe, když je jejich práce zakotvena na vzájemné důvěře).

Firma také prosazuje určité principy nebo zásady, ať už interně vůči svým zaměstnancům, nebo externě vůči vnějšímu okolí. Jednou ze zásad je prosazování úcty všem jedincům, protože každý má právo realizovat svůj maximální potenciál. Společnost také věří, že její zájmy a zájmy jednotlivců jsou neoddelitelné, a že když společnost dělá to, co je správné, přinese to úspěch jí i všem jejím zaměstnancům. Zaměstnanci jsou podporováni k nákupu akcií společnosti a k chování, jako by byli vlastníky. Práce je vykonávána v souladu s jasně stanovenými cíli a strategiemi a je vykonávána jen taková práce, která přidává podniku hodnotu. Kdykoliv je to možné, práce se zjednodušují, standardizují a racionalizují pro získání konkurenční výhody, lepšímu prosazování se na trhu a pro vytváření nových spotřebitelských inovací. Firma chce být nejlepší ve všech oblastech strategického významu pro společnost. Výkony jsou pravidelně srovnávány s tím, co je po interní a externí stránce nejlepší. Důležité je učit se ze svých úspěchů, ale i proher. Kvalita odvedené práce je podporována také neustálým rozvojem všech zaměstnanců. Rozvíjí se i nadstandartní porozumění spotřebitelům a jejich potřebám a těsné, vzájemně produktivní vztahy se zákazníky a dodavateli. Nadstandartní vztahy jsou budovány se všemi stranami, které pomáhají k naplnění firemního účelu, včetně zákazníků, dodavatelů, univerzit a vlád.

Kombinace těchto charakteristik vytváří tzv. PEAK Performance Faktory, zobrazené na Obrázek 7, které definují, jak zaměstnanci společnosti uspějí v dnešním obchodním prostředí. Jsou to charakteristiky, pomocí kterých se měří výkon ve společnosti, jsou základem pro vývojové a kariérní systémy a znamenají jedinečnost, kterou firma hledá u potenciálních zaměstnanců a postoje a chování, na nichž se dále staví jejich úspěch a úspěch celé společnosti. Těmito pěti charakteristikami je v překladu: vést s odvahou, produktivita šampionů, vynést to nejlepší, inovovat pro růst a provádět s excelencí. Zda

potenciální kandidát má potřebné vlastnosti pro úspěch v těchto oblastech je zjišťováno nejprve formou online Assessment centra, a následně ve třech kolech osobních pohovorů. Společnost věří, že pokud najdou takového kandidáta, který bude odpovídat všem faktorům PEAK Performance, dokážou ho vše naučit a vychovat tak, aby byl ve své práci nejlepší a přinášel úspěch sám sobě i celé firmě.

Obrázek 7 P&G Peak Performance Factors



Zdroj: P&G US (2021)

4.3 Vyhledávání zaměstnanců

S masovým rozvojem techniky, elektroniky, médií a sociálních sítí je nutné, aby firma komunikovala s potenciálními kandidáty především online formou. Je důležité, jakým oborem se firma zabývá a jaké kandidáty poptává a podle toho zvolí ideální mix komunikace, kdy se poměr mezi online a off-line formou může výrazně lišit. V případě společnosti P&G se jedná o spojení obou forem, finální přihláška kandidáta ale vždy probíhá v prostředí internetu.

4.3.1 Online komunikační kanály

Lokální webové stránky

Kandidát v České republice se o volné pracovní pozici může dozvědět primárně z webových stránek společnosti na adrese pg.jobs.cz, která je vytvořena a spravována personálním oddělením tak, aby co nejvíce odpovídala náborovým potřebám společnosti. Stránky byly vytvořeny v roce 2018 a mají moderní design včetně jednoduchých vizualizací. Obsaženy jsou zde také informace o společnosti a základních hodnotách. Tyto stránky jsou společné pro pražskou i rakovnickou pobočku společnosti a uchazeč má možnost zvolit si volné místo v pobočce, která ho zajímá. Obě pobočky nabízejí rozdílné pracovní pozice v závislosti na tom, jaké pracovní činnosti jsou v daných pobočkách provozovány. I přesto, že celé stránky jsou v českém jazyce, popis volných pracovních pozic pro pražskou pobočku je v jazyce anglickém. Při zájmu o danou pracovní pozici musí kandidát vyplnit přihlášku, pro kterou je přesměrován na globální stránky pgcareers.com.

Globální webové stránky

Tyto stránky souží pro komunikaci s uchazeči z celého světa, včetně možnosti prohlížet si a ucházet se o volné pracovní pozice ve všech pobočkách společnosti P&G. Jsou zde také informace ohledně průběhu celého náborového procesu. Kandidát se tedy může seznámit s tím, co ho případně bude čekat, pokud se na nějaké pracovní místo přihlásí. Zajímavé je také vyskakovací chatovací okénko s robotem, který je připraven uživatelům poradit v případě jakýchkoliv dotazů.

Facebook profil

Kariérní profil společnosti P&G Careers sleduje dnes na Facebooku přes 1,6 milionu uživatelů. Návštěvníkovi se automaticky zobrazuje stránka pro místní region tak, aby sdílené informace co nejvíce odpovídali jeho potřebám. V případě přístupu na stránky z České republiky se zobrazí stránka společná pro region centrální Evropy, který zahrnuje také Slovensko, Maďarsko, Polsko, Chorvatsko, Slovinsko a Pobaltí. Příspěvky jsou přidávány zhruba týdně a zahrnují informace především o studentských akcích, soutěžích a aktualitách týkající se společnosti. Facebook je zároveň nejpoužívanější sociální sítí při

sdílení celosvětově studentské soutěže CEO Challenge, která je společností pořádána za účelem objevení nových talentů.

LinkedIn profil

Tato profesní síť slouží pro komunikaci zaměstnanců mezi sebou a také mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Uživatelé na svém profilu sdílí informace ohledně vzdělání a pracovních zkušeností, na základě kterých mohou zaměstnavatelé identifikovat a vyhodnotit potenciální vhodné kandidáty. Firmy naopak obvykle sdílejí informace o volných pracovních pozicích a novinek z oboru. Vzhledem k tomu, že P&G ve většině případů hledá kandidáty z řad studentů a čerstvých absolventů, nehraje tato síť při náborovém procesu tak důležitou roli, jako pro ostatní zaměstnavatele ve stejném oboru. LinkedIn používán nejčastěji při hledání kandidátů na více seniorní pozice.

Kariérní portály

Společnost P&G využívá spolupráce s platformou Jobs.cz, na které sdílí informace ohledně otevřených pracovních pozic. Pro zjištění více informací je uchazeč po otevření inzerátu ale vždy přesměrován na lokální webové stránky společnosti pg.jobs.cz, přes které lze podat přihlášku. Na stejném principu funguje také komunikace s uchazeči na portálu Práce.cz.

4.3.2 Off-line komunikační kanály

V České republice, a především v rámci pražské pobočky jsou nejčastěji na pozice nabírání absolventi vysokých škol, či studenti nejčastěji Vysoké školy ekonomické v Praze, Univerzity Karlovy v Praze, Českého vysokého učení technického v Praze a České zemědělské univerzity v Praze. Z toho důvodu je pro společnost v rámci off-line komunikace s kandidáty důležitá spolupráce s univerzitami, jakožto vhodného zdroje kandidátů. Všechny aktivity spojené s vysokými školami a pracovními veletrhy jsou koordinovány prostřednictvím firemního „Campus teamu“, který má za úkol společnost na akademické půdě prezentovat. Významnou část spolupráce tvoří aktivity související s Podnikohospodářskou fakultou Vysoké školy ekonomické v Praze. Právě z této fakulty pochází významná část kandidátů a již stávajících zaměstnanců společnosti. V rámci výuky probíhá spolupráce prostřednictvím vedlejší specializace magisterského studia, přesněji prostřednictvím cvičení a případových studií. Své případové studie pak studenti prezentují

zástupcům společnosti v pražské kanceláři a mají tak možnost vyzkoušet si atmosféru ve firmě, získají praxi při prezentování a následnou zpětnou vazbu. Přesto že tato vedlejší specializace zahrnuje ročně zhruba 20 až 30 studentů je velmi účinná, protože cílí na specifické studenty, kteří se chtějí v daném oboru prosadit.

4.3.3 Výběr zaměstnanců

Ať už se potenciální kandidát dozvěděl o pracovní pozici jakýmkoliv způsobem, vždy je jako další krok nutné podat přihlášku. Kandidát se musí registrovat na webových stránkách společnosti a následně ve svém účtu vyplní online přihlášku. Tu lze vyplnit dvěma způsoby. Kandidát má možnost nejprve nahrát svůj životopis buď ve formátu MS Word, nebo PDF a systém mu následně automaticky vyplní požadovaná pole na základě informací z nahraného životopisu. Informace je také samozřejmě zadat ručně, ale nahrání životopisu je potřeba v každém případě. Kandidát je povinen vyplnit své osobní údaje a také údaje o svém vzdělání, a specifických dovedností pro vykonávání dané pozice – v obchodním oddělení je po zájemcích například požadován řidičský průkaz skupiny B. Následuje už jen závěrečné shrnutí a kontrola údajů a přihláška může být odeslána.

Poté systém na základě zadaných údajů vyhodnotí, zda kandidát splňuje veškeré nezbytné podmínky a pokud ano, může postoupit k tzv. Assessmentu. Jedná se o testování, které slouží k hodnocení a měření dovedností a schopností, které obvykle není možné rozpoznat z pracovních pohovorů. Toto testování nejen že probíhá zcela online formou, ale také je pro kandidáty dostupné kdykoliv, kterýkoliv den, kteroukoliv hodinu. Je tak pouze na kandidátovi, kdy se bude cítit připraven a testování si spustí. Testování může být náročné, proto i sama společnost doporučuje, aby ho kandidáti brali vážně a při vyplňování testu měli naprostý klid a dostatek časového prostoru bez jakéhokoliv rozptýlení. Testování má dvě hlavní části. Nejprve je třeba projít tzv. PEAK Performance Assessment, které hodnotí zájmy, pracovní zkušenosti a kompatibilitu s klíčovými kompetencemi P&G. Otázky se točí kolem běžných scénářů, se kterými se lze setkat při práci pro tuto společnost. Úkolem testů situačního úsudku je určení postupu, který je nejvhodnější pro řešení dané situace. Dále je použit dotazník osobnosti, kde jsou kladeny behaviorální a osobnostní otázky pro zjištění, zda kandidát zapadá do firemní kultury. To je nejčastěji zjišťováno pomocí sémantického diferenciálu. Po splnění PEAK Performance Assessmentu postupuje kandidát k další části testování, již je tzv. P&G Interactive

Reasoning Screen Test. Tento test se skládá ze tří částí a má za úkol prověřit logické myšlení, paměť a práci pod časovým tlakem. V první části kandidát doplňuje čísla do matematických rovnic s tím, že každé číslo lze použít právě jednou. Kandidátovi běží čas, za který musí vyplnit co nejvíce příkladů, jejichž náročnost se stupňuje a zároveň musí být správně, protože pokud udělá chybu, tak v této části končí. Následuje test logických schopností, kdy je úkolem najít logické pravidlo, podle kterého se mění tvary a barvy čtyř dlaždic. Náročnost se opět stupňuje a kandidát musí během časového úseku najít bez chyby co nejvíce logických pravidel. Poslední částí je test paměti a prostorového uvažování. Princip je takový, že se na obrázku, kde je několik bílých teček jedna rozsvítí barevně. Následuje rychlý úkol na prostorovou orientaci, například posouzení symetričnosti obrázků. Po zodpovězení se opět zobrazí tečky a opět se rozsvítí další, jiná tečka a následuje další rychlý úkol. To se může opakovat až pětkrát až se na konci se znovu ukáže obrázek s tečkami a kandidát je požádán, aby si vzpomněl na umístění a posloupnost rozsvícených teček. Po dokončení této poslední části dochází k počítačovému vyhodnocování výsledků. Kandidát tedy nezná svůj výsledek bezprostředně po dokončení testování, ale je mu sdělen během následujících dní prostřednictvím personalistického oddělení. Pokud je úspěšný, následuje pozvání na první pohovor.

Při pohovorech používá společnost P&G kombinaci behaviorálních a situačních rozhovorů pro poznání skutečného *já* daného kandidáta. V rozhovorech se používají otázky založené na kompetencích k posouzení uchazečových dovedností, chování a znalostí. Každá otázka je konkrétně zaměřena na klíčovou kompetenci požadovanou pro danou roli. Příkladem kladených otázek může být: *Co Vás motivuje? Co považujete za svůj největší dosavadní úspěch? Kdy jste naposledy řešili nějakou konfliktní situaci a jak jste ji vyřešili? Kdy jste naposledy vedli tým a jaká byla Vaše role? Povězte mi o situaci, kdy jste měli v jeden čas na práci velké množství věcí až jste byli nuceni stanovit si priority? Jak jste si priority nastavili a proč jste se rozhodovali právě takto?* Tazatelé chtějí slyšet o skutečných situacích, které ukazují, jak kandidát efektivně využil kompetencí, které jsou hodnoceny. Pro dosažení úspěchu u pohovoru je pro kandidáta důležité, aby na dané otázky odpovídal konkrétními příklady nejlépe z jeho osobních zkušeností. Daný příběh nebo popisovaná situace musí být dobře popsána z hlediska celého jejího kontextu tak, aby tazatel mohl celou situaci dobře pochopit. Nemusí se striktně jednat o situace a zkušenosti z pracovního prostředí. Uchazeč je v tomto případě zcela neomezen a může uvádět situace, které mu

jsou nejbližší, například z univerzitního nebo sportovního prostředí. Kandidát by poté měl vysvětlit, jaká byla jeho role v dané situaci, jaké kroky podnikl, proč danou situaci takto řešil a jaké byly výsledky, následky a dopady této jeho akce. Dále mohou být kladeny také situační otázky, kdy kandidát nepopisuje jeho vlastní příběh, ale je mu popsána určitá situace z pracovního prostředí a jeho úkolem je co nejlépe popsat, jak by daný případ řešil. Cílem těchto pohovorů je poznání kandidátových dovedností, postojů a chování v souvislosti s oblastmi PEAK faktorů.

Formát pohovoru se může lišit v závislosti na typu obsazovaného pracovního místa. Může se jednat o osobní pohovor, nebo se lze setkat s panelem dvou až tří tazatelů. Záměnce o pracovní pozici je celkem hodnocen nejméně třemi manažery společnosti, nejčastěji absolvuje jeden pohovor s jedním tazatelem a následně druhý pohovor před panelem dvou tazatelů. Kandidát musí být také připraven na to, že pohovor může probíhat osobně, online, případně přes telefon. Délka pohovoru není striktně daná, běžně trvá od 45 minut do jedné hodiny. Větší část pohovoru je vedena v rodném jazyce kandidáta, pokud pochází ze stejné země, ve které je pobočka, do které se hlásí. Část pohovoru může být ale také vedena v cizím jazyce, nejčastěji anglickém. Pokud se jedná o cizince, probíhá pohovor v anglickém jazyce celý.

Pokud je kandidát shledán jako velmi nevhodný, může mu být verdikt sdělen již po prvním kole pohovoru. Není to ale běžná praxe a výsledek je nejčastěji sdělován až po absolvování všech pohovorů, kdy se tazatelé sejdou a hodnotí kandidáta společně, aby dospěli k co nejobektivnějšímu závěru. Výsledek je kandidátovi sdělen nejběžněji do 14 dnů od uskutečnění posledního kola pohovoru. Pokud je shledán jako vhodný pro práci v P&G, následuje samotná pracovní nabídka a její podpis. Kandidát má informace o pracovní pozici již z nabídky této pozice v inzerátu, další detaily mu jsou sděleny při prvním pohovoru a v neposlední řadě při podepsání pracovní smlouvy.

4.3.4 Přijetí zaměstnance

Kandidátovi, který je shledán vhodným pro danou pracovní pozici, je verdikt sdělen přes personální oddělení a je pozván na schůzku do pražské kanceláře, kde je mu nabídnuta již konkrétní pracovní nabídka se všemi náležitostmi. Pokud uchazeč s podmínkami souhlasí, nebo dojde k drobným úpravám na základě dohody obou stran, dochází k podepsání pracovní smlouvy. Smlouva obsahuje standartní body jako druh vykonávané práce, datum

nástupu do zaměstnání a místo výkonu. Dále je vymezena zkušební doba, délka pracovního poměru, práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance a výše platu. Od podepsání smlouvy začne společnost připravovat veškeré vybavení pro nového zaměstnance. Je potřeba pro něj připravit počítač s firemním účtem a mobilní telefon se SIM kartou, které dostávají všichni zaměstnanci nezávisle na pracovní pozici. Další zaměstnanci v závislosti na pozici, kterou obsazují, dostanou ještě firemní automobil s tankovací kartou a firemní kreditní kartu. Pak už se jen čeká na smluvně dohodnutý nástupní den, který nový zaměstnanec začíná úvodním školením s personalistkou společnosti.

4.4 Proces adaptace

4.4.1 Úvodní školení s personálním oddělením

Adaptace nového zaměstnance začíná hned první den nástupu do zaměstnání. Pracovníkovi je personalistkou společnosti sdělen den a čas úvodního setkání (obvykle shodný s dnem nástupu do zaměstnání dle uzavřené pracovní smlouvy). Toto úvodní setkání se koná přímo v kanceláři společnosti a běžně se ho účastní více nově přijatých zaměstnanců zároveň a jedna z personalistek. Nováčkům jsou v zasedací místnosti pomocí PowerPoint prezentace a krátkých videí představeny základní informace o společnosti, o její historii a činnostech, účelu, hodnotách, principech, firemní kultuře a zaměstnaneckých benefitech. Účel, hodnoty a principy jsou také demonstrovány pomocí informační brožurky, kde je schéma PVP, které již bylo popsáno v kapitole 4.2.3. Novým zaměstnancům je také představeno to, jak se společnost dostala do České republiky a na jakých trzích nyní operuje, na jakém trhu se Česká republika nachází a se kterými zeměmi úzce spolupracuje. Personalistka také podá informace o organizační struktuře a jednotlivých pracovních funkcích, které jsou ve firmě zastávány a klade důraz na oddělení obchodu a logistiky, což jsou dvě největší oddělení v pražské kanceláři. Úvodní prezentace se také zabývá vztahem společnosti k životnímu prostředí a udržitelnosti, jelikož se jedná o společnost produkující velké množství odpadu, je toto téma zásadní. Následně se nově přijatí pracovníci dozví, jak funguje růst společnosti pomocí akčních plánů. Akční plán se nastavuje na fiskální rok pro jednotlivé trhy, tudíž v případě ČR je nastaven akční plán pro CE Enterprise Market, z něhož si každá organizační jednotka tohoto trhu plán rozloží na svá oddělení, které plán rozloží na všechny své zaměstnance. Každý zaměstnanec pak celý fiskální rok pracuje dle svého akčního plánu, který je v souladu s akčním plánem celé CE a průběžně, a především

na konci roku dochází ke zhodnocení plnění plánu s manažerem. Akční plán se staví na základě PVP a PEAK performance faktorů. Pak už jsou zaměstnancům představeni zástupci Lead Týmu, tedy direktori jednotlivých oddělení a nejdůležitější kontakty, například IT, zástupci personálního oddělení a manažer kanceláře. Dále jsou uvedeny zaměstnanecké benefity, aktuální fungování kanceláře v souvislosti s Covid-19, meeting culture (tzn. v jakých hodinách se mohou pořádat pracovní schůzky), core working hours (tzn. v jaké hodiny musí být zaměstnanec zastižen na emailu, nebo na telefonu) a asistentská anonymní linka, kterou mohou zaměstnanci využít v případě jakýchkoliv problémů. Noví pracovníci také od personalistky obdrží úvodní email, kde jsou informace potřebné pro registraci do e-learningového systému, ve kterém povinně absolvují školení v oblasti BOZP, požární ochrany a řízení firemních vozidel. V emailu je také prezentace úvodního školení, prezentace od IT ohledně zacházení s informacemi, která není prezentována osobně, dokumenty s informacemi ohledně GDPR a důležité kontakty a odkazy na nejdůležitější internetové stránky, například zmíněný e-learningový portál, firemní Sharepoint a IT access.

Následuje tzv. „kolečko“ po kanceláři, kdy personalistka provádí nové pracovníky všemi odděleními, sděluje jim o každém z nich informace a představuje důležité spolupracovníky. Ukazuje také evakuační východy a popisuje pravidla požární ochrany. Na závěr dostanou zaměstnanci od společnosti dárkovou tašku s některými jejími produkty, jsou uvedeni na pracovní místa a představeni svým manažerům a spolupracovníkům, se kterými daný den mají naplánovaný oběd, který navazuje hned po dokončení onboardingu s HR.

4.4.2 Školení na pracovní činnosti

Školení na pracovní pozici začíná prvním dnem nástupu do nového zaměstnání, hned po dokončení školení s personalistkou. Ve společnosti P&G je praxí, že nového zaměstnance nejčastěji zaučuje odcházející pracovník. Na nižších pozicích, zejména asistentských, je toto školení zcela v režii těchto dvou pracovníků – tedy nového a odcházejícího, bez větších zásahů nadřízeného nebo Team Leadera. V případě odborných a manažerských pozic probíhá školení za pomoci jak odcházejícího pracovníka, tak vedoucího týmu, či nadřízeného a celého týmu. Délka školení je v obou případech individuální, není pevně stanovena pravidly firmy a záleží to nejčastěji na časových

možnostech všech zúčastněných. Onboarding na asistentské pozice trvá nejčastěji týden až čtrnáct dní, na manažerských pozicích to může trvat i měsíc a déle.

U asistentských pozic je školení velmi individuální. Hlavní roli hraje schopnost odcházejícího pracovníka vysvětlit nováčkovi veškeré informace tak, aby je pochopil a dokázal aplikovat v praxi. Ze strany společnosti neexistuje žádný univerzální školící manuál, který by mohli využít asistenti ze všech zákaznických týmů jednotně. V některých týmech existuje manuál sepsaný bývalými pracovníky, který se dědí a rozšiřuje stále o další a další informace. Firma do tohoto procesu v podstatě vůbec nezasahuje a vše nechává v kompetenci školícího pracovníka. Proces tedy není nijak řízen, často ani kontrolován. Z tohoto důvodu dochází neojediněle k tomu, že pracovník není dostatečně naonboardovaný, což se ale zjistí až po dokončení školení při vykonávání jeho pracovních činností.

Téměř všechny činnosti a povinnosti jsou nováčkovi vysvětleny tedy pouze odcházejícím pracovníkem. Existuje ale také pár odborných školení, které jsou domluveny manažerem nového zaměstnance. Jedná se o školení na systému CEPOS, přes který asistenti posílají POS materiály na své zákazníky. Toto školení je vedeno v anglickém jazyce, jelikož SPOC³ pro tento systém je z Maďarska. Nově příchozí zaměstnanci si tak hned v úvodu musí zvykat na anglický jazyk, který je běžně užíván na korporátních meetingách a trénincích. Následuje školení na dva fakturační systémy, z nichž ale každý je používán v jiném oddělení. První z nich spadá pod finanční oddělení, a proto i školení je prováděno zástupcem finančního oddělení. Ten novým zaměstnancům vysvětlí celý proces placení faktur v širším měřítku, jednotlivé kroky v řetězci činností, které je potřeba naplnit pro zaplacení faktury a také konkrétní činnosti, které budou mít pracovníci na starost. Druhý systém je používán obchodním oddělením a školení provádí asistentka obchodního oddělení. Jedná se o obdobu prvně zmíněného systému a nejdříve jsou vysvětleny širší souvislosti a následně konkrétní požadavky na samotné zaměstnance.

U pracovníků na vyšších pozicích je stanoven školící plán. Délka a detail prováděného školení závisí na tom, zda se jedná o interního zaměstnance, který pouze mění svou pracovní roli, či je to někdo úplně nový z externích zdrojů. V obou případech je ale nejčastěji nadřizován nastaven plán školení, který je rozepsaný do konkrétních dnů s tím,

³ Single Point Of Contact – kontaktní osoba pro daný systém

na co se kdy a s kým bude daný pracovník zaškolovat. Zainteresoováno je daleko více osob, než v případě asistentských a trainee pozic a školení se nejčastěji zúčastňuje celý pracovní tým včetně nadřízeného. Pracovníkům na manažerských funkcích jsou vysvětlovány kompletní procesy ve všech souvislostech, aby mohli svůj úkol vykonávat co nejlépe, vyvarovat se zbytečným chybám plynoucí z nevědomosti, a přispět tak svou prací k výkonu celé společnosti. Ukázka školícího plánu pro nového zaměstnance je k dispozici na Obrázek 8.

Obrázek 8 Ukázka školícího plánu pro nového zaměstnance

Topic	onboarding owner	status
team introduction (incl. MFT team)		done
internal meetings (with iMS&P, suffi, ERM, ...)		
Shaving distribution & shelving - SKU share, VaS, VoS, PSKU, shelf share, eye level, listing produktu,		
pricing - list prices, TTs, RSP, RPP, invoice price (base, promo, average), TCI, markup, GIV, NIIV, NOS		
promo options		
- general info about shopper, channels, centralization/decentralization)		
- organization structure (commercial dep., trade planning, logistic, SRD,)		
- promo tools, top stores, locations in the store, # of stores per country, formats		
- reports		
- cooperation with Tesco (JBP - sales, margin)		
online		
- Distribution - current status, how to list products	TBD later -	
- Shelving - EL, minor, major	TBD later -	
- Pricing/sufficiency (DDs, credit notes, scan margin, ...)	TBD later -	
- merch/promo	TBD later -	
- VaS, VoS, sellout ix, p&g tools	TBD later -	
SDO onboarding		
tools - PEA		
storecheck		
Trainings/Onboardings		
iMS&Ps		
A&T support		
SBD		
overall supply chain		
Finance - sufficiency, ultimate tool, marketing invoices handling, POT, DSO, O-TSR		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje P&G (2021)

Kromě zaškolení na konkrétní pracovní činnosti poskytuje společnost svým zaměstnancům neustálou nabídku možností, jak se rozvíjet i v jiných směrech a zefektivňovat svoji práci. Pracovníci se mohou zúčastnit například kurzu Excelu, vyjednávání, vyjednávání po telefonu a online, prezentování a podobně. Zlepšování těchto dovedností pak vede k větší efektivitě vykonávané práce a zejména také ke konkurenčním výhodám při komunikaci s obchodními partnery.

4.5 Hodnocení pracovníků

U asistentských pozic je hodnocení pracovníků závislé na manažerovi daného pracovníka, a tak forma, periodicita a způsob hodnocení je čistě v jeho rukách, bez jakéhokoliv dalšího zásahu někoho ze společnosti. Z tohoto důvodu se stává, že každý asistent je hodnocen jiným způsobem, pouze dle subjektivních nároků daného nadřízeného. Hodnocení většinou není prováděno formální formou a jedná se pouze o slovní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.

U zaměstnanců společnosti P&G a manažerských pozic je prováděno formální hodnocení pracovníků. Každý pracovník si na každý fiskální rok sestavuje takzvaný Impact plan. Tento plán se odvíjí od celofiremního Action plánu, který je následně rozdroben mezi všechny zaměstnance právě ve formě Impact plánu. Plán zahrnuje zaměstnancovi cíle na daný rok v různých oblastech. Před koncem roku pak probíhá revize s manažerem, kde se vyhodnocuje, jak zaměstnanec své cíle naplnil a jsou nastaveny nové cíle na nový rok. Tyto plány jsou uchovávány v online formě a jejich výhodou je to, že v případě změny manažera má nový manažer okamžitě náhled do plánů svého podřízeného a může mu tak od prvního dne efektivně pomáhat v jeho rozvoji a naplnění cílů. Plán zahrnuje také dlouhodobé cíle zaměstnanců a jejich pracovní preference. Například pokud by pracovník obchodního oddělení chtěl raději pracovat v logistice, zahrne to do svého plánu, k čemuž firma může v budoucnu přihlédnout a pracovníka skutečně přesunout. Firma tak ví, na čem si stojí, se kterými zaměstnanci může kde počítat a se kterými zaměstnanci může hýbat a potencionálně je využít v jiných odděleních.

4.6 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů

Ve společnosti Procter & Gamble Czech Republic, s. r. o. byly provedeny hloubkové polostrukturované rozhovory s nově přijatými zaměstnanci na asistentských pozicích pro zjištění skutečností ohledně jejich adaptačního procesu s cílem tento proces zefektivnit a ulehčit tak novým pracovníkům první dny a týdny v novém zaměstnání.

Hloubkových rozhovorů se zúčastnilo šest nově přijatých zaměstnanců, kteří byli přijati v časovém rozpětí od 1 do 4 měsíců, tudíž se všichni nacházeli ve zkušební době v procesu adaptace, nebo těsně po ní. Vybraní zaměstnanci zastávali v době prováděných rozhovorů asistentské pozice napříč různými odděleními. Asistentské pozice byly vybrány záměrně,

jelikož zde byly metodou pozorování odhaleny některé nedostatky, které by při jejich odstranění mohly vést k efektivnějšímu fungování nejen daných zaměstnanců, ale i celé společnosti. Zároveň byli vybráni pracovníci na stejných pozicích z toho důvodu, aby bylo možné výsledky primárního výzkumu mezi sebou validně porovnávat.

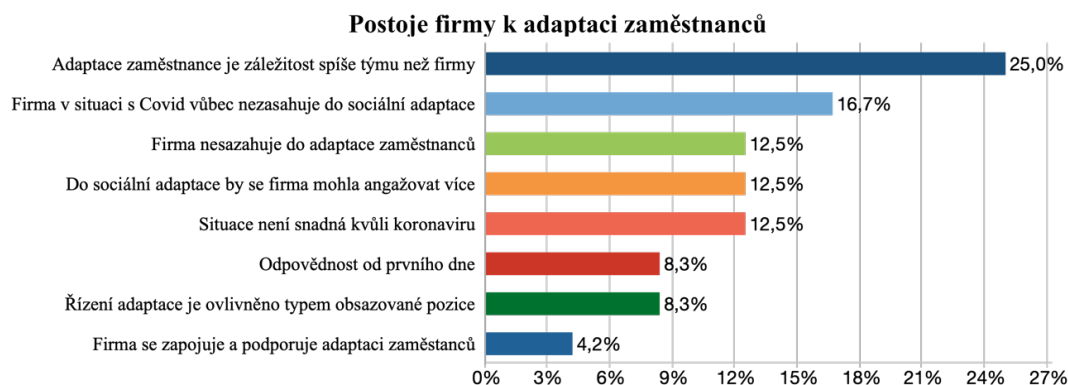
Rozhovor byl tematicky rozdělen do 4 částí. V první části pracovníci popisovali, jak obecně vnímají proces adaptace ve společnosti P&G a hodnotili, jak moc se firma do adaptace nových zaměstnanců zapojuje. Další části se zaměřovaly již na ně samotné, nejprve na jejich pracovní adaptaci, následně na adaptaci sociální. V posledním bloku byly zařazeny otázky týkající se osobnostních charakteristik dotazovaných. Následovala ještě diskuse otevřená nápadům a doporučením pro vylepšení adaptačního procesu. Jeden rozhovor trval průměrně 60 minut, s čímž byli vybraní pracovníci dopředu seznámeni, stejně jako s dalšími informacemi ohledně účelu rozhovoru, důvěrnosti odpovědí a také bylo požádáno o souhlas s nahráváním. Všichni respondenti souhlasili a ochotně se rozhovoru zúčastnili. Všechny odpovědi byly zaznamenány do písemné podoby a přepisy jsou uvedeny v Příloha 4. Rozhovory byly vyhodnocovány za pomoci softwarového programu MAXQDA, který je určený pro počítačové zpracování analýzy kvalitativních dat. Nyní budou shrnuty odpovědi respondentů na jednotlivé otázky.

4.6.1 Postoje firmy k adaptaci zaměstnanců

Otázka 1: Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?

Od respondentů nejčastěji (viz Graf 1) zaznělo, že z jejich zkušenosti v P&G je adaptace zaměstnanců daleko spíše než záležitostí celé firmy záležitostí pouze pracovního týmu a ze strany společnosti není nijak řízena, a tedy do ní nijak nezasahuje. Častokrát také zmiňovali ztíženou situaci z důvodu pandemie koronaviru a uváděli to jako důvod, proč firma do adaptace zaměstnanců nezasahuje. I přesto by ocenili, aby se angažovala více. Koronavirus vnímají jako největší překážku sociální adaptace, ta pracovní až tolik ovlivněná není. Menší část dotazovaných si uvědomuje rozdíly v adaptaci zaměstnanců dle typu obsazované pozice, všichni se ale shodují na tom, že adaptaci má na starosti pouze pracovní tým nového zaměstnance.

Graf 1 Postoje firmy k adaptaci zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka 2-3: Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti / sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik? (1=nevěnuje se, 10=velmi se věnuje)

I přesto, že se tázaní zaměstnanci svými odpověďmi v předchozí otázce často shodovali, body v této otázce rozdělovali rozdílně a shodli se pouze dva z nich. U pracovní adaptace byly rozděleny body od 4 do 7, u sociální od 5 do 8. Odpovědi nic méně téměř kopírovali to, co již bylo řečeno, a to sice že adaptace je ve firmě záležitostí spíše pracovního týmu, a u samotného školení na pracovní činnosti záleží nejvíce na schopnostech školitele vše vysvětlit. Dále také že sociální adaptace je nyní velmi náročná, jelikož je kvůli pandemii omezen provoz kanceláře a firma do sociální adaptace v online prostředí téměř nezasahuje.

Otázka 4: Jak probíhal Váš úvodní onboarding první pracovní den s HR? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktura a podnikové kultuře?

U této otázky se všichni respondenti jednohlasně shodli a vnímají úvodní školení s personalistkou velmi pozitivně. Zaměstnancům jsou podávány prvotní informace pomocí PowerPointové prezentace, které tázaní pracovníci vyhodnotili jako dostačující, ale vzhledem k jejich množství by ocenili jejich podání také v písemné formě. Někteří zmiňovali své zkušenosti z předchozích zaměstnání, kdy jim byla personálním oddělením poskytnuta úvodní informační brožura například se všemi důležitými kontakty a informacemi ohledně portfolia produktů. To by ocenili i ve firmě P&G. Pozitivně hodnotili také provedení po kanceláři, kdy jim personalistka ukázala, kde sedí všechna oddělení a představila jim nejdůležitější kontakty včetně zbytku personálního oddělení, office manažera, IT pracovníka a asistentky Country Leadera a recepce.

4.6.2 Průběh adaptačního procesu zaměstnance – pracovní adaptace

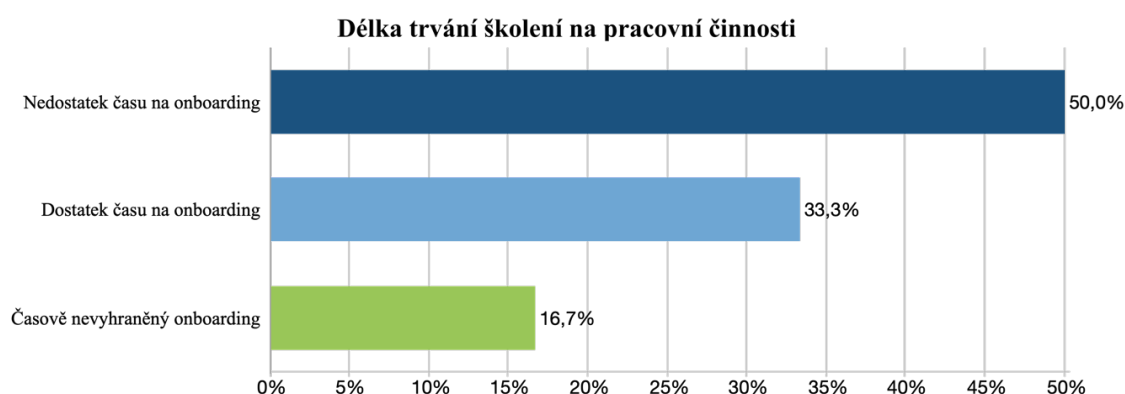
Otázka 5: Jak probíhala Vaše adaptace po pracovní stránce? Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl?

Kromě jednoho případu, zaškoloval všechny zaměstnance na pracovní činnosti pouze odcházející pracovník z dané pozice. V jednom výjimečném případě prováděl onboarding nadřízený nově přijatého pracovníka z důvodu toho, že původní zaměstnanec již nebyl ve firmě zaměstnán.

Otázka 6: Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?

Každému z dotazovaných byl poskytnut jiný čas školení na pracovní činnosti i přes to, že se u všech jedná o stejnou pracovní pozici. Tento čas je závislý na možnostech odcházejícího pracovníka a délce trvání jeho pracovního poměru od nástupu nového zaměstnance. Pokud toto školení trvalo 3 dny a méně, hodnotili to dotazovaní jako nedostatek času pro onboarding. Pokud trvalo více jak 3 dny, bylo to pro pracovníky dostačující. Ze všech odpovědí na tuto otázku bylo nejčastěji (z 50 %) zmiňováno, že pracovníci neměli dostatek potřebného času na zaškolení se ve všech pracovních činnostech. Dvěma zaměstnancům bylo času poskytnuto více a ohodnotili to jako dostatečné, z nichž jednoho pracovníka školil jeho nadřízený a školení tak probíhalo nepřetržitě, tzv. „za pochodu“ bez jakéhokoliv časového určení. Četnost odpovědí na tuto otázku je také zachycena v Graf 2.

Graf 2 Délka trvání školení na pracovní činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka 7: Probíhalo školení osobní formou nebo online?

U všech oslovených pracovníků probíhalo školení zcela osobní formou, pouze u pracovníka, kterého zaučoval jeho nadřízený bylo školení prováděno nejprve osobně a poté z části také online.

Otázka 8: Probíhalo školení pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně?

Většina respondentů (4 ze 6) shodně odpověděla, že dostali školící manuál. Tento manuál je ale vytvořen předchozími zaměstnanci na těchto pozicích, tudíž to není žádný oficiální dokument vytvořený samotnou firmou. Tento manuál byl dotazovanými hodnocen v nějakých částech jako užitečný, spíše ale nedostačoval všem potřebám a noví zaměstnanci si do něj museli spoustu důležitých informací dopisovat během školení sami.

Otázka 9: Byl Vám školitel schopen vysvětlit všechny potřebné informace?

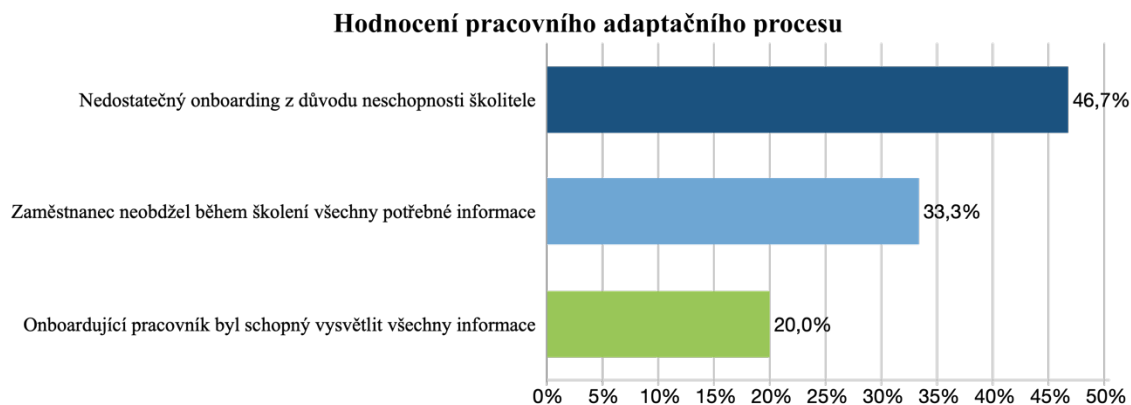
Většina dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že během školení sice dostali mnoho informací, ale určitě ne vše potřebné a školení tak hodnotí jako nedostatečné z důvodu neschopnosti školitele podat informace pro nováčka ve srozumitelné formě. To, že pracovníci mohli být zaškoleni lépe zjistili až v momentě, kdy měli danou práci vykonávat sami. V momentě školení měli tedy pocit, že jim je vysvětlováno vše potřebné, následně ale zjistili, že jim spousta informací byla podána neúplně anebo vůbec. Pouze v jednom případě byl zaměstnanec s onboardingem velmi spokojen, školitel byl schopen mu vše srozumitelně vysvětlit a neopomenul žádné důležité body. Všichni se shodli na tom, že úspěšnost a kvalita školení je závislá na schopnostech školitele, tedy odcházejícího pracovníka.

Otázka 10: Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?

Tato otázka volně navazovala na předchozí a respondenti tedy již předtím ve většině odpovídali, že až po dokončení školení zjistili, že jim spousta informací chybí, což je nejčastěji způsobeno neschopností školitele vysvětlit do detailu všechny aspekty pracovní pozice. To zase může být důsledkem častého nedostatku potřebného času na kvalitní

zaškolení nových pracovníků. Z Graf 3 lze vidět, že nejčastěji zmiňovanou odpovědí (46,7 %) je, že zaměstnancův onboarding byl nedostačující z důvodu neschopnosti školitele.

Graf 3 Hodnocení pracovního adaptačního procesu



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka 11: Existovala v průběhu či po dokončení onboardingů nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?

Respondenti se ze 100 % shodli, že během školení neprobíhala žádná kontrola jeho průběhu, obsahu sdělovaných informací či způsobu sdělování. Celý proces byl ponechán pouze na školiteli a novém pracovníkovi bez jakýchkoliv zásahů nadřízených a společnosti.

Otázka 12: Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?

Zaměstnanci se nejvíce shodovali na tom, že pro ně nejhorším obdobím byl zhruba první měsíc v nové pozici, po kterém se začínali cítit alespoň trochu jistěji při vykonávání práce. S přibývajícím dny se postupně stále zlepšovali a opravdu dobře se začali cítit nejčastěji po skončení zkušební doby, tedy po třech měsících.

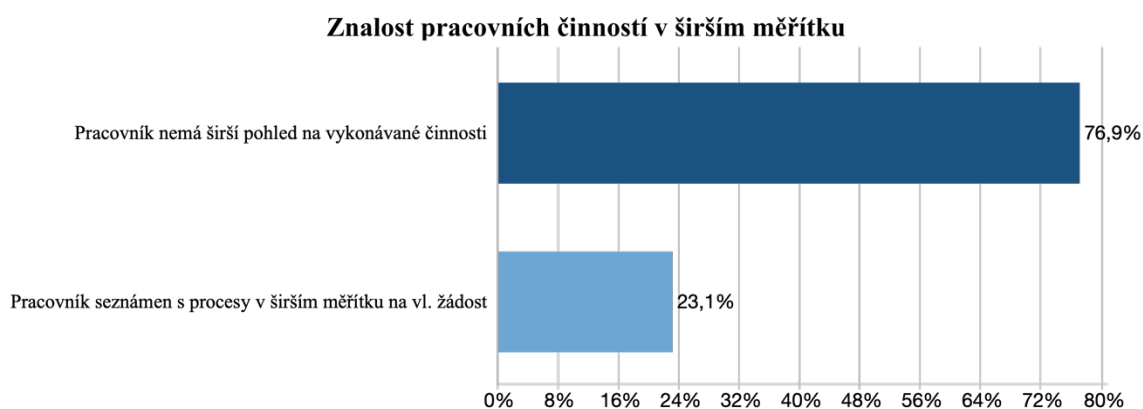
Otázka 13: Pokud se stane, že nevíte nebo jste nevěděl/a, jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)

Noví zaměstnanci se v případě nejasností nejčastěji obraceli přímo na osobu, která jim úkol zadala, aby danou problematiku více vysvětlila a objasnila vše, co bylo třeba vykonat. To se jim osvědčilo jako nejrychlejší způsob řešení problému, kde jim něco nebylo jasné. Respondenti odpovídali, že své dotazy také směřovali na asistenty na podobných pozicích, ale spíše výjimečně, jelikož nechtěli nikoho obtěžovat a obírat o čas. Na své nadřízené se pracovníci dle odpovědí obrací zřídka, jelikož mají pocit, že jim nebude schopen pomoci, jelikož není v takovém detailu a také uvádí, že nadřízení jsou často časově vytíženi, že nejsou pracovníkům schopni pomoci v moment, kdy to potřebují.

Otázka 14: Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje?

Od dotazovaných nejčastěji (ze 76,9 %) zaznělo, že nemají širší pohled na vykonávané pracovní činnosti, neznají návaznosti procesů a pouze vykonávají svoji část práce. Všichni by ale ocenili, kdyby byli automaticky na všechny procesy zaškolení, aby je znali v širším měřítku a věděli co jejich úkolu předcházelo a co po něm následuje. Někteří pracovníci ze 23,1 % odpověděli, že byly některé procesy vysvětleny, ale pouze na vlastní žádost viz Graf 4.

Graf 4 Znalost pracovních činností v širším měřítku



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

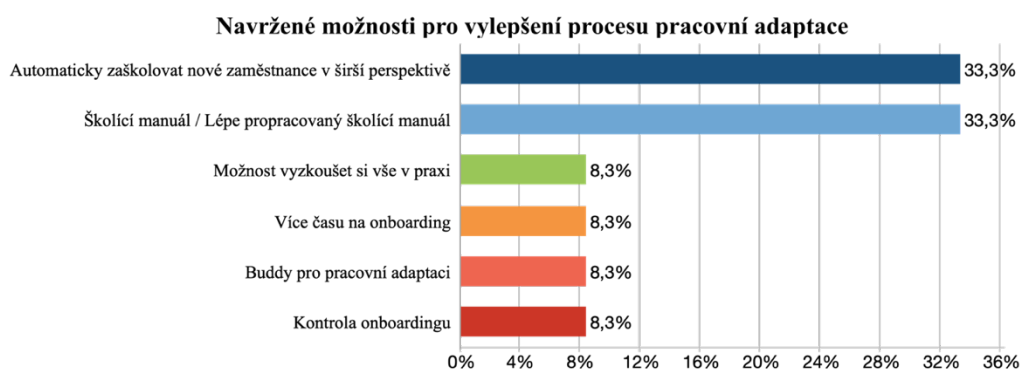
Otázka 15: Jak celkově hodnotíte Váš adaptační proces?

U této odpovědi se opakovaly odpovědi z předchozích otázek, nic nového již respondenti nezmiňovali. Nejčastěji zaznělo, že školení na pracovní činnosti je nejvíce závislé na schopnostech školitele a z tohoto důvodu a z důvodu nedostatečné kontroly tohoto procesu dochází k jeho nedostatkům. Jeden dotazovaný hodnotil proces pracovní adaptace výborně, v přechodných otázkách odpovídal, že mu byl poskytnut dostatek času na zaškolení se a i možnost si během onboardingů vyzkoušet vše v praxi.

Otázka 16: Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?

Zaměstnanci se shodují ve dvou bodech, a navíc pak individuálně uváděli ještě další příklady. V prvním bodě by pracovníci nejvíce ocenili, kdyby byli automaticky zaškolováni na procesy v širším měřítku, například pokud by věděli, jak funguje objednávkový proces nebo proces fakturování. To by jim umožnilo plnit své části úkolu lépe tak, aby s ní mohli v další fázi jiní pracovníci snáze pracovat. Vědí, že to z pohledu firmy může působit jako zbytečné a časově náročné, myslí si ale, že by to v konečném důsledku efektivitu procesů zvýšilo a také by se snížila chybovost pracovníků. Za druhé by pracovníkům pomohl (lépe propracovaný) školící manuál, kde by v případě nejasností našli veškeré informace. Během školení by tak bylo více prostoru vyzkoušet si činnosti v praxi a neztrácel by se čas psaním poznámek. Zmíněno bylo také, že by pomohlo mít na onboarding více času, aby byl kontrolovaný nadřízeným nebo aby byl pracovníkovi v procesu adaptace oficiálně přidělen nějaký kolega, na kterého by se mohl v případě potřeby obracet s dotazy. Rozložení odpovědí na tuto otázku zachycuje Graf 5.

Graf 5 Navržené možnosti pro vylepšení procesu pracovní adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka 17: Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?

Od všech respondentů shodně zaznělo, že v průběhu adaptace nedocházelo k pravidelným schůzkám s nadřízeným, které by byly zaměřeny přímo na její hodnocení. Někteří pracovníci mají nastavené pravidelné meetingy s nadřízeným, kde se ale řeší pracovní záležitosti a pouze ve formě *small talk* se jich nadřízený zeptá, jak se jim daří či jestli nepotřebují s něčím pomoci. Někteří pracovníci tyto pravidelné schůzky ani nemají a nemají odvalu si o ně zažádat, jelikož mají pocit, že má jejich nadřízený mnoho práce, a tyto schůzky by považoval za zbytečnou ztrátu času. K oficiálnímu hodnocení pracovníků v průběhu zkušební doby ani po jejím ukončení tedy nedošlo v žádném z případů.

4.6.3 Průběh adaptačního procesu zaměstnance – sociální adaptace

Otázka 18: Jak hodnotíte průběh Vaší sociální adaptace i s ohledem na situaci s COVID-19 a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody?“

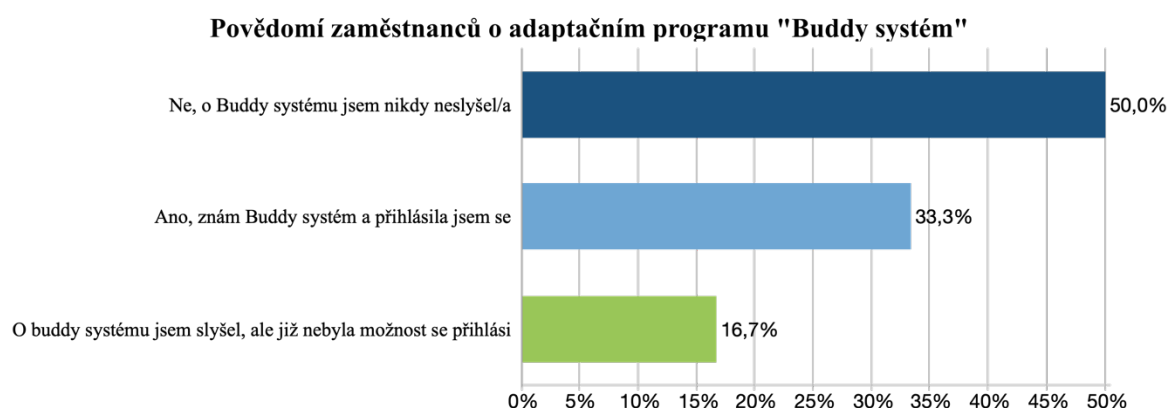
Ze 100 % se pracovníci shodli na tom, že pro ně byla sociální adaptace ztížená a náročná z důvodu pandemie koronaviru. Možná i z tohoto důvodu nebyl pro nové zaměstnance iniciován žádný meeting, kde by došlo k seznámení a představení se všem členům pracovního týmu, ale došlo k tomu spíše v průběhu pracovního dne tzv. „mimo řeč“. Jelikož v této době (březen 2021) funguje pražská kancelář omezeně, je pro pracovníky těžké potkat se s celým týmem najednou a pracovníci se náhodně potkávají po jednom. Ještě těžší je pro ně seznámit se s někým mimo pracovní tým, protože veškeré společenské akce jsou zrušené a do kanceláře dochází minimum zaměstnanců.

Otázka 19: Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?

Z Graf 6 lze vidět, že polovina dotazovaných o tomto adaptačním programu nikdy neslyšela. Jeden pracovník slyšel, že takový program ve firmě probíhal, bohužel ale

nastoupil v době, ve které již nebylo možné se do programu přihlásit, což vnímá jako škodu, protože by možnost účastnit se velmi ocenil. Další dva zaměstnanci o Buddy systému také slyšeli, a také se do něj přihlásili. Hodnotí ho ale jako ne příliš dobře organizovaný a nedotažený. Tito zaměstnanci shodně zmínili, že jim byl firmou přidělený kolega, tzv. "Buddy" a to bylo z hlediska iniciativy firmy vše. Schůzku si tyto dva zaměstnanci museli domluvit sami a celý další průběh tohoto procesu byl ponechán pouze na nich. U obou zúčastněných zaměstnanců tedy tento program skočil po první schůzce s přiděleným kolegou, což hodnotí negativně.

Graf 6 Povědomí zaměstnanců o adaptačním programu "Buddy systém"



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka 20: Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?

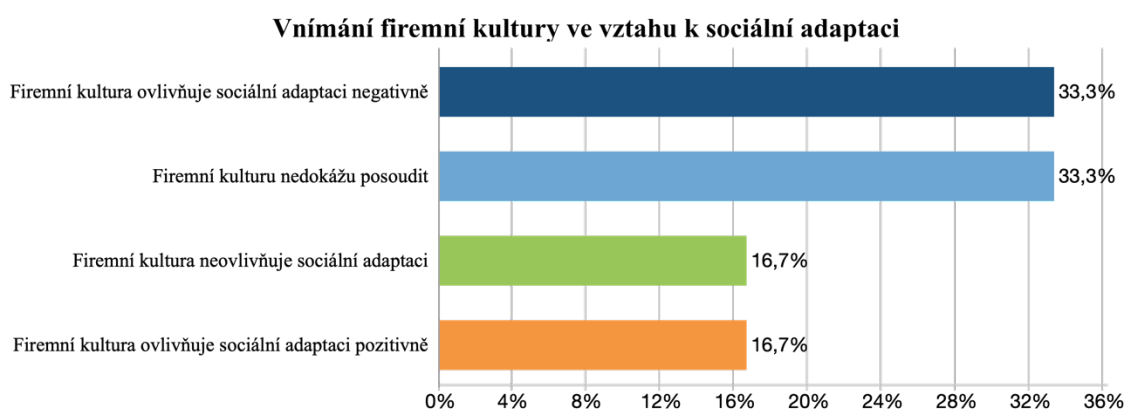
Kromě jednoho zaměstnance odpověděli všichni shodně, že se ve svém pracovním týmu cítí mezi kolegy dobře, a to i přes již zmíněnou zhoršenou sociální adaptaci z důvodu koronavirové epidemie. Jeden pracovník připustil, že se zpočátku cítil v práci sám a těžko se mu navazovaly sociální vztahy se členy týmu, jelikož kontakt s kolegy probíhá téměř pouze online formou. Čím déle ale na pozici je, tím se více začleňuje a začíná se cítit lépe.

Otázka 21: Jak vnímáte firemní kulturu ve vztahu k sociální adaptaci?

Firemní kultura je zaměstnanci vnímána velmi různorodě. Dva dotazovaní (33,3 %) mají pocit, že firemní kultura ovlivňuje sociální adaptaci negativně. Tito zaměstnanci si myslí, že ostatní pracovníci jsou velmi frustrování z důvodu velkého množství práce a v tom se odráží i atmosféra v kanceláři. Nicméně připouští, že z důvodu omezeného provozu

kanceláře nemají možnost firemní kulturu správně posoudit. Další dva dotazovaní (33,3 %) v tomto souhlasí a firemní kulturu nechtěli hodnotit, jelikož mají pocit, že pravou firemní kulturu ještě nepoznali, když do kanceláře smí denně pouze omezený počet zaměstnanců. Jeden pracovník (16,7 %) hodnotí vliv firemní kultury na sociální adaptaci pozitivně, má pocit, že je ve firmě uvolněná atmosféra a oceňuje, že si všichni se všemi automaticky tykají, což umožňuje snazší oslovení i dosud neznámých kolegů. Poslední pracovník (16,7 %) uvedl, že firemní kultura sociální adaptaci neovlivňuje, mezi zaměstnanci jsou lidé různých povah a je jen na nich kdo s kým vyjde a kdo si s kým „sedne“. Vše uvedené je zaznamenáno na Graf 7.

Graf 7 Vnímání firemní kultury ve vztahu k sociální adaptaci



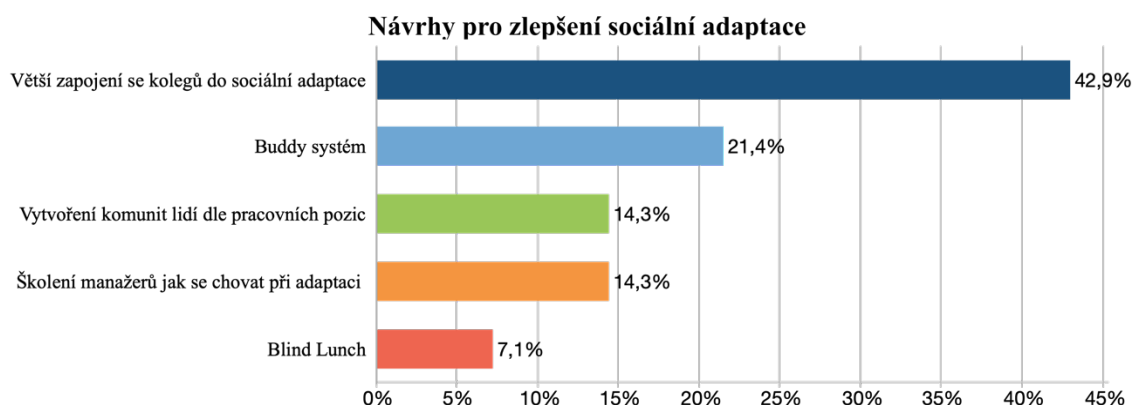
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka 22: Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?

Nejvíce odpovědí zaznělo ve smyslu takovém, že by se kolegové z týmu mohli více aktivně zapojovat do sociální adaptace nových členů. Noví pracovníci by ocenili, kdyby je kolegové z týmu seznámili například i s jinými zaměstnanci, aby měli šanci poznat i další lidi mimo pracovní tým. Někteří dotazovaní zmínili, že mají pocit, že jsou i ze strany kolegů z týmu vnímáni pouze jako asistenti, nejsou bráni jako plnohodnotní členové týmu a jsou odkázáni bavit se pouze s ostatními asistenty. S tím také souvisí odpověď, že by alespoň řídicí pracovníci mohli být školeni v tom, jak přistupovat k novým zaměstnancům a pomoci jim při sociální adaptaci zvláště teď v online režimu, kdy kromě pracovního kolektivu nového zaměstnance ostatní jen stěží vědí, že je ve firmě někdo nový. Dále pracovníci odpovídali, že by jim s adaptací po sociální stránce pomohl již zmíněný Buddy systém. Ocenili by, kdyby jim byl přidělen nějaký kolega, na kterého by

se v případě problémů mohli kdykoliv obracet a zároveň by jim také pomohl se začleňováním se do kolektivu. Dále dotazovaní také uváděli, že by jim pomohlo, kdyby byla vytvořena například nějaká komunita, která by sdružovala zaměstnance na asistentských pozicích a ti by tak měli mezi sebou ulehčenou komunikaci a mohli by se spolu lépe seznámit, i když v podstatě spolu nepracují, ale mají podobné pracovní náplně a většinou se jedná o pracovníky v podobném věku a podobných životních situacích a fázích. Jeden z dotazovaných dále uvedl, že slyšel, že ve firmě probíhala aktivita s názvem *Blind lunch*, která spočívala v tom, že přihlášení pracovníci byli náhodně spárováni pro tzv. oběd na slepo. Ve dvojicích tedy spolu byli dva pracovníci, kteří spolu nikdy nepracovali, v podstatě se tedy neznají a měli si dát spolu oběd a trochu se poznat. To dotazovaný ocenil jako výbornou příležitost, jak poznat ve firmě více lidí a byl by rád, kdyby aktivita znovu probíhala, aby se jí mohl také zúčastnit.

Graf 8 Návrhy pro zlepšení sociální adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.6.4 Osobnostní charakteristiky zaměstnance

Poslední blok otázek se týkal ohledně osobnostních charakteristik dotazovaných zaměstnanců. Tyto otázky byly zařazeny z důvodu zjištění, jak povaha a osobnostní charakteristiky ovlivňují adaptaci jak po sociální, tak i po pracovní stránce. Byly zjišťovány korelace mezi rysy povahy a osobnosti s pocity ohledně sociální adaptace – zda je vnímána negativně či pozitivně.

Otázka 23: Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?

Dva respondenti se označili za introverty, tři respondenti za extroverty a jeden respondent o sobě mluví primárně jako o introvertovi, ale mezi svými dobrými přáteli se dokáže projevovat i extrovertně.

Otázka 24: Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?

Odpovědi na tyto otázky jsou závislé na předchozích charakteristikách osobnosti – extroverti se nebojí iniciovat seznámení, záleží ale také na sympatiích protějšku, introverti spíše čekají na signál od druhých.

Otázka 25: Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?

Všech šest respondentů se shodlo, že povaha má vliv na sociální adaptaci.

Otázka 26: Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?

I zde se respondenti shodli a myslí si, že povaha jedince může bránit kvalitní sociální adaptaci.

4.7 Rozhovor s řídicím pracovníkem

Otázka 1: Jak probíhá proces výběru a přijímání nových zaměstnanců ve Vaší společnosti na asistentských pozicích?

Odpověď: „V každém týmu funguje dle mého názoru přijímání těchto zaměstnanců jinak. U nás máme proces nastaven tak, že si team leader (tedy já), nebo jejich přímý nadřízený vybírá asistenta sám, ve spolupráci s personálním oddělením. U nás v týmu vybíráme nové asistenty na základě doporučení, na které dáme nejvíc. Nejčastěji to bývá tak, že aktuální asistent, poptává u svých vysokoškolských spolužáků, zda nemají o pozici zájem. Zájemce následně pozveme na pohovor, který dělám já. U asistentských pozic neprobíhá standartní výběrové řízení jako u jiných pozic, tím myslím testy a tříkolové pohovory, ale i přesto se snažím pohovor vést stejným stylem, jako to je v P&G nastavené. Většina asistentů chce ve firmě pokračovat a rozvíjet se na dalších manažerských pozicích, tudíž budou muset standartním výběrovým řízením projít a já se je snažím alespoň ve formě pohovoru na to připravit. Na pohovoru probereme s kandidátem nejprve jeho životopis a následně mu pokládám dva typy otázek. Jedním typem jsou otázky, kdy má kandidát za úkol uvádět

situace, kdy například naposledy pracoval ve velkém stresu, nebo kdy naposledy vedl nějaký tým. Druhým typem jsou situační otázky, kdy nastíním situaci a chci po kandidátovi, aby mi řekl, jak by danou situaci řešil. Následně na jednoduchém příkladu vyzkouším jeho angličtinu, a nakonec ho čeká krátký test v Excelu. Poslední věcí, která je pro mě také důležitá, je můj pocit z daného člověka, že si budeme týmově rozumět.“

Otázka 2: Jak probíhá proces pracovní adaptace těchto pracovníků?

Odpověď: „U nás to funguje tak, že si s aktuálním asistentem nastavíme onboardingový plán, který zkontroluji, aby nebylo nic opomenuto. Jednotlivým úkonům přiřadíme časový rámec tak, aby se vše stihlo. Následně probíhá samotný onboarding, u kterého já už nejsem, ale kontroluji si, že je dodržován časový harmonogram školení. Ve školicím plánu ale máme i část ohledně toho, jak fungujeme se zákazníkem, takže v této části školím nováčka já. Dále máme také u nás v týmu vytvořen takový školicí manuál, který připravila jedna naše bývalá asistentka. Tento manuál slouží k tomu, aby se zamezilo, že asistentům budou nějaké informace chybět. Zde by měl najít v podstatě vše.“

Otázka 3: Jak zasahujete do procesu pracovní adaptace a konkrétně do onboardingu Vy? Kontrolujete nějak tento proces?

Odpověď: „Do samotné výměny informací mezi starým a novým asistentem nijak nezasahuji, pouze si průběžně kontroluji, jestli vše probíhá na čas a dále se také věnuji jedné části školení, jak jsem již zmínila.“

Otázka 4: Jaké máte pocity z nových pracovníků po dokončení onboardingu? Jsou kvalitně proškoleni? Na čem myslíte, že závisí kvalita jejich proškolenosti?

Odpověď: „Od té doby, co přijímáme nové asistenty na základě referencí, z nich mám po dokončení školení dobrý pocit. Důležitou roli hraje myslím to, že odcházející asistenti cítí za nováčka větší odpovědnost, pokud je to někdo na jejich kontakt a ke školení přistupují zodpovědněji. Noví asistenti jsou také většinou prověřeni, že jsou schopní a zodpovědní, tudíž s nimi nemám žádný problém.“

Otázka 5: Máte s pracovníkem pravidelné schůzky, kde by docházelo k hodnocení adaptačního procesu a případně k formálnímu závěrečnému hodnocení po uplynutí zkušební doby?

Odpověď: *„Máme nastavený pravidelný meeting na týdenní bázi, kde vždy na začátku řešíme jakékoliv nejasnosti, dávám novému pracovníkovi možnost se na cokoliv zeptat a dovysvětlím vše, co není jasné. Ze začátku samozřejmě počítám s tím, že těch dotazů bude více, ale od té doby, co přijímáme asistenty na základě referencí a máme vytvořený školící manuál mám pocit, že onboardingy probíhají docela bez problémů. Takže tedy během našich schůzek si dáváme zpětnou vazbu, ale oficiálně adaptační proces nijak nehodnotíme.“*

Otázka 7: Jsou vedoucí pracovníci na Vaší pozici nějak školeni ze strany firmy ohledně toho, jak přistupovat a vést nové pracovníky?

Odpověď: *„V případě asistentských pozic nejsou jejich manažeři nijak speciálně školeni, to se děje až v případě team leaderů a manažerských pozic. Tím, že ale P&G funguje na bázi from within (pozn. na manažerské pozice nejsou nabírání externí pracovníci, ale jsou povyšováni ti interní), tak spousta manažerů se učí od svých nadřízených, jak vést lidi a starat se o své podřízené.“*

Otázka 6: Jak vnímáte sociální adaptaci nových pracovníků ve Vašem týmu? Snažíte se jim se sociální adaptací nějak pomoci i nyní v online pracovním režimu?

Odpověď: *„Toto vnímám jako velký problém, je to díky COVID-19 opravdu velmi náročné. Snažíme se dělat aspoň nějaké online týmové meetingy, ale všichni cítíme, že to není ono. Jako celý tým jsme se s naší asistentkou viděli pohromadě pouze jednou, a to je prostě málo. Jak říkám, snažíme se fungovat co to jde alespoň online, ale osobní kontakt je nenahraditelný. Vím, že i naší asistentce chybí, ale bohužel nevím, jak jí s tím v této době pomoci.“*

5 Výsledky a diskuse

Z důvodu nutnosti ověřit nastavení, kvalitu a efektivnost adaptace nových pracovníků ve společnosti Procter & Gamble Czech Republic, s. r. o. byly provedeny hloubkové polostrukturované rozhovory, v rámci kterých byly identifikovány klady i zápory tohoto procesu. Zjištěné výsledky posloužily jako základ pro vytvoření návrhů na doporučení pro zlepšení procesu adaptace, uvedených v kapitole 5.2. Nyní budou výsledky rozhovorů shrnuty a na základě komparace vyhodnoceny i v souvislostech s teoretickou částí a zjištěnými sekundárními daty.

5.1 Shrnutí výsledků hloubkových rozhovorů

Do procesu adaptace zasahuje hned první nástupní den personální oddělení, které novým pracovníkům poskytne mnoho prvotních informací. Informace jsou podávány ústní formou a dle personalistky dostávají vše shrnuté také v emailu. To ale většina účastníků rozhovorů nevedla a naopak zmiňovali, že by informace od personálního oddělení ocenili právě také v písemné podobě. Je tedy otázkou, zda by nebylo vhodnější místo informačního emailu poskytnout novým pracovníkům raději tištěnou informační brožuru, kterou by nepřehlédli. Výhody podávání prvotních informací pomocí tištěné brožury zmiňuje také Hroník (2007), který uvádí, že brožura by mohla obsahovat základní údaje o činnosti a organizační struktuře podniku, pracovní podmínky, nejdůležitější kontakty, vzory formulářů či informace o možném vzdělávání. Aby zaměstnanec nedostával přílišné množství jednotlivých dokumentů, mohla by tato brožura obsahovat kromě obecných informací také manuál dané pracovní pozice (viz kapitola 5.2). Celkově ale respondenti hodnotili první setkání s personálním oddělením velmi pozitivně, což je pro společnost dobrá zpráva, jelikož vyvolat dobrý první dojem je v nástupní fázi nového zaměstnance klíčové.

Do integrační fáze adaptace se pak zapojuje už pouze pracovní tým. Dle Stýbla (2006) by tato fáze měla být v kompetenci především řídicího pracovníka. Všichni dotazovaní uvedli, že v jejich případě měl školení na pracovní činnosti na starosti pouze odcházející pracovník. To je samozřejmě pochopitelné, protože kdo jiný je více schopný novému pracovníkovi vysvětlit vše potřebné ohledně každodenních pracovních činností než pracovník, který do té doby tyto činnosti zastával. Vedoucí pracovník by ale tento proces měl mít pod kontrolou, aby bylo zajištěno, že bude novému zaměstnanci vše kvalitně

vysvětleno. K tomu ale dle dotazovaných ve společnosti P&G na asistentských pozicích nedochází a celé školení je v kompetenci odcházejícího pracovníka. Dotazovaná manažerka potvrdila, že nechává proces školení pouze na odcházejícím a novém zaměstnanci a pouze si kontroluje, že je plněn časový harmonogram školení. Ve firmě ale dochází k tomu, že každý pracovník má pro adaptaci jiné podmínky, jelikož záleží čistě na pracovním týmu, jak plán adaptace nastaví. Dotazovaní uváděli různé časy, které jim byly na onboarding poskytnuty, často byl tento čas hodnocen jako nedostatečný. Manažerka uvedla, že je pro školení připraven plán s časovým harmonogramem, o kterém ale dotazovaní pracovníci nevěděli. Je tedy možné že tento plán má pouze školitel. Bylo by ale vhodné, aby i nováček měl do plánu náhled, aby věděl, v jaké fázi se nachází a co ho ještě čeká.

Zároveň dotazovaní také z většiny přisuzovali závislost kvality školení na schopnostech školitele. Proto by bylo vhodné nastavit jednotný rámcový přístup ke školení nových zaměstnanců na asistentských pozicích, který by vymezoval stejný čas na školení pro všechny a jednotný přístup nadřízených ke kontrole a hodnocení tohoto procesu. Jelikož tyto pozice nemají ve svém základu žádný specifický charakter a mnoho asistentů má stejný základ své pracovní náplně, je zde možný tento jednotný přístup uplatnit a specifické úkoly zařadit dle potřeb jednotlivých týmů zvlášť.

Dalším zajímavým poznatkem z provedených rozhovorů je, že zaměstnancům často chybí souvislosti vykonávaných činností a pouze si plní své povinnosti bez znalosti procesů v širším měřítku. Z toho mohou následně plynout chyby, podávání informací ve špatných formách, přidělování práce dalším zaměstnancům a nedodržování termínů. Stýblo (2006) uvádí, že pokud daná pracovní pozice vyžaduje nutný kontakt také s jinými pracovišti, je vhodné využít tzv. *princip rotace*, který umožňuje pochopit interní procesy z větší perspektivy a pochopit návaznosti činností. Z časových důvodů by to mohlo být pojato formou krátkých školeních s jednotlivými odděleními, se kterými pracovník na dané pozici bude spolupracovat. Ve firmě sice asistenti obchodního oddělení prochází školením finančního oddělení, ale okruh širších spolupracovníků je daleko větší.

Z otázek týkajících se sociální adaptace vyplynulo, že je nyní v době pandemie koronaviru, a s tím související práce především z domova, sociální adaptace velmi náročná. Respondenti uvedli, že ze strany organizace necítí žádné větší zásahy do sociální adaptace,

na druhou stranu ale také chápou, že ani pro firmu není jednoduché vymyslet nějaký online adaptační program. Těžkých podmínek pro sociální adaptaci si je vědoma také dotazovaná řídicí pracovnice. Snaží se organizovat týmové neformální schůzky alespoň online, ale připouští, že to není dostačující. Sociální adaptaci ale nelze opomíjet, je velmi důležitá z důvodu jejího vlivu na celkové začlenění se a nalezení pozitivního vztahu k práci (Kociánová, 2010). Většina dotazovaných se ve svém pracovním týmu cítí dobře, nicméně by jim pomohlo, kdyby se jeho členové více aktivně zapojili do sociální adaptace, například ve formě pravidelných online obědů, nebo by se jednoduše o nového kolegu více ze začátku zajímali a snažili se ho lépe poznat. Dále bylo zjištěno, že je pro zaměstnance téměř nemožné seznámit se s kýmkoliv mimo pracovní tým. Z toho důvodu uváděli, že by jim přišlo vhodné zařadit tzv. Buddy systém, tedy přidělení kolegy, který by jim byl po čas procesu adaptace kdykoliv k dispozici a pomohl by jim seznámit se i s jinými kolegy. Ti, kteří se tohoto programu v době jeho průběhu ve firmě zúčastnili, ho hodnotili jako potencionálně velmi přínosný, nicméně byl ze strany společnosti špatně zorganizovaný a tzv. „nedotažený“.

Z rozhovorů v neposlední řadě vyplynulo, že osobnostní charakteristiky jedince hrají roli při celkové adaptaci zaměstnance. Za normálních okolností by měli extroverti díky jejich povaze sociální adaptaci mírně zjednodušenou, respondenti se nicméně shodli, že v době práce z domova nehraje jejich povaha při sociální adaptaci žádnou roli.

5.2 Vlastní návrhy

V průběhu adaptace se nový zaměstnanec seznamuje se společností, snaží se zorientovat se v pracovních činnostech, získává informace o stylu a formách práce, vytváří si vztah ke spolupracovníkům a nadřízeným pracovníkům a formuje si pocit k sounáležitosti se společností.

Hlubkové polostrukturované rozhovory umožňují zjistit potřebné údaje prostřednictvím subjektivních odpovědí zkoumaných osob, kdy je zjišťováno jednak jak se respondenti chovají, ale také motivy jejich chování a jejich pocity v daných situacích. Rozhovory dávají možnost respondentům volně na dané téma hovořit, rozvíjet své myšlenky a přidat i vlastní nápady k danému tématu. Předpokladem úspěšného provedení rozhovorů je samozřejmě ochota dotazovaných spolupracovat a vyjádřit bez obav upřímně své názory a postoje, což je přímo úměrné s délkou trvání rozhovoru. Kvalitní a rozvinuté odpovědi

byly získány od všech dotazovaných, proto mohly být výsledky řádně zpracovány a analyzovány. Na základě rozboru dat a shrnutí doporučuje autorka práce následující:

5.2.1 Návrhy pro zlepšení pracovní adaptace – příručka pro zaměstnance

První dny v novém zaměstnání bývají pro většinu nových zaměstnanců často náročné. Pracovníci se ocitají v neznámém prostředí mezi novými kolegy a jsou jim přidělovány nové pracovní úkoly. Autorka proto na základě výsledků z provedených rozhovorů doporučuje vytvoření informační brožury, která by měla čerstvě přijatým zaměstnancům pomoci překonat počáteční nejistotu a efektivněji zvládnout první dny v novém zaměstnání. Díky tomuto informačnímu materiálu nový pracovník rychleji pochopí vnitrofiremní kulturu a způsoby vykonávání práce. To mu ušetří čas a energii při zjišťování základních informací a může rychleji podávat efektivní výkony.

Personalistka společnosti poskytuje první pracovní den školení o společnosti, firemní kultuře a fungování kanceláře. Kromě zmíněného je dále zaměstnanec školen na pracovní činnosti. Na základě provedených rozhovorů bylo zjištěno, že toto školení není na asistentských pozicích prováděno jednotně. Proto by jak novým zaměstnancům, tak i společnosti pomohl jednotný školící manuál, který by samozřejmě mohl být následně upraven dle požadavků jednotlivých oddělení a týmů. Zaměstnancům by byla usnadněna orientace v nových pracovních činnostech a snazší zjišťování potřebných informací, výhody pro společnost by spočívali v kvalitně zaškolených zaměstnancích schopných rychleji podávat maximální výkony a předcházení problémům plynoucím z chyb zaměstnanců z důvodu nedostatečného školení.

Příručka pro společnost Procter & Gamble Czech Republic s. r. o. by měla například obsahovat:

- Základní informace o společnosti a jejím portfoliu.
- Vize, mise a hodnoty společnosti.
- Zjednodušenou organizační strukturu společnosti.
- Důležité kontakty (recepce, Personální oddělení, IT, sales asistentka, Office manažer, SPOC pro nejpoužívanější systémy apod.).
- Pravidla pro užívání a půjčování firemních automobilů, posílání vzorků apod.

- Část pro pracovní adaptaci zahrnující popis veškerých pracovních činností dané pozice
- Praktické rady na závěr.

Část vyhraněná pracovními činnostem by mohla být v brožuře vyměnitelná dle pozice, na kterou nový pracovník nastupuje. Jelikož asistentské pozice zejména v obchodním oddělení nemají ve svém základu žádný specifický charakter a mnoho z těchto zaměstnanců má stejný základ své pracovní náplně, je zde možný tento jednotný přístup uplatnit a specifické informace zařadit dle potřeb jednotlivých týmů do brožury zvlášť.

Tabulka 3 je uvedena odhadovaná kalkulace pro tisk brožur.

Tabulka 3 Cenová kalkulace příručky pro zaměstnance

Rozměr a ohyb	A5
Vazba	kroužková
Papír	křídový lesklý
Přední strana	bílý karton
Zadní strana	modrý karton
Barevnost	barevný tisk
Tisk	jednostranný
Počet stran	20
Cena za ks	71,98 Kč
Počet ks	100
Cena bez DPH	5 949,00 Kč
Cena vč. DPH	7 1908, 29 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Vnitřní část brožury je doporučeno vytisknout na křídový lesklý papír. Jednotlivé listy je vhodné vložit do kroužkové vazby, která umožní flexibilní výměnu listů v případě potřeby jejich aktualizace a pro vkládání informací do části s pracovní adaptací.

Tím se minimalizují vynaložené náklady na pořízení. Autorka navrhuje tisk 100 ks, které by společnost pořídila za 7 908,29 Kč vč. DPH.

Brožura je nyní předmětem jednání se společností, která se chce na její tvorbě podílet. Z tohoto důvodu není kompletní brožura součástí této práce.

5.2.2 Návrhy pro zlepšení pracovní adaptace – vzdělávání řídicích pracovníků

Z odpovědí z provedených rozhovorů vyšlo najevo, že většina zaměstnanců pociťuje nedostatečnou pozornost ze strany nadřízených. Tato skutečnost souvisí také s tím, že proces onboardingu není ze strany nadřízených kontrolován a pracovníci nejsou obeznámeni s hodnocením jejich pracovního výkonu. Je nutné podotknout, že tyto vedoucí pracovníci mají bezesporu cenné pracovní zkušenosti, ale chybí jim však akreditované vzdělání v oblasti koučinku a vedení lidí. Společnost se již věnuje vzdělávání svých pracovníků v rámci tzv. měkkých dovedností (soft skills) ve velké míře a autorka doporučuje zařadit také kurz týkající se efektivního přistupování k novým zaměstnancům a jejich vedení. To by vedlo ke zlepšení adaptace jak v pracovní, tak v sociální oblasti. Vybraný kurz od společnosti Gradua povede zkušená lektorka Miluše Martinovská a bude obsahovat:

- Specifikaci sociální a profesní adaptace.
- Adaptační programy a jejich význam, sestavení a uvedení do praxe a vyhodnocení.
- Design integrační příručky.
- Plán zaškolování.
- Vyhodnocování procesu integrace a adaptace.
- Praktické příklady a jejich rozbor.

Na základě cenové kalkulace v Tabulka 4 vychází cena kurzu na jednoho zaměstnance na 5 203,00 Kč vč. DPH. Při účasti 15 vedoucích pracovníků by tak celé školení firmu stálo 78 045, 00 Kč vč. DPH.

Tabulka 4 Cenová kalkulace kurzu pro vedoucí zaměstnance

Harmonogram kurzu	1denní kurz v čase 8:45-16:00
Místo	Praha
Lektor	Miluše Martinová
Cena na osobu bez DPH	4 300,00 Kč
Cena na osobu vč. DPH	5 203,00 Kč

Zdroj: Gradua (2021)

5.2.3 Návrhy pro zlepšení sociální adaptace – Buddy systém

Buddy systém může být další součástí efektivní adaptace zaměstnanců, která novým zaměstnancům poskytuje spolehlivý, motivovaný, průběžný kontaktní bod pro otázky týkající se pracovních procesů, překážek a problémů. Tato socializace a podpora mohou znamenat obrovský pozitivní rozdíl v rané etapě zaměstnance, pracovním výkonu, sociální integraci a v jeho dlouhodobém udržení ve společnosti. Buddy je kolega, který má během prvních několika měsíců novému pracovníkovi pomáhat, aby prošel těžkou a náročnou dobou, kdy je v nové pozici. Poskytuje přehled o každodenních činnostech společnosti a pomáhá v co nejrychlejší adaptaci.

Požadavky na Buddyho:

- Schopnost učení, prezentace a vysvětlování.
- Schopnost motivace a pozitivní manipulace
- Ochota a schopnost mentorovat druhé
- Schopnost socializace nového zaměstnance dle firemní kultury a zapojení ho do společenských nebo neformálních činností
- Dostatek času a kapacity pro efektivní přístup k novému zaměstnanci
- Vynikající komunikační a interpersonální dovednosti

Dle získaných informací Buddy systém ve firmě již jednou probíhal, nicméně nebyl dostatečně firmou řízený a po čase byla tato aktivita samovolně ukončena, takže nově přijatí zaměstnanci již nemají šanci se do programu přihlásit. Většina dotazovaných by tento program také velice ocenila, proto autorka doporučuje jeho znovuzavedení. Jeho přínosy jsou značné a firmu nestojí žádné dodatečné náklady.

Nově nastavený Buddy systém by zahrnoval spárování jednotlivých pracovníků podle jednoduchého osobnostního dotazníku. Dále organizaci odděleného meetingu pro všechny Buddies (tedy zkušené pracovníky), na kterém by proběhlo školení ohledně toho, jak přistupovat k novým zaměstnancům, jak se k nim chovat, na co se jich ptát, v čem jim pomáhat apod. Následně by proběhl další meeting již pro všechny zúčastněné, kde by byly vysvětlena pravidla a fungování celého procesu a bylo by zveřejněno rozdělení pracovníků do zmíněných dvojic. Každé dvojici by následně přišla pozvánka na schůzku, kde by je organizátoři programu seznámili, odpověděli na případné dotazy a domluvili termín prvního meetingu již samotné dva pracovníky, například ve formě neformálního obědu. Dále by byl poskytnut volný prostor pro seznámení se a spolupráci obou pracovníků, během kterého by ale probíhaly pravidelné kontroly na měsíční bázi, zvláště pro Buddies a zvláště pro nové zaměstnance, kde by bylo zjišťováno, zda je spolupráce efektivní a zda nejsou nějaké problémy. Dále by mohly v průběhu procesu probíhat aktivity, pro všechny zaměstnance, kteří jsou do programu zapojeni. Pokud by to epidemiologická situace dovolila, mohlo by to probíhat například formou nějaké společenské či sportovní akce. Program by probíhal řízeně po dobu zkušební doby nového pracovníka, následnému pokračování tohoto vztahu se samozřejmě meze nekladou.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě zhodnocení adaptačního procesu ve firmě Procter & Gamble Czech Republic s. r. o. navrhnout změny a doporučení na jeho zlepšení, které povedou ke zkvalitnění a k jednotnému přístupu k nově přijatým zaměstnancům. Praktická část práce je zaměřena na adaptaci zaměstnanců na asistentských pozicích, jelikož zde bylo metodou pozorování zjištěno více nedostatků než u jiných pozic.

Lidé, jakožto nejcennější kapitál každého podniku, rozhodují o jeho úspěšnosti, vytvářejí zisk a naplňují jeho cíle. Firmy se v současné době nízké nezaměstnanosti o kvalitní pracovníky často přetahují a snaží se potenciální zaměstnance oslovovat s co nejlákavějšími pracovními nabídkami. Společnost Procter & Gamble se při výběru svých zaměstnanců zaměřuje nejvíce na mladé, perspektivní a talentované osoby s chutí učit se novým věcem, které si sama vychová. Z toho důvodu firma často spolupracuje s univerzitami a hledá potencionální pracovní síly právě zde. Dále inzeruje volné pracovní pozice na svých globálních a lokálních webových stránkách a karierních portálech. Při výběru pracovníků firma neklade největší důraz na vzdělání a praxi, ale soustředí nejvíce na to, zda jsou kandidáti v souladu s firemní kulturou a tzv. PEAK Performance faktory, které definují, jak zaměstnanci uspějí v obchodním prostředí. Jsou to charakteristiky, pomocí kterých se měří výkon ve společnosti, jsou základem pro vývojové a karierní systémy a znamenají jedinečnost, kterou firma hledá u potenciálních zaměstnanců a postoje a chování, na nichž se dále staví jejich úspěch a úspěch celé společnosti. Odhalení toho, zda kandidát odpovídá všem požadovaným charakteristikám není snadné, a proto musí projít náročným přijímacím řízením. Zaprvé se jedná o testování, které slouží k hodnocení a měření dovedností a schopností. Testování má několik částí od hodnocení osobnosti kandidáta, kompatibility s klíčovými kompetencemi P&G a s firemní kulturou, až po testy logického myšlení a paměti. Po testech následuje série pracovních pohovorů, kdy je používána kombinace behaviorálních a situačních rozhovorů pro poznání skutečného *já* daného kandidáta. Na základě společností poskytnutých informací, bylo zjištěno, že vybraná skupina pracovníků pro primární výzkum (zaměstnanci na asistentských pozicích) neprochází tímto komplexním přijímacím řízením, ale absolvují pouze pracovní pohovor, případně jednoduchý test v MS Excel.

Bez ohledu na to, jakým přijímacím řízením zaměstnanec projde, hraje při nástupu do nového zaměstnání důležitou roli jeho adaptace. Pro získání informací ohledně adaptace vybrané skupiny zaměstnanců byly provedeny hloubkové polostrukturované rozhovory se šesti zaměstnanci ze skupiny asistentů a rozhovor s jedním řídicím pracovníkem. Otázky s nově přijatými zaměstnanci byly rovnoměrně kladeny tak, aby postihly všechny fáze adaptačního procesu, tedy nástupní, integrační a fázi plného začlenění a zároveň byla rozlišena pracovní a sociální adaptace. Hloubkové rozhovory byly vyhodnoceny pomocí softwarového programu MAXQDA, který je určen pro zpracování a analýzu kvalitativních dat.

Do procesu adaptace zasahuje hned první nástupní den personální oddělení, které novým pracovníkům poskytne mnoho prvotních informací. Respondenti hodnotili toto setkání velmi pozitivně, což je pro společnost dobrá zpráva, jelikož vyvolat dobrý první dojem je v nástupní fázi nového zaměstnance klíčové. Z odpovědí však vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili podávané informace také v písemné podobě, na základě čehož byl jako doporučení pro společnost vytvořen návrh na výrobu tištěné brožury, obsahující nejen informace podávané personálním oddělením, ale také pracovní manuál, jelikož asistentské pozice mají v základu stejnou náplň práce nezávisle na zákaznickém týmu.

Do integrační fáze adaptace se pak zapojuje už pouze pracovní tým, nejvíce konkrétně odcházející zaměstnanec, který provádí onboarding. Školení na pracovní činnosti není dle odpovědí respondentů často vůbec kontrolováno nadřizovaným, proto dochází k tomu, že kvalita onboardingu závisí pouze na schopnostech školitele a každému novému pracovníkovi je tak poskytnuta jiná úroveň a jiná časová náročnost školení. Z toho důvodu by bylo vhodné celý tento proces sjednotit pomocí adaptačního plánu tak, aby všichni nově přijatí pracovníci na asistentské pozice měli stejnou výchozí pozici. Pro správné nastavení adaptačního plánu a přístup k novým zaměstnancům autorka navrhuje školení pro řídicí pracovníky zajištěné specializovanou externí společností.

V době, kdy zaměstnanci zvolené společnosti z důvodu koronavirové epidemie fungují nejčastěji v režimu tzv. home office, jsou pro nové pracovníky velmi ztížené podmínky sociální adaptace. To vnímají jak respondenti hloubkových rozhovorů, tak i dotazovaná řídicí pracovníci. Vše se odehrává pouze v online prostředí a pro zaměstnance je prakticky nemožné seznámit se s někým mimo svůj pracovní tým. Sociální adaptaci ale nelze

zanebávat, jelikož je velmi důležitá z důvodu jejího vlivu na celkové začlenění se a nalezení pozitivního vztahu k práci. Proto autorka navrhuje znovuzavedení adaptačního programu Buddy systém, který je možný realizovat i online. Buddy je kolega, který má během prvních několika měsíců novému pracovníkovi pomáhat, aby prošel těžkou a náročnou dobou, kdy je v nové pozici. Tato socializace a podpora může znamenat zásadní pozitivní rozdíl v rané etapě zaměstnance, pracovním výkonu, sociální integraci a v jeho dlouhodobém udržení ve společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

1. Adaptační proces nových zaměstnanců – praktický workshop. *Gradua: Inovativní vzdělávání a poradenství* [online]. 2021 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/adaptacni-proces-novych-zamestnancu---prakticky-workshop.html>
2. ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-247-1407-3
4. BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
5. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
6. BEDRDNOVÁ, E., NOVÝ, I., JAROŠOVÁ, E., *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-239-0.
7. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
8. Brands: Iconic brands you can trust in your home. *Procter&Gamble USA* [online]. 2020 [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://us.pg.com/brands/>
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
10. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
11. FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.
12. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 2. vydání. Brno: MotivPress, 2013. ISBN 978-80-904133-6-8.

13. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha, 2007. ISBN 8024714574
14. KLEIBL, J, DVOŘÁKOVÁ, Z, ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
15. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-2369-6.
16. KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha. Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
17. KOTLER, P., KELLER K.L. *Marketing management*. 4. vydání. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
18. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, ABC, ISBN 80-861-3125-4
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
20. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
21. KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3823-6.
22. MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře média, 2016. ISBN 978-80-906287-4-8.
23. NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8
24. P&G. *Annual Report 2018*. [Online] 2018. [Citace: 30. 11. 2020.] <https://www.pg.com/annualreport2018/index.html#/Raising-the-Bar>
25. PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání. Praha: BIVŠ, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6.
26. ROY, J. *Přijímací pohovor - co chtějí firmy slyšet a jak to říci*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-944-3.

27. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
28. STACHO, Z., STACHOVÁ, K., HUDÁKOVÁ M. a STASIAK-BETLEJEWSKA R. *Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture*. Serbian Journal of Management [online]. 2017, 12(2), 303-313 [cit. 2021-03-11]. ISSN 1452-4864. Dostupné z: doi:10.5937/sjm12-10340
29. STEIN, L. Check out the top global advertisers and media agencies. *Campaign US* [online]. 2019 [cit. 2020-12-27]. Dostupné z: <https://www.campaignlive.com/article/check-top-global-advertisers-media-agencies/1590774>
30. STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online] 2006. [cit. 2020-12-9]. Dostupné z [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=\\$index=695](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695)
31. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
32. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
33. TAYLOR, S. *People rescourcing*. 2. vydání. McGraw-Hill Education, 2002. ISBN 978-0852929377.
34. TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
35. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
36. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 8024717395

37. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. [online]. 2020 [cit. 2020-11-30].

Dostupné z:

https://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=14801396&jazyk=cz&xml=1

38. Značky: Ikonické značky, kterým můžete ve své domácnosti důvěřovat. *Procter&Gamble Czech Republic* [online]. 2020 [cit. 2020-12-29].

Dostupné z: <https://cz.pg.com/procter-a-gamble-vyrobky-a-znacky/>

8 Přílohy

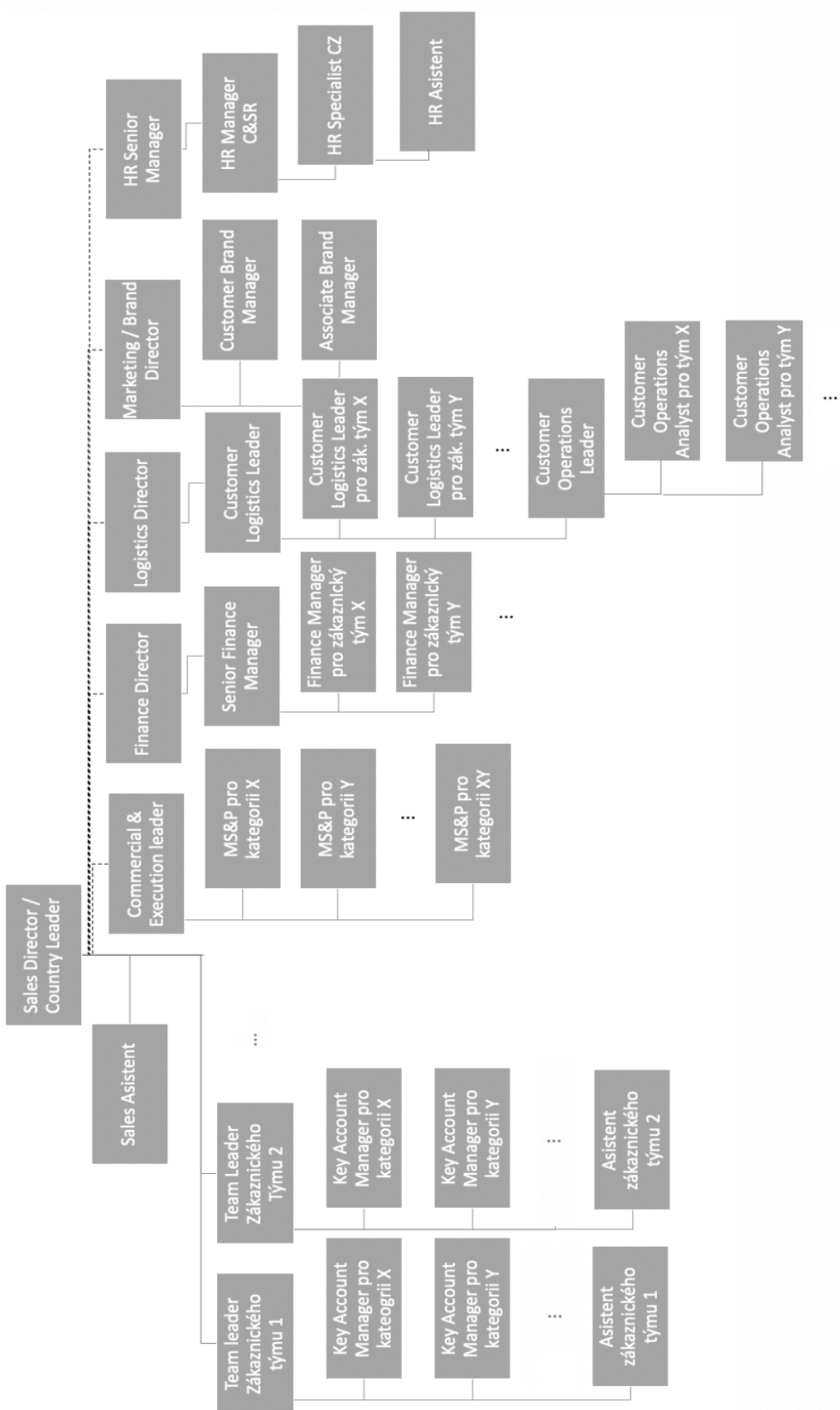
Příloha 1 Portfolio produktů společnosti Procter & Gamble v České republice	109
Příloha 2 Řídící struktura Procter & Gamble Czech Republic	110
Příloha 3 Scénář hloubkového rozhovoru.....	111
Příloha 4 Přepisy rozhovorů	113

Příloha 1 Portfolio produktů společnosti Procter & Gamble v České republice

<i>Kategorie</i>	<i>Subkategorie</i>	<i>Značka</i>
<i>Péče o domácnost</i>	Mycí prostředek	Jar
	Čistící prostředek	Mr. Proper
	Osvěžovač vzduchu	AmbiPur
<i>Péče o prádlo a tkaniny</i>	Prací prášek	Ariel
		Lenor
	Aviváž	Lenor
<i>Holení</i>	Pánské holení	Gillette
		Braun
	Dámské holení	Venus
<i>Péče o vlasy</i>	Šampon	Head & Shoulders
		Herbal Essencies
		Aussie
		Pantene
	Styling	Aussie
		Pantene
<i>Péče o pleť a osobní péče</i>	Péče o vzhled	Old Spice
	Deodoranty	Old Spice
		Gillette
		Secret
<i>Péče o dítě</i>	Pleny a ubrousky	Pampers
<i>Péče o zuby</i>	Zubní pasty	Oral-B
		Blend-a-med
	Péče o umělý chrup	Blend-a-dent
	Elektrické zubní kartáčky	Braun Oral-B
	Manuální zubní kartáčky	Oral-B

Zdroj: Vlastní zpracování dle P&G CZ (2020)

Příloha 2 Řídící struktura Procter & Gamble Czech Republic



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 3 Scénář hloubkového rozhovoru

Adaptace zaměstnanců ve společnosti Procter & Gamble

SCÉNÁŘ HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

DÉLKA DISKUSE: cca 60 MIN

1. PŘEDSTAVENÍ ROZHOVORU

5 MIN

- Vysvětlení fungování hloubkového rozhovoru
- Představení výzkumu
- Téma rozhovoru: **Adaptace zaměstnanců ve společnosti Procter & Gamble**
- Délka rozhovoru
- Důvěrnost odpovědí
- Domluva na nahrávání
- Obecné informace o dotazovaném – jak dlouho je ve firmě a jakou pozici zastává

2. POSTOJE A VZTAH FIRMY K ADAPTACI

5-10 MIN

- Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?
- Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále 1-10 – proč tolik?
- Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?

3. PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE

25 MIN

- Jak probíhal Váš úvodní **onboarding první pracovní den s HR**? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktuře a podnikové kultuře? Stihl/a jste všechny informace vstřebat, nebo by Vám pomohlo, pokud byste dostal/dostala informace také v písemné podobě (například formou nějaké brožury obsahující nejdůležitější informace)?
- Jak probíhala Vaše adaptace po **pracovní stránce**?
 - Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl? (Onboardoval pouze odcházející pracovník, nebo také Váš nadřízený?)
 - Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?
 - Probíhal online, nebo osobní formou?
 - Probíhal pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně? (Například nějaký manuál dané pracovní pozice)
 - Byl onboardující pracovník schopen Vám vysvětlit všechny potřebné informace?
 - Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?

- Existovala v průběhu či po dokončení onboardingů nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?
- Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?
- Pokud se stane, že nevíte, nebo jste nevěděl/a jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)
- Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje? (Například Finanční oddělení – jak funguje placení faktur apod.)
- Stane se někdy, že Vám Váš nadřízený přidělí úkol, jehož zpracování ale není ve Vaší kompetenci?
- Jak celkově hodnotíte Vás pracovní adaptační proces?
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?
- Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?
- Jak hodnotíte průběh Vaší **sociální** adaptace i s ohledem na situaci s COVID a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody?“
- Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?
- Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?
- Jak vnímáte firemní kulturu ve vztahu k sociální adaptaci?
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?

4. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍKA

10 MIN

- Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?
- Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?
- Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?
- Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?

5. NÁMĚTY, RADY, DOPORUČENÍ

5 MIN

Je v oblasti adaptace ještě něco, co je třeba zmínit, co jsme ještě neprobrali? Je ještě něco, co by mohlo pomoci v adaptaci Vám, nebo Vaším kolegům?

6. ZÁVĚR - PODĚKOVÁNÍ

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Příloha 4 Přepisy rozhovorů

Respondent 1

1. POSTOJE A VZTAH FIRMY K ADAPTACI

5-10 MIN

- Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?
 - *Myslím, že se firma snaží zapojovat se a podporovat adaptaci zaměstnanců, ale je to teď těžké kvůli Covid. Pokud by nebyl Covid, tak myslím že by to bylo fajn, vím, že probíhal nějaký Buddy Systém, ale také to nebylo úplně dotažené asi kvůli koronaviru a kvůli tomu, že se pracovalo, a i nyní pracuje z domova. O Procteru jsem slyšela, že je to fajn prostředí, kde se pořádají pro zaměstnance různé akce, takže věřím, že kdyby nebyla situace taková, jaká je, tak by to bylo i pro mě mnohem lepší, protože i já jsem vlastně nastoupila už v této době a adaptaci jsem tak měla dost ztíženou.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále 1-10 – proč tolik?
 - *8 – myslím, že firma podporuje to, aby zaměstnanci byli dobře naučení na pracovní činnosti hned od začátku. Poskytne novému zaměstnanci návod a prostředky k tomu, aby se sám mohl rozvíjet a získává odpovědnost hned od prvního dne.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?
 - *7 – Myslím, že sociální adaptaci by se firma mohla věnovat více, hlavně teď když jsou osobní kontakty co nejvíce omezovány si myslím, že by firma mohla nějak sociální adaptaci podpořit, protože teď je každý doma, hledí si své práce a o ostatní lidi a zvlášť ty, které nezná, se nezajímá. Ve firmě chvíli probíhal buddy program, což mi přišlo super, ale po chvíli to nějak samo vyšumělo a nic moc z toho nakonec nebylo.*

2. PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE

25 MIN

- Jak probíhal Váš úvodní **onboarding první pracovní den s HR**? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktuře a podnikové kultuře? Stihl/a jste všechny informace vstřebat, nebo by Vám pomohlo, pokud byste dostal/dostala informace také v písemné podobě (například formou nějaké brožury obsahující nejdůležitější informace)?
 - *První den s HR byl příjemný, byla jsem ráda, že mě personalistka provedla po kanceláři a vše nám ukázala a představila nám některé pracovníky. Bylo to ale za chůze, a tak ani nebyla možnost si všechno napsat a informací bylo tolik, že jsem neměla šanci si je všechny zapamatovat. Ale jinak to bylo fajn, měla jsem pocit, že jsem dostala veškeré informace, které jsem potřebovala, akorát jsem si je asi všechny nezapamatovala. Po dokončení školení s HR mě personalistka seznámila s mým týmem a šli jsme na oběd, tak to bylo fajn, že hned mě takto zapojili.*
- Jak probíhala Vaše adaptace po **pracovní stránce**?
 - *Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl? (Onboardoval pouze odcházející pracovník, nebo také Váš nadřízený?)*

- *Mě onboardovali moji nadřízení, což není standartní postup, jelikož většinou onboarding provádí pracovník, který opouští pozici, kterou já obsazuji.*
- Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?
 - *Nedokážu asi říct, jak dlouho onboarding trval, bylo to takové postupné, jelikož to nebyl standartní onboarding, tak mi moji manažeři nevysvětlili všechno hned, spíš to probíhalo tak, že mi vysvětlili to, co zrovna hořelo a potom se na to následně nabalovaly další a další věci. Řekla bych, že to trvalo tak měsíc, než mi bylo vysvětleno vše a pak ještě nějakou dobu trvalo, než jsem si všechny činnosti osvojila.*
- Probíhal online, nebo osobní formou?
 - *První týden to probíhalo osobně, ale pak už nastala online doba způsobená covidem, kdy bylo chození do kanceláře nepovinné, takže už to probíhalo online.*
- Probíhal pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně? (Například nějaký manuál dané pracovní pozice)
 - *Manuál jsem dostala, ale byl zřejmě vytvořen holkami, které dělají asistentky na jiných zákaznicích, tudíž nebyl šitý na míru mě. Bylo to asi 30 stran nějakého textu, který jsem ale neuměla spojit s realitou moc.*
- Byl onboardující pracovník schopen Vám vysvětlit všechny potřebné informace?
 - *Občas asi ne, jelikož si myslím, že nadřízení nejsou úplně v detailu všech činností svých podřízených, takže občas mi některá informace chyběla a musela jsem zjišťovat od jiných pracovníků na stejné úrovni.*
- Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?
 - *No občas na mě vyskočily věci, o kterých mi nikdo neřekl, že je mám dělat, takže to bylo celkově takové zmatečné, že ani ti moji nadřízení asi přesně nevěděli co mám dělat a co ne a vysvětlovali mi věci za pochodu, které potřebovali, abych udělala, ale určitě mi nevysvětlili všechno.*
- Existovala v průběhu či po dokončení onboardingu nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?
 - *Měli jsme meetingy na týdenní bázi s mým přímým nadřízeným, který mě zároveň i zaškoloval, takže tím už probíhala ta samotná kontrola, protože vše bylo v jeho režii. Nikdo jiný už proces nekontroloval.*
- Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?
 - *Tak asi ty tři měsíce, pak už se objevilo jen minimum věcí, se kterými jsem nevěděla, co mám dělat.*
- Pokud se stane, že nevíte, nebo jste nevěděl/a jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)
 - *Většinou můj nadřízený nevěděl, jak daný úkol řešit, tak mě odkázal na ostatní asistenty, kteří většinou byli schopni pomoci, případně jsem se zeptala člověka, který mi úkol přidělil, abychom si ujasnili, co všechno je potřeba. Ale jsem za to ráda, aspoň jsem se vše naučila*

sama a byla jsem samostatná, možná to tak můj nadřízený chtěl naschvál.

- Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje? (Například Finanční oddělení – jak funguje placení faktur apod.)
 - *Ne, neznám, co konkrétně lidi, se kterými spolupracuji dělají. Byla jsem naučená pouze na svoji část práce, ale cítila jsem, že mi to chybí, že jsem plnila věci pouze mechanicky aniž bych znala celý proces. Pak jsem si o to řekla sama, aby mi někdo vysvětlil, jak fungují procesy, ve kterých já plním některé části. Setkala jsem se s reakcí, proč jsem si o to neřekla dřív. Myslela jsem spíš, že by to mělo být naopak, že by to mělo být vysvětleno automaticky, než abych si o to musela říkat.*
- Stane se někdy, že Vám Váš nadřízený přidělí úkol, jehož zpracování ale není ve Vaší kompetenci?
 - *Ano, několikrát se mi to stalo, spíš si, ale myslím, že můj nadřízený ani nevěděl, že to není moje povinnost. Když se něco takového stalo, tak jsem to nadřízenému řekla, a buď mi vysvětlil, jak to mám udělat, nebo úkol přiřadil někomu jinému, případně to udělal sám.*
- Jak celkově hodnotíte Vás pracovní adaptační proces?
 - *Celkově ho hodnotím tak půl na půl, na jednu stranu to bylo pro mě těžké, protože můj onboarding nebyl úplně standartní a komplexní, spousta informací mi chyběla, protože mě zaškolovali moji manažeři, kteří nejsou úplně v detailu ve všech asistentických činnostech a také to bylo těžké, protože zhruba po týdnu co jsem nastoupila na tuto pozici se uzavřela kancelář kvůli Covidu, takže jsem neměla možnost poznat tolik lidí, kteří by mi třeba i v rámci toho pracovního zaškolení pomohli, kdybych něco například nevěděla. Vždy jsem musela obtěžovat lidi, které jsem neznala a oni neznali mě, tak to bylo takové nepříjemné. Na druhou stranu jsem si na spoustu věcí přišla sama a dokázala jsem, že jsem samostatná, což si myslím by mi mohlo pomoci, pokud bych se chtěla v této práci dostat například na trainee pozice.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?
 - *Určitě lépe propracovaný manuál, už teď vím, že až někdy budu někomu předávat moji pracovní pozici, že ten manuál upravím na míru této pozici a konkrétně krok po kroku vysvětlím všechny činnosti a všechny detaily. Zároveň cítím, že by také pomohlo už od začátku vysvětlovat všechny činnosti a procesy v širší perspektivě, abych věděla, proč to dělám, a co s tím mým výstupem bude dělat někdo další.*
- Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?
 - *Ano máme pravidelné schůzky, kde řešíme, a i v průběhu adaptace jsme řešili věci jak na denní bázi, tak i s ohledem na to, jak se cítím v práci, jestli mi je vše jasné, jestli nepotřebuji s něčím pomoci a podobně. K nějakému závěrečnému pohovoru na závěr mojí zkušební doby myslím nedošlo, vše se řešilo v průběhu.*

- Jak hodnotíte průběh Vaší **sociální** adaptace i s ohledem na situaci s COVID a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody?“
 - *Celková sociální adaptaci hodnotím jako velmi těžkou, protože v online prostředí se těžko seznamuje nebo nějak sociálně adaptuje, těžko se něco iniciuje. Všechny členy týmu jsem viděla zároveň pouze jednou, a to při online meetingu, nebo takové online kávě. Ale všichni už se tam znají dlouho a já tam byla nová, takže jsem moc nevěděla, jak se do toho meetingu mám zapojit, ještě když to nebylo osobně a já většinu lidí viděla poprvé. Myslím, že jsem sama mohla být více proaktivní, ale já jsem takový stydlivější typ, a tak si myslím, že by bylo dobré, kdyby třeba můj manažer se toho nějak chopil a představil mě a trochu mi pomohl s tou sociální adaptací.*
- Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?
 - *Ano, do Buddy systému jsem se přihlásila, když jsem se o tom dozvěděla, tak jsem měla radost, že mám šanci se nějak více zapojit a seznámit, ale upřímně mi to téměř vůbec nepomohlo, protože to bylo celé takové nedotažené. Oni mi vlastně přidělili mého Buddyho, ale pouze formou, že poslali email s tabulkou, kdo s kým je ve dvojici na seznámení, a to bylo všechno. Žádné představení, nebo nějaký meeting pro všechny společně, nebo nějaké hodnocení toho, jak nám Buddy pomohl. Nevím, jestli se to takto pokazilo zase kvůli Covidu, nebo prostě selhala organizace tohoto programu. Byla jsem s tou holčínou, kterou mi přidělili jednou na oběd, a to už bylo všechno. Jasně mohly jsme se obě více snažit a pak se spolu třeba znovu kontaktovat, ale myslím, že firma se do toho mohla více zapojit.*
- Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?
 - *Ano, pracovní prostředí mi vyhovuje, takže kdybych to měla celkově zhodnotit, tak se mezi kolegy cítím dobře.*
- Jak vnímáte firemní kulturu?
 - *Vím, že se říká, že v P&G je velmi silná firemní kultura, a že jsou nabírání typově stejní lidé. Ale mě to tak asi nepřijde. Samozřejmě jsou tam lidé, kteří přesně zapadají do té firemní kultury, o které se mluví, ale jsou tam také lidé, kteří mi jsou více sympatičtí a se kterými bych se ráda více bavila.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?
 - *Já si myslí, že by mi pomohlo, kdy se mě kolegové snažili se začátku více zapojit a šli mi trochu naproti. Já bych je pak poznala a už bych nebyla taková stydlivá, jako před lidmi, které neznám. Abych nebyla jeden z deseti lidí na callu, ale aby mě ze začátku trochu více zapojili do debaty a snažili se mě více poznat, protože já lidem nenutím informace o sobě, ale jsem spíš ráda, když se mě někdo na něco zeptá a tím se zapojím do debaty. Také je škoda, jak dopadl ten Buddy systém, to si myslím, že je skvělý nápad a že by ho ocenili všichni nováčci. Myslím, že teď už program ani neběží, že ti úplně nejnovější lidé o tom ani nikdy neslyšeli, že bychom nějaký takový program měli.*

3. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍKA

10 MIN

- Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?

- *Introvert*
- Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?
 - *Uzavřenější, ráda se seznamuji, ale je pro mě těžké udělat první krok*
- Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?
 - *Určitě ano*
- Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?
 - *Určitě ano*

4. NÁMĚTY, RADY, DOPORUČENÍ

5 MIN

Je v oblasti adaptace ještě něco, co je třeba zmínit, co jsme ještě neprobrali? Je ještě něco, co by mohlo pomoci v adaptaci Vám, nebo Vaším kolegům?

- *Už asi myslím, že všechno zaznělo, že jsme to všechno probrali, takže nic už mě nenapadá.*

5. ZÁVĚR - PODĚKOVÁNÍ

Respondent 2

1. POSTOJE A VZTAH FIRMY K ADAPTACI

5-10 MIN

- Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?
 - *Myslím, že je to záležitost spíše týmu, že holky z mého týmu tomu jdou naproti a snaží se, ale co se týká firmy jako celku, tak tam asi žádnou snahu nevidím, což také může být spojeno s tím, že je Covid, ale nevím, jak bych se teď třeba měla seznámit s někým, kdo není z mého týmu a s kým nespolupracuji.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále 1-10 – proč tolik?
 - *6 – Zase si myslím, že je to záležitost spíše týmová, ale ani v mém týmu nebyla pracovní adaptace nějak řízena, jednoduše mě zaškolila pracovnice, která odcházela z pozice, na kterou já jsem šla, a to bylo vše. Firma ani můj tým se do toho nijak nezapojil.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?
 - *5 – Tak teď je to velmi těžké s ohledem na Covid se nějak sociálně adaptovat, spíše je to zase záležitost bližších spolupracovníků, jak začlenění nového člena. Firma do tohoto podle mě nyní nezasahuje vůbec.*

2. PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE

25 MIN

- Jak probíhal Váš úvodní **onboarding první pracovní den s HR**? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktuře a podnikové kultuře? Stihl/a jste všechny informace vstřebat, nebo by Vám pomohlo, pokud byste dostal/dostala informace také v písemné podobě (například formou nějaké brožury obsahující nejdůležitější informace)?
 - *Tak byla nám puštěna taková úvodní prezentace asi na hodinu, kde bylo velmi mnoho informací, které jsem neměla šanci si zapamatovat, a také tam byly různé, pro mě úplně nové zkratky, které se nám teda personalistka snažila vždy přeložit, ale určitě jsem si nezapamatovala vše. Dostali jsme ještě malou brožurku, ve které byly zmíněny nějaké Values firmy, ale žádnou brožurku s kontakty, nebo něco takového, to jsme nedostali. Myslím, že jsme ale do mailu dostali celou tuto úvodní prezentaci. Potom vlastně mě personalistka předala té kolegyni, která mě zaškolovala na danou práci a pak postupně jsem se seznámila s ostatními členy týmu, a i s mojí nadřízenou. Protože zrovna spousta lidí pracuje z domova, tak jsem asi nikdy neviděla celý můj tým dohromady myslím a takže svojí nadřízenou jsem svůj první pracovní den ani neviděla. Takže oficiálně to nijak řízené nebylo.*
- Jak probíhala Vaše adaptace po **pracovní stránce**?
 - Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl? (Onboardoval pouze odcházející pracovník, nebo také Váš nadřízený?)
 - *Pouze odcházející pracovnice*
 - Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?
 - *Musela jsem se zaškolit za 48 hodin. Takže to bylo velmi časově náročné, protože ta práce má tolik aspektů, že se to podle mě nedá naučit a zapamatovat a ani vlastně všechno vysvětlit za 48 hodin. Takže ani jsme to nestihly projít vše a naštěstí jsem tu odcházející*

pracovníci znala i předtím osobně, takže jsem ji ještě celý měsíc volala a psala, aby mi pomohla. Kdybych jí neznala, tak nevím, jak bych si poradila.

- Probíhal online, nebo osobní formou?
 - *Probíhal naštěstí ještě osobní formou a potom tedy i po telefonu, jak jsem říkala, že jsem ji musela volat, aby mi poradila.*
- Probíhal pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně? (Například nějaký manuál dané pracovní pozice)
 - *Obdržela jsem takový manuál, kde jsou pouze základní informace, ale rozhodně tam není všechno, takže spoustu věcí jsem nenašla, nebo nejsou moc detailně popsány, takže v podstatě stejně i s tím manuálem jsem nevěděla, jak mám věc prakticky vyřešit.*
- Byl onboardující pracovník schopen Vám vysvětlit všechny potřebné informace?
 - *No myslím, že spíš ne, nebo měly jsme na to velmi málo času, takže celé školení já jsem koukala, ale potřebovala bych si to asi i vyzkoušet v praxi, ale na to nebyl čas, jelikož i ta odcházející pracovnice měla hodně práce. Takže mi neřekla spoustu detailů, na které jsem pak musela dlouho přicházet sama. Stačilo, kdyby mi to řekla a ušetřilo by mi to spoustu času. Ona už tu pracovala déle, takže už si asi myslela, že je mi vše jasné, ale když jsem tu byla nová, tak jsem potřebovala, aby mi vše vysvětlila jako pro hlupáka. Takže v čase onboardingu já jsem jen koukala, jak ona dané věci řešila, ale pak když odešla, tak já jsem reálně nevěděla, co mám dělat.*
- Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?
 - *Ne, bohužel ne. Jak jsem teď říkala, tak jsem během školení nedostala spoustu informací a detailů, takže jsem na začátku dělala spoustu chyb. A co potom se na mě rozčilují manažeři, jestli je to moje chyba, nebo je to chyba, že mi to nebylo řečeno. Tak jsem pak musela pracovat hodně přesčas, protože mi všechno trvalo strašně dlouho.*
- Existovala v průběhu či po dokončení onboardingu nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?
 - *Ne ne, nikdo nás nekontroloval. Nechali nás dvě, aby mě to odcházející pracovnice vše naučila, ale nikdo nekontroloval, jestli mi řekla všechno důležité a jestli mě správně zaškolila. Což je podle mě asi chyba a bylo by to potřeba, jelikož jsem potom zjistila, kolik informací jsem nedostala. Z toho důvodu jsem dělala hodně chyb, ale už nikoho nezajímalo, že jsem ty informace vůbec nedostala.*
- Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?
 - *No nejhorší to bylo první měsíc a teď už cítím že se to trochu lepší, ale stále se mi stává, že na mě přijde něco, co vůbec nevím, jak mám řešit. Takže ještě necítím, že bych měla všechny činnosti osvojené, ale už se alespoň cítím lépe.*
- Pokud se stane, že nevíte, nebo jste nevěděl/a jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)

- *No určitě poprosím někoho z jiných asistentů, protože moje nadřízená má tolik práce, že mi na zprávu většinou neodpoví, nebo pokud odpoví, tak velmi pozdě a ve většině případech si myslím, že by mi ani nevěděla pomoci, jelikož není v takovém detailu. Proto pokud něco nevím, tak se zeptám ostatních asistentů, kteří vykonávají podobnou práci, ale je to také těžké, protože z nich moc neznám osobně kvůli současné situaci a mám pocit jako bych je obtěžovala, že nejsou všichni až tak ochotní mi pomoci. Rozumím, že mají také spoustu práce, a já je nechci otravovat, ale občas si prostě sama neporadím.*
- *Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje? (Například Finanční oddělení – jak funguje placení faktur apod.)*
 - *Tak pracovníky znám, nebo respektive vím, komu mám poslat splněný úkol, pokud se jedná něco, co vyžaduje zásah více pracovníků ve více odděleních, ale pouze si splním svoji část práce a popravě vůbec nevím, co tomu předchází a co následuje a jaký je čas na každou část. Na placení jsme zrovna měli školení minulý týden, takže tam už tak zhruba vím, jak ten proces funguje. Ale třeba jiné procesy, logistika a podobně, tak tam vůbec netuším.*
- *Stane se někdy, že Vám Váš nadřízený přidělí úkol, jehož zpracování ale není ve Vaší kompetenci?*
 - *Ano, občas se mi to stane, že mi moje nadřízená pošle něco, co já vůbec nevím, co znamená, nebo jak mám danou věc řešit. Ale když odpovím, jestli by mi nemohla věc více vysvětlit, tak už mi neodepíše, protože má asi hodně práce. Takže pak čekám, až mi odepíše, ale zase běží čas a úkol má třeba nějaký deadline. Také se mi stává, že tím, že mám v týmu více manažerů, pro které pracuji, tak že všichni najednou toho na mě hodně naválí a všichni chtějí mít vše hned. Že nechápou, že nedělám práci pouze pro ně, ale i pro ostatní členy týmu a do toho mám takové ty rutinní věci, takže nemůžu se rozkrájet, abych stihla všechno pro všechny hned. Jedna z kolegyně dříve také pracovala na pozici, na které jsem já, a moc mi to neulehčuje, jelikož jsem jednou už své nadřízené řekla, že něco nestihnu udělat a bohužel to bylo i před touto kolegyní, která se hned ozvala, že ví, jaké to je a co daný úkol vyžaduje, a že to v klidu stihnu.*
- *Jak celkově hodnotíte Vás pracovní adaptační proces?*
 - *Nehodnotím ho moc dobře, protože první měsíc, jsem myslela, že odtud odejdu, že to nezvládám, že nevím na polovinu emailů odpovědět. Vše mi trvalo velmi dlouho, pracovala jsem kvůli tomu třeba 12 hodin denně, abych vše stihla. Myslím, že je to tím, že jsem nebyla úplně dobře zaškolená na všechny činnosti, z důvodu krátkého času, a ne úplně dobré schopnosti odcházející kolegyně vysvětlit mi vše potřebné.*
- *Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?*
 - *Určitě delší onboarding a možnost si během toho vyzkoušet vše v praxi, a tak nějak si vše sama osahat. Tím, že jsem jen koukala, jak se věci dělají, ale neměla jsem možnost si je před tou kolegyní vyzkoušet jsem potom když odešla dlouho tápala a nevěděla, jak dané*

věci řešit. Takže bych ocenila například hodinu vysvětlování nějaké činnosti a potom hodinu praxe, aby mě mohla zkontrolovat a případně mi dovysvětlit případné problémy, na které bych narazila.

- Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?
 - *Ano máme pravidelné meetingy, ale řešíme na nich takové spíš denní pracovní problémy, než že bychom řešily konkrétně mojí adaptaci. Spíš se mě tak nadřízená zeptá, jak se cítím, jestli je vše v pořádku. Ale že by se mnou v průběhu někdo hodnotil můj adaptační proces na pracovní činnosti, to ne. Ještě mi neskončila zkušební doba, takže nevím, zda mě na konci nečeká nějaký hodnotící pohovor, ale nikdo mi o ničem neříkal, že by mě průběžně hodnotili, nikdo se nezmiňoval o žádných kritériích hodnocení, takže si myslím, že žádné oficiální hodnocení asi nebude. Možná si na konci třetího měsíce řekneme, jestli je firma se mnou spokojená a jestli já jsem spokojená ve firmě, zda budeme pokračovat ve spolupráci.*
- Jak hodnotíte průběh Vaší **sociální** adaptace i s ohledem na situaci s COVID a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody“?
 - *Seznámila jsem se se svým týmem, podle toho, jak jsme se potkali v kanceláři, ale jinak jak se nyní pracuje převážně z domova, tak se mě nikdo jako by neujal, nikdo mě pořádně nepředstavil. Nikdy jsem se vlastně neviděla s mým týmem celým najednou, pouze koho potkám v kanceláři. Ani nemáme žádné online meetingy jako celý tým i se mnou. Manažeři asi mají společné meetingy, ale mě jako asistentku nikdo nepozval. Trochu mě to mrzí, jelikož bych se ráda zapojila, ráda bych věděla, jaká je situace v týmu, co se řeší, jak funguje spolupráce s naším zákazníkem. Byla bych tím více v obraze, cítila bych se více začleněná do týmu a věděla bych především proč danou práci dělám, k čemu to spěje, jak to týmu pomůže při jednání se zákazníkem a podobně.*
- Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?
 - *Ne, o Buddy systému jsem nikdy neslyšela.*
- Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?
 - *V mém týmu se cítím dobře ale co se týká zbytku kanceláře, tak mi přijde, že jsou tu všichni takový vážný, že nikdo nemá na nic čas, pouze jen pracují a pracují a nemají čas na život. A tím, že mají hodně práce, tak mi i přijdou neochotní a neveselí. Takže si s nimi asi ani úplně nerozumím, všichni berou všechno vážně, o přestávce řeší zase znovu práci. Takže jsem si asi představovala trochu jinak. Ale holky z mého týmu jsou v pohodě, takže tam se cítím dobře.*
- Jak vnímáte firemní kulturu?
 - *Kultura mi přijde taková, jak už jsem zmiňovala, že všichni hodně pracují, nikdo nemá na nic čas a řeší se jen práce, práce a práce. Ale těžko se mi posuzuje, protože v současnosti může být v kanceláři kvůli Covidu pouze 30 lidí, takže jsem ani nezažila plnou kancelář a nepocítila jsem firemní kulturu se vším všudy. Možná jsou lidé frustrovaní i kvůli celé této situaci, že se*

nemohou realizovat téměř nikde jinde kromě práce, a proto řeší také stále jen práci.

- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?
 - *Asi ne, myslím že je sociální adaptace v současné době ztížená tím, že vše funguje především přes online a přes online je těžké se nějak sociálně adaptovat. Mě by se líbilo, pokud by byla například vytvořena nějaká komunita nás asistentů, protože si více rozumíme, tím že jsme na stejné úrovni. Že bychom jako asistenti měli nějakou svoji skupinu, občas bychom mohli dát například online oběd, nebo se sejít v kanceláři a víc jakoby držet pospolu. Potom, když přijde nějaký nový asistent, tak by hned věděl, že někam patří a hned by byl začleněn do nějakého jiného kolektivu než pouze do svého týmu. Vím, že ve firmě jsou i různé sportovní kluby, že byla nějaká online jóga, což je super, ale jak jsem úplně nová a téměř nikoho tu neznám, tak ani nevím, jestli bych se tam cítila takto sama dobře. Kdybych věděla, že tam například budou holky asistentky a byly bychom tam společně, tak by mi to moc pomohlo.*
- Představte si, že k Vám do týmu přišel nový kolega. Pomohli byste mu nějak s jeho začleněním do kolektivu? Jak? Doporučili byste mu nějaké další možnosti, jak se sociálně adaptovat nejen do Vašeho týmu, ale i do celé organizace?
 - *No teď, když vím, jak je to pro mě těžké, někoho ve firmě poznat, tak bych se určitě snažila novému pracovníkovi, pokud by byl na stejné pracovní úrovni jako já, pomoci se začlenit. Seznámila bych ho například s lidmi, se kterými se již znám, aby potkal co nejvíce lidí, a tak bych ho provedla vším, čím jsem si prošla já. I bych se mi líbilo, pokud by toto udělal někdo pro mě, že by se mě trochu ujal a po té sociální stránce mi pomohl a provedl mě kanceláři a seznámil mě i s jinými pracovníky než jen s mým týmem.*

3. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍKA

10MIN

- Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?
 - *extrovert*
- Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?
 - *Seznamuji se ráda, ale tady mi to přijde těžké, protože sotva dojdu za nějakým manažerem, který je ve firmě deset let a začnu se s ním seznamovat. Mám pocit, že tady nikoho nezajímám, takže tady jsem asi spíše uzavřenější. Taky nevím, co bych si tu s těmi náhodnými lidmi měla povídat, občas mám pocit, že se tu někteří lidé ani nezdraví na chodbách.*
- Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?
 - *Myslím, že ano, ale velmi těžko posoudit v této době je to všechno takové zvláštní a s tou sociální adaptací je to složité. Online sociální adaptace je podle mě náročná i pro lidi, kteří se rádi seznamují.*
- Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?
 - *Určitě ano, introverti a stydliví lidé to mají určitě náročnější.*

4. NÁMĚTY, RADY, DOPORUČENÍ

5 MIN

Je v oblasti adaptace ještě něco, co je třeba zmínit, co jsme ještě neprobrali? Je ještě něco, co by mohlo pomoci v adaptaci Vám, nebo Vaším kolegům?

- *Už mě asi nic nenapadá, myslím, že jsme vše probraly dost detailně, takže nic už asi nevím, už asi nic nemám.*

5. ZÁVĚR - PODĚKOVÁNÍ

Respondent 3

1. POSTOJE A VZTAH FIRMY K ADAPTACI

5-10 MIN

- Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?
 - *Myslím si, že hodně záleží na pracovním týmu a na team leaderovi spíše než na firmě jako takové. Ta do adaptace zaměstnanců podle mě moc nezasahuje, možná například cvičí team leadery v tom, jak adaptovat své zaměstnance, ale podle mě záleží opravdu jen na týmu, jehož je pracovník součástí.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále 1-10 – proč tolik?
 - *5 – Nevím, co přesně firma dělá pro pracovní adaptaci zaměstnanců, jak jsem říkala, podle mě hraje nejdůležitější roli tým a při pracovní adaptaci konkrétně onbordující pracovník a manažer onbordovaného pracovníka, a i tam je dle mého prostor pro zlepšení.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?
 - *6 – Asi pokud by nebylo Covidu, možná bych hodnotila lépe, vím že existuje ve firmě spousta klubů, jako například running club, ale všechny tyto aktivity pro zaměstnance jsou nyní pozastavené, takže v podstatě není prostor pro to, jak se seznámit i s jinými pracovníky než pouze s vlastním týmem.*

2. PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE

25 MIN

- Jak probíhal Váš úvodní **onboarding první pracovní den s HR**? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktura a podnikové kultuře? Stihl/a jste všechny informace vstřebat, nebo by Vám pomohlo, pokud byste dostal/dostala informace také v písemné podobě (například formou nějaké brožury obsahující nejdůležitější informace)?
 - *HR nám pustilo takovou úvodní prezentaci, kde byly zmíněny asi všechny důležité informace o firmě. Já jsem předtím Procter moc neznala, takže jsem v podstatě ani nevěděla, které značky vlastní, tak to pro mě bylo vše nové a vůbec jsem nebyla schopná tolik informací pojmout a zapamatovat si je. V minulé firmě, kde jsem byla zaměstnaná jsme dostávali takový manuál, kde byla například organizační struktura, důležité kontakty na některé pracovníky a podobně a tento manuál jsem využívala snad po celou dobu mého působení v této firmě. Průběžně jsem si kontakty aktualizovala, abych věděla, na koho se s čím mohu obrátit a velmi mi to usnadnilo život. Proto myslím, že je škoda, že tady nic takového není, myslím, že by to spousta nováčků ocenila. Pamatuji si, když jsem potřebovala IT, a nemohla jsem si vzpomenout na jeho jméno, vím, že ho na úvodním školení zmiňovali, ale jméno jsem zapoměla a potřebovala jsem mu napsat, a tak jsem hledala všude možné v emailech, ale nikde jsem tuto informaci nenašla, nakonec jsem se pak musela zeptat kolegů.*
- Jak probíhala Vaše adaptace po **pracovní stránce**?
 - Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl? (Onboardoval pouze odcházející pracovník, nebo také Váš nadřízený?)
 - *Nejvíce mi pomohla původní asistentka, od které jsem přebírala práci.*

- Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?
 - *Dohromady to trvalo asi dva, nebo tři týdny, ale bylo to rozloženo celkem asi jen do osmi pracovních dní. Že jsem se nezaškolovala ty tři týdny v kuse, ale takto postupně v různých dnech. Což pro mě bylo trochu náročné, protože jsem měla spoustu času hodně věcí, které mi byly vysvětlovány zapomenout, raději bych to měla intenzivnější v kuse s možností si všechny věci vyzkoušet v praxi. Ale odcházející asistentka také potřebovala vykonávat svou práci a jelikož měla také zkrácený úvazek a spoustu školních povinností do toho, tak to bylo takto nepravděpodobné.*
- Probíhal online, nebo osobní formou?
 - *Onboarding probíhal osobně, za což jsem velmi ráda, protože si vůbec nedovedu představit, jaké by to bylo, kdyby to probíhalo online. To bych se podle mě nenaučila vůbec nic. Potřebuji si danou věc osahat a sama vyzkoušet, abych si ji lépe zapamatovala a jsem ráda, když má někdo nade mnou kontrolu a dokáže mě případně opravit, nebo něco dovysvětlit, což by bylo v online prostředí asi dost obtížné.*
- Probíhal pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně? (Například nějaký manuál dané pracovní pozice)
 - *Dostala jsem manuál, který sepsali původní asistenti, ale nebylo v něm všechno. Ale využila jsem ho dost, a i jsem si do něj během onboardingu doplňovala svoje poznámky. Takže toto je určitě dobrá věc, jen se musí doplňovat a ráda ho pak předám i s mými úpravami předám jednou dál.*
- Byl onboarující pracovník schopen Vám vysvětlit všechny potřebné informace?
 - *Během onboardingu mi bylo sděleno opravdu velmi velké množství informací, ale spíš si myslím, že by bylo vhodné nejprve vysvětlit to základní a nejdůležitější například v širším kontextu. Protože mi například vůbec nebyly vysvětleny návaznosti procesů, já jsem nevěděla, kdo a k čemu použije nějaký můj výstup a pak jsem třeba udělala chybu, o které jsem ani nevěděla, že je chybou, protože mi nikdo nevysvětlil, kdo to k čemu bude potřebovat a co je důležité, na co mám dávat pozor a tak dále. Zároveň také ta odcházející asistentka už tu byla déle, všechno znala a všechno jí to bylo jasné a asi si neuvědomovala, že pro mě je to všechno nové a nerozumím zkratkám jako JFM a SID a nedala mi ani prostor si to pořádně poznamenat s tím, že to není důležité. Ale důležité to bylo.*
- Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?
 - *Asi po čtrnácti dnech jsem zjistila, že mi nikdo vlastně nepředstavil kompletní portfolio výrobků a nebyla jsem schopná se v něm orientovat, takže jsem poprosila jednotlivé členy týmu, kteří mají na starosti různé výrobní kategorie, aby mi je trochu představili a vysvětlili lineupy a podobně. Takže to mi určitě chybělo, ale jinak myslím, že mi bylo sděleno více méně vše, jen jsem nebyla schopná to udržet v paměti a pak jsem to dohledávala v manuálu, nebo ve starých emailech původní asistentky, protože mi naštěstí do počítače překloupili*

- její emailovou schránku, takže jsem byla v ní schopna cokoliv dohledat a sama si tak nějak poradit.*
- Existovala v průběhu či po dokončení onboardingu nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?
 - *Nikdo nás nekontroloval, takže to bylo pouze na té odcházející asistentce. Automaticky se asi počítalo s tím, že vše vím a umím a nikdo se neptal, jaký byl onboarding, jestli mi je vše jasné.*
 - Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?
 - *Prvních 14 dní bylo asi nejhorší, to jsem se často musela ptát lidí z mého týmu na věci ve kterých jsem si nebyla jistá, ale díky té emailové schránce od odcházející asistentky jsem si dokázala téměř se vším poradit sama. O teď se mi občas stane, že tam ještě něco hledám, ale myslím, že tak po měsíci jsem se začala cítit už více jistá.*
 - Pokud se stane, že nevíte, nebo jste nevěděl/a jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)
 - *Nejčastěji jsem se obracela na toho daného člověka, kterého se daný problém týkal. Aby mi více vysvětlil, co potřebuje a jak přesně to potřebuje, nebála jsem jim klidně zavolat, abychom to probrali detailně a já byla schopná to zpracovat. Ostatní asistenty jsem nechtěla moc obtěžovat, protože jsem většinu z nich ani neznala a holky z mého týmu by podle mě ani většinou nevěděli, jak přesně danou věc řešit.*
 - Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje? (Například Finanční oddělení – jak funguje placení faktur apod.)
 - *No už se to pomalu zlepšuje, ale musela jsem o toto představení ostatních spolupracovníků požádat sama. Takže finance a placení faktur už například vím, jak funguje, ale spoustu procesů ještě neznám. Je to škoda, protože si myslím, že je to důležité a že by to usnadnilo život všem, protože jak jsem zmiňovala na začátku, kdybych věděla, jak daný proces potřebuje a co kdo skutečně ode mě potřebuje, podávala bych informace lépe a nedělala zbytečné chyby, o kterých jsem ani nevěděla že jsou chybami a nepřidělávala tak práci dalším lidem. Například vůbec nevím, k čemu a jak SDO využívají přípravu, kterou jim posílám. To je činnost, která mi vždy zabere celý den a ani pořádně nevím, jestli všechny informace využijí, jestli jim tam nedávám něco zbytečného, nebo naopak jim tam něco nechybí.*
 - Stane se někdy, že Vám Váš nadřízený přidělí úkol, jehož zpracování ale není ve Vaší kompetenci?
 - *Ano určitě se mi to stává, ale jsou to většinou drobnosti. Vadí mi ale, když například někdo po mě chce, abych někam zavolala a něco s někým vyřešila. Napíše mi k tomu dlouhý email s popisem problému a já tedy dané osobě zavolám a ona se mě zeptá na něco, co v tom emailu nebylo napsané a já neznám odpověď. Tak se musím omluvit, že se zeptám a že zavolám zpátky, a to si přijdu hrozně hloupě a je to*

podle mě i neprofesionální. Pak musím danou informaci zjišťovat a zabere to dost času, místo toho, aby daný člověk, který zná všechny detaily provedl hovor sám, byl schopen odpovědět na všechny případné otázky a problém vyřešil daleko rychleji než já.

- Jak celkově hodnotíte Vás pracovní adaptační proces?
 - *Myslím, že opravdu nejvíce ze všeho záleží na tom, kdo onboarding provádí. Jestli dané informace dokáže smysluplně předat někomu, kdo je ve firmě úplně nový. Odcházející asistentka, která mě zaškolovala si asi neuvědomovala, že je to pro mě vše úplně nové, asi už si nepamatovala, jaké to bylo pro ni, když tu byla nová a podávala mi všechny informace jako naprostou samozřejmost. Jinak samozřejmě předala mi informaci spoustu, ale tohle je to, na co já budu myslet, až budu někdy někoho na mou pozici zaškoloovat já.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?
 - *No možná v návaznosti na to, co teď zaznělo mě napadá, že by například mohlo pomoci, aby se nadřízený účastnil třeba první den alespoň části onboardingu. Aby dokázal odhalit, zda jsou informace podávány správně, či je to případně nutné trochu korigovat a vysvětlit odcházejícímu pracovníkovi, jak lépe a srozumitelně informace podávat.*
- Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?
 - *Ze začátku, potom co jsem nastoupila jsem vůbec žádné pravidelní schůzky s nadřízenou neměla. Pak jsem zjistila, že ostatní asistenti se svými manažery takové meetingy mají, jsem svoji nadřízenou také poprosila, zda bychom si je mohly nastavit, protože jsem cítila, že mi to pomůže, jak po sociální stránce s ní navázat nějaký vztah, tak i po pracovní, rychleji a efektivněji řešit každodenní problémy. Ale k hodnocení mého pracovního výkonu nějak speciálně nedocházelo a ani po ukončení zkušební doby neproběhlo žádné závěrečné ohodnocení.*
- Jak hodnotíte průběh Vaší **sociální** adaptace i s ohledem na situaci s COVID a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody“?
 - *Sociální adaptace byla a je v době Covidu pro mě velmi těžká. V jsem se pohromadě s celým mým týmem pohromadě viděla jednou. Po tom, co jsem nastoupila, jsem holky poprosila, jestli bychom se alespoň třeba první měsíc, co jsem byla nová, nemohly alespoň jednou týdně sejít v kanceláři. Protože pokud něco nevím, tak je pro mě daleko jednodušší a rychlejší se někoho osobně zeptat, než někomu psát a dostat odpověď třeba až za pár hodin. Tak nejdříve všechny souhlasily, a tak jsme si naplánovaly, který den, kdy se sejdem, ale pak se všechny omluvily, že bohužel daný den nemohou a už jsme to pak nikdy znovu neřešily a já už jsem to nechtěla vytahovat. Nakonec jsme se právě jednou sešly všechny před Vánocemi, na takovém posezení, ale myslím, že kdyby nebyly Vánoce, tak se nic takového nekoná.*
- Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?
 - *Ne, vůbec netuším.*

- Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?
 - *Asi ano, dalo by se říct, že se cítím dobře mezi lidmi, se kterými pracuji. Ale mám často pocit, že jsem vnímána pouze jako asistentka a ostatní manažeři mě tak neberou, jako bych jim byla rovna. Nejsem zvaná na týmové meetingy, které třeba vím, že jsou pro mě zbytečné, ale ráda bych se jich zúčastnila, protože bych byla více v obraze, a i bych měla pocit, že patřím do týmu a že jsou rádi za práci, kterou odvádím.*
- Jak vnímáte firemní kulturu?
 - *To je moc těžké posoudit, jelikož jsem neměla možnost poznat celou plnou kancelář, v této době je maximální kapacita kanceláře 30 lidí, takže firemní kulturu jsem zatím nijak neměla možnost poznat a posoudit. Myslím, že je tu prostředí velmi mladých lidí, kteří tak drží při sobě a ti i nejčastěji chodí do kanceláře. Ale jsou to takové skupinky, které se znají už dlouho, a tak chodí spolu i na obědy. A já si myslím, že jsem dost komunikativní, ale jen tak se sama k někomu přidat na oběd, to bych se asi necítila dobře. Starší pracovníky jsem moc neměla možnost poznat, ti většinou zůstávají na home office asi nejčastěji i kvůli dětem, které nemohou do školy.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?
 - *Ted' mě asi nenapadá, co by mohlo pomoci se sociální adaptací v této online době. Je to jako velmi těžká doba, a to ještě já si o sobě myslím, že jsem dost komunikativní a nebojím se lidí, ale pokud je někdo, kdo je stydlivější, tak věřím, že to pro něj musí být strašné. V Procteru nejsou podle mě úplně lidi, kteří by se jen tak o někoho sami zajímali, spíš se čeká na to, jak se nováček projeví sám a nejdou mu moc naproti.*

3. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍKA

10MIN

- Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?
 - *Extrovert*
- Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?
 - *Ráda se seznamuji, většinou dělám první krok já.*
- Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?
 - *Určitě velmi záleží na povaze člověka zvláště ve velkých firmách jako je tato, a ještě navíc v online situaci jako je tato. Na druhou stranu si myslím, že by se firma měla snažit o to, aby všichni měli stejné podmínky a více začleňovat své zaměstnance právě v této době, kdy jsou všichni zavřeni z velké části doma. Bylo by vhodné, aby manažeři byli zaškoleni v tom, jak se chovat k novým lidem a jak jim co nejvíce pomoci při sociální adaptaci. Například brát je na obědy s lidmi se kterými se oni baví, aby měl nováček možnost poznat i další lidi mimo svůj tým.*
- Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?
 - *Myslím, že určitě ano, zvláště ted'.*

4. NÁMĚTY, RADY, DOPORUČENÍ

5 MIN

Je v oblasti adaptace ještě něco, co je třeba zmínit, co jsme ještě neprobrali? Je ještě něco, co by mohlo pomoci v adaptaci Vám, nebo Vaším kolegům?

- *Jediné, co mě napadá, co bych ještě ráda zmínila, byla situace úplně na začátku, když jsem byla nabíraná. Já se tady ve firmě znám s jednou kolegyní, která mi o této volné pozici řekla, takže jsem poslala životopis, pak jsem byla pozvaná na pohovor, který jsem absolvovala se svojí budoucí nadřízenou, která mi řekla, že se mi do tří dnů ozvou s verdiktem. No nikdo se asi 14dní neozval, tak jsem to brala tak, že jsem asi neuspěla, ale přišlo by mi správné, aby se alespoň někdo ozval, nemyslím si, že je těch kandidátů tolik, aby nebyl prostor na to se všem ozvat s výsledkem. Po těchto 14 dnech mi přišla zpráva na Facebooku od té kolegyně, díky které jsem se o pozici dozvěděla, jestli to místo teda беру, nebo jak jsem se rozhodla. Tak jsem jí říkala, že se nemám o čem rozhodovat zatím, že mě nikdo nekontaktoval, nikdo mi žádnou práci nenabídnul. A ona mi odpověděla, že aha, to je tedy zvláštní, my tu čekáme na to, jak ty se rozhodneš, jestli tu práci bereš, nebo ne. No tak to mi přišlo takové zvláštní, že se mi vlastně nikdo oficiálně neozval a kdybych tu kolegyni neznala, tak v podstatě tady asi nepracuji.*

5. ZÁVĚR - PODĚKOVÁNÍ

Respondent 4

1. POSTOJE A VZTAH FIRMY K ADAPTACI

5-10 MIN

- Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?
 - *Myslím si, že je to záležitost spíše týmu, že adaptace není nijak centrálně řízena firmou, ale spíš se o to stará celý tým, případně nadřízený nového pracovníka. Také asi záleží na pracovní pozici, u nižších pozic je to asi úplně v režii odcházejícího pracovníka a nově nastupujícího, u manažerských pozic je to podle mě nějak více rozplánováno a řízeno.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále 1-10 – proč tolik?
 - *4 – Mě se týká ta výše zmíněná situace, kdy byla adaptace na pracovní činnosti ponechána pouze v režii odcházejícího a nového pracovníka, do čehož firma vůbec nezasahovala a nikdo jiný se o to nestaral.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?
 - *7 – Myslím, že dokud to ještě šlo, před Covidem, tak že firma se docela snažila věnovat se začlenění zaměstnanců. Víím, že jsou pořádány různé kluby a sportovní akce a firemní meetingy, takže to mi přijde fajn, bohužel teď se nic z toho nekoná a sociální adaptace je v rukách zase pouze pracovní skupiny nového pracovníka.*

2. PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE

25 MIN

- Jak probíhal Váš úvodní **onboarding první pracovní den s HR**? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktura a podnikové kultuře? Stihl/a jste všechny informace vstřebat, nebo by Vám pomohlo, pokud byste dostal/dostala informace také v písemné podobě (například formou nějaké brožury obsahující nejdůležitější informace)?
 - *Určitě ano, myslím že jsme dostali ten den hodně informací, personalistka nám pustila úvodní prezentaci s představením firmy, organizační struktury, hodnoty a principy firmy, k čemuž jsme ještě dostali takovou malou brožurku. Informací ale bylo dost, ale nebyla šance si je všechny zapamatovat a nevěděla jsem, jestli si mám dělat nějaké poznámky, nebo jestli nám bude prezentace zaslána. Takže mě osobně by se asi hodily tyto informace i v písemné podobě, že bych si je pak ještě mohla znovu dodatečně pročíst.*
- Jak probíhala Vaše adaptace po **pracovní stránce**?
 - Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl? (Onboardoval pouze odcházející pracovník, nebo také Váš nadřízený?)
 - *Nejvíce mi pomohla odcházející asistentka, po které jsem pozici přebírala. Nadřízený se mého zaškolení vůbec neúčastnil.*
 - Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?
 - *Onboarding trval docela dlouho, celkem asi měsíc, měsíc jsme ještě s tou kolegyní pracovaly na jedné pozici zároveň, než odešla z firmy. Takže za to jsem vděčná, že to mohlo trvat takto dlouho a já jsem si mohla všechny činnosti pořádně osvojit.*

- Probíhal online, nebo osobní formou?
 - *Školení probíhalo osobní formou, bylo to ještě v době před epidemií koronaviru.*
- Probíhal pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně? (Například nějaký manuál dané pracovní pozice)
 - *Obdržela jsem manuál, který si sepsala odcházející pracovnice při jejím onboardingu, ale bylo to pro mě dost heslovitě, že jsem kolikrát nevěděla, co tím třeba myslela, takže jsem si do toho dopisovala průběžně svoje poznámky, abych pak přesně krok po kroku věděla, co mám v dělat.*
- Byl onboardingující pracovník schopen Vám vysvětlit všechny potřebné informace?
 - *Ano, myslím, že ano, onboarding hodnotím velmi kladně.*
- Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?
 - *Myslím že ano. Občas se mi stalo, že přišel nějaký email, se kterým jsem si nevěděla rady, ale naštěstí mi odcházející pracovnice na sebe dala kontakt a během školení jsme se docela sprátelily, takže jsem jí párkrát napsala, zda by mi ještě něco nedovysvětlila. Ale pokusila jsem se jí takto obtěžovat co nejméně a na co nejvíce věci si přijít sama.*
- Existovala v průběhu či po dokončení onboardingu nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?
 - *Kontrola určitě neexistovala, nadřízený do toho vůbec nezasahoval. Naštěstí to v mém případě nebylo ani potřeba, protože všechno mi bylo vysvětleno důkladně a s dostatkem času na vyzkoušení, ale vím od ostatních kolegů, že třeba takové štěstí neměli a školení neproběhlo v takové kvalitě a nějaká kontrola by byla potřeba.*
- Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?
 - *Myslím, že tak po dvou měsících jsem se cítila už trochu jistá, ale pamatuji, že prvních asi čtrnáct dní bylo šílených a pak se to postupně zlepšovalo.*
- Pokud se stane, že nevíte, nebo jste nevěděl/a jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)
 - *Jak jsem říkala, občas jsem musela kontaktovat původní asistentku, ale nejčastěji jsem to řešila tak, že jsem se ptala dotyčného, který po mě něco chtěl, jestli by mi problém nemohl více vysvětlit, nebo co ode mě očekává. Nebála jsem se i externím lidem napsat, ať se nezlobí, že jsem tu nová a jestli by mi nemohli více vysvětlit, co ode mě potřebují. Přišlo mi lepší se takto přiznat, než dělat že vím něco, co nevím.*
- Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje? (Například Finanční oddělení – jak funguje placení faktur apod.)
 - *Přiznám se že asi ne, pamatuji si na meeting s financemi, kde se konkrétně proces placení těchto faktur řešil, Takže tam vím zhruba jak*

to funguje, ale spoustu procesů ještě neznám a určitě by mi pomohlo, kdybych věděla, jak na sebe činnosti navazují, a nejen automaticky něco vyplnit a ani nevědět pomalu za jakým účelem.

- Stane se někdy, že Vám Váš nadřízený přidělí úkol, jehož zpracování ale není ve Vaší kompetenci?
 - *Ano, občas se mi to stalo, ale pokud jsem na ním přišla, že dané věci nerozumím, tak byl vždy ochotný mi to vysvětlit.*
- Jak celkově hodnotíte Váš pracovní adaptační proces?
 - *Pracovní adaptační proces hodnotím kladně, byla jsem s ním velmi spokojená, myslím že jsem oproti ostatním dostala daleko více informací a měla jsem dostatek času si vše i prakticky vyzkoušet, kdy ke konci onboardingu odcházející pracovníce jen kontrolovala, jak pracuji a sama už nic nedělala. Já měla možnost se jí ještě na cokoli doptat v případě jakýchkoliv nejasností.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?
 - *Asi ne, možná trochu lépe propracovaný ten manuál, ale na druhou stranu jsem si do něj mohla udělat své poznámky, kterým rozumím nejlépe. Takže asi ne, pracovní adaptaci hodnotím velice kvalitně.*
- Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?
 - *Ne, to jsme bohužel neměli, a to je jediná věc, kterou musím po pracovní stránce hodnotit negativně, že jsem v podstatě po celou zkušební dobu nedostala jediný feedback od mého týmu, zda jsou spokojeni s mojí prací, či jestli se mohu v něčem zlepšit. Připadalo mi, že byl můj šéf velmi zaneprázdňený a že měl důležitější věci na práci než řešit mě, proto jsem mu ani neříkala, jestli bychom si nemohli dát nějaký meeting a trochu si o tom popovídat. Když se na to zpětně dívám, tak bych toto určitě změnila.*
- Jak hodnotíte průběh Vaší **sociální** adaptace i s ohledem na situaci s COVID a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody“?
 - *Já jsem naštěstí nastoupila ještě před tím, než se všechno přesunulo do online prostředí. Spíše než se svým týmem, jsem se bavila s ostatními asistenty, protože v mém týmu byli pouze tři chlapi, takže to tam bylo pro mě dost těžké. Takže v rámci onboardingu jsem trávila nejvíce času s odcházející asistentkou, která mě seznámila s dalšími lidmi. Tam jsem se cítila dobře, bohužel po chvíli spousta z nich z firmy odešla a tato skupina se tak nějak rozpadla a v tu chvíli jsem se ocitla docela sama a bylo pro mě těžké se seznámit s někým dalším.*
- Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?
 - *Ano do tohoto programu jsem se přihlásila, bohužel to bylo pro mě trochu zklamání, protože v podstatě jen přišla tabulka, kde bylo jméno člověka, který mi měl dělat buddyho. Neproběhla žádná další podpora ze strany firmy, že by nás třeba seznámili, ale vše už nechali pouze na nás, měli jsme se sami domluvit na nějaký oběd, který jsem tedy absolvovala, ale to bylo vše. Nepřišly žádné další pokyny, nebo nějaké zhodnocení, nebo cokoli ze strany firmy a tato aktivita v podstatě na tomto skončila.*

- Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?
 - *Ano, nyní už se cítím dobře. Ze začátku to bylo dost obtížné, ale i s tím, jak se náš tým měnil a přicházeli noví členové, a i nějaké ženy, jsem se cítila čím dál tím lépe.*
- Jak vnímáte firemní kulturu?
 - *Firemní kultura je dle mého velmi silná, lidé jsou tu podle mě naprogramováni na výkon a chybí tu podle mě nějaké sociální citění. Já jsem na to dost citlivá a jsem spíše na dobré mezilidské vztahy, než řešit jen a jen práci a dravě si jít za svým cílem hlava nehlava.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?
 - *Mě by asi pomohlo to, aby se manažeři více zapojili do sociální adaptace nových lidí. Nic takového jsem já osobně ze strany svého týmu moc nepocítila, spíše mám pocit, že jsem vnímána pouze jako asistentka, no tak se mám bavit s ostatními asistenty. Ale není asi ani úplně jednoduché spojit se s dalšími asistenty, když sedíme všichni každý v jiném koutě kanceláře. Proto by se mi líbilo, kdyby byla i nějaká skupina asistentů a mohli jsme se snadno domluvit jít například hromadně na oběd. Což je samozřejmě v této době nereálné, ale tak zorganizovat nějaký třeba online oběd jednou za měsíc aspoň. Protože já to vnímám tak, že jsme na tom všichni stejně a měli bychom si více pomáhat.*
- Představte si, že k Vám do týmu přišel nový kolega. Pomohli byste mu nějak s jeho začleněním do kolektivu? Jak? Doporučili byste mu nějaké další možnosti, jak se sociálně adaptovat nejen do Vašeho týmu, ale i do celé organizace?
 - *Určitě ano, protože pro mě byla sociální adaptace dost zdlouhavá a nepříjemná, než jsem se začala v práci cítit komfortně. Takže bych udělala vše pro to, aby se nováček cítil dobře hned od začátku a nemusel si projít tím, čím já.*

3. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍKA

10MIN

- Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?
 - *Těžká otázka, jsem spíše introvert k cizím lidem, ale před lidmi, které znám, před mými kamarády jsem určitě extrovert.*
- Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?
 - *Jsem spíše uzavřenější a čekám na nějaký signál ostatních. Když vidím, že má někdo zájem se se mnou bavit, tak se určitě ráda zapojím. Ale první krok často sama nedělám.*
- Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?
 - *Ano určitě by to pro mě bylo snazší, kdybych byla průbojnější před cizími lidmi.*
- Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?
 - *Určitě ano, ale proto si myslím, že by firma v tomto případě mohla nějak pomoci, aby i ti tišší a stydlivější pracovníci měli šanci se dobře adaptovat po sociální stránce. Myslím, že by pomohlo například pokud by nadřízení byli nějak trénováni na to, jak se chovat k novým pracovníkům a jak jim pomoci nejen při sociální adaptaci.*

4. NÁMĚTY, RADY, DOPORUČENÍ

5 MIN

Je v oblasti adaptace ještě něco, co je třeba zmínit, co jsme ještě neprobrali? Je ještě něco, co by mohlo pomoci v adaptaci Vám, nebo Vaším kolegům?

- Asi ne, myslím, že už bylo vše zmíněno. Zkusím se ještě zamyslet, pokud by mě ještě něco napadlo, určitě bych dala vědět, ale myslím, že vše podstatné už zaznělo.

5. ZÁVĚR - PODĚKOVÁNÍ

Respondent 5

1. POSTOJE A VZTAH FIRMY K ADAPTACI

5-10 MIN

- Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?
 - *Co jsem tak za tu dobu, co jsem v P&G měl šanci vidět, tak mi přijde, že hodně záleží na pozici, na kterou nováček nastupuje. Že u těch juniorních pozic, asistentkých a trainee pozic, se nikdo z firmy moc nesnaží a nezapojují se aktivně do jejich adaptace. Ale potom, když třeba někdo dokončí traineeship a jde na KAM, tak už si ho ostatní více všimají a zapojují ho do kolektivu. Ale u těch nižších pozic moc snahu ze strany firmy nevidím.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále 1-10 – proč tolik?
 - *7 - Procter nové zaměstnance ze začátku ne úplně všechno hned naučí, ale dá jim nástroje a podporu, aby si na spoustu věcí přišli sami. Nového zaměstnance stručně navedou a dají jim prostředky, jak si sám poradit, ale nikdo nikomu nesedí za zády a nový zaměstnanec má odpovědnost hned od prvního dne.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?
 - *6 – ze začátku se novému zaměstnanci věnuje hlavně manažer a jeho tým, ale ostatní zaměstnanci o něm dlouho neví, dokud není nějaká příležitost jako nějaký meeting, nebo párty. Což se kvůli koronaviru teď nekoná, takže noví zaměstnanci mají dost těžké seznámit se ve firmě s někým mimo svůj tým.*

2. PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE

25 MIN

- Jak probíhal Váš úvodní **onboarding první pracovní den s HR**? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktuře a podnikové kultuře? Stihl/a jste všechny informace vstřebat, nebo by Vám pomohlo, pokud byste dostal/dostala informace také v písemné podobě (například formou nějaké brožury obsahující nejdůležitější informace)?
 - *První den si se mnou personalistka sedla, pustila mi prezentaci o Procteru, která byla docela dlouhá a plná informací. Já jsem Procter znal už předtím, věděl jsem, co vše dělají a jaké mají výrobky, takže spousta informací pro mě nebyla úplně nová. Prezentace mi pak byla zaslána také emailem, společně ještě s nejdůležitějšími odkazy na úložiště souborů, IT přístup a podobně, takže myslím, že jsem dostal veškeré informace, které jsem potřeboval. Pak mě personalistka provedla po kanceláři, ukázala kde sedí jaké oddělení a představila mi pro mě, jako pro nově příchozího důležité lidi, například IT, nebo a office manažera. Takže první den proběhl v pořádku a splnil mé očekávání.*
- Jak probíhala Vaše adaptace po **pracovní stránce**?
 - Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl? (Onboardoval pouze odcházející pracovník, nebo také Váš nadřízený?)
 - *Nejvíce se mi věnovala odcházející pracovnice, která mi vysvětlovala veškerou náplň práce.*
 - Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?
 - *Pár dní, myslím že 3 dny.*

- Probíhal online, nebo osobní formou?
 - *Osobní.*
- Probíhal pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně? (Například nějaký manuál dané pracovní pozice)
 - *Onboarding probíhal pouze ústní formou, dělal jsem si samozřejmě svoje poznámky, ale žádný manuál jsem nedostal. Možná by mi to usnadnilo a urychlilo onboarding, že bych si třeba už do manuálu dopisoval jen svoje poznámky a svoje vysvětlivky, ale to hlavní by bylo už předem napsané.*
- Byl onboardující pracovník schopen Vám vysvětlit všechny potřebné informace?
 - *Myslím si, že mi předala z jejího pohledu všechno, co mohla, ale zároveň si myslím, že se nesnažila dost a spousta věcí mi vysvětlena nebyla. Takže určitě jsem mohl být naonboardovaný lépe, ale to jsem zjistil až když jsem danou práci měl sám vykonávat. Na první pohled to tedy vypadalo, že vím všechno, ale pro to, abych se mohl aktivně zapojovat jsem potom zjistil, že mi dost věcí chybělo.*
- Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?
 - *V průběhu onboardingu ano, ale jakmile jsem se na pozici ocitnul sám, tak jsem zjistil, že mám ještě spoustu mezer, a spousta informací mi sdělena nebyla.*
- Existovala v průběhu či po dokončení onboardingu nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?
 - *Ne, žádná kontrola ze strany tehdejšího manažera vůbec neproběhla, neměli jsme nastavené ani žádné pravidelné schůzky.*
- Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?
 - *No asi se nedá říct jeden moment, bylo to takové postupné, ale asi bych řekl, že tak po měsíci už jsem se začal cítit lépe. Teď po čtyřech měsících už začínám hledat možnosti, jak tu práci dál rozvíjet, kde si mohu nějakou práci zjednodušit (ve smyslu vyvinout si třeba nějakou pomůcku v Excelu, která mi usnadní ruční zadávání nějakých dat) a podobně.*
- Pokud se stane, že nevíte, nebo jste nevěděl/a jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)
 - *Nejčastěji jsem se obracel na kolegu z transportu, který sice nebyl můj nadřízený a ani nebyl úplně součástí mého nejširšího týmu, ale co jsem nastoupil do práce, tak jsme si lidsky sedli a vždy byl ochotný mi poradit, a hlavně i věděl, jak mi poradit, protože věděl jak dané procesy a systémy fungují.*
- Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje? (Například Finanční oddělení – jak funguje placení faktur apod.)
 - *No zatím moc ne a přiznám se, že by se mi to hodilo. Už jsem se alespoň na svoji žádost jel podívat do skladů, abych věděl, jak to tam*

funguje a lépe pochopil všechny procesy a činnosti jiných kolegů, na které pak třeba navazují i některé moje pracovní činnosti. Takže sám jsem si to to musel říct, že by to pomohlo i mě při práci a některé věci jsem mohl řešit efektivněji. Ještě mám v plánu si takto říct o další doplňující školení svému manažerovi, ale myslím, že by toto měla firma dělat automaticky.

- Stane se někdy, že Vám Váš nadřízený přidělí úkol, jehož zpracování ale není ve Vaší kompetenci?
 - *Naštěstí ne, protože můj job scope byl docela jasně daný a úzký, takže manažeři přesně vědí, co mám na starosti a podle toho mi zadávají úkoly.*
- Jak celkově hodnotíte Vás pracovní adaptační proces?
 - *No nechci říct, že úplně záporně, ale na spoustu věcí jsem si musel přijít sám a o spoustu doplňujících školení jsem si také musel říct sám. Onboarding jako takový hodnotím asi pozitivně, odcházející pracovnice my vysvětlila, co bylo v jejích silách, ale myslím, že by se firma mohla více angažovat a vysvětlovat novým zaměstnancům procesy v širším měřítku. Na první pohled se to může zdát jako ztráta času, ale v celku to pomůže dělat práci efektivněji.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?
 - *V některých firmách mají, a to si myslím, že je dobré, nějakého jako buddyho, pro nové zaměstnance, který by jim pomohl se lépe adaptovat. Je to někdo, kdo ani často není z týmu daného nováčka, ale někdo, na podobné pozici, kdo už zná ostatní zaměstnance, ví, kdo může jak pomoci a je mu k dispozici kdykoliv pro všechny příležitosti. Zároveň také může být nápomocen při sociální adaptaci, vezme nového zaměstnance na oběd s lidmi, se kterými se on baví a seznámí je. Toto oficiálně zavedené v Procteru není, manažer nového zaměstnance ho často odkáže se slovy „zeptej se jiného asistenta“, ale oficiálně není nikdo přiřazen, nějaký ten buddy, na koho se obracet s dotazy.*
- Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?
 - *Ne, nic takového neproběhlo. Sprvním manažerem jsme neměli ani žádné pravidelné schůzky a vše jsme řešili operativně po emailech. Ale potom nastoupila nová manažerka, která zavedla alespoň pravidelné schůzky, kde jsme ale řešili spíše pracovní věci, než že by se zde nějak formálně hodnotila moje adaptace. Zeptala se mě, jak mi to jde, jestli mi je vše jasné, ale k nějakému formálnímu hodnocení nedocházelo ani v průběhu ani na konci mé adaptace, nebo zkušební doby.*
- Jak hodnotíte průběh Vaší **sociální** adaptace i s ohledem na situaci s COVID a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody“?
 - *Se členy týmu jsem se viděl osobně tak různě postupně kvůli tomu, že teď je omezená kapacita lidí, kteří mohou z kanceláře pracovat. Takže nikdy nebyl zorganizovaný třeba společný oběd, kvůli tomu, že jsem tu nový a ať se se všemi seznámím. Na druhou stranu byl alespoň týmový meeting online, kde*

byl celý můj tým, došlo k nějakému krátkému představení, ale potom už se řešila práce, tak nebyl moc prostor se pořádně začlenit. Meeting skončil a už jsem s nikým nenavázal nějaký více neformální vztah, že by mi někdo napsal, nebo já někomu napsal, to ne.

- Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?
 - *Slyšel jsem, že něco takového probíhalo, ale co jsem tak pochopil, že to byla nějaká vlna, nějaká iniciativa, která proběhla, ale od té doby nic a nově přichází už teď nemají šanci se zapojit. Takže vím, že to bylo, ale mě se to už bohužel netýkalo.*
- Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?
 - *Ano, cítím se ve svém týmu dobře, všichni jsou na mě hodní, ale jen je škoda, že mimo ten tým je těžké se s někým seznámit i bez Covidu, takže se na chodbě potkávám s lidmi, které vůbec neznám.*
- Jak vnímáte firemní kulturu?
 - *V Procteru se říká, že „jsme jedna velká rodina“, což mi přijde trochu přehnané, takto to tam určitě nefunguje, ale je fajn, že tam je takový uvolněná atmosféra, všichni si se všemi tykají, takže není problém někoho oslovit a všichni jsou tu přátelští.*
- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?
 - *No určitě mi chybí, že nejsem v kontaktu s lidmi, oficiálně jsem zapojen jen do aktivit svého týmu a ostatní lidi nemám moc šanci poznat. Do kanceláře chodí také jen pár těch samých lidí, takže je to těžké. Ten buddy systém myslím, že by pomohl, že by alespoň bylo na koho se obrátit, mohli bychom se domluvit, že se nějaký den potkáme v kanceláři, on by mě třeba seznámil s jeho dalšími kolegy a bylo by to celé snazší. Samozřejmě kvůli Covidu je to celé ztížené, ale takto jak jsme jen doma za počítači, tak mě ani nikdo nevidí a nikdo nemá potřebu se se mnou seznamovat. Potom vím, že ve firmě probíhali nějaké online obědy ve smyslu blind lunch, že byli k sobě přiřazeni dva lidé na oběd z různých oddělení a tím byla šance se poznat s více lidmi, se kterými člověk není v denním kontaktu. Tak to je třeba teď v Covidu také škoda, že už to neběží tato akce, tam bych se rád přihlásil a alespoň si online dal oběd s někým novým.*
- Představte si, že k Vám do týmu přišel nový kolega. Pomohli byste mu nějak s jeho začleněním do kolektivu? Jak? Doporučili byste mu nějaké další možnosti, jak se sociálně adaptovat nejen do Vašeho týmu, ale i do celé organizace?
 - *Kdybych viděl, že je tento nováček sám a nikdo se ho moc neujal, tak bych určitě se mu věnoval a byl bych mu tím buddym, kterého jsem zmiňoval. Takže podle toho, jak bych viděl, že ho přijímá zbytek týmu. Ale by bylo lepší asi v kanceláři, takto online je to těžké to vycítit, jestli potřebuje nějakou pomoc. Samozřejmě kdyby mě oslovil sám, tak rád pomůžu.*

3. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍKA

10MIN

- Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?
 - *Extrovert*
- Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?
 - *Spíš podle toho, kdo je mi jak sympatický. Když je mi někdo sympatický, tak nemám problém udělat první krok.*

- Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?
 - *Určitě myslím, že mi moje povaha adaptaci trochu zjednodušila, ale pořád to cítím tak, že je těžké se ve firmě seznámit jen tak s někým, kdo není z mého týmu a teď se kvůli koronaviru nekonají žádné firemní akce, kde bych s někým mohl navázat kontakt.*
- Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?
 - *Určitě ano, zároveň si myslím, že v Procteru není nikdo sám, a i ten nejuzavřenější člověk bude mít alespoň nějaký kontakt se svým týmem.*

4. NÁMĚTY, RADY, DOPORUČENÍ

5 MIN

Je v oblasti adaptace ještě něco, co je třeba zmínit, co jsme ještě neprobrali? Je ještě něco, co by mohlo pomoci v adaptaci Vám, nebo Vaším kolegům?

- *Myslím, že už jsme vyčerpali naprosto všechno a nic už mě k tomu nenapadá.*

5. ZÁVĚR - PODĚKOVÁNÍ

Respondent 6

1. POSTOJE A VZTAH FIRMY K ADAPTACI

5-10 MIN

- Snaží se firma, ve které pracujete dostatečně věnovat adaptaci svých zaměstnanců?
 - *Myslím si, že firma do adaptace zaměstnanců příliš nezasahuje, že je to záležitost spíše pracovního týmu. To, jak se jednotliví členové týmu do procesu adaptace nového pracovníka zapojují zase záleží spíše na osobnostních charakteristikách jedinců. Manažer by měl na to být trénovaný, ale přístup ostatních kolegů je jen na nich.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje adaptaci na pracovní činnosti na škále 1-10 – proč tolik?
 - *5 – Do pracovní adaptace se firma podle mě téměř nezapojuje vůbec. Byl jsem na jednom školení s finančním oddělením mimo svůj pracovní tým, ale se jinak celá pracovní adaptace konala v týmu a nejvíce mezi mnou a odcházejícím asistentem, který mě onboardoval.*
- Jak moc se Vaše firma věnuje sociální adaptaci na škále 1-10 – proč tolik?
 - *6 – Do sociální adaptace se firma zapojuje trochu více než do pracovní, vím, že ve firmě je spousta klubů jako například running club, health club a podobně, ale teď v online pracovním režimu je vše pozastavené a firma moc online aktivit pro zaměstnance nemá, kde bych se mohl seznámit s dalšími lidmi mimo můj tým.*

2. PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU ZAMĚSTNANCE

25 MIN

- Jak probíhal Váš úvodní **onboarding první pracovní den s HR**? Byly Vám sděleny veškeré potřebné informace o chodu firmy, organizační struktura a podnikové kultuře? Stihl/a jste všechny informace vstřebat, nebo by Vám pomohlo, pokud byste dostal/dostala informace také v písemné podobě (například formou nějaké brožury obsahující nejdůležitější informace)?
 - *První den s personalistkou byl fajn, hodnotím ho pozitivně. Dostali jsme základní informace o firmě, o jejích hodnotách a poslání pomocí prezentace a videí. Následně nám ještě bylo vysvětleno vše, co se týká našeho fungování ve firmě, zaměstnanecké benefity, výplaty, lékařská prohlídka apod. To jsme dostali ještě v separátním emailu, se všemi potřebnými formuláři k vyplnění. Po prezentaci jsme byli provedeni po kanceláři, byla nám ukázána veškerá důležitá místa, jednotlivá oddělení a pro nás důležité kontakty.*
- Jak probíhala Vaše adaptace po **pracovní stránce**?
 - Kdo Vám s onboardingem nejvíce pomohl? (Onboardoval pouze odcházející pracovník, nebo také Váš nadřízený?)
 - *Pouze odcházející pracovnice*
 - Jak dlouho Váš pracovní onboarding trval?
 - *3 dny. Dá se to za ty tři dny stihnout vše vysvětlit, ale v podstatě to probíhalo tak, že na mě odcházející pracovnice chrlila informace, které jsem neměl možnost si vyzkoušet, nebo ani vůbec představit v praxi. Takže jsem jenom poslouchal a dělal si poznámky, ale neměl jsem během těch tří dní možnost si to sám vyzkoušet z časových důvodů.*

- Probíhal online, nebo osobní formou?
 - *Osobní formou.*
- Probíhal pouze ústní formou, nebo jste obdržel/a informace také písemně? (Například nějaký manuál dané pracovní pozice)
 - *Probíhal pouze ústní formou. Poznámky jsem si dělal sám, ale žádný manuál dopředu jsem nedostal.*
- Byl onboardující pracovník schopen Vám vysvětlit všechny potřebné informace?
 - *Nemohu říct, že by nebyla schopná mi vše vysvětlit. Ona mi asi vše důležité řekla, ale tím, že nebyla možnost si věc prakticky vyzkoušet a případně se na nějaké nejasnosti doptat, tak jsem po dokončení školení, když jsem měl pracovat sám dost tápal. Když Vám někdo něco říká a Vy si i děláte poznámky a je Vám vše jasné, ale jakmile to máte sám udělat, tak najednou nevíte.*
- Měl/a jste po dokončení onboardingu pocit, že je Vám vše jasné, že znáte vše potřebné informace k výkonu Vaší práce?
 - *Během školení se dá říct, že mi bylo vše jasné, ale hned první hodiny, co jsem měl už pracovat sám jsem zjistil, že mi spousta věcí chybí. Pravděpodobně na onboardingu zazněly, ale asi jsem jim nekladl příliš velký důraz a školící pracovnice mě na to důrazně neupozornila.*
- Existovala v průběhu či po dokončení onboardingu nějaká kontrola Vaším nadřízeným, že Vám byly předány veškeré informace a že byly Vámi správně pochopeny?
 - *Ne, kontrola během školení nebyla ze strany nadřízených žádná. Vše jsme řešili pouze spolu s pracovníci, která mě školila a nikdo další se toho neúčastnil.*
- Jak dlouho trvalo, než jste si osvojil/a všechny pracovní činnosti a byl/a jste schopný/á pracovat naprosto samostatně?
 - *No zatím se necítím ještě 100 % jistě, stále se stává, že mi přijde email, se kterým si nevím rady. Ale jsem tu necelé dva měsíce, tak myslím, že si to časem sedne.*
- Pokud se stane, že nevíte, nebo jste nevěděl/a jak vyřešit nějaký konkrétní úkol, kdo Vám nejčastěji pomůže nebo pomohl? (Například nadřízený, nebo jiný pracovník na stejné pracovní pozici)
 - *Nejčastěji se ptám přímo lidí, kteří po mě danou věc chtějí. Přijde mi to jako nejrychlejší řešení, než s tím chodit za někým jiným a problém mu vysvětlovat a pak čekat, než mi odpoví. Raději se nebát před někým přiznat, že něco nevím než dělat, že vím a ptát se jiných nezúčastněných lidí.*
- Znáte širší okruh Vašich spolupracovníků a návaznosti procesů a činností jejichž jste součástí? Nebo pouze automaticky plníte Vaši část úkolu a nevíte co jí předchází a co jí následuje? (Například Finanční oddělení – jak funguje placení faktur apod.)
 - *Spiš automaticky plním svou část úkolu, než že bych rozuměl všem procesům. Měl jsem školení s financemi, takže tam už trochu vím, proč co dělám a kolik času na to z jakého důvodu mám. Ale například logistickým procesům nerozumím vůbec, což by mi asi dost pomohlo.*
- Stane se někdy, že Vám Váš nadřízený přidělí úkol, jehož zpracování ale není ve Vaší kompetenci?

- *Ano, párkrát se mi to již stalo, ale spíše výjimečně. Vícekrát se stane, že mě někdo mimo tým požádá o něco, co není v mé kompetenci.*
 - Jak celkově hodnotíte Vás pracovní adaptační proces?
 - *Adaptační hodnotím celkově docela kladně, nicméně jsou tam oblasti, ve kterých je určitě prostor pro dělání věcí lépe.*
 - Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při pracovní adaptaci?
 - *Mě osobně by pomohlo, kdyby bylo na onboarding více času, aby byl prostor si věci tzv. osahat a vyzkoušet si je v praxi. Odcházející asistentkou mi sice byly všechny potřebné informace sděleny, nicméně dokud si to člověk sám nevyzkouší, tak mu kolikrát ani jeho vlastní poznámky nepomohou. Dále si myslím, že by bylo vhodné, aby se nadřízený onboardingu také více účastnil. Přeci jen je to člověk, se kterým spolupracuji asi nejvíce, tak by bylo vhodné, aby do procesu školení také nějak zasáhnul, zkontroloval, případně ho přizpůsobit budoucím úkolům, které svému podřízenému bude zadávat.*
- Máte s Vaším nadřízeným pravidelné schůzky, kde byste hodnotili průběh Vašeho adaptačního procesu? Případně schůzku s Vaším nadřízeným po skončení zkušební doby, kde by došlo k celkovému hodnocení Vašeho působení ve firmě a adaptace?
 - *Pravidelné meetingy máme, ale řešíme tam pracovní věci, než že bychom formálně hodnotili moji adaptaci. Neformálně se mě nadřízený zeptá, jak mi to jde, jestli nemám nějaké problémy, ale že by někdo hodnotil můj výkon to ne. To bych možná ocenil, aby mi někdo dal nějakou zpětnou vazbu na to, jak pracuji. Ale na druhou stranu, pokud by byl se mnou nějaký problém, tak by mi to asi řekli. Zkušební dobu jsem ještě nedokončil, tak nevím, zda mě na konci čeká nějaké formální zhodnocení, nebo jaký to bude mít průběh.*
- Jak hodnotíte průběh Vaší **sociální** adaptace i s ohledem na situaci s COVID a práce z domova? Viděl/a jste se někdy kompletně s celým Vaším týmem? Pomohl Vám někdo se sociální adaptací, nebo jste byl/a takzvaně „hozen/a do vody“?
 - *No bohužel jsem se s celým týmem pohromadě ještě nepotkal. Když to bylo z důvodu COVID možné, chodil jsem do kanceláře každý den, ale potkával jsem se s členy svého týmu průběžně. Se sociální adaptací mi nikdo nepomáhal, odcházející asistentka mě seznámila s pár lidmi, ale je to těžké s nimi udržet kontakt v tomto online pracovním režimu. Takže nejvíce jsem v kontaktu se svým týmem, ale většinou po pracovní stránce než po té sociální.*
- Zaregistroval/a jste adaptační program tzv. „Buddy Systém“? Pokud ano, jak program probíhal? Pomohlo Vám to nějak při začleňování se?
 - *Ne, o tom jsem asi neslyšel.*
- Cítíte se v práci dobře? Jste rád/a mezi lidmi, se kterými pracujete?
 - *V práci se cítím dobře. Jakoby nemám žádný problém s nikým, všichni, které jsem oslovil ke mně byli vždy milí. Ale je těžké udržet nějaký sociální kontakt. Ne schůzkách se řeší většinou jen práce s nějakým rychlým úvodním „small talkem“. Ale jinak musím přiznat, že je to pro mě po sociální stránce dost náročné. Mimo tým se v této době nelze téměř s nikým seznámit, tudíž se z firmy znám trochu více asi se šesti lidmi.*
- Jak vnímáte firemní kulturu?
 - *Firemní kulturu jsem zatím neměl moc šancí posoudit, jelikož jsem z důvodu COVID nepoznal kancelář v plné kapacitě, nebo jsem nebyl na žádném firemním meetingu. Je tu mladý kolektiv a ti lidé mi přijdou, že jsou hodně*

draví a chtějí dosáhnout co nejlepších výsledků za každou cenu. Na druhou stranu oceňují, že si tu všichni tykají, to podle mě přináší mezi zaměstnance rovnost a je snazší kohokoliv oslovit.

- Napadá Vás něco, co by Vám osobně pomohlo při sociální adaptaci?
 - *V této době velice těžké se jakkoliv sociálně adaptovat. Jelikož není moc možností se s někým seznámit mimo tým, hledá nový pracovník podporu alespoň u svého týmu, který by se mohl do sociální adaptace jejich nového člena zapojit více. Například ve formě nějakého online obědu, kde bychom si mohli popovídat také o něčem jiném než o práci, kolegové by mohli se také zeptat na cokoli o mě a myslím, že by se mohli trochu více snažit v tom mě lépe poznat. Samozřejmě záleží z velké části na mě, jak se projevim sám, ale nemám rád jen tak k někomu přijít a začít vyprávět něco o sobě, když nevím, zda to dotyčného vůbec zajímá.*

3. OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍKA

10MIN

- Povězte mi ještě něco o sobě, jste spíše introvert, nebo extrovert?
 - *Těžká otázka, ale asi jsem spíše extrovert.*
- Rád/a se seznamujete s novými lidmi, nebo jste spíše uzavřenější?
 - *Seznamuji se rád, ale občas mi mezi novými lidmi chvíli trvá, než se rozklokám. Nerad se někomu vnucuji, ale zároveň nemám problém kohokoliv sám oslovit.*
- Myslíte si, že na Vaši sociální adaptaci měla vliv právě Vaše povaha?
 - *Myslím, že ano, ale tato doba je tak těžká na jakoukoliv sociální adaptaci, takže nyní myslím, že už ani povaha nehraje roli. Nikomu se nechce seznamovat s neznámými lidmi online, oslovovat někoho je tak přes počítač, ani introvertovi, ani extrovertovi.*
- Může někomu jeho povaha bránit v kvalitní sociální adaptaci?
 - *Určitě může, ale spíše se to projeví při osobním kontaktu než takto, když jsme stejně všichni zavření doma.*

4. NÁMĚTY, RADY, DOPORUČENÍ

5 MIN

Je v oblasti adaptace ještě něco, co je třeba zmínit, co jsme ještě neprobrali? Je ještě něco, co by mohlo pomoci v adaptaci Vám, nebo Vaším kolegům?

- *Nic mě už asi nenapadá, myslím že na tato témata zaznělo vše.*

5. ZÁVĚR - PODĚKOVÁNÍ

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)