

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

IT technologie v pracovní adaptaci
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Kateřina Zeithammerová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*IT technologie v pracovní adaptaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Kateřina Zeithammerová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie – Andragogika.</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2020</i>

Název práce:	IT technologie v pracovní adaptaci
Anotace práce:	<p>Tato bakalářská práce se věnuje tématu pracovní adaptace a digitalizaci tohoto procesu ve společnosti XYZ. Jako metoda kvalitativního výzkumu je použita případová studie deskriptivní a jako metoda sběru dat rozhovor a také analýza dat. Cílem je popsat a vysvětlit proces adaptace ve společnosti XYZ, který je tvořen, realizován a řízen skrze samostatnou digitální platformu. Následně díky získaným datům odpovědět na zvolenou výzkumnou otázku „<i>Jak napomáhá IT technologie adaptačnímu procesu ve společnosti XYZ?</i>“.</p> <p>Nejprve je věnována pozornost teoretickému ukotvení. Vymezení základních termínů, následně rovin a oblastí adaptace a dalších souvisejících témat, tvoří východisko pro výzkumnou část této práce. Ze získaných dat a jejich analýzy vyplynulo, že samostatná platforma, která je využívána k řízenému a strukturovanému procesu adaptace, zastává významnou roli. Platforma není jediným nástrojem v období orientace nového zaměstnance. Představuje ovšem výchozí bod pro další nástroje a možnost jejich řízení. Role personalisty je v procesu klíčová, jelikož je jeho správcem. Definované adaptační plány a cíle, umožnily určení zodpovědných osob konkrétních cílů a dochází</p>

	tak k rozdělení povinností a zodpovědnosti za průběh procesu mezi jeho subjekty.
Klíčová slova:	Adaptace, pracovní adaptace, adaptační proces, onboarding, nástroje adaptačního procesu, firemní kultura, orientace nových pracovníků.
Title of Thesis:	IT technology at process of adaptation of the employees
Annotation:	This bachelor thesis deals with the topic of work adaptation and digitization of this process in the company XYZ. Descriptive case study is used as a method of qualitative research and interview as well as data analysis as a method of data collection. The aim is to describe the adaptation process in XYZ, which is created, implemented and managed through a separate digital platform. Thanks to the obtained data, answer the selected research question "How does IT technology help the adaptation process at XYZ?". Attention is paid to theoretical anchoring. The definition of basic terms, subsequently levels and areas of adaptation and other related topics, forms the basis for the research part of this work. The obtained data and their analysis showed that the standalone platform, which is used for a controlled and structured adaptation process, plays an important role. The platform is not the only tool in the period of new employee orientation. However, it is a starting point for other instruments and create the possibility of managing them. The role of HR is crucial at the process as it is its manager. The defined adaptation plans and objectives enabled the identification of responsible persons of specific objectives and thus the division of responsibilities and responsibility for the operation of the process is divided among its subjects.
Keywords:	Adaptation of new employees, adaptation to work, adaptation process, onboarding, adaptation tools, company culture, orientation of new employees.
Názvy příloh vázaných v práci:	Zeithammerova, priloha1 Zeithammerová, priloha2

Počet literatury a zdrojů:	18
Rozsah práce:	43 s. (67 814 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	3
Úvod.....	7
1. Teoretická část – Statika adaptačního procesu	9
1.1. Adaptace, adaptabilita a adaptovanost.....	9
1.2. Roviny adaptace.....	11
1.3. Oblasti orientace	14
1.4. Nástroje adaptačního procesu.....	17
1.5. Faktory ovlivňující pracovní adaptaci.....	18
2. Dynamika adaptačního procesu.....	20
2.1. Účastníci adaptačního procesu.....	20
2.2. Cíle adaptačního procesu.....	21
2.3. Adaptační plán pracovního procesu	22
3. Případová studie	24
3.1. Metodologie.....	24
3.2. Představení společnosti XYZ.....	26
4. Výzkumná část	29
4.1. Cíle adaptačního procesu.....	29
4.2. Systém tvorby adaptačního plánu.....	30
4.3. Časové ohraničení	33
4.4. Nástroje adaptačního plánu	33
4.5. Adaptační plán konkrétní pozice	35
4.6. Role personalisty v adaptačním procesu	36
4.7. Hodnocení platformy adaptačního procesu společností	38
5. Diskuze.....	39
Závěr	41
Literatura a zdroje	42
Seznam tabulek.....	43
Seznam příloh.....	43

Úvod

V době nízké nezaměstnanosti, rozmanité nabídky pracovních příležitostí a vyšší míry fluktuace je obtížnější než kdy dřív, najít kompetentního jedince, začlenit jej a následně v organizaci udržet. Adaptaci nových zaměstnanců stále spoustu firem může považovat za časově, finančně a organizačně náročný nebo přímo zbytečný proces. Podle Dvořákové, řízená a důsledná adaptace ovlivňuje spokojenost a míru fluktuace nově příchozích zaměstnanců a také pomáhá udržovat běžný chod společnosti. (2002, s. 162 – 164). V minulosti bychom řízenou adaptaci jen těžce hledali. Výjimkou byly písemné příručky nebo informace, které jedinec získával nahodile od svých kolegů či nadřízených. Dnešní doba bývá označována často jako „digitální věk“. A ač tento výrok může znít jako fráze, hodnota společnosti je tvořena lidmi, kteří v ní pracují. A zdá se, že významnost péče o ně si organizace uvědomují čím dál více. O čemž během posledních let vypovídají stále větší investice firem směřující do oblasti HR, díky čemu dochází mj. také k digitalizaci adaptačních procesů. Ať už v rámci komplexnějších HR systémů nebo platform, které jsou vytvořeny speciálně pro „onboarding“ tzv. nalodění nových zaměstnanců. IT technologii v mé práci představuje samostatná platforma, kterou společnost XYZ využívá k řízenému a strukturovanému procesu adaptace. Cílem mé práce je popsat a vysvětlit proces adaptace ve společnosti XYZ, který je tvořen, realizován a také řízen skrze samostatnou digitální platformu. Následně díky získaným datům odpovědět na zvolenou výzkumnou otázku *„Jak napomáhá IT technologie adaptačnímu procesu ve společnosti XYZ?“*. Orientace nově příchozích zaměstnanců je proces s lidmi o lidech. Proto se zaměřuji pouze na funkci, jež platforma zastává a jaký je její přínos.

Teoretické východisko poskytuje první část práce, která je členěna na statickou a dynamickou část adaptačního procesu. Metodologie jako další

kapitola, se věnuje metodě výzkumu, definuje výzkumnou otázku, popisuje analýzu dat a cíl práce. Součástí této kapitoly je také charakteristika společnosti XYZ, která mi umožnila digitalizovaný proces adaptace popsat. Podoba platformy je představena ve výzkumné části práce. Následuje diskuze a závěr, kde shrnuji zjištěné poznatky.

1. Teoretická část – Statika adaptačního procesu

1.1. Adaptace, adaptabilita a adaptovanost

Pro ucelenou představu o procesu adaptace považuji za prioritní charakterizovat následující tři pojmy, které tvoří základní terminologii a představují jeho opěrnou část. V této kapitole věnuji pozornost fenoménům jako je adaptace, adaptabilita a adaptovanost a pracuji s publikacemi různých autorů.

Adaptace

Jak uvádí Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, adaptace se v rámci pracovního prostředí týká jednotlivce, skupiny a organizace. Pozornost autor věnuje především jednotlivci a to v případě začlenění nově příchozího zaměstnance do pracovního prostředí. Adaptaci je nutné věnovat pozornost také v případě změny pracovní pozice ve stejné společnosti, která vyžaduje orientaci zaměstnance na nové podmínky. (Štikar, Rymeš, Rieger & Hoskovec, 2003, s. 89–95) Palán (2002, s. 7) definuje adaptaci jako *„proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu – včleňuje se do něho.“* Dále Palán dělí adaptaci na pasivní, tedy přizpůsobování se jedince okolním vlivům a aktivní, kdy se jedinec snaží přizpůsobit okolí svým potřebám. (Palán, 2002, s. 7) Koubek na rozdíl od jiných autorů zdůrazňuje, že orientace by měla probíhat při nástupu pracovníka na jakýkoli druh práce, typ pozice a to i v rámci jedné společnosti v případě přesunu na jiné pracovní místo. (Koubek, 2002, s. 180). Autoři ve svých publikacích ne vždy pracují s pojmem adaptace. Příkladem je terminologie orientace pracovníků, kterou popisuje Koubek (2002, s. 180) *„proces adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovníkem a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl*

požadované úrovni.“ Jako další se adaptačnímu procesu věnují autoři Bedrnová a Nový, kteří adaptaci popisují jako vyrovnávání se jedince s novými okolnostmi. Adaptace představuje vztah jednotlivce k novému prostředí. Jedinec tak reaguje na vnější podmínky a snaží se jim přizpůsobit. Současně se také prostředí přizpůsobuje člověku. Je tak žádoucí, aby zaměstnanec vynakládal úsilí pro zvládnutí pracovních úkolů. (Bedrnová & Nový, 2007, s. 519–526) Svůj pohled nabízí také dvojice autorů Nový a Surynek (2002, s. 146), kteří zdůrazňují, že *„člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech.“* Všichni výše uvedení autoři se tedy shodují, že adaptace je určitý proces, ve kterém jedinec musí vynakládat aktivní úsilí, aby došlo k jeho naplnění. Jedinec se tedy nejen přizpůsobuje okolním vlivům a očekáváním, ale zároveň je potřeba, aby pro něj tyto skutečnosti byly přijatelné. V odborné literatuře se můžeme setkat s odlišnou interpretací, pojmenováním a také rozlišným označováním souvisejících procesů.

Adaptabilita

Adaptabilita dle definice Palána (2002, s. 7) *„představuje souhrn schopností a dovedností, které usnadňují snazší aktivní přizpůsobení osobnosti prostředí, především sociálnímu.“* Definici zaměřenou na jedinečnost člověka nabízí Kociánová (2010, s. 130) dle které je *„schopnost se přizpůsobit prostředí rozdílná. Lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Závisí to na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby.“* Nový a Surynek upozorňují na proměnlivost tohoto osobnostního předpokladu v souvislosti vývoje osobnosti jedince. Naopak maladaptací nazývají nezvládnutý proces adaptace. (Nový & Surynek, 2002, s. 147) Adaptabilita je dle výše uvedených autorů schopnost či dovednost,

kteřou ne každý jedinec disponuje na stejné úrovni. Je podmíněna rozmanitými vlivy, které na jedince působí v průběhu socializace.

Adaptovanost

Výsledný stav celého procesu nazývají Nový a Surynek jako adaptovanost. Ukončený proces nebo části jeho průběhu tak mohou být hodnoceny dle předem nastavených kritérií. Nestrukturovaný a nedůsledný průběh může negativně ovlivnit celý proces. (Nový & Surynek, 2002, s. 148) Kociánová uvádí (2010, s. 130), že *„adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný.“* Autoři Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec dále upozorňují, že úroveň adaptovanosti se odráží v sebehodnocení jedince, ovlivňuje jeho vztahy s nejen pracovním okolím a promítá se do spokojenosti. Míra adaptovanosti může být hodnocena na základě množství a zároveň kvality splněných úkolů, úrovně požadované samostatnosti, motivace pracovníka a jeho loajality ke kolegům nebo zainteresovanosti a profesionality. (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003, s. 89–91)

1.2. Roviny adaptace

Jedinec, jenž je objektem adaptace, před sebou nemá výzvu pouze v podobě nové pracovní zkušenosti, ale také nového prostředí organizace a v neposlední řadě jej čeká nový pracovní kolektiv. Pod systematickým vedením je jedinec schopen se přizpůsobit mnohem rychleji a podle Kociánové (2010, s. 130) *„lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje ve třech úrovních:*

- *na kulturu organizace,*
- *na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace),*
- *na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace)“*

Pracovní adaptace

Podle Kociánové jedinec uskutečňuje pracovní činnost v daném sociálním prostředí, udržuje pracovní vztahy a to v rámci jedné organizace, která vyznává určitou firemní kulturu. V průběhu adaptačního procesu se jedinec seznamuje se zvyklostmi a hodnotami, se kterými se identifikuje, nebo je odmítne. (Kociánová, 2010, s. 130–136) Na rozdíl od Kociánové dělí autoři Nový a Surynek, proces adaptace člověka na práci pouze do dvou rovin: pracovní a sociální. V průběhu pracovní adaptace se nový zaměstnanec vypořádává s požadavky a úkony, které daná pozice vyžaduje. Začátek této etapy vymezuje podepsáním pracovní smlouvy, ale konec jako takový, definovat nelze. Potřebu přizpůsobení se novým okolnostem může zaměstnanec pociťovat v různých podobách v průběhu kariéry. Tento výsledný stav je možné označit jako dostatečnou nebo nedostatečnou adaptovanost. (Nový & Surynek, 2002, s. 146–149) Další pohled nabízí Paulík, podle kterého je úkolem jedince v průběhu pracovní adaptace vyrovnat se s pracovním prostředím, obeznámit se s požadavky dané pozice a každodennostmi, jež ho v organizaci čekají. (Paulík, 2018, s. 67) Pracovní adaptace dle autorů Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec (2003, s. 89) zahrnuje *„předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti (adaptabilitu), proces zvládání nároků pracovní činnosti (adaptování) a výsledný stav (adaptovanost), který vyjadřuje dosažený výsledek průběžného, dílčího nebo celkového stavu vyrovnávání se s prací.“*

Sociální adaptace

Jak upozorňuje Nový a Surynek, ač se pojem adaptace a socializace, může zdát stejný, je třeba si uvědomovat jejich rozdílnost a terminologii užívat správně. Člověk se socializuje v průběhu celého svého života. Socializace je tedy nikdy nekončící proces. Naopak na adaptaci, ať už v jakékoli podobě, se jedinec soustřeďuje pouze v určitém období. Adaptace jako proces, vyžaduje aktivní úsilí, jelikož se jedinec vyrovnává s vlivy, které na něj působí. Oba procesy spolu souvisí, jelikož v průběhu adaptace člověk využívá vzorce

chování, které si osvojil během socializace. Tyto vzorce chování dále jedinec uplatňuje v běžném životě, ale také je v průběhu času přehodnocuje a rozvíjí. Právě schopnost přizpůsobení se na pracovní podmínky se odvíjí nejen od osvojených vzorců chování, osobnostních charakteristik jedince, ale například závisí také na motivaci jedince, ať už vnitřní nebo vnější. (Nový & Surynek, 2002, s. 146–152) Tím Nový a Surynek (2002, s. 149) definují adaptaci sociální jako *„proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí.“* Dané roviny, tedy pracovní a sociální, nelze vnímat jako dva jevy odlišné. Další pohled na sociální adaptaci nabízí Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec (2003, s. 91): *„Sociální adaptace je proces, v jehož rámci lze rozlišit adaptaci na organizační (firemní) kulturu a adaptaci na pracovní tým, do něhož je zaměstnanec zařazen.“*

Adaptace na organizaci

Jak uvádí Bedrnová, Nový a Jarošová, organizace představuje určitý kulturní systém. Rozvíjí svůj nezaměnitelný a rozmanitý kult, hodnoty, vize a vzorce chování. Jednání v rámci organizační kultury je očekáváno od zaměstnanců ke společnosti a zároveň od organizace směrem k zaměstnancům. V rámci procesu adaptace firemní kultura zprostředkovává novým členům vzorce, které jim mohou napomoci v jednání. (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 510–514) Autoři Štikar, Rymeš, Riegel, a Hoskovec (2003, s. 94) definují identifikaci jedince s organizací, nebo-li zaměstnaneckou loajalitu jako *„postoj zaměstnanců k organizaci vyjádřený chováním, kterým pracovník manifestuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace. Součástí je uznávání a akceptování hodnot a cílů organizace, ochota vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace a také přání být členem organizace.“* Dle autorů úroveň identifikace zaměstnance s organizační kulturou závisí na několika faktorech. Odvíjí se tedy od věku jedince, dosaženého vzdělání, délky působení v organizaci,

pracovní pozice až po osobní preference jedince a jeho vnitřní soulad s firemní kulturou. Uvedené faktory mohou ovlivňovat také atmosféru na pracovišti, ale například také fluktuaci organizace. (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003, s. 94–95)

Na všechny výše uvedené roviny adaptace je zapotřebí pohlížet jako na komplex, který má dílčí složky. Aby bylo dosaženo požadovaného výsledku, je nezbytné pracovat s každou z nich v kontextu celého procesu adaptace. Jednotlivé složky se prolínají, doplňují, a ač má každá jiné zaměření, cíl a výsledek je společný.

1.3. Oblasti orientace

Během adaptačního procesu se od nového zaměstnance očekává orientace hned v několika oblastech. Rovněž se v tomto procesu vyskytují další roviny, se kterými je nutné pracovat a včlenit se do jejich systému.

Formální a neformální adaptace

Celý proces adaptace, jak popisuje Šikýř, probíhá ve dvou úrovních. Formální adaptaci umožňuje řízený adaptační program a zajišťuje a řídí ji pověřená osoba, ať už z oblasti personálního oddělení nebo například z managementu organizace. Současně na jedince působí sociální prostředí a jeho aktéři. Takový jev definuje autor jako adaptaci neformální, tedy neřízenou a samovolně dějící se. (Šikýř, 2016, s. 115–116) Podobně definuje úroveň také Kociánová. Z hlediska formální úrovně jako proces strukturovaný a řízený primárně personálním oddělením. Naproti tomu staví neformální část, kterou považuje mnohdy za smysluplnější a z dlouhodobého hlediska přínosnější jak pro nového zaměstnance, jeho tým nebo celou organizaci. Tuto část zajišťují, někdy vědomě a jindy ne, spolupracovníci. Pocit přijetí v pracovní skupině je pro nového zaměstnance klíčový. (Kociánová, 2010, s. 131–133) Tuto dvojí strukturu dále rozšiřuje Bednář. Vztahy mezi zaměstnanci považuje za klíčový faktor, který ovlivňuje nejenom atmosféru

na pracovišti (a také mimo něj), ale především ovlivňuje pracovní výkonnost a tudíž i výsledky společnosti. Vztahy na pracovišti, které jsou regulovány pravidly a jasně vymezeny, mají za následek to, že různým kolegům přisuzujeme různý sociální status, sdílíme s nimi sympatie nebo nikoli. Vztahy formální jsou dány strukturou organizace, nadřízeností a podřízeností, požadavky, dovednostmi a v neposlední řadě zodpovědností. Vztahy vznikající mimo strukturovaný proces a strukturu nazýváme vztahy neformálními. K těmto již uvedeným úrovním autoři dodávají i třetí kategorii dělení, totiž vztahy reálné. Ty jsou jakýmsi průsečíkem obou typů již uvedených. Aktéry a jejich fungování v organizaci může ovlivňovat tedy ať už pracovní prostředí, kolegové nebo jejich postavení v hierarchii společnosti,

ale také sympatie. Značnou roli v těchto reálných vztazích připisují aktuální situaci, která může svou povahou působit na členy organizace, pracovních týmů a skupinek. V závislosti na povaze této situace může mít za následek atmosféru, která na pracovišti následně působí. (Bednář, 2013, s. 17–23)

Útvarové adaptace

Další okruh orientace uvádí Koubek, který definuje tři oblasti. V každé oblasti se nový zaměstnanec sžívá se svou rolí v ní a nabývá informace – od obecných, týkajících se celé organizace, přes útvar, pod který spadá až ke konkrétnějším, vztahující se k jeho pozici. Koubek dále vyzdvihuje snahu o pokrok a zjednodušení orientace jedince v organizaci, přesto upozorňuje na stále převládající stav nahodilosti a nedůslednosti celého procesu v organizacích. Významnost celého procesu bývá podceňována a nový zaměstnanec tak zůstává odkázán převážně na informace, které mu sdělí jeho nejbližší pracovní okolí. (Koubek, 2002, s. 182–183) Taktéž autoři Armstrong a Taylor definují tři hlavní oblasti orientace nových zaměstnanců. Uvedením do organizace jedinec získává představu o předmětu zájmu společnosti, nadřízených a například povědomí o uspořádání prostor,

v nichž organizace sídlí. V této oblasti by měl být pověřenou osobou personalista nebo přímý nadřízený. Nováček je tedy uveden do organizace a jako další krok následuje představení (se) útvaru. Pověřenou osobou by měl být vedoucí konkrétního útvaru, kterého posléze zastupuje vedoucí týmu nebo přímý nadřízený nováčka. Jako třetí a zároveň koncové, uvádí Armstrong a Taylor, uvedení pracovníka na pracoviště. Probíhá seznámení nejen s přímými nadřízenými, ale především s kolegy a případným týmem. Nového člena tak čeká výzva v podobě seznámení se s týmem, snaha o participaci v něm a orientace povinnostech a náležitostech pracovní pozice. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 310–311) Naproti tomu Kaiser dle Kociánové, (2010, s. 132) zohledňuje v adaptačním procesu také psychické rozpoložení nově nastupujícího. Uvádí čtyři fáze, které by měl jedinec projít a prožít, a to:

- *„anticipační socializace a rozhodnutí pro místo;*
- *nástup do organizace: konfrontace – střetávají se očekávání s realitou;*
- *odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění;*
- *plné členství v organizaci – nováček se stane plnohodnotným členem organizace.“*

Jednotlivými fázemi tedy popisuje průběh adaptace z hlediska psychologického stavu jedince. Jedinec se v období rozhodování pro pracovní místo zároveň připravuje na členství v nové sociální skupině, má různá očekávání a utváří si tak představy o průběhu nástupu do organizace. Podepsáním pracovní smlouvy se stává právoplatným zaměstnancem organizace. Tímto krokem ale teprve zahajuje cestu za svým plným členstvím. V momentě nástupu nováček čelí úkolu vyrovnat se se svými očekáváními a realitou v organizaci. Všechny tyto kroky vedou k jeho začlenění a jedinec si tak osvojuje hodnotové systémy a zvyklosti. Výsledný stav je plnohodnotné členství zaměstnance ve všech rovinách organizace.

1.4. Nástroje adaptačního procesu

Adaptační proces je vytvářen, realizován a řízen pomocí různých prostředků. Jejich výběr a míru využití může ovlivnit několik faktorů (např. velikost společnosti, firemní kultura, preference subjektů,...). Systematický adaptační proces se dle autorů Bedrnová a Nový, zabývá mimo jiné dvěma aspekty. Jednak aspektem pracovníka, tedy jeho požadavky, rozvojem a spokojenosti pracovníka. Dále z pohledu zájmu společnosti. Systematické řízení umožňuje monitorovat, jak se nový zaměstnanec začleňuje v kolektivu nebo jak reaguje na své pracovní povinnosti. Průběh, dopady a výsledek začleňování se z velké části odvíjí také od účinnosti nástrojů využitých při řízení celého procesu. (Bedrnová & Nový, 2007, s. 522 – 523) Sledování nového zaměstnance dle dvojice autorů Armstrong a Taylor, umožňuje odhalení případných problémů včas. Zaměstnavatel se tak může ujistit, že zaměstnanec plní nejen své pracovní povinnosti, ale také že kooperuje se svými kolegy a je spokojen. Jedním z dalších nástrojů, který při řízení adaptace napomáhá, může být systematický plán. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 485–487). Cílem řízeného plánu podle Nového a Surynka je, aby se zaměstnanec vypořádal s nároky, které jsou na něj kladeny, a byl v co nejkratší možné době schopen pracovního výkonu, který je od něj očekáván. (Nový & Surynek, 2002, s. 115 – 116) Pomocnou ruku nabízí v průběhu začleňování nového zaměstnance, také jeho nejbližší pracovní kolektiv. Přímý nadřízený, manažer, kolegové, ale především by touto blízkou osobu měl být tzv. „buddy“, patron nebo mentor. Autoři Armstrong a Taylor uvádí takového zkušenějšího kolegu jako záchranný kruh. Tím by měl zaměstnanec, který má stále živě v paměti své začátky, a proto dokáže nováčkovi poradit, seznámit ho s dalšími kolegy, navést správným směrem nebo si s ním pouze popovídat. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 310–311) Tuto roli může zastávat jakýkoli kolega, který splňuje například výše zmíněné

doporučení nebo je k naplnění této role proškolen. Ve větších organizacích se také můžeme setkat s konkrétní pozicí, jejíž pracovní náplní je péče o nové zaměstnance. Podle Kociánové k dosažení úspěšné adaptovanosti jedince mohou mj. napomoci vzdělávací aktivity zaměřené ať už na zvyšování kvalifikace nebo prohlubování povědomí o společnosti. V rámci sociální adaptace je důležité neopomenout akce směřující k začlenění jednotlivce do pracovní skupiny. Za další důležitý nástroj považuje autorka rozhovory s novým pracovníkem, které jsou vedeny personalistou a přímým nadřízeným. (Kociánová, 2010, s. 136)

1.5. Faktory ovlivňující pracovní adaptaci

Branham ve své knize plně rad a návodů, jak si udržet zaměstnance věnuje pozornost prvnímu roku působení zaměstnance ve společnosti. Uvádí, že 50 až 60% zaměstnanců během prvních 7 měsíců stále sleduje nabídky na trhu práce a rozhodují se, zda setrvají nebo odejdou. (Branham, 2004, s. 143–151). Autoři Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec uvádí, že průběh orientace nového pracovníka je dán několika faktory, které ovlivňují proces adaptace a jeho výsledný stav. Soulad pracovníka s pracovní činností je důležitý, leč ne snadný úkol. Výkon pracovníka může ovlivnit nedostatečná odborná znalost, absence konkrétních dovedností, vnitřní neshoda s náplní práce či nedostatek motivace aj. Tyto faktory jsou tzv. subjektivní. Druhou skupinou faktorů, jež ovlivňují pracovní adaptaci jedince, jsou tzv. objektivní faktory. Ty můžeme nazvat také vnějšími faktory, které působí na pracovníka ze strany společnosti. Pozitivní vývoj adaptačního procesu značí identifikace zaměstnance se společností a její kulturou. Naopak neúspěch při adaptaci jedince může vyústit projevy neloajlnosti, častými absenci a zvýšenou mírou fluktuace.

Faktory objektivní	Faktory subjektivní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Tab. 1: Faktory ovlivňující pracovní adaptaci (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 2003, s. 91)

Dle Kociánové (2010, s. 130) „vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekávání a také na podmínkách adaptace ze strany organizace.“ Definuje tak několik faktorů, které ovlivňují jedincovu adaptaci na pracovní místo. Stejně jako výše zmínění autoři, klade důraz nejen na pracovníka, ale také na přístup společnosti k němu. Oboustranná spolupráce a otevřený přístup jsou klíčem k úspěchu. Podle dvojice autorů Armstrong a Taylora je identifikace faktorů, které rozhodují o setrvání nebo odchodu zaměstnance, základním krokem k vytvoření strategie stabilizace zaměstnanců. Priority zaměstnanců se odvíjí od fáze kariéry, ve které se jedinci aktuálně nachází. Pro mladé pracovníky je klíčová možnost profesního růstu, pro starší pracovníky je prioritou flexibilita a identifikace s pracovní náplní. Lidé ve věku 50+ shledávají nejdůležitějším jistotu v zaměstnání. Současný pracovní trh nabízí nespočet pozic a k častější změně zaměstnavatele se uchylují spíše mladší lidé. Dalšími působícími faktory může

být úroveň veřejného povědomí o společnosti, styl vedení zaměstnanců a příležitosti k dalšímu vzdělávání. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 304–305)

Statickou část adaptace představují základní pilíře tohoto procesu, které jsou v této kapitole zmíněny. A to vymezené základní pojmy, se kterými se v procesu pracuje. Dále roviny, ve kterých se adaptace nového zaměstnance pohybuje a následné oblasti, kterým čelí. V závěru také nástroje, které mohou být využívány a faktory, jež adaptaci ovlivňují.

2. Dynamika adaptačního procesu

2.1. Účastníci adaptačního procesu

Pro tvorbu, implementaci, realizaci a následné řízení procesu je třeba definovat, kdo jsou účastníci. Jedná se o dvě skupiny, které se dělí na ty, kteří tento proces zajišťují a realizují, a na ty, pro které je tvořen. Různí autoři je definují následně.

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty, jak uvádí Bedrnová a Nový (2007, s. 520), „*aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt organizace (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací).*“ Autoři dále dělí tyto dvě skupiny na tzv. subjekty a objekty. Do role subjektů řadí zaměstnance personálních oddělení, přímé nadřízené a manažery. Ti zastávají funkci řídicí, administrátorskou, a dohlíží na celý průběh. Hlavním úkolem je, aby byl nováček za co nejkratší dobu schopen reagovat na veškeré požadavky a zařadil se tak do běžného provozu. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 520–523) Objekty adaptačního procesu Bedrnová a Nový (2007, s. 521–522) dělí do více kategorií:

- „*noví pracovníci,*
- *pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době,*
- *pracovníci, kteří mění pracovní zařazení,*

- *pracovní skupiny.*“)

Tudíž ne vždy musí být objektem pouze nový člen organizace. Adaptace se tak může týkat pracovníka, se kterým byl pozastaven pracovní poměr ,a nebo se jeho pozice v organizační struktuře změnila. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 135) *„odpovědnost za průběh adaptace nesou pracovník, jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor či patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit.“*

Účastníků adaptačního procesu může být mnoho, ať už na straně tvůrců nebo adaptujících se jedinců. Proto tento proces vyžaduje systematické řízení, rozdělení kompetencí a odpovídající plán adaptace.

2.2. Cíle adaptačního procesu

Kociánová vedle hlavního úkolu adaptace, tedy adaptovat nového pracovníka na pracovní pozici, do pracovního týmu a celé organizace, považuje za hlavní cíl, usnadnit nejen novému zaměstnanci, ale i jeho pracovnímu týmu, náročné období. Nástup do nového zaměstnání patří k nejvíce stresovým obdobím života, proto by proces měl zajistit také zmírnění stresu všech účastníků. Právě podporou a systémovým řízením se posiluje stabilita a spokojenost nově příchozího. Zaměstnavatel tak mimo jiné snižuje riziko odchodu nováčka. Prvních šest měsíců v novém zaměstnání je kritických, co se týče fluktuace a s ní spojenými náklady zaměstnavatele. Velmi důležité je také zajištění fungování stávajícího pracovního týmu bez větších zásahů. Řízená adaptace usnadňuje průběh celého procesu nejen personálním pracovníkům, ale především každému novému pracovníkovi je věnována pozornost, důsledný a kontrolovaný proces. Výsledkem je sjednocení pracovníka s prostředím a požadovaný výkon, v co nejkratším časovém úseku. (Kociánová, 2010, s. 131–134) Jasnou a stručnou formulaci cíle nabízí také Bedrnová a Nový (2007, s. 521): *„cílem řízení adaptačního procesu*

z hlediska organizace je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin“. Nový a Surynek (2002, s. 150) uvádí jako hlavní cíle, kterých by měl nový zaměstnanec dosáhnout: *„Aby co nejlépe zvládl na něho kladené pracovní nároky a požadavky, postupně získal perspektivu svého dalšího růstu, přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému dané hospodářské organizace.“* Svým vedením a péčí o nového zaměstnance se zvyšuje pravděpodobnost požadované úrovně adaptovanosti jedince.

2.3. Adaptační plán pracovního procesu

Šikýř popisuje adaptační program jako proces, při němž je zásadní nově příchozímu jedinci zajistit potřebnou informovanost, a to formou ústní a písemnou. Dále zajistit odborné zaškolení formou vzdělávacích akcí na pracovišti a také mimo něj. Posledním a neméně důležitým úkolem programu je poskytnout nováčkovi kontakt s kolegy, nadřízenými a sociálně jej začlenit. Délku adaptačního programu autor datuje od prvního dne nástupu po ukončení zkušební nebo rozhodnutí manažera. (Šikýř, 2016, s. 115–116) Podle Kociánové délka adaptačního procesu závisí na typu pracovní pozice a kvalifikace potřebné k jejímu výkonu. Za nepostradatelný nástroj strukturovaného a řízeného procesu považuje adaptační plán. Takový plán by měl zahrnovat jednotlivé kroky, odpovědné osoby a časový harmonogram. Tento plán je přínosem pro nového zaměstnance, kterému slouží jako návod jak dosáhnout začlenění v organizaci. Zároveň je užitečným nástrojem pro zodpovědné osoby, které se na realizaci adaptačního plánu podílejí. Plán by měl obsahovat úkony, které směřují k dosažení pracovní adaptovanosti a také adaptace na úrovni organizace. (Kociánová, 2010, s. 136)

Adaptační proces umožňuje rozmanitost v rámci jeho tvorby, realizace i řízení. Vychází ze základních pilířů (viz. Statická část adaptačního procesu) a právě dynamická část adaptace tvoří hybnou sílu procesu. Podobu

adaptačního plánu pomůže určit mj. definovaný cíl a kompetence účastníků procesu.

3. Případová studie

V této kapitole je popsána a objasněna metodologie výzkumu, výzkumná otázka, způsob získání a analýzy dat a také je definován cíl výzkum. Dále je detailněji představena společnost XYZ. Bližší představení společnosti považuji za důležité především pro její pozici na trhu. Právě sektor zásilkových a expresních přepravních služeb se potýká dle HR manažera společnosti XYZ s vysokou mírou fluktuace speciálně na některých pozicích. Dalším stěžejním bodem je náhled do firemní filosofie, hodnot a cílů společnosti. V závěru kapitoly je čtenář schopen si vytvořit komplexní představu o společnosti a jejímu přístupu nejen k jednotlivému zákazníkovi, ale také zaměstnancům. Digitalizace adaptačního programu nových zaměstnanců představuje puzzle, která do této skládky perfektně zapadá.

3.1. Metodologie

Ve své bakalářské práci popisuji detailně jeden konkrétní případ, který může dále napomoci při porozumění obdobným, a tudíž jsem zvolila metodu kvalitativního výzkumu, jak je popsáno v knize Jana Hendla. Autor dále uvádí, že případová studie zachycuje komplexnost případu a umožňuje důkladné zkoumání. Rozlišuje také typy případových studií dle konkrétního případu, kterému se věnují. V mé práci se věnuji studiu organizací a institucí. Z hlediska účelu jsem zvolila deskriptivní studii, která umožňuje syntetický popis jevu. (Hendl, 2016, s. 102–108)

Výzkumná otázka

S. ohledem na vybrané téma jsem stanovila výzkumnou otázku „*Jak napomáhá IT technologie adaptačnímu procesu ve společnosti XYZ?*“. Otázku jsem zvolila záměrně, jelikož sleduji trendy v personalistice a právě díky mé sestře, která mě na toto téma přivedla, se dlouhodobě o téma adaptačních procesů a jejich digitalizace zajímám. Získala jsem tip na společnosti, u kterých již implementace adaptační aplikace proběhla. Při závěrečném rozhodnutí

jsem nakonec vybrala společnost, která na českém trhu působí více jak 20 let. Dále také proto, že ve společnosti platforma funguje necelé tři roky, tudíž (nejen) zaměstnanci HR mají začátky stále v povědomí. Mimo jiné se organizace pyšní skvělou pověstí, co se týče péče o zaměstnance. Při zajišťování dat k případové studii semnou spolupracoval HR manažer společnosti. Osobně jsme se setkali dvakrát, později mi poskytl také konzultaci při dokončování práce prostřednictvím Skype a potřebné dokumenty mi zaslal na e-mail. Statutární orgán společnosti sídlí v zahraničí a získání potřebných dokumentů bylo obtížné, což je jeden z důvodů, proč jsem nucena společnost anonymizovat. Neuvedení názvu organizace mě vede k pracovnímu pojmenování organizace písmeny „XYZ“.

Analýza dat

Práce obsahuje v závěru diskuzi, kterou doplňuji o dokumenty a úryvek polostrukturovaného rozhovoru. Jako příprava pro rozhovor k výzkumné části práce, mi sloužila především část teoretická. Tu jsem vypracovala na podzim roku 2019 a vytvořila tak základnu témat, kterým se v rozhovoru věnuji. Vypracováním výzkumné části vyplynuly některé chybějící či přebývající informace části teoretické. S obsahem mé bakalářské práce jsem proto i nadále pracovala a nedostatky upravila.

V rámci přípravy na první rozhovor jsem stanovila pět témat, od kterých se rozhovor odvíjel. A to následující: 1. Důvody a průběh implementace; 2. Struktura adaptačních plánů; 3. Další nástroje adaptačního programu; 4. Výsledky, hodnocení; 5. Role personalisty v adaptačním programu. Díky tomuto okruhu témat jsme se s HR manažerem propracovali od obecných informací ke specifickým adaptačního procesu. Manažer personálního oddělení společnosti XYZ převzal iniciativu a ač se držel mnou určeného obsahu, popisoval adaptační program dle toho, jak jeho vývoj postupoval. Já do výkladu vstupovala a v případě potřeby se doptávala. Naše druhé setkání proběhlo o týden později, kdy jsem se zaměřila

na chybějící informace, které z našeho prvního rozhovoru nevyplynuly. Před dokončením práce jsme se spojili telefonicky pro vyjasnění nesrovnalostí v kapitole „Role personalisty“. Prostřednictvím e – mailu mi byl zaslán konkrétní adaptační plán pro pozici Customer Service Operator. Po přepsání našeho rozhovoru jsem získané informace interpretovala a místy citovala pro zachování autenticity v níže strukturovaném textu, který je členěn do osmi kapitol.

Téměř všechny informace jsem získala díky rozhovoru s HR manažerem a pouze konkrétní adaptační plán mi byl zaslán elektronicky. Z důvodu velkého množství informací, jsem se rozhodla tyto získané data interpretovat a nepoužívat přesný přepis rozhovoru. Úryvek k práci dokládám jako dokument s názvem „*Zeithammerova, priloha2*“.

Cíl výzkumu

Cílem mé práce je popsat a vysvětlit proces adaptace ve společnosti XYZ, který je tvořen, realizován a řízen skrze samostatnou digitální platformu. Následně díky získaným datům odpovědět na zvolenou výzkumnou otázku „*Jak napomáhá IT technologie adaptačnímu procesu ve společnosti XYZ?*“. Orientace nově příchozích zaměstnanců je proces s lidmi a především o lidech. Proto IT technologii, v tomto případě platformu, nepovažuji za jediný nástroj zajišťující adaptace a zaměřuji se pouze na funkci, jež zastává a jaký je její přínos.

3.2. Představení společnosti XYZ

Jak webové stránky společnosti v sekci „Poznejte nás“ uvádí, společnost byla založena v druhé polovině 20. století v Německu. Od 90. let 20. století působí na českém trhu a v Evropě zastává druhou příčku na trhu zásilkových a expresních služeb. Denně celosvětově přepraví 4 miliony zásilek. V České republice balíčky putují přes jedno centrální překladiště v Praze, následně také přes jedno ze čtrnácti dep a poté rovnou do rukou příjemce. K říjnu 2019

společnost XYZ čítala 430 zaměstnanců a spolupracovala s více než 900 kurýry. Díky pokrytí tak doručuje do každého koutu České republiky. Výroční zpráva (2018) představuje hlavní cíle a hodnoty: „*Věříme, že doručování balíků může přinášet Radost. Cílem je být jedničkou v poskytování mezinárodní a vnitrostátní logistiky balíků v ČR. Pomáháme našim zákazníkům dosahovat úspěchu. Poskytujeme nákladově efektivní, spolehlivá a inovativní řešení. Přizpůsobujeme se potřebám zákazníka všude tam, kde je to možné. Přinášíme zákazníkům pozitivní zkušenost s naší společností. Permanentně rozvíjíme a zapojujeme do chodu firmy všechny zaměstnance a spolupracovníky.*“ Dále také výroční zpráva (2018) popisuje firemní kulturu, jež je založena na hodnotách RADOSTI: Respekt – Angažovanost v týmu – Důvěra – Odpovědnost – Spolehlivost – Tvrdá práce. Společnost XYZ jako člen mezinárodní přepravní sítě XYZ usiluje o služby s přidanou hodnotou pro zákazníka. Dále společnost na svých webových stránkách v sekci „Společenská odpovědnost“ představuje kroky, které podniká s ohledem na životní prostředí a společnost, v rámci programu DrivingChange. O úspěšnosti tohoto počínání svědčí již druhým rokem obhájený Zlatý certifikát TOP Odpovědná firma za CSR aktivity roku 2017. Využíváním přepravních služeb společnosti je tedy i zákazník šetrný k přírodě. Své aktivity společnost dělí do několika oblastí. (zdroj: Webové stránky společnosti a výroční zpráva společnosti.)

Driving change program

Jedním z hlavních cílů programu je dle webových stránek společnosti redukce emisí CO₂ v souvislosti s přepravou zásilek. Ať už skrze využívání alternativních pohonů, časové optimalizace tras nebo zvyšováním úspěšnosti doručení na první pokus. O snížení uhlíkové stopy společnost usiluje například investicemi do projektů, které vytváří obnovitelnou a čistou energii. Další aktivitou je projekt Trees for life aneb vysazování novým stromků

v závislosti na spotřebě papíru. A v neposlední řadě společnost zvyšuje povědomí a motivaci zaměstnanců k této problematice. Za další cíl si společnost klade „doručování ve městě s citem“. Jinými slovy umožňuje zákazníkovi více způsobů, jak mu bude balíček doručen. Čas je kurýrem určen na hodinu přesně a mimo jiné dává možnost výběru výdejního místa Pickup. Tyto možnosti a spoustu jiných funkcí nabízí aplikace určená zákazníkům. (zdroj: webové stránky společnosti) V listopadu roku 2019 společnost XYZ vydala tiskovou zprávu o rozšíření služeb na doručování zásilek s nulovými emisemi. Služba pěší kurýr a cyklokurýr je tedy ve fázi testování. Jak dále vyplývá z webových stránek, společnost XYZ si je vědoma, že více nákupů online si žádá nové způsoby doručení, což naprosto mění podobu podnikání. V organizaci se drží firemní kultura RADOSTI, a proto předávání zkušeností a znalostí napříč společnostmi podporuje zaměstnance v neustálém seberozvoji. Každoroční interní Ceny kvality inovace motivují k angažovanosti. A právě spolupráce, ať už interní nebo externí, umožňuje účast v nejrůznějších projektech, které mění společnost k lepšímu. (zdroj: webové stránky společnosti)

4. Výzkumná část

Předkládaná kapitola se věnuje adaptačnímu programu v digitální podobě ve společnosti XYZ. Proces orientace nového zaměstnance je jedním ze zásadních HR procesů. Výzkumná část směřuje k naplnění cíle práce a odpovězení výzkumné otázky skrze popis platformy, která umožňuje tvorbu, realizaci a řízení adaptačního procesu ve společnosti XYZ. Po popisu jednotlivých kroků a činností, je tato část doplněna o diskuzi. V té popisují důvody a způsob digitalizace procesu. Závěr mé práce je věnován shrnutí poznatků.

4.1. Cíle adaptačního procesu

Podle manažera personálního oddělení se pro společnost XYZ stal cílem koncept, který nově příchozímu zaměstnanci poskytuje potřebné zaškolení a ideální podmínky k tomu, aby se stal plnohodnotným členem organizace a svého týmu. Platforma monitoruje prvních 90 dní nového zaměstnance ve společnosti a umožňuje přístup subjektům i objektům adaptačního plánu. Každému zaměstnanci je přidělen jeho profil a je možné jej zobrazit na počítači, ale také při jízdě MHD v chytrém telefonu. Nový zaměstnanec od prvního dne v práci tak ví, jaké úkony jej následující tři měsíce čekají. Jak dále manažer uvádí: *„Každý plán obsahuje konkrétní cíle, jeho náplň a časovou lhůtu pro splnění. Za každý cíl zodpovídá konkrétní osoba tzv. garant cíle, který na průběh dohlíží nebo jej vede, následně hodnotí a v systému schvaluje. Proces je řízený systémově a obsahuje cíle jako předem definované položky, i přesto má přímý nadřízený pravomoc do struktury zasahovat. V případě, že identifikuje vzdělávací potřebu nováčka, která v obecném plánu není zahrnuta, je možné dosadit plán lokální. Tyto procesy probíhají vždy po konzultaci a schválení personalisty jako správce aplikace.“*

4.2. Systém tvorby adaptačního plánu

V této kapitole je vysvětlena terminologii, se kterou společnost pracuje a systém, na jehož základě funguje vytváření adaptačního plánu. Prvním krokem je vymezení pojmů „obecný plán“ a „lokální plán“. Dále také jsou také definovány skupiny, na které se adaptační plány dělí. Závěr kapitoly je věnován cílům a práci s nimi.

Obecný plán obsahuje předem nadefinované adaptační plány tzv. balíčky a jejich cíle. Aplikace čítá těchto plánů sedmnáct. Podle pracovní pozice se tyto plány následně kombinují. Lokální plán je pracovní nástroj personalisty a přímého nadřízeného. Podle HR manažera společnosti XYZ může být v rámci lokálního plánu určen lokální cíl. Ten může mít povahu doučení dovednosti, kterou daný jedinec neovládá a k výkonu práce je žádoucí. Zároveň ale také může být orientován na měkké dovednosti pracovníka. Kombinace obecných a lokálních plánů umožňuje tvorbu adaptačního plánu na míru pro každého zaměstnance. Každý ze sedmnácti adaptačních plánů lze dále zařadit do jedné ze tří skupin. Obecný plán je tvořen těmito třemi skupinami:

- **Základní adaptační plán:** Jak už název napovídá, bez tohoto adaptačního plánu se neobejde žádný zaměstnanec. Základní adaptační plán je totožný pro každého bez ohledu na pozici, tým nebo oblast, pod kterou spadá. Obsahuje devět dílčích cílů, které jsou rozplánovány od prvního dne až po konec zkušební pracovní doby. Nováček se díky absolvování seznámí nejen s filozofií společnosti, svými kolegy, ale také splní zákonem dané školení o bezpečnosti práce. Znamená to, že každý zaměstnanec musí mít v adaptačním programu minimálně dva plány. A to základní adaptační plán a dále například specifický plán na pozici skladníka.

- **Management adaptační plán:** Adaptační plán, který je určen zaměstnancům zastávající pozice v managementu společnosti. Plán je totožný napříč organizací, bez ohledu na oddělení nebo pole působnosti. Obsahuje šest dílčích cílů. Nový zaměstnanec tak absolvuje například skrze LMS e-learning kurz „Účetní a daňové doklady, fakturace“. Dalším z cílů je prezenční školení na téma „Hodnocení manažerských cílů“, které souvisí právě s adaptačním plánem.
- **Specifické adaptační plán:** Skupina specifických adaptačních plánů obsahuje 15 plánů, které náleží konkrétním pozicím. Příkladem je adaptační plán pro pozici skladníka. Skladníkovi je tedy přidělen základní adaptační plán a specifický „skladník“. Pozice manažera depa čítá adaptačních plánů rovnou šest. Základní, management a čtyři specifické.

Rozdělení adaptačních plánů do uvedených skupin tvoří základ, podle kterého každý nový zaměstnanec prochází odpovídajícím plánem. Prvním krokem je vymezení systému pracovních pozic a s nimi spojené dovednosti, které se k pozici vážou. Pro konkretizaci těchto kompetencí dále definovalo personální oddělení konkrétní cíle. Ty jsou rozloženy v adaptačních plánech. Onboarding aplikace momentálně obsahuje 65 cílů, které jsou odlišovány dle způsobu jejich splnění a to na následující:

- **Prezenční cíl:** Personalista přihlásí nováčka v systému LMS na školení. Nový zaměstnanec se školení musí zúčastnit fyzicky. Jako příklad můžeme uvést „Vstupní školení: vize firmy, cíle, etický kodex“. To probíhá vždy první den v měsíci, kde se sejdou noví zaměstnanci z celé ČR na centrále v Praze. Školení vede lektor, který je zároveň garantem tohoto cíle. V případě, že se tedy nováček účastní školení, garant v systému udělí splnění prvního cíle.

- **E-learning cíl:** Nový zaměstnanec absolvuje tento typ cíle on-line. Konkrétní cíl obsahuje časovou lhůtu na splnění, kterou je jedinec povinen dodržet. E-learning v tomto časovém rozmezí může splnit kdykoli, ať už doma nebo v pracovní době. Nováček se musí v onboardingové aplikaci přihlásit na školení/test/... a po jeho dokončení má k výsledkům přístup přímý nadřízený jako garant cíle, který udělí jeho splnění. Za jednoznačnou výhodu tohoto cíle se považuje opakovaný přístup k němu. To znamená, že i po vyhodnocení se nováček může ke vzdělávací aktivitě vracet a obsah si opakovat dle vlastního uvážení.
- **Manažerský cíl:** Hodnocení a závěrečné rozhodnutí o naplnění tohoto cíle spadá pod manažery. Každý zaměstnanec bez ohledu na pozici, během svého adaptačního plánu musí naplnit tento cíl. Manažerský cíl představuje průběh adaptačního procesu a v jeho závěru právě manažer hodnotí, jak si zaměstnanec během zkušební doby vedl. Výstupem je písemně dané manažerské hodnocení, které v rámci komplexního hodnocení uvádí „splnil“ nebo „nesplnil“. V tom prvním případě, manažer schválí splnění a zároveň ukončení adaptačního procesu. V případě, že manažer nepovažuje výsledky procesu za dostačující, následuje vlákno procesů, které vedou k nápravě. Jedním z důvodů mohou být neuspokojivé reporty přímého nadřízeného. Jak uvádí HR manažer: *„Takových případů je minimum, protože průběh u všech nováčků sledujeme. A další věc, že těch případných výkyvů si většinou sám všimne přímý nadřízený nebo mentor. Nebo někteří noví přijdou i sami, když něco není v pořádku. Měli jsme taky ale případ, kdy člověk fungoval a všechno super a najednou nám dva dny před ukončením zkušební doby prostě chtěl dát výpověď. A to řešíme individuálně. Na to postupy ani aplikace nejsou. Od toho jsme tady pořád my.“*

4.3. Časové ohraničení

Proces adaptace, plánů a adaptačního programu je navázáno na zkušební dobu 90 dní. Manažer personálního oddělení uvádí jako začátek den vzniku pracovněprávního vztahu, tzn. podepsání pracovní smlouvy. Dále pokračuje: *„Do doby nástupu je ten jedinec veden stále jako uchazeč o pracovní pozici. Tento krok nám umožňuje ochranu interních informací a zároveň odpovídá nařízení GDPR. Nemůžeme shromažďovat žádné data o uchazeči, dokud nám k tomu nedávají výslovný souhlas. Ten nám dávají, když pošlou odpověď na inzerát, ale jenom těch, co jsou v dotazníku. A zároveň my nemůžeme a ani nechceme uchazeči posílat jakékoli interní materiál, protože ochranu dat mají sepsanou až v pracovní smlouvě.“* Před datem nástupu s uchazečem komunikuje pouze náborář, který připravuje pracovní smlouvu. K těmto účelům uchazeč poskytne osobní údaje, jako data nezbytně nutná k navázání pracovněprávního vztahu. Dále náborář komunikuje s uchazečem v rámci organizačních záležitostí spojených s prvním pracovním dnem. Zahájení adaptačního procesu probíhá ve dvou úrovních. První úroveň popisuje manažer následovně: *„Ta první vlna je systémová. Generování dat v té platformě probíhá v den nástupu. Každý den v systému běží operace, které sledují nové nástupy ten den. Následně probíhá generování konkrétních adaptačních plánů k pozicím.“* Druhou úroveň zastává zaměstnanec HR, který zkontroluje systémově provedené procesy a další kroky předává manažerům.

4.4. Nástroje adaptačního plánu

Některé organizace ve svých onboarding aplikacích zařazují větší zastoupení e-learningu, komunikace online a celkově dávají přednost větší míře digitalizace celého procesu. Aplikace nabízejí nesčetně funkcí a doplňkových služeb, a právě možnost konfigurace „na míru“ otevírá nové možnosti. Jako příklad HR manažer společnosti XYZ popisuje jeho někdejší působení na obdobné pozici ve společnosti, která působila v IT sféře.

Požadavky takové společnosti na onboarding aplikaci jsou diametrálně odlišné od organizace, která čítá větší počet dělnických pozic, než kancelářských. Jak dále manažer uvádí: „*My považujeme tuhle platformu jenom za jeden z nástrojů adaptace. Tenhle nástroj nám ale umožňuje realizaci a řízení těch dalších nástrojů. Nikdy jsme nechtěli plně nahradit lidskou složku tou technologickou. Během uplynulých dvou let nám digitalizace toho procesu pomáhá v realizaci, řízení, šetří čas a zvyšuje efektivitu práce. Je to velký pomocník, ale je třeba s ním správně zacházet.*“ Digitalizace adaptačních plánů zjednodušuje podle manažera průběh a administrativu spojenou s adaptací nových zaměstnanců. Umožňuje rozdělení kompetencí zaměstnanců v procesu adaptace a jeho účastníkům transparentnost a rovnocenné příležitosti. Zároveň je kompatibilní s personálním informačním systémem (HRIS) a také systémem pro řízení výuky (LMS). Absolvované vzdělávací aktivity orientované na odborné znalosti a dovednosti tzv. *hardskills*, jež jsou součástí adaptačního plánu zaměstnance, jsou zároveň zaznamenány v jeho tréninkové složce. Tyto vzdělávací aktivity umožňují jedinci dosáhnout požadované odborné způsobilosti. Tréninková složka zaměstnance dále slouží k zaznamenávání jeho vzdělávacích aktivit během působení v organizaci. Zároveň je vstupním nástrojem pro zvyšování kvalifikace, jako předpokladu kariérního postupu. Co se týče IT nástrojů a funkcí, které v procesu adaptace zastávají, jsme u konce. Další využívaný nástroj adaptačního plánu je proces mentoringu. Pozice mentora není ve společnosti XYZ definována jako konkrétní pracovní pozice, která náleží jedné osobě. Tuto funkci zastává vždy minimálně jeden zaměstnanec z každého pracovního útvaru. Mentor je zaměstnanec, který působí minimálně jeden rok na stejné či podobné pozici jako nováček. Účast v mentorském programu je dobrovolná a mj. platově ohodnocena. Hlavním úkolem mentoringu je vytvoření důvěrného a otevřeného vztahu mezi nováčkem a mentorem. V takovém případě může být mentor nápomocen nejen v záležitostech spojených s výkonem pracovních

povinností, ale také vytváří pomyslný most mezi nováčkem a dalšími kolegy, nadřízenými či celou organizací. Mentor zastává funkci průvodce novou pracovní zkušeností a představuje jakéhosi vyslance organizace, jež umožňuje každému jejímu novému členovi osobní přístup. K řízenému adaptačnímu procesu dále slouží setkání nováčka se zaměstnancem personálního oddělení tzv. HR meetings. Každý zaměstnanec bez ohledu na pozici má v základním adaptačním plánu HR meetings dvě. V případě manažerské pozice je přidána další jedna, což znamená, že na začátku každého ze tří měsíců zaměstnanec absolvuje setkání s HR manažerem. Tato četnost setkání je systémově nastavena v rámci plánu. V případě potřeby kteréhokoli účastníka adaptačního procesu je možnost realizace setkání i mimo nastavený plán. Z každého HR meetings plynou reporty (tzv. zprávy poskytující informace o zaměstnancích, které mohou dále pomoci rozvíjení organizace) pro HR oddělení. Po skončení adaptačního procesu tyto setkání se zaměstnanci náleží business partnerovi, který následné reporty předává HR oddělení. Business partner má v kompetencích interní procesy jako roční plány, pohovory a cíle řízení lidských zdrojů.

4.5. Adaptační plán konkrétní pozice

Pro popis konkrétního adaptačního plánu jsem zvolila pozici operátora zákaznické linky a to hned z několika důvodů. Tato pozice vyžaduje široké spektrum kompetencí, a proto je adaptační plán, který pozici náleží, velmi pestrý. Operátor se vzdělává nejen v oblasti „tvrdých dovedností“ (mj. z důvodu přesahu do interních informací), ale z důvodu kontaktu se zákazníkem a nutné kooperace se svými kolegy, tráví spoustu hodin pod vedením lektora zlepšování „měkkých dovedností“. Je nezbytné znát náležitosti všech pozic, které se na doručení zásilek podílí. Adaptační plán operátora zákaznické linky se skládá ze základního plánu a specifického plánu, který je vytvořen přímo pro pozici „Custome Service Operator“.

Specifický plán pozice čítá osmnáct dílčích cílů, které je nováček povinen naplnit. U této pozice není výjimkou zapracování lokálního cíle do adaptačního plánu konkrétního zaměstnance. Důvodů je hned několik. Požadavkem na nového specialistu zákaznické péče je zkušenost minimálně rok na obdobné pozici. Jak uvádí HR manažer společnost XYZ *„Zákaznický servis je pro nás alfa a omegou. I kdybychom nabízeli dopravu vrtulníkem, a poté nedokázali řešit problém, tak ten člověk už se nevrátí, že. Stejná průprava všech operátorů je klíč k úspěchu. Cíl je nastavit stejnou laťku všem, protože už tak se ten zákazník na nás obrací s nějakým problémem. Jenže není to tak snadný, operátoři v každé firmě pracují trochu jinak, setkávají se s problémem, ale důvody a řešení toho problému jsou jiné... minimálně u nás teda. Tady ten člověk musí znát práci všech lidí ve skladu, na depu, řidičů a zároveň obchodní podmínky a další x desítek věcí. Protože jenom takhle může zjistit, kde a proč ten problém nastal a potom ho řešit odpovídajícím způsobem. Lokální cíle pozice operátora nastavujeme často proto, každý má někde jinde slabší místo a na něm se potom nejen v rámci adaptace pracuje. Někdy je to z důvodu, že to neumí vůbec nebo ne dost dobře. A jindy to umí úplně špatně a my je to musíme přeučit, no a to je práce největší.“*

Adaptační plány určeny pro danou pozici jsou k dispozici v příloženém dokumentu *„Zeithammerova, priloha1“*. A to základní adaptační plán a specifický, určen pro pozici Customer Service Operator.

4.6. Role personalisty v adaptačním procesu

Digitalizace adaptačního procesu a nastavení jeho jednotné struktury, konkrétních cílů a rozdělení kompetencí jednoznačně usnadnila práci nejen zaměstnancům HR oddělení. *„Nástup nového člověka pro nás byl často dost zmatený. Což si dokážete představit, že při počtu lidí, které měsíčně přijímáme, není úplně ideální. Sice kompetence při zaškolení byly rozděleny podobně, jako je tomu dnes, ale ne tak striktně. Proto když něco někdo nevěděl, vždycky se obrátil na HR oddělení. Při všech povinnostech, které máme, se to stalo později neúnosné. Noví lidi nám taky*

často odešli do doby jednoho roku od nástupu nebo i dříve. Jako důvod se čím dál více objevovalo právě nedostatečné zaškolení nebo to, že nevěděli, co je čeká a na koho se můžou obrátit“ takto hodnotí dřívější adaptaci HR manažer společnosti XYZ. Aplikace umožňuje strukturovanost adaptačního plánu a rozdělení kompetencí jeho účastníků. I přesto zastává oddělení HR roli klíčovou. Od momentu ukončení výběrového řízení až po den nástupu, komunikuje s uchazečem náborář. Domlouvají se organizační záležitosti a náležitosti pracovněprávní smlouvy. První pracovní den nováčka je zároveň den personalisty. Nový zaměstnanec dostane pokyny dostavit se do sídla společnosti v centru Prahy, kde následně probíhají veškerá školení pod vedením personalistů. Prvním krokem je podpis pracovněprávní smlouvy. Následuje prezenční školení na téma základních hodnot společnosti, vizí a cílů. Posléze personalista provede nováčka jeho pracovištěm, seznámí jej s kolegy a také s jeho mentorem. Tímto úkolem končí role personalisty v prvním pracovním dni nováčka. Po uplynulých sedmi dnech se personalista opět s novým zaměstnancem setkává v rámci cíle „Úvodní schůzka s HR“ základního plánu. Při tomto setkání personalista zjišťuje první pocity nováčka, jeho připomínky a zároveň má k dispozici report od přímého nadřízeného nového zaměstnance. V rámci základního plánu se personalista setkává se zaměstnancem opět až na konci adaptačního plánu, tzn. po 90 dnech. Závěrečný pohovor má povahu hodnotící a účastní se jej také přímý nadřízený nováčka. Zaměstnanec hodnotí svůj výkon, získané kompetence a adaptační plán. Součástí je manažerské hodnocení v písemné formě a zároveň hodnocení přímého nadřízeného, který se pohovoru účastní osobně. Účast personalisty se dále odvíjí od konkrétního adaptačního plánu jedince. HR oddělení organizuje a realizuje vzdělávací akce soft – skills, e – learning a podílí se také na tvorbě hard – skills školení. Personalista je během probíhajícího adaptačního procesu ve spojení s managementem, přímým nadřízeným a mentorem nováčka. Od každého z nich získává zprávy a zároveň poskytuje

případné konzultace. HR oddělení je správcem celého adaptačního procesu a zároveň vedoucím oddělením. V průběhu procesu dohlíží „z povzdálí“ na jeho průběh, což umožňuje právě přehlednost a transparentnost platformy. V případě, že nováček úspěšně absolvuje adaptační plán, (= naplní veškeré cíle, získá pozitivní manažerské hodnocení a souhlasí s pokračováním ve společnosti), stane se plnohodnotným členem společnosti.

4.7. Hodnocení platformy adaptačního procesu společnosti

Jak uvedl manažer personálního oddělení, první impuls pro zavedení adaptačního programu přišel ze strany zaměstnanců. Ti požadovali strukturovaný plán pro zaškolení a odpovědné osoby, na které se mohou v případě potřeby obracet. Adaptační modul nyní funguje téměř tři roky a setkává se převážně s pozitivními ohlasy. Obsah, plánovitost a uživatelskou jednoduchost oceňují objekty procesu. Snadnější delegování, možnost tvorby obsahu a osobního přístupu, ale zároveň strukturu a řád, oceňují vedoucí pracovníci adaptačního modulu. Předem definované konkrétní adaptační plány umožňují rovné podmínky a příležitosti zaškolení nově příchozích zaměstnanců. Zpětná vazba nově příchozích zaměstnanců umožňuje neustálé zdokonalování aplikace a dalších nástrojů adaptačního procesu. HR manažer společnosti XYZ dále dodává: *„Výhod to má nespočet. Aplikace nám usnadňuje práci každý den, zaměstnanci jsou už při zaškolení spokojení. A co se týče fluktuace? V roce 2016 nám odešel skoro každý třetí člověk během jeho prvního roku působení ve firmě. A každý z nich uvedl, že důvodem je také nedostatečné zaškolení. Těch faktorů je samozřejmě více, jsme v Praze a ne všechny pozice byly kmenové. Přesnější analýzu chystáme až na konec roku 2020, ale z mojí pozice můžu říct, že lidí odchází mnohem méně a nikdo z nich neuvedl zkušební dobu jako problém. Ač se snažíme být pokrokoví, ne každý zaměstnanec na tu aplikaci a celkově na náš digi přístup reaguje dobře. Takových zaměstnanců je minimum a představují je především lidé ve věkové kategorii 50+. V takovém případě se snažíme ke každému jednotlivci přistupovat*

individuálně a pomoci jim překonat tyto bariéry.“ Jako další nevýhoda zmiňuje cenu takové platformy. I přes vysokou počáteční investici společnost věří, že návratnost ve formě spokojených a stálých zaměstnanců, na sebe nenechá čekat.

5. Diskuze

Společnost XYZ od raných dob jejího působení na českém trhu, podle manažera HR, digitalizovala informace o zaměstnancích a úkony s procesem spojené. Reagovala tak na apel vedení jako nadnárodní společnosti. Zároveň papírová kartotéka personálního systému již neodpovídala nárokům a požadavkům personálního útvaru. Prvním krokem byla digitalizace personálních informačních systémů. Ten společnost užívá dodnes, s rozdílem modernější a bohatší nabídky koncovému uživateli. Implementací takového systému se postupem času začaly rozšiřovat možnosti, které v něm personální pracovníci společnosti poznali. Společnost začala pohledávat systém, který by byl nástrojem pro další vzdělávání zaměstnanců. Proto pobočka organizace XYZ sídlící v České republice přijala nový nástroj, Learning Management System (LMS) nebo-li systém pro správu vzdělávání. Tyto dva systémy byly tedy hlavními nástroji personalistů a lektorů, co se týče agendy, plánování vzdělávání, poskytnutí studijních materiálů nebo e-learningu. LMS se stalo prvním systémem, který nesloužil jako nástroj pouze personálnímu oddělení, ale i zaměstnanci samotnému. Organizace XYZ se v tuzemsku těšila úspěchu, expandovala a s ní rostl také počet zaměstnanců. Od roku 2010 probíhal onboarding jako uvedení nového člena, ale stále mu nebyla přikládána patřičná pozornost. Nový zaměstnanec absolvoval povinná školení a jako orientační bibli obdržel příručku pro první dny. V případě potřeby měl po ruce kolegy. Řízený, strukturovaný a důsledný adaptační proces avšak v organizaci implementován nebyl. Po konkrétních úkolech a pověřených osobách se začali poptávat právě zaměstnanci.

Tato potřeba byla identifikována dvěma odlišnými nástroji zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Prvním byl dotazník spokojenosti určen každému zaměstnanci. Již získaná data doplnily výstupy průběžných pohovorů zaměstnanců s HR manažery. Jak vypovídá manažer společnosti XYZ jednou z variant byl modul v rámci LMS. Společnost se ale rozhodla následovat aktuální trendy a díky možnosti směřování investic do technologického rozvoje se rozhodla pro samostatnou aplikaci. Jednou z výhod je mnohem širší nabídka nástrojů, které aplikace umožňuje. Projektem roku 2016 se stal onboardingový program a jeho digitalizace. Na vytváření obsahu se podíleli personalisté, lektoři, manažeři a vedoucí konkrétních úseků. O výběru vhodné digitální platformy diskutovali HR manažeři a IT správa. Tento proces trval přibližně rok. V polovině roku 2017 byl adaptační modul oficiálně spuštěn.

Data, která společnost XYZ získá během adaptačního procesu skrze aplikaci, jsou cenným materiálem. Nachází se na jednom místě, lze je mnohostranně využít a především je poskytl každý zaměstnanec, který nastoupil od roku 2017. Společnost XYZ avšak tyto data nijak dále nevyužívá. Alespoň prozatím. I přesto, že modul funguje nyní třetím rokem, HR oddělení prozatím nezískalo pokyn pro další zpracování dat.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a vysvětlit jednotlivé kroky procesu adaptace ve společnosti XYZ, který je tvořen, realizován a řízen skrze samostatnou digitální platformu. Právě popis a pochopení systému adaptace ve společnosti mi umožnil se zaměřit na funkci, kterou plní a jaký je její přínos v organizaci. Platforma není jediným nástrojem v období orientace nového zaměstnance. Představuje ovšem výchozí bod pro další nástroje a možnost jejich řízení. Dalšími užívanými nástroji společnosti XYZ jsou plánované pohovory s personalistou, každý nováček má k dispozici také svého mentora, a v rámci všech úrovní plánů jsou organizovány vzdělávací akce. Platforma usnadňuje nejen první týdny nováčkům, ale také jednotlivcům, kteří tento proces zajišťují. Odchodovost zaměstnanců během prvního roku se snížila. Podrobnější výzkum týkající se této problematiky společnost XYZ chystá během roku 2020. Platforma skýtá spoustu informací a cenných dat, se kterými společnost XYZ ovšem dále nijak nepracuje. Personální oddělení si uvědomuje jejich hodnotu a do budoucna by ráda s těmito daty pracovala více. Role personalisty v období orientace nového zaměstnance je stále zásadní, ale právě až aplikace se zasadila o to, že není jediná. Dříve byl personalista středobodem procesu a ostatní účastníci se vždy obraceli na něj. Strukturovanost a konkrétní cíle umožnily procesu adaptace řád a mnohem větší přehlednost. To umožnilo určení zodpovědných osob konkrétních cílů a dochází tak k rozdělení povinností a zodpovědnosti za chod procesu mezi jeho subjekty.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bednář, V. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Branham, Leigh. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.
- Koubek, Josef. (2002). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.
- Paulík, K. (2018). *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Univerzita Karlova v Praze: Nakladatelství Karolinum.

- Webové stránky společnosti XYZ dostupné z:
https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte_nas
- Tisková zpráva Pěší kurýrka a cyklokurýr 11/2019 společnosti XYZ dostupné z:
https://www.dpd.com/cz/business_customers/poznejte_nas/pro_medi_a
- Výroční zpráva společnosti dostupná z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58217102&subjektId=448430&spis=139372>

Seznam tabulek

- Tab. 1: Faktory ovlivňující pracovní adaptaci (Štikar, Ryměš, Riegel & Hoskovec, 2003, s. 91)

Seznam příloh

- Zeithammerova, priloha1
- Zeithammerova, priloha2