

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červenec/ 2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Miroslava Vokounová / KLZ 24

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26.4.2022, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je formulace doporučení pro společnost XY v oblasti adaptace nových zaměstnanců pomocí rozboru současného způsobu procesu adaptace nových zaměstnanců v dané společnosti. Jako dílčí cíl práce pak autorka zvolila zjistit, zda odpovídá současný stav procesu adaptace zaměstnanců potřebám společnosti. Ke splnění hlavního cíle bylo použito šetření formou rozhovorů. Pro splnění dílčího cíle pak autorka pracovala především s porovnáváním teoretických znalostí s výsledky svých šetření. Tyto výsledky jsou zmíněny ve shrnujících kapitolách v závěru praktické části, a především pak v kapitole praktické části věnované doporučení pro společnost XY.

2. Výzkumné metody:

Pro teoretickou část této práce byla použita metoda rešerše sekundárních zdrojů, pojednávajících o tématu adaptace jak obecně, tak konkrétně v oblasti lidských zdrojů. Tato metoda pomohla autorce pochopit proces adaptace zaměstnanců po teoretické stránce, jaké jsou cíle adaptačního procesu ve společnosti a jaké fáze, objekty, nástroje a jiná kritéria by měl adaptační proces ve společnosti splňovat. V praktické části pak byla provedena šetření formou rozhovorů. Konkrétně se jednalo o šetření formou jednoho polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou společnosti XY, s cílem zjistit konkrétní cíle adaptačního procesu společnosti XY a dále se jednalo o šetření formou devíti strukturovaných rozhovorů s ostatními zaměstnanci společnosti, kteří museli splnit zadaná kritéria nutná pro výzkum a blíže specifikovaná v kapitole 2.3. této práce. Tyto polostrukturované rozhovory měly za cíl zjistit, zda adaptační proces splňuje cíle adaptace společnosti XY, které byly blíže specifikovány ve strukturovaném rozhovoru. Všechny rozhovory probíhaly v prostorech společnosti. V závěrečné části této práce jsou pak komparovány poznatky, získané při psaní teoretické části s výstupy z praktické části.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Díky použitým metodám byly v teoretické části určeny hlavní oblasti adaptačního procesu, na které je třeba se ve společnosti zaměřit. Jedná se celkem o pět oblastí, týkajících se za prvé co nejrychlejšího seznámení zaměstnanců s prací samotnou, za druhé získání důležitých informací a co nejdřívejšího samostatného výkonu, dále průběžného vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem, taktéž formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností a jeho ztotožnění se s kulturou a hodnotami a za páté vytvoření příznivého vztahu zaměstnance ke společnosti. V praktické části byl pak proveden rozbor současného způsobu procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY a dále porovnání s potřebami a cíli společnosti a s požadavky na adaptační proces jako takový. Na základě tohoto porovnání bylo zjištěno, že adaptační proces ve společnosti XY splňuje požadavky na proces adaptace zaměstnanců jen v některých oblastech specifikovaných v teoretické části této práce a k tomu ještě pouze částečně. Některé oblasti adaptace zaměstnanců jsou pak zcela vynechány, protože požadavky na adaptační proces má společnost XY nedostatečné a neobsahují všechny potřebné části. Současný adaptační proces společnosti XY tedy nenaplnuje zcela ani cíle společnosti, ani požadavky na adaptační proces jako takový dle současných trendů zjištěných pomocí rozborů odborných znalostí v teoretické části.

4. Závěry a doporučení:

Vzhledem k tomu, že společnost XY stále roste, a přesto chce být udržitelná na trhu je třeba, aby společnost XY upravila svůj adaptační proces tak, že bude, kompletně, obsahovat všechny nutné části adaptačního procesu, jak bylo možné zjistit v teoretické části práce, tedy co nejrychlejší seznámení zaměstnanců s prací samotnou, získání důležitých informací a co nejdřívejší samostatný výkon, průběžné vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem, formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností a jeho ztotožnění se s kulturou a hodnotami a v poslední řadě vytvoření příznivého vztahu zaměstnance ke společnosti. Podle teoretických poznatků nemůže adaptační proces fungovat, pokud není kompletní a neobsahuje všechny potřebné fáze. Autorka tedy konkrétně doporučuje ve své práci jak vylepšení dvou již zavedených oblastí adaptačního procesu – nyní společnost požaduje, aby její proces adaptace splňoval pouze tyto dvě oblasti: co nejrychlejší seznámení zaměstnanců s prací samotnou a získání důležitých informací a co nejdřívejší samostatný výkon – tak zahrnutí dalších tří potřebných oblastí specifikovaných výše do adaptačního procesu tak,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

aby byl proces adaptace společnosti XY kompletní a zastřešoval všechny oblasti. Zároveň autorka doporučuje zavedení profesionálnějšího a sjednocenějšího systému adaptace, včetně komunikace, časového plánování jednotlivých kroků adaptace a určení zodpovědných pracovníků za tyto kroky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptace, lidské zdroje, adaptační proces, personální činnosti, zaměstnanecká oddanost, zaučení, nový zaměstnanec

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this work is to formulate recommendations for company XY in the field of adaptation of new employees by analyzing the current method of adaptation of new employees in the company. As partial goal of the work, the author chose to find out whether the current state of the process of adaptation of employees corresponds to the needs of the company. An interview in the form of interviews and a questionnaire survey were used to meet the main goal. To meet the partial goal, the author worked mainly by comparing theoretical knowledge with the results of her research. These results are mentioned in the summary of chapters at the end of the practical part and especially in the final chapter of the practical part devoted to the recommendations for the company XY.

2. Research methods:

For the theoretical part of this work, the method of research of secondary resources was used, dealing with the topic of adaptation both in general and specifically in the field of human resources. This method helped the author to understand the process of adaptation of employees from a theoretical point of view, what are the goals of the adaptation process in the company, and what phases, objects, tools, and other criteria the adaptation process in the company should meet. In the practical part, the survey was conducted in the form of interviews. Specifically, it was an investigation of one semi-structured interview in the form of HR by the director of XY, to find out the specific objectives of XY's adaptation process. chapter 2.3. of this work. The aim of these semi-structured interviews was to find out whether the adaptation process met XY's adaptation objectives, which were specified in more detail in the structured interview. All interviews took place on the company's premises. The final part of this work then compares the knowledge gained while writing the theoretical part with the outputs of the practical part.

3. Result of research:

Thanks to the methods used, the main areas of the adaptation process that need to be focused on in society were identified in the theoretical part. These are areas that concern the first as soon as a possible acquaintance of employees with the five jobs themselves, secondly the acquisition of important information and the earliest independent performance, the continuous creation of good working relationships with the team, as well as forming a sense of belonging and identification with the new company. with culture and values and, fifthly, the creation of a favorable relationship between the employee and the company. In the practical part, an analysis of the current process of adaptation of new employees in the company XY was performed, as well as a comparison with the needs and goals of the company and with the requirements for the adaptation process as such. Based on this comparison, it was found that the adaptation process at XY meets the requirements for the process of adaptation of employees only in some areas specified in the theoretical part of this work and only partially. Some areas of employee adaptation are then omitted because XY has completely insufficient process requirements and does not contain all the necessary parts. Thus, the current adaptation process of XY does not fully meet the company's goals or the requirements for the adaptation process as such according to current trends identified through the analysis of expertise in the theoretical part.

4. Conclusions and recommendation:

Given that XY is still growing and still wants to be sustainable in the market, XY needs to adjust its adaptation process to include all the necessary parts of the adaptation process, as found in the theoretical part of the work, that is, acquainting employees as quickly as possible with the work itself, obtaining important information and independent performance as soon as possible, continuously creating good working relationships with the team, forming an employee's sense of belonging to the new company and identifying with culture and values, and last but not least company. According to theoretical knowledge, the adaptation process cannot work if it is not complete and does not contain all the necessary phases. Thus, the author specifically recommends in her work both the improvement of two already established areas of the adaptation process - now the company requires that its adaptation process meet only these two areas: familiarization of employees with the work as soon as possible and obtaining important information the three necessary areas specified above for the adaptation process so that XY's adaptation process is complete and covers all areas. At the same time,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

the author recommends the introduction of a more professional and unified system of adaptation, including communication, scheduling of individual adaptation steps, and the identification of responsible staff for these steps.

KEYWORDS

Adaptation, Human Resources, Adaptation Process, Personnel Activities, Employee Devotion, Education, New Employee

JEL CLASSIFICATION

M500 Personnel Economics: General

M530 Personnel Economics: Training

M510 Personnel Economics: Firm Employment Decisions, Promotions

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Miroslava Vokounová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 24
Název BP:	Proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Adaptace jako jedna z klíčových personálních činností2.2 Adaptační proces2.3 Metodika3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Současný stav adaptace ve společnosti3.3 Šetření a jeho vyhodnocení3.4 Doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>A Handbook of Reward Management Practice</i>. 5. edit. London, Philadelphia, Darzaganj : Kogan Page, 2015, 392 p. ISBN 978-0-7494-7389-1.• BEDRNOVÁ, E. et al. <i>Manažerská psychologie a sociologie</i>. 1. vyd. Praha : Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální řízení – východiska a vývoj</i>. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky</i>. 5. vyd. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 04. 2017• Zpracování teoretické části do 30. 05. 2017• Zpracování výsledků do 30. 06. 2017• Finální verze do 01. 09. 2017
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petřů

V Praze dne 21. 4. 2017

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část	3
2.1 Adaptace jako jedna z klíčových personalnych činností.....	3
2.1.1 Charakteristika adaptačního procesu.....	4
2.2 Adaptační proces	11
2.3 Metodika.....	12
3 Praktická část.....	15
3.1 Představení společnosti	15
3.2 Současný stav adaptace ve společnosti	15
3.3 Šetření a jeho vyhodnocení	17
3.3.1 Oblast personální adaptace a adaptace na organizační kulturu	17
3.3.2 Oblast sociální adaptace	21
3.3.3 Oblast hodnocení procesu adaptace	22
3.3.4 Vyhodnocení šetření.....	25
3.4 Doporučení	28
4 Závěr.....	31

Literatura

Přílohy

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výzkumný vzorek respondentů pro 2. rozhovor.....	14
--	----

Seznam příloh

Příloha 1	
Vzor formuláře průběžného hodnocení.....	I
Příloha 2	
Struktura otázek polo-strukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou společnosti XY.....	II
Příloha 3	
Struktura otázek strukturovaného rozhovoru s ostatními zaměstnanci společnosti XY.....	III
Příloha 4	
Přepis odpovědí polo-strukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou společnosti XY.....	III
Příloha 5	
Přepis odpovědí strukturovaných rozhovorů s ostatními zaměstnanci společnosti.....	IV
Příloha 6	
Obrázek Kombinace dopadu angažovanosti a oddanosti organizaci.....	XXI

1 Úvod

Důležitým úkolem personalistů dnešní doby je dostatečné a efektivní zajištění lidských zdrojů pro společnost tak, aby měla správné zaměstnance na správných místech, aby zaměstnanci byli motivováni a aby si je společnost udržela. Adaptace zaměstnanců je proces, který pomáhá v prvních krocích a ze začátku zaměstnání tohoto úkolu docílit, je proto důležité mít ve společnosti tuto oblast správně a efektivně nastavenou. Adaptační proces je tak důležitou součástí řízení lidských zdrojů, vedle přijímání rozhodnutí ovlivňujících výkonnost pracovníků a potažmo celé společnosti. Pokud chce být společnost konkurence schopná, je třeba stále držet krok s trhem, mapovat pozice na trhu, motivující faktory či benefity a podle toho upravovat programy zaměstnaneckých benefitů. Je ovšem ale také třeba tyto své vize, plány, kulturu a motivující faktory umět prodat, dobře je komunikovat zaměstnancům a správně a ve správnou dobu je využít právě pro nábor a udržení si správných, výkonných a těch nejlepších zaměstnanců. Toho všeho nám vhodně nastavený adaptační proces pomůže docílit.

Proces adaptace se tak stává klíčovou součástí personálních činností, která má takovou komunikaci sprocesovat a díky které má společnost, potažmo personalisté, jedinečnou možnost dobré zaměstnance získat, vychovat, vyškolit a především uchovat. Adaptační proces se ve svých jednotlivých částech podrobně věnuje všem činnostem, kterými by měl zaměstnanec po svém nástupu na novou pracovní pozici projít. Tento proces, pokud se dobře uchopí, dává společnosti jedinečnou šanci utkat se o své zaměstnance s konkurencí a díky tomuto procesu můžeme ohlídat, že zaměstnanec je správně a úplně seznámen s vizí společnosti, že zná a uznává její kulturu a chce být její součástí. Dále je součástí tohoto procesu prvotní vzdělávání potřebné k samotnému výkonu práce vč. jeho plánování a zpětná vazba. Také nám adaptace zaručuje správné zaučení a pochopení samotné práce, tak že může zaměstnanec vykonávat přesně takovou práci, jakou zaměstnavatel potřebuje.

V dnešním rychle roustoucím a rozvíjejícím se pracovním trhu má velký vliv také vnímání trhu práce, jehož součástí je i přístup zaměstnavatelů k zaměstnancům včetně adaptace. Lidé mají čím dál větší možnost uplatnění a pro společnosti jsou lidské zdroje klíčové. I proto do lidských zdrojů firmy stále více investují a vnímají potřebu jejich udržitelnosti. Personální specialisté jsou již nyní často součástí managementu společností, spolupodílí se na plánování zdrojů a cílů společnosti a přebírají tím také jistou zodpovědnost za správné nastavení procesů souvisejících s lidskými zdroji. Jedím z nich je právě proces adaptace nových zaměstnanců, kterému se věnuje tato práce.

Společnost XY je velmi rychle rostoucí na trhu maloobchodních prodejců, zaměřených na spotřební elektroniku. Vzhledem k tomu, že působí na trhu již přes 20 let, bývala a stále je lídrem na českém trhu, nicméně její konkurence velmi rychle roste a také má již dnes velmi významný podíl na trhu. Organizační struktura společnosti XY prošla za dobu svého působení již několika restrukturalizacemi a i přesto, že nyní má stabilní pozici, uvědomuje si, že bude možná opět nutná brzká změna. Začátkem takových změn, jsou vždy podrobné analýzy současných stavů jednotlivých činností a zdrojů a následně jejich nové plánování. I sem můžeme zařadit analýzu stavu personálních činností, jejich efektivitu a budoucí udržitelnost. Proto se autorka s personálním vedením společnosti dohodla na provedení rozboru současného stavu jedné z personálních činností, konkrétně rozbor adaptačního procesu ve společnosti XY, kterému nebyla ve společnosti dosud věnována příliš velká pozornost, na rozdíl od oblastí recruitmentu, odměňování a jiných. Společnost je přesvědčena o poměrně dobrém systému procesu adaptace, nicméně uznává nutnost

ověření, zda je tomu opravdu tak, zda proces současně odpovídá jejím cílům a zda bude dlouhodobě udržitelný, efektivní.

Po dohodě s personálním vedením společnosti XY tedy autorka vypracovala tuto práci, zaměřenou na rozbor současného stavu adaptačního procesu společnosti tak, aby mohla zjistit, zda tento stav odpovídá potřebám společnosti a zda je žádoucí adaptační proces upravit či nově přenastavit. Hlavním cílem této práce je formulace doporučení pro společnost XY v oblasti adaptace nových zaměstnanců.

Cíl práce byl naplněn prostřednictvím kvalitativního výzkumu, v rámci kterého byla použita metoda rozhovorů. Konkrétně se jednalo o šetření formou jednoho polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou společnosti XY, s cílem zjistit konkrétní cíle adaptačního procesu společnosti XY a dále se jednalo o šetření formou devíti strukturovaných rozhovorů s ostatními zaměstnanci společnosti, kteří splňovali potřebná kritéria.

Práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část a praktickou část. V teoreticko-metodologické části se autorka věnuje rešeršní činnosti zaměřené na adaptační a orientační proces. Na základě rešerše byla zpracována teoretická část, která byla využita pro formulaci otázek pro kvalitativní výzkum. první částí se věnuje autorka adaptaci zaměstnanců a teoretickým znalostem o tomto procesu. Díky těmto znalostem bude možné určit, zda proces adaptace ve společnosti XY odpovídá doporučením odborníků a současným praktikám. Dopodrobna je zde teoreticky čtenář seznámen s procesem adaptace nových zaměstnanců, s jeho jednotlivými částmi po teoretické stránce, s přínosem a nutností adaptace a s návrhy na správný postup při tvorbě adaptačního procesu. Součástí této části je také podrobný popis metod, které autorka ve své práci použila k tomu, aby dosáhla předem stanovených cílů.

Další, tedy praktická část, nám představí společnost XY, její historii, současný stav, cíle, kulturu a samozřejmě její potřeby či představy o nich v oblasti adaptace nových zaměstnanců. Díky použité metodě kvalitativního šetření autorka zjišťuje, jaký je skutečný současný stav adaptace ve společnosti a provádí jeho vyhodnocení. Cíl práce se podařilo na základě využití kvalitativního šetření naplnit a na základě tohoto vyhodnocení předložila autorka doporučení v oblasti současného stavu adaptačního procesu společnosti XY a navrhla/ doporučila případné žádoucí změny v této oblasti v souladu se zadáním a s cíli této práce. Výsledkem je soubor doporučení, která byla na základě získaných dat formulována.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část této práce se podrobněji zabývá a definuje téma adaptace pracovníků, jako jednu z klíčových personálních činností. Nejprve se v první kapitole věnuje samotnému pojmu adaptace obecně, ale i ve vztahu k zaměstnání, pro správné pochopení látky.

V další části pak dopodrobna rozebírá adaptační proces v zaměstnání, který zahrnuje několik zásadních bodů a kterým se autorka ve své práci věnuje. Jedná se o cíle, fáze, oblasti, subjekty, nástroje, a nakonec hodnocení adaptačního procesu. Součástí teoreticko-metodologické části je také samostatná kapitola o metodice, která seznamuje čtenáře o metodách, které autorka pro svou práci použila a jakým způsobem je autorka využije pro praktickou část své práce.

K vymezení jednotlivých pojmů použila autorka odbornou literaturu a články na dané téma. I přesto, že publikací, které autorka pro svou práci použila, je několik, velmi se ve svých výkladech shodují či doplňují a zpravidla v této práci nedochází k porovnávání či vylučování jednotlivých citací.

2.1 Adaptace jako jedna z klíčových personálních činností

Jelikož, jak uvádí Koubek (2015, str. 188), je personalista zpravidla první a nejčastější osobou, která komunikuje s pracovníkem již ve fázi výběru, tedy v době, kdy je zaměstnanec, pouhým kandidátem, je zcela logické, že se jedná o jednu z klíčových činností personálního útvaru. Kocianová (2012, str. 53) ve své publikaci zmiňuje, že odpovědnost za personální řízení v organizaci nese jak management, tak i personální útvar (specialisté) přičemž adaptace je také velmi důležitou součástí opatření k zajištění potřebného počtu pracovníků. Jak se autorka zmiňuje i dále v této práci, je pracovník personálního útvaru, spolu s vedoucími pracovníky, hlavním aktérem či subjektem adaptačního procesu, proto je zcela na místě zvolit a rozebírat toto téma právě v rámci oddělení lidských zdrojů.

Adaptace, též známá pod pojmem asimilace, obecně znamená schopnost jedince přizpůsobit se danému prostředí. Jedná se o proces, při kterém dochází k interakci jedince s prostředím, přičemž se musí vyrovnat se změnami podmínek svého okolí a zároveň se danému prostředí přizpůsobit (Průcha, Veteška, 2012, str. 16).

Zároveň podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 162) je adaptace proces, při kterém dochází k sepětí člověka s prostředím aktivní i pasivní formou. Jelikož je stávající prostředí každého člověka zpravidla velmi členité, může docházet k situacím, kdy není daný jedinec úspěšně adaptován na všechny vlivy vycházející z nového prostředí a toto se samozřejmě týká i procesu, při kterém se člověk vyrovnává s novým pracovním prostředím (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 162).

Pro účely této práce se může hovořit o třech základních druzích adaptace a to (Everesta.cz, 2013): *Sociální adaptace* – jedná se především o interakci s lidmi, o adaptaci na úrovni společenské. Průběh vzájemného působení jednotlivců nebo skupin mezi sebou, při kterém dochází ke sladění společných očekávání, *Psychologická adaptace* – jde o proces neustálého se přizpůsobování organismu k udržení rovnováhy, a to jak aktivní formou chování (změnami prostředí a schopností přizpůsobovat se měnícím podmínkám prostředí), tak i pasivní formou, *Adaptace nových zaměstnanců* – zde se jedná o proces seznámení nového pracovníka s prostředím společnosti, jeho úkoly, stylem práce, organizační kulturou a strukturou a obecně s novými pracovními podmínkami. Kocianová (2012, str. 16) k tomuto upřesňuje, že není možné mít zúžený sociologický či psychologický pohled na jedince, který je nově nastupujícím zaměstnancem,

jelikož je v sociální struktuře společnosti nedostačující. Tímto druhem adaptace se hlouběji zabývá tato práce ve svých následujících kapitolách.

Dále, jak uvádí Průcha, Veteška (2012, str. 16), rozlišujeme adaptaci: *Pasivní*, tak zvanou akomodaci, při které se jedinec přizpůsobuje vnějšímu prostředí a *Aktivní*, při které dochází ke snaze osobnosti o změnu prostředí, která směřuje k tomu, aby dosáhla souladu se svými potřebami. Pro tuto práci je taktéž důležitý pojem adaptabilita, který dle výše uvedených autorů úzce souvisí s adaptací, přičemž, se jedná o schopnost jedince, usnadňujících snazší aktivní přizpůsobení se novému vnějšímu a sociálnímu prostředí.

2.1.1 Charakteristika adaptačního procesu

Proces adaptace je dle Průchy, Vetešky (2012, str. 16) proces, při kterém se jedinec aktivním způsobem přizpůsobuje měnícímu se či novému sociálnímu prostředí, jde tudíž o snahu jedince, se kterou se vyrovnává s takovým okolím. Pro oblast řízení lidských zdrojů se, dle autorů jedná o vyrovnání se s novým pracovním prostředím. Goksoy (2016, str. 57) říká, že se v případě nového zaměstnance jedná o proces pozorování vzorů, experimentování a získávání zpětné vazby. To je také zjevné z průzkumu zaměřeného na výběr pracovníků a adaptační proces, který provedla společnost Trexima, s.r.o. pod názvem HR Monitor v roce 2014 a kterého se zúčastnilo 250 náhodně vybraných českých společností v soukromém sektoru a různých oborech, z něhož vyplývá, že dvě třetiny podniků mají nastavená pravidla pro adaptační proces, a že většina společností používá adaptační proces jako dobře promyšlený systém, který výrazně pomáhá k rychlému zapracování nových zaměstnanců, jelikož si uvědomují důležitost a vliv správného adaptačního procesu na setrvání zaměstnance ve společnosti a jeho rozvoj správným směrem (HR-monitor.cz, 2014). Zároveň Goksoy, (2016, str. 365) shodně dodává, že adaptační teorie naznačují, že flexibilní organizace se přizpůsobují novým podmínkám prostředí a jejich lokální pobočky se zaměřují na dílčí prostředí tím, že rozlišují své postupy v adaptačním procesu tak, aby odpovídaly potřebám a požadavkům těchto trhů a zároveň plnily jeho výše uvedený účel. Jak autor dále uvádí, jedná se o jedno z nejdůležitějších témat společnosti každé doby.

Řízení adaptačního procesu pak dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 163), sleduje tyto dva aspekty. Jednak aspekt pracovníka, čímž se rozumí rozvoj jeho osobnosti, uspokojování jeho požadavků

a potřeb a celková pracovní spokojenost. Pro pracovníka je tak adaptační proces vítaným nástrojem, který mu v počátečním období v jeho novém prostředí poskytne “pomocnou ruku”, zadruhé aspekt organizace, kdy se společnost orientuje především na dobré a co nejrychlejší zvládnutí pracovní činnosti a zároveň na sžití se jak s prací samotnou, tak s pracovní skupinou zaměstnance a v neposlední řadě i celé organizace. Organizace se tak snaží o co nejnížší možné náklady a zároveň vysoké efektivnosti práce a stability.

Jak uvádí Průcha, Veteška, (2012, str. 16) ve své teorii, má adaptační proces v oblasti lidských zdrojů tři základní cíle: Zprvu seznámení zaměstnance s prací samotnou a co nejrychlejší zařazení a zapracování pracovníka. Zadruhé průběžné vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem včetně nadřízených a podřízených zaměstnanců – tento cíl zároveň zahrnuje i správné pochopení pracovního stylu a rychlejší orientaci. Za třetí se jedná o formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností, tj. pochopení a řízení se kulturou společnosti a jejich metodikami apod. Armstrong, Taylor (2015, str. 359) pak formuluje tři cíle adaptačního procesu jako překonání počáteční fáze, kdy je pro nového pracovníka vše cizí a nové, rychlé vytvoření příznivého postoje a vztahu pracovníka k podniku tak, aby byla jeho stabilizace a setrvání v podniku co

nejpravděpodobnější a dosažení požadovaného pracovního výkonu nového zaměstnance v co nejkratším čase.

Tyto cíle, mají dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 163) dopomoci k tomu, aby zaměstnanec co nejlépe zvládl požadavky, které jsou na něj kladeny v rámci jeho pracovního zařazení. Dále je dle autorů třeba, aby díky těmto cílům získal pracovník pocit perspektivního zaměstnání, které mu umožní odborný růst a dobrou pracovní kariéru. Jak k tomuto uvádí Váchal, Vochozka a kol. (2013, str. 307), je také třeba dbát, aby společnost zajistila nově příchozím pracovníkům pocit, že jsou v ní vítáni a důležití a vzbudila v nich tak jejich úsilí či angažovanost a oddanost, protože, jak shodně uvádí a zároveň doplňuje Armstrong (2015, str. 123), takoví zaměstnanci mají pak pozitivní vztah ke své práci, aktivně se snaží o co nejlepší výsledky, jsou spolehliví, věří v hodnoty organizace apod., tedy jedná se o pozitivní vývoj zaměstnance v souladu s cíli společnosti.

V neposlední řadě je třeba začlenění pracovníka do sociální struktury pracovní skupiny a potažmo celé organizace, tudíž, dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 163), je nezbytným cílem adaptačního procesu to, aby pracovník vhodnou formou získal všechny žádoucí informace (o kultuře společnosti, o možnostech profesního růstu, organizační struktuře, pracovních podmínkách apod.).

Na cílech adaptace se tedy výše uvedení autoři víceméně shodují, vzájemně se doplňují a v uvedených zdrojích v zásadě nedochází k rozporům jejich teoretických výkladů.

Jak již autorka této práce zmiňuje v předešlé kapitole, k procesu adaptace pracovníků dochází nejen při novém nástupu zaměstnance, ale i např. při jeho přestupu do jiného oddělení či postupu na jinou pozici. Objekty adaptačního procesu tak nejsou pouze noví zaměstnanci, ale rozlišujeme celkem čtyři objekty, které jsou níže blíže specifikovány dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 165): u nových zaměstnanců patří průběh adaptace k personální činnosti, která je součástí řídicí práce. Rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu při nástupu nového zaměstnance je tedy jeho bezprostřední nadřízený pracovník, který je odpovědný za průběh procesu. Řídicí pracovník má tak dle autorky velký vliv na postoje nového mladého člověka k jeho sebevzdělávání, k práci samotné i k organizaci a neměl by se také opomíjet přínos, kterým je nový pohled nastupujícího zaměstnance na podnik a jeho problémy. Pracovníci, kteří již na dané pozici před časem pracovali a nyní se na ní vracejí, a i když to není jediným pravidlem, jedná se, dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 165) především o zaměstnance, kteří se vrací po mateřské a rodičovské dovolené či po dlouhodobé nemoci. Jak autorka zmiňuje, týká se proces adaptace i takových zaměstnanců, jelikož vzhledem k delší přestávce v práci, u nich mnohdy dochází ke ztrátě profesionální sebedůvěry a zájmu o pokračování ve své kariéře. Podle autorky se jedná o tzv. re adaptaci a klade důraz na citlivý přístup řídicích pracovníků k těmto zaměstnancům v řešení jejich situací, do kterých se příčinou dlouhé odmlky v zaměstnání dostali. Další skupinou jsou zaměstnanci, kteří mění své pracovní zařazení a v tomto případě jde dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 165) především o zaměstnance, kteří přechází mezi jednotlivými odděleními, většinou z důvodu profesního růstu či zdravotního stavu. Poslední kategorií jsou Pracovní skupiny, tedy objekt, který se stává součástí řízení adaptačního procesu zpravidla v případě zavádění inovačních změn, kdy je opět nejdůležitějším subjektem v tomto procesu vedoucí pracovník, který musí mít snahu o maximální možné zapojení zaměstnanců do procesu inovace. Důvodem je především fakt, že zaměstnanci vždy přijímají změny lépe v případě, kdy se na jejich přípravě sami podílejí.

Dle Vochozky, Mulače (2012, str. 238) lze adaptační proces v personální oblasti obecně rozdělit do čtyř základních fází, a to přípravná fáze, fáze globální orientace, která nastupuje ve chvíli, kdy

začnou působit nové podmínky, fáze uvědomělé orientace, kdy si zaměstnanec uvědomuje svůj vztah k novým či změněným podmínkám, fáze se vpravení do nových podmínek, či přizpůsobení, splnutí. Tato fáze může dle intenzity dosáhnout jak splnutí, tak i nepřijetí, tedy nevčlenění se.

Pro účely této práce je však vhodnější zaměřit se na dvě používané fáze v rámci obecně známé formy adaptačního procesu, tedy: Před nástupem zaměstnance, kdy podle Armstronga, Taylora (2015, str. 360) je třeba zaměstnance dobře informovat o podmínkách zaměstnání a domluvit s ním předem všechny potřebné detaily tak, aby později nedocházelo k zbytečným nedorozuměním v době, kdy se je třeba již věnovat samotnému nástupu a procesu zaučení apod. Zaměstnanec by měl již znát veškerá znění smluv a jiných nástupních dokumentů, měl by být srozuměn s politikami společnosti, benefity a stručným popisem činností, které čekají zaměstnance v den nástupu (zdravotní prohlídka, školení bezpečnosti práce apod.). Dále je třeba detailně dohodnout stanovený čas a další potřebné informace pro první den v organizaci. Druhou fází je Nástup a počáteční orientace, kde, abychom co nejvíce zabránili počátečním pocitům nervozity při nástupu pracovníka do nového zaměstnání, doporučuje Fowler (1996), kterého cituje Armstrong, Taylor (2015, str. 360) ve své publikaci, dodržování následujících bodů. Za prve je nutné, aby osoba, která se setká se zaměstnancem v den jeho nástupu jako první (recepční, personalista, vedoucí...), by měla být dobře informovaná o přibližném času příchodu pracovníka do zaměstnání a dále o tom, koho informovat, jaké informace v počátku zaměstnanci předat. Dále je dle autorů třeba stanovit čas, kdy přijde nový pracovník v den nástupu do zaměstnání. Zamezí se tak možnosti, že přijde dříve, než se mu bude moci někdo věnovat a uvést jej. Dalšími nutnými body je dle autorů třeba, aby se pracovníci, kteří se s novým zaměstnancem setkají mezi prvními, chovali slušně, přátelsky a s velkou péčí a aby někdo nového pracovníka doprovázel v případě nutnosti přesunu v první den, jelikož je pro něj nové pracoviště úplně cizí a pohyb na pracovišti může být příliš složitý. Dále autoři zmiňují, že je také žádoucí zamezit přílišným prodáváním, čekáním pracovníka. Pokud bude zachována soustavná, neuspěchaná, ale dobře organizovaná činnost, nový zaměstnanec tak lépe překoná počáteční nervozitu. Jak autor nakonec zmiňuje, v poslední řadě se v den nástupu zpravidla věnuje novému pracovníkovi zástupce personálního útvaru, který s ním vyřídí veškerou pracovněprávní dokumentaci a ujasní si, jaké dokumenty je třeba ještě zabezpečit (zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a další potřebná potvrzení apod.)

Dle Koubka (2015, str. 193) orientace nových pracovníků zaměřuje na tyto tři oblasti – celofiremní orientace, která se zaměřuje především na zprostředkování obecných informací, zpravidla společných pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Shodně formuluje tuto oblast i Kocianová (2010, str. 133) a dodává, že se týká všech pracovních zařazení bez ohledu na obsah a charakter jejich práce. Dále útvarová orientace (příp. týmová či skupinová), která se týká konkrétní organizační jednotky, týmu, oddělení. Má konkrétnější obsah a obsahuje více detailů zaměřených na zvláštnosti daného útvaru. Kocianová (2010, str. 133) shodně uvádí totéž. A nakonec orientace na pracovní místo je obsahově zaměřená na charakter a obsah práce na konkrétní pracovní pozici. Shodně uvádí i Vochozka, Mulač (2012, str. 239), že by měl adaptační proces respektovat postup, kdy se zaměstnanec nejprve seznámí s charakterem podniku, následně se svým pracovištěm a s konkrétním pracovním místem

Koubek (2015, str. 193) ve své publikaci také na základě doporučení St. Johna (1980, s. 375–377) uvádí vybrané položky, které by určitě měl zahrnovat soubor materiálů pro nově přichozí zaměstnance tzv. orientační balíček či příručku, ve kterém se poměrně shoduje s Armstrongem, Taylorem (2015, str. 360). Taková příručka musí být, podle autorů, stručná a srozumitelná a co nejjednodušeji obsahovat vše, co nový pracovník potřebuje znát. Je, dle autora, třeba stále brát ohled na pracovníka, který přijímá v prvních dnech velmi mnoho informací a nedopustit, aby jimi

byl zahlcen až příliš, což by mohlo mít opačný efekt než užitečný úvod. Orientační brožura by měla dle Armstronga, Taylora (2015, str. 397) a Koubka (2015, str. 194), oba autoři se na obsahu více či méně shodují, obsahovat především přehledné informace o organizaci, jako je organizační struktura společnosti, perspektivní organizační schéma organizace, plán organizace a jejího zařízení, výše kapitálu, růst, trendy, cíle, priority a problémy, tradice, zákazníci, normy chování, normy výkonu, současné specifické funkce organizace, informace o politice společnosti. Dále by měla dle autorů organizační brožura popisovat Stručnou charakteristiku podniku (její historii, zaměření organizace, informace o vedení atp.), měla by zaměstnance seznámit s kolektivní smlouvou (pokud nějaká existuje), se seznamem volných dnů, seznamem benefitů, dále by měla taková brožura seznámit zaměstnance s formuláři a podrobnými informacemi o hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců (včetně termínů, další potřebné formuláře pro různé zaměstnanecké události), s možností dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Aby byla taková brožura dostatečná, jak autoři také zmiňují, nemělo by se po obsahové stránce zapomenout ani na uvedení zdrojů informací, informací o bezpečnosti práce, informací o vnitřní komunikaci (ukázka časopisu, apod.), kontaktní informace potřebných zaměstnanců či jiné důležité kontakty, základní pracovní podmínky (možnost zahrnutí samostatně v pracovním řádu), včetně informace o pracovní době, dovolené, pojištění, pracovní neschopnosti (postupy při hlášení absence, nemocenské dávky..), což ostatně dodává také Kocianová (2010, str. 134)

Koubek (2015, str. 194) také podrobně uvádí doporučující seznam materiálů pro celou organizační orientaci. Tyto informace je dle Armstronga, Taylora (2015, str. 398) i Koubka (2015, str.199) doporučeno projít s novým pracovníkem v úvodu a osobně. Tento způsob je dle Koubka (2015, str. 200) poněkud lidštější než jednoduché předání písemných informací a také je díky tomuto způsobu možné ihned odpovědět na případně otázky a pomoci novému zaměstnanci cítit se co nejlépe v dosud cizím prostředí. Konkrétně se podle Armstronga (2015, str. 124), kterého Koubek (2015, str. 195) pouze v detailech doplňuje, jedná o informace zaměřené na výrobky a/nebo služby, postup či poskytování výrobků a služeb zákazníkům, rozsah různorodých aktivit, organizační strukturu, hierarchii řízení organizace, informace o klíčových vedoucích pracovnících. Autoři Koubek (2015, 195) a Armstrong, Taylor (2015, str. 398) také uvádějí, že v rámci seznamování s celou organizační orientací by měl být zaměstnanec informován taktéž o vztazích ke společnosti a vnějšímu prostředí, očekávání a aktivitách, dále o přehledu o hlavních rysech politiky a procedurách, o odměňování (tarify a tarifní třídy, odměny za přesčasovou práci, odměny během dovolené a příplatky na dovolenou, příplatky za směnovou práci, způsob vyplácení mezd a platů, srážky ze mzdy – povinné i volitelné, možnosti úhrady vadných výrobků a jejich ocenění, slevy na výrobky či služby organizace, zálohy na mzdu, možnost půjček, náhrady pracovních výdajů, možnosti vyřizování daňových záležitostí za pracovníky). Stejně jako autoři zmiňují, do zaměstnanecké brožury je v rámci této komunikace třeba zahrnout podrobnosti o zaměstnaneckých výhodách (zdravotní péče, svátky, nadstandartní typy dovolené, poskytování volna, důchodové zabezpečení, možnost vzdělávání, poradenské služby pracovníkům, stravování, rekreační a společenské aktivity, jiné služby poskytované zaměstnancům) a o bezpečnosti při práci a předcházení nehodám (potřebné informace o bezpečnostních zařízeních, plán jejich rozmístění, zdravotnická zařízení a první pomoc, rekreační střediska, bezpečnostní prevence, postup hlášení nebezpečí, prevence požárů a požární kontrola, postup při úrazech a hlášení úrazů, klíčové předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, lékařského vyšetření, jeho časový plán, apod.)

Dále Armstrong, Taylor (2015, str. 398) a Koubek (2015, str. 195) v publikacích shodně jmenují i položky doporučované k zahrnutí do materiálů pro orientaci týkající se daného oddělení a pracovního místa. Takový materiál by měl dle obou výše uvedených autorů splňovat očekávání

zaměstnanec, že bude informován o tom, pro koho bude pracovat, jak bude pracovat, jak vypadá konkrétní pracoviště a jeho zázemí apod. Zpravidla je za tento úvod zodpovědný vedoucí daného útvaru, týmu či oddělení. Tento postup pomáhá zejména k dobrým mezilidským vztahům zaměstnanec vs. nadřízený, který nezůstává pouhým jménem či číslem v seznamu pracovníků, Armstrong, Taylor (2015, str. 397).

Úvod pracovníků do útvaru obsahuje zejména informace o funkcích organizační jednotky, popis pracovního místa a specifické cíle pracovního místa, klíčové termíny specifické pro odvětví organizace a příslušné zaměstnání (pracovní místo). Zároveň by mělo dle Armstronga, Taylora (2015, str. 360) splňovat tyto cíle – umožnit novému pracovníkovi, aby se cítil co nejlépe (jako doma), vzbudit zájem pracovníka o práci a organizaci, poskytnout zaměstnanci všechno potřebné informace k pracovním podmínkám a zvyklostem, poskytnout zaměstnanci očekávání společnosti/ útvaru v rámci norem výkonu a chování, informovat pracovníka o nabídkách podniku k možnostem postupu, rozvoje a dalšího vzdělávání.

Subjekty adaptačního procesu jsou zpravidla vedoucí pracovníci a pracovníci personálních útvarů, přičemž dle Koubka (2015, str. 200) bezprostřední nadřízení mají rozhodující podíl na praktické části adaptace a orientace pracovníka, k čemuž mohou samozřejmě přispět i spolupracovníci nového zaměstnance. Dle autora má přímý nadřízený na starosti především útvárovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo, přičemž vyhodnocuje průběh a pomáhá řešit případné problémy, které v průběhu nastanou. Goksoy (2016, str. 57) dodává, že v procesu adaptace slouží manažeři také jako role určitých vzorů a shoduje se v jejich důležitosti na průběžném vyhodnocování a poskytnutí zpětné vazby, což pomáhá zaměstnanci k přijetí organizační identity. Personální útvar má na starosti především vypracování koncepce, obsah a časový plán, který se může mírně lišit dle konkrétních pracovních míst a podílí se zejména na celo organizační orientaci, kterou koordinuje, metodicky řídí a v případě potřeby poskytuje potřebná školení vedoucím pracovníkům, aby mohli být dobrou podporou svým novým zaměstnancům. Jak uvádí Kulíková (2017) je pochopení významu procesu adaptace nového pracovníka ze strany vedoucího zaměstnance nedílnou součástí personální politiky. Jak autorka dále uvádí, je třeba, aby byli vedoucí pracovníci velmi dobře seznámeni, především pomocí personálního oddělení, se všemi body adaptace, kterou pak budou schopni uplatňovat v praxi a pomohli tak novým zaměstnancům, aby se správně orientovali v novém prostředí a byli co nejdříve schopni podávat očekávaný pracovní výkon. Úzká spolupráce obou těchto subjektů jak při průběhu, tak při vyhodnocování, je nezbytná pro správný průběh adaptace, přičemž vyhodnocení, zpětná vazba a získané zkušenosti lze využít při tvorbě dalších budoucích programů v rámci adaptace nových pracovníků. Kocianová (2010, str. 135) dále doplňuje, že dalšími důležitými subjekty adaptačního procesu jsou Mentor, garant či patron, který věnuje pracovníkovi v průběhu procesu zvýšenou pozornost, je jeho rádcem a školitelem a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. A dále spolupracovníci zaměstnance, kteří se také významně na průběhu adaptace podílejí přijetím do kolektivu, ochotou spolupracovat apod.

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 167) je při sestavování a plánování adaptačního procesu, třeba dbát na to, aby veškerá opatření a nástroje tvořila logický celek a zahrnovala všechny skupiny pracovníků, kterých se adaptační proces týká, stejně jako i všechny potřebné oblasti, tj. pracovní, sociální a organizační kulturu. Ucelený adaptační proces by měl obsahovat jak personální procesy (spojené zejména s výběrem zaměstnanců a jejich dalším rozvojem), tak základní hodnoty organizační kultury (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 167).

Podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 166) jsou adaptační plány tvořeny zpravidla pro řízení adaptačního procesu konkrétních zaměstnanců a při jejich tvorbě je třeba se řídit těmito zásadami: 1. Jeho obsah by měl souviset se složitostí a náročností pracovní činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Druh a charakter práce bude mít také vliv na délku období adaptačního plánu a na jeho formu – může se jednat o stručný záznam, ale i o podrobný program s termínovanými úkoly. 2. Je třeba respektovat dosažené vzdělání a délku praxe pracovníka. 3. Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a jeho obsah má být, pokud možno, přizpůsoben jeho přáním a představám. Zároveň Kocianová (2010, str. 134) dodává, že by měl adaptační plán zahrnovat všechny důležité kroky adaptačního procesu na konkrétní místo včetně časového harmonogramu. Jak Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, str. 166) také píše, přispívá k úspěšné realizaci adaptačního plánu fakt, že je novému pracovníkovi přidělen tzv. garant, jehož úkolem je provázet ho po dobu adaptace tak, aby pochopil nejen odbornou stránku, ale aby se i co nejlépe a nejdříve orientoval v novém sociálním prostředí (pracovní skupiny i celé organizace). Kocianová (2010, str. 135) je taktéž přesvědčena, že garant, či mentor pomáhá novému pracovníkovi s adaptací v sociálním prostředí. Blíže se funkci mentora věnuje tato práce v kapitole zabývající se subjekty adaptačního procesu výše.

Koubek (2015, str. 199) velmi pěkným a srozumitelným způsobem navrhuje uspořádání průběhu procesu orientace, tzv. časový plán, ve kterém na sebe jednotlivé kroky logicky navazují, tj. před sepsáním pracovní smlouvy/ po rozhodnutí o přijetí pracovníka – předání vybraných písemných materiálů, při podpisu pracovní smlouvy (zpravidla před nástupem, nejpozději v den nástupu) – další ústní a písemné informace, jak od personálního oddělení, tak od vedoucího daného útvaru či přímého nadřízeného, v mezidobí mezi podpisem smlouvy a nástupem zaměstnance – udržování kontaktu ze strany nadřízeného a případná podpora v řešení osobních záležitostí (např. stěhování), v den nástupu do zaměstnání – absolvování všech nástupních procedur, intenzivní orientace (zejména ústní), provedení organizací a příslušným útvarem, seznámení s kolegy, plnění pracovních úkonů, během prvního týdne v zaměstnání – pohovory s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty v rámci zaučení, seznamování s tím, na koho se, s jakými záležitostmi obracet, spolupráce s nadřízeným při plánování pracovních úkolů. Uličná (2013) v tomto období uvádí také nastavení hlavních cílů, předání potřebných pomůcek k práci, manuálů apod., určení grantu/ mentora, v průběhu druhého týdne – začátek plnění běžných povinností, zpětná vazba na počáteční orientaci (základní znalost postupů a strategie, porozumění hlavním cílům...) a případné řešení problémů s ní (ve spolupráci s personálním útvarem). Jak více do detailů rozebírá Uličná (2013), probíhá již také získání přístupů k potřebným zařízením a systémům, orientace ve struktuře společnosti, seznámení se se vzdělávacím programem, během třetího a čtvrtého týdne – absolvování krátkých školení v rámci orientace (např. kultura společnosti, zaměstnanecké výhody apod.), stále udržování kontaktu s přímým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru za účelem zpětné vazby na orientaci v podniku (cca 1x týdně). Zde Uličná (2013) upřesňuje, že se jedná především o vyhodnocení a kontrolu úrovně získaných znalostí a dovedností. Armstrong, Taylor (2015, str. 395) ve své publikaci uvádí, že tato školení by mohla probíhat již během prvního týdne, nicméně taktéž dodává, že to platí pouze v případě, že je v organizaci dostatečný počet pracovníků, případně je možné kurzy odložit až do doby dostatečného počtu, od druhého do pátého měsíce v zaměstnání – postupné ukládání všech úkolů pracovního místa, formální setkání s přímým nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace (cca 1x za dva týdny) a případné řešení problémů, další krátkodobá školení (např. na téma kvality, produktivity, technologie, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, apod., během šestého měsíce – uzavření procesu

orientace a adaptace pracovníka, hodnocení jeho pracovního výkonu, projednání dalších plánů osobního a sociálního rozvoje pracovníka.

Do vstupních školení je třeba, dle Dudka (2017), mimo jiné, zahrnout především takové vzdělání, které je ze zákona povinné a zpravidla se váže na konkrétní vykonávanou práci. Mezi taková školení můžeme zahrnout zejména kurzy o bezpečnosti práce a požární ochraně, školení řidičů, školení na ovládání a řízení vysokozdvizných vozíků, školení na zacházení s konkrétním materiálem apod. Jak zmiňuje Dudek (2017) je možné neúčast zaměstnanců na tomto druhu školení považovat za nesplnění požadavků, které ukládá zaměstnavateli zákon. Totéž, dle Dudka (2017) platí i u vstupních školení, která jsou potřebná z důvodu předání informací z jednotlivých oblastí adaptačního procesu, kterým se autorka této práce věnuje v předchozí kapitole – tedy jak celou organizační, tak i informace zaměřené na konkrétní útvar a práci. Zejména se jedná o školení v tzv. měkkých dovednostech, jako je způsob komunikace ve společnosti, manažerské vedení v souladu s kulturou společnosti či zaškolení zaměřená na konkrétní dovednosti, např. v oblasti prodeje, podpory apod. Armstrong, Taylor (2015, str. 360) uvádí konkrétní seznam okruhů, ze kterých je možné zvolit obsah informačních kurzů a školení: informace o organizaci, příležitosti ke vzdělávání pracovníků, proces řízení pracovního výkonu, politika, postupy a další opatření, zapojení a spoluodpovědnost odborů a pracovníků. Dudek (2017) ještě dodává, že neúčast na takovýchto školeních může vést i ke špatné orientaci nového pracovníka ve společnosti a o to více času musí pak nadřizený věnovat novému zaměstnanci.

Vzdělávání pracovníků při výkonu práce na pracovišti může být doplněno zvláštními kurzy mimo pracoviště. Aby se zabránilo neúčinnému a zbytečnému vzdělávání, je velmi žádoucí, aby byl přístup k tomuto druhu vzdělávání plánovaný a systematický. Jak Armstrong, Taylor (2015, str. 360) napovídá, může plánování těchto kurzů obsahovat analýzu stávajících dovedností a pracovního místa tak, aby byla příprava vzdělání co nejkonkrétnější, vstupní posouzení potřebných znalostí pracovníka, využití mentorů a rádců z řad spolupracovníků, kteří by měli být samozřejmě proškolení v tom, jak tuto roli vykonávat, koučování pracovníků vedoucími zaměstnanci, speciálně proškolených v tomto směru a je možné zahrnout i pověření konkrétním úkolem.

V průběhu adaptace, během prvních šesti měsíců od nástupu pracovníka do zaměstnání, narůstají postupně pracovní úkoly a přibývá tak logicky i hodnocení jeho přístupu k práci, hodnot, které přináší společnosti, ale i postojů k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti (Koubek 2015, str. 200). Jiné zdroje zmiňují, že nejkritičtější doba vhodná pro adaptaci pracovníků je během zkušební doby, tedy prvních tří měsíců (Dudek 2017), (Hlušička 2017). Správné hodnocení adaptačního plánu má vést k dalšímu uplatnění zaměstnance v organizaci a zároveň ho má podpořit v rozvoji a postupu v kariéře (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012, str. 167). Vochozka, Mulač (2012, str. 239) k tomu také ve své knize uvádí, že je třeba udržovat takové prostředí, které zaměstnance ve společnosti udrží a které mu dá takový pocit, že má smysl pro společnost dále pracovat, rozvíjet se a také pocit, že se jedná o prostředí, ve kterém se mu bude dobře pracovat. Jak autorka této práce zmiňuje v předchozí kapitole, zabývající se nástroji adaptačního procesu, konkrétně plánováním, je zde vidět, že součástí tohoto procesu je neustále hodnocení pracovníka a jeho zpětná vazba a vyrovnávání se s postupnými problémy během adaptace.

Tegze (2019, str. 322) přitom klade důraz, aby byli nově příchozí zaměstnanci, ale i stávající, požádáni o jejich zpětnou vazbu, které je třeba naslouchat a samozřejmě na ní reagovat, což je také součástí procesu a zároveň stabilizujícím prvkem urychlujícím celý proces adaptace. Hlušička (2017) zdůrazňuje hodnocení a zpětnou vazbu formou individuálního pohovoru. Vzor formuláře průběžného hodnocení, který vytvořila autorka této práce dle návrhu Uličné (2013), je k nalezení v Příloze 1 této práce.

Naopak při pozdním či špatném vyhodnocení, jak uvádí Dudek (2017), ztrácí zaměstnavatel možnost ukončit pracovní poměr s nevhodným kandidátem během zkušební doby a celkově špatné předpoklady pro další správný pracovní vývoj nového zaměstnance. Jak dále autor uvádí, nejvhodnější používanou metodou je podoba čeklistu či jiného firmou vytvořeného formuláře na manuální vyplnění hodnocení adaptačního procesu a součástí hodnocení je samozřejmě i forma rozhovoru včetně zpětné vazby ze strany zaměstnance i zaměstnavatele.

2.2 Adaptační proces

Jak již bylo zmíněno výše a jak uvádí Kocianová (2012, str. 10), je adaptace nových zaměstnanců, spolu s rozmisťováním zaměstnanců, analýzou pracovních míst, personálním plánováním, výběrem nových zaměstnanců a řízením pracovního výkonu, dílčí, ale neméně důležitou personální činností současné doby.

Pro účely v oblasti lidských zdrojů je též pro proces adaptace lidských zdrojů používán výraz Adaptační proces. Dle Průchy, Vetešky (2012, str. 16, 17), se taktéž jedná o proces socializace a vzdělávání, jehož cílem je usnadnění socializace zaměstnance v novém pracovním prostředí tak, aby co nejméně či vůbec docházelo k adaptačnímu stresu.

Adaptace a celkové uvedení pracovníka do organizace jsou také dle Armstronga, Taylora (2015, str. 359).

procedury, charakteristické pro den, kdy nastupuje nový zaměstnanec do společnosti a dále takové, které mají novému zaměstnanci poskytnout základní, ale důležité informace k rychlému pochopení způsobu práce a ke správné a co nejrychlejší adaptaci v novém zaměstnání tak, aby byl schopen co nejdříve pracovat na dané pozici.

Uvádění nových pracovníků do organizace je velmi důležité z následujících důvodů, které uvádí Armstrong, Taylor (2015, str. 396):

1. Snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců – dle Fowlera (1996), je poměrně vysoká pravděpodobnost odchodu nového pracovníka během prvních měsíců po nástupu a s tím samozřejmě vznikají související náklady: na získání pracovníků, na uvedení nových pracovníků do společnosti, na dočasné pokrytí práce na uvolněném místě do doby, než je pokryto náhradou, na zvýšenou kontrolu nového pracovníka včetně případných nutných oprav a na rozdíl mezi hodnotou, kterou má pracovník pro podnik vs. mzdové náklady na pracovníka vč. zaměstnaneckých výhod. Fowler (1996) také uvádí, že vzhledem k tomu, že tyto náklady mohou být poměrně značné (dle autora až 75 % ročního platu pracovníka), je pochopitelné, že je třeba takové náklady co nejvíce omezit. Zajisté se tedy vyplatí věnovat pozornost nově přichozím zaměstnancům a jejich uvádění do společnosti takovým způsobem, aby získal dojem, že chce v takové společnosti dlouhodobě pracovat. Jak autor uvádí, je totiž první dojem stejně důležitý, jako dojem z prvních čtyř týdnů zaměstnání.
2. Zvyšování oddanosti – jde především o představení společnosti jako takové, pro kterou bude pracovníkovi stát za to pro ni pracovat. S takovou organizací se nový pracovník zpravidla lépe identifikuje a bude mít spíše zájem setrvat. Jak podrobněji rozebírá Armstrong (2015, str. 121) ve své další publikaci, znamená oddanost pracovníka jeho sloučení s cíli a hodnotami společnosti a jeho touha být součástí dané organizace a zároveň vynakládat své úsilí pro dosažení jejích cílů. Jak autor dále uvádí, tak oddanost velmi úzce souvisí s angažovaností a motivovaností, což jsou procesy, které se navzájem doplňují a někdy se i vzájemně překrývají. Kombinaci angažovanosti a oddanosti blíže specifikuje Obrázek 1 v Příloze 6 této práce.

3. Objasňování psychologické smlouvy – jedná se o nepsané přesvědčení a předpoklady ohledně chování, které se očekává od pracovníků a zároveň to, co očekávají pracovníci od společnosti. Armstrong (2015, str. 132) také zdůrazňuje důležitost psychologické smlouvy jako součást správného adaptačního procesu, jelikož její správné objasnění a dodržení má pozitivní dopad na setrvání a chování pracovníka a jeho přidanou hodnotu pro společnost.
4. Urychlování pokroku v učení – v podstatě je třeba, aby bylo učení systematicky plánováno od prvního dne tak, aby byl co nejrychleji schopen maximálně přispívat svým výkonem k plnění cílů organizace. Jedná se především o učení potřebné k dosažení požadované úrovně výkonu. Shodně dodává i Kocianová (2012, str. 37), že i v rámci adaptace je zahrnuté potřebné počáteční školení a případná rekvalifikace jako součást vzdělávání a rozvoje pracovníků, tedy významné oblasti personálního řízení.
5. Adaptace na sociální prostředí – proces socializace, co nejrychlejší zařazení pracovníků a nalezení správného vztahu k práci v organizaci.

Pokud budeme blíže specifikovat nejdůležitější základní formy adaptace, kterým věnuje autorka pozornost v předešlé kapitole, můžeme pak dle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. (2012, str. 163) pro oblast lidských zdrojů doplnit následující informace k jednotlivým formám: Za prvé Sociální adaptace, která je dle autorů procesem, při kterém se jedinec začleňuje jak do struktury sociálních vztahů v rámci své pracovní skupiny, tak i v rámci celého organizačního systému. Je třeba podotknout, že jak zmiňují výše uvedení autoři, k této formě adaptace dochází nejen při novém nástupu zaměstnance do společnosti, ale např. při jeho přestupu do jiného oddělení či postupu na jinou pozici a z toho vyplývá, že obsah sociální adaptace může mít různé obsahové stránky, které závisí na tom, zda dochází k úplné změně pracovních podmínek (nový nástup) či k částečné změně (přestup, změna v rámci stávající organizace). Za druhé Pracovní adaptace, což, jak autoři uvádějí, je proces, při kterém dochází postupně k vyrovnávání osobních předpokladů jedince s požadavky jeho nového pracovního zařazení a průběžné zvládání změn v podmínkách pracovní činnosti. Kocianová (2012, str. 95) doplňuje, že se jedná o proces, který je součástí personálního řízení v organizaci a který má silný vliv na zajištění a udržení si potřebného počtu kvalitních pracovníků. Jak také Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. (2012, str. 163) dále uvádějí, obě tyto formy se navzájem neoddělitelně prolínají. Toto se dle autorů projevuje především v tom, že pouze zvládnutí obou těchto rovin adaptace může zaručit úspěšný průběh adaptačního procesu.

2.3 Metodika

Teoretická část byla zpracovaná na základě rešerše sekundárních zdrojů (odborných článků a publikací), které pojednávají o tématu adaptace jako takové, ale i jako o jedné z důležitých personálních činností. Stejným způsobem zpracovala autorka i další příbuzná témata, která jsou v práci zahrnuta a jsou potřebná k bližšímu pochopení zkoumané látky. Cílem práce bylo porovnat, zhodnotit a shrnout přístupy v oblasti adaptace nových zaměstnanců a na základě toho pak formulovat doporučení pro společnost XY. V rámci vypracování rešerše byly zjištěny informace, na základě kterých byly vytvořeny okruhy otázek pro rozhovory provedené v praktické části.

Pro praktickou část uvažovala autorka o zvolení metody kvantitativní, tedy formou dotazníku anebo kvalitativní, formou rozhovoru. Pro správnou volbu porovnávala nejzásadnější výhody a nevýhody jednotlivých metod, přičemž díky studiu teoretických znalostí o vybraných metodách zjistila, že v případě rozhovoru dle Dismana (2011, s. 141) je kladen menší nárok na iniciativu

respondenta a je pro něj obtížnější vynechat odpovědi na některé otázky. Zároveň rozhovor téměř zaručuje, že dotazovaná osoba je ta, která byla vybrána do potřebného vzorku. Co se týče návratnosti úspěšně uskutečněných rozhovorů, dle Dismana (2011, s. 141), je mnohem vyšší než návratnost při použití dotazníkové metody. Forma dotazníků zaručuje zase mnohem vyšší anonymitu než v případě rozhovoru. Naopak, jak uvádí Disman (2011, s. 141) je náročnost pro respondenta mnohem vyšší než u rozhovoru a zároveň návratnost je relativně nízká. Dotazník dále, dle autora, zaručuje obvykle méně častou bezchybnost a úplnost odpovědi než u rozhovoru.

Protože cílem bylo zjistit hlubší informaci v oblasti adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY a pro uskutečnění rozboru potřebovala autorka kvalitní vzorek respondentů a vzhledem k povaze vzorku, kdy je třeba, aby splňovali respondenti určitá kritéria, je zaručen nižší počet, než počet potřebný k uskutečnění dotazníkové metody, rozhodla se autorka, po zvážení, pro formu rozhovorů, což použila jako svou metodu šetření. Přestože tato metoda vykazuje limity v subjektivním zabarvení informací respondenty a je náročná z hlediska náročnosti zpracování získaných dat, byla zvolena jako nejvhodnější vzhledem k povaze cíle práce. Rozhovor je totiž v tomto případě mnohem vhodnější pro seriózní průzkum a počet respondentů, za použití vhodných otázek, dostatečně poslouží k zjištění údajů potřebných pro tento rozbor. Zároveň není v tomto případě na škodu, že není zachována anonymita, kterou by naopak zaručovala forma dotazníků. Další možný problém – běžné vysoké náklady na rozhovor – odpadl tím, že si autorka dělala rozhovory sama, se souhlasem společnosti.

Pro získání dostatečného obrazu o současném způsobu a procesu adaptace nových zaměstnanců společnosti XY se rozhodla autorka použít dva druhy rozhovorů, a to polo-strukturovaný rozhovor a strukturovaný rozhovor. Uvedené metody použila autorka následujícím způsobem (podrobné body a výstupy jsou pak obsaženy v praktické části této práce). Polo-strukturovaný rozhovor byl po předešlé emailové komunikaci domluven s HR ředitelem společnosti XY na konkrétní termín a trval 60 minut. Setkání se konalo v sídle společnosti – centrále. Rozhovor obsahoval 11 otázek. V průběhu setkání byl rozhovor zaznamenán a poté přepsán – viz. Příloha 4 této práce. Schéma rozhovoru s HR ředitelkou je uvedeno v Příloze 2 této práce. Výstupem tohoto rozhovoru je, v praktické části této práce, popsání současného stavu adaptace nových zaměstnanců z pohledu zaměstnavatele. Otázky v tomto rozhovoru jsou zaměřené na informace o společnosti jako takové, o její struktuře a dále o jednotlivých bodech a cílech adaptace zaměstnanců rozdělených dle oblastí i pozic/ rolí. Autorka se tedy z rozhovoru dovídá, jak má společnost XY proces adaptace současně nastavený, jaké oblasti má pokryté a jak je časově zasazen do počátečního období zaměstnání. Strukturované rozhovory s ostatními zaměstnanci společnosti proběhly taktéž po předešlé emailové komunikaci na třech místech společnosti v předem domluvených termínech. Celkem proběhlo 9 strukturovaných rozhovorů, z toho se 4 rozhovory uskutečnily v centrále společnosti, 3 rozhovory uskutečnila autorka v zázemí prodejny a 2 rozhovory v zázemí prostor skladu společnosti XY. Vzhledem k časové vytiženosti zaměstnanců měla autorka, po dohodě se zaměstnavatelem, časové omezení na každý rozhovor v délce max. 30-45 min. Rozhovory obsahovaly 18 stejných otázek. V průběhu setkání byly rozhovory taktéž zaznamenány a poté přepsány – viz. Příloha 5 této práce. Tazatelské schéma rozhovorů se zaměstnanci je uvedeno v Příloze 3.

Jako výstup pro svou práci autorka díky těmto rozhovorům zjišťuje, jak vnímají proces adaptace samotní zaměstnanci. Z otázek je také možno zjistit jakousi zpětnou vazbu na nastavený proces, jelikož obsahuje otázky zkoumající, zda jsou znalosti a zkušenosti zaměstnanců v souladu s cíli společnosti v oblasti adaptace, které plynou z polo-strukturovaného rozhovoru uskutečněného

s HR zástupcem zaměstnavatele. Konkrétně se v tomto rozhovoru objevují otázky související s nástupem, základním školením, zaučením apod.

Pro lepší přehlednost a konkretizaci byla struktura otázek rozhovoru rozdělena do tří, po sobě jdoucích oblastí. Konkrétně oblast pracovní adaptace a organizační kultury (10 prvních otázek rozhovoru), oblast sociální adaptace (4 následující otázky) a obecné hodnocení procesu adaptace (další 4 otázky).

Struktura respondentů jednotlivých rozhovorů byla následující:

1. rozhovor: 1 respondent – HR ředitelka společnosti (polo-strukturovaný rozhovor).
2. rozhovor: 9 respondentů – další zaměstnanci společnosti (strukturovaný rozhovor) ve složení: 2 manažerské pozice (střední management – 1x zaměstnanec centrály, 1x zaměstnanec prodejny), 7 řadových pozic (3x zaměstnanci centrály společnosti, 2x zaměstnanci skladu, 2x zaměstnanci prodejny). Z toho 4 zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 4–12 měsíců a 5 zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 12–18 měsíců. Dále zaměstnaní zaměstnanci by nebyli pro vzorek respondentů vhodní, protože se jich již proces adaptace netýká, a naopak zaměstnanci zaměstnaní kratší dobu ještě s největší pravděpodobností celým procesem adaptace neprošli a nemohou tak poskytnout relevantní odpovědi na dané otázky. Toto složení považuje autorka za dostatečné k pokrytí co největší oblasti zaměstnanců potřebných pro daný výstup. Výzkumný vzorek respondentů pro 2. rozhovor je přehledně popsán v Tabulce 1.

Tabulka 1

Výzkumný vzorek respondentů pro 2. rozhovor

jméno	pozice	délka zaměstnání ve společnosti/ počet měsíců	pozn. 1	pozn. 2
František	vedoucí marketigového oddělení	10	centrála	manažer
Tomáš	asistent, call centrum	5	centrála	řadový
Petra	finanční účetní	8	centrála	řadový
Julie	distributor	16	centrála	řadový
Petr	vedoucí prodejny	17	prodejna	manažer
Lukáš	prodejní asistent	4	prodejna	řadový
Antonie	pokladní	18	prodejna	řadový
Matouš	skladník	6	sklad	řadový
Jan	skladník	12	sklad	řadový

Zdroj: vlastní zpracování

3 Praktická část

Praktická část této práce se zabývá společností XY a jejím procesem adaptace. Úvodní kapitola se věnuje seznámení s danou společností, její kulturou, organizační strukturou a se současným stavem adaptace nových zaměstnanců. Autorka zjišťovala informace na základě šetření, popsanych v metodické části této práce a díky těmto informacím mohla uskutečnit rozbor současného způsobu procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY. Společnost, ve které bylo provedeno šetření, si nepřeje být jmenována a z důvodu její anonymizace je v celé práci uváděn její fiktivní název XY.

Podkapitola Šetření a jeho vyhodnocení pak obsahuje podrobný rozbor dostupných informací, které autorka této práce zjistila díky postupům, podrobně rozepsaným v předešlé kapitole. Díky tomu je pak možné do hloubky zjistit, zda odpovídá současný stav procesu adaptace zaměstnanců potřebám společnosti a případně navrhnout nastavení nového, či zefektivnění stávajícího adaptačního procesu společnosti, pokud to bude skutečnost vyžadovat na základě zjištěných informací.

3.1 Představení společnosti

Společnost XY, a.s. je jedním z předních maloobchodních prodejců, kteří se zaměřují na spotřební elektroniku a na českém i slovenském trhu působí již od devadesátých let dvacátého století (XY, a.s. 2016). Od roku 2005 nabízí společnost XY českému trhu i svůj vlastní e-shop a v průběhu let, kdy působí na trhu se stále rozrůstá s tím, že nyní čítá jeho tým cca 1200 zaměstnanců umístěných na 45 prodejnách, ve vlastním distribučním centru, v centrálním skladu a na centrále společnosti (XY, a.s. 2016). Jak dále společnost na svých webových stránkách uvádí, je její filozofie od začátku neměnná – tedy nabídka nejlepší ceny, nejlepšího zboží a nejlepších služeb, kdy jejich heslem je 100 % spokojených zákazníků. Toto se prolíná i do samotné kultury společnosti, kdy se nejedná pouze o zákazníky externí, ale i v rámci společnosti, tedy přístup a komunikace mezi zaměstnanci a jednotlivými odděleními.

Jak uvádí HR ředitelka v rozhovoru, viz Příloha 4 této práce, je strukturálně společnost rozdělena tak, že centrála společnosti se dělí na jednotlivé divize (finanční, personální, obchodní, marketingovou atd.), přičemž obchodní divize se dále dělí na oblast prodejen, distribuční centrum a centrální sklad. Centrála společnosti obsahuje přibližně ¼ počtu zaměstnanců, cca polovinu zaměstnanců zabírají prodejny a zbylou část distribuční centrum a centrální sklad.

Struktura zaměstnanců na odděleních /divizích centrály společnosti je zpravidla stejná, tedy vedoucí, asistent/ka a specialisté. Pozice na prodejnách jsou pak vedoucí, zástupce vedoucího, asistent/ka a prodejci jednotlivých oblastí dle druhu zboží. Centrální sklad má pak rozdělení stejné jako na prodejnách, ale místo prodejců jsou zde pozice skladníků.

Fluktuace ve společnosti XY se pohybuje již několik let okolo 4-5 %, z toho cca polovina opouští společnost během prvních dvou let.

3.2 Současný stav adaptace ve společnosti

Pro zjištění současného stavu adaptace společnosti XY použila autorka této práce metodu rozhovoru s HR ředitelkou společnosti, jehož struktura otázek je uvedena v Příloze 2 této práce. Z rozhovoru s HR ředitelkou vyplývá, že cílem adaptačního procesu ve společnosti XY je především co nejrychlejší seznámení s prací samotnou a získání důležitých informací, které

zaměstnanec potřebuje ke správnému a co nejdříve kompletnímu výkonu své práce. Další informace k procesu adaptace ve společnosti XY získala autorka taktéž díky zmíněnému rozhovoru s HR ředitelkou společnosti, jehož přepis je uveden jako Příloha 4 této práce.

Z otázek, které se zaměřovaly na subjekty adaptačního procesu, tedy hlavně na vedoucí pracovníky a personalisty a také na obsazení všech potřebných oblastí, tedy sociální adaptace, celofiremní adaptace, útvárová adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo, vyplynulo následující. Nejprve dochází ve společnosti XY k adaptaci na konkrétní pracovní místo, přičemž vždy hned první den obdrží nový pracovník veškeré nástupní dokumenty, pokud tak již nebylo učiněno před nástupem. Tyto úkony většinou provádí personální oddělení. Stejně tak poskytne personalista novému zaměstnanci i firemní směrnice, společné pro všechny zaměstnance, jako je etický kodex (vč. firemní kultury), pracovní řád apod. Zaměstnanec se seznámí s obsahem tak, že jej dostane k přečtení a je mu poskytnut čas na prostudování. Personální oddělení také informuje (e-mailovou podobou) všechny zaměstnance o nově nastupujícím kolegovi.

Poté je pracovník předán svému přímému nadřízenému, který jej převede na konkrétní pracoviště. Následně dojde ke zběžnému seznámení s týmem a s nejbližším pracovním prostředím. Pracovníka pak zpravidla zaučuje vždy některý seniornější zaměstnanec v týmu tak, že ho nejprve nový seniornější pracovník pouze pozoruje a pak, po určité vhodné době, již začíná vykonávat některé činnosti pod dohledem sám. Přestože se o zaměstnance většinou stará někdo z týmu, nese celou odpovědnost za zaučení vedoucí pracovník, který by měl být pravidelně o průběhu informován.

Vedoucí zaměstnanec či kolega přidělený v týmu zpravidla seznámí nového pracovníka s jinými útvary v rámci lokality. Pokud se jedná o manažerskou pozici, která je pracovním propojená i s útvary v jiných lokalitách, je pracovník seznámen s těmito útvary v rámci cca 2-3 týdnů od svého nástupu. Vždy se dbá na to, aby byl zaměstnanec seznámen osobně s těmi kolegy, se kterými bude úzce spolupracovat.

Ve společnosti XY neprobíhá žádná přednáška či setkání ohledně seznámení zaměstnance s kulturou a cíli společnosti. Řízené informování nových zaměstnanců o vizích a hodnotách společnosti také není zaměstnancům v rámci adaptace poskytováno, zaměstnanec si může dané informace pouze najít na webových stránkách či na intranetu společnosti XY. Zaměstnavatel nijak ani zaměstnance oficiálně neinformuje o formálnosti či neformálnosti prostředí, o společenských akcích, pokud nějaké jsou, a o mimopracovních možnostech činnosti v rámci pracovního kolektivu.

Další otázky rozhovoru s HR ředitelkou byly zaměřeny na různé nástroje adaptačního procesu, jako např. plánování a vzdělávání, ale i na hodnocení a zpětnou vazbu s tím, že jako nástroje adaptačního procesu využívá společnost XY určité školení a tréninky, a to konkrétně zákonná školení, jako je školení o bezpečnosti práce a požární ochraně, dále školení na řízení vysokozdvihných vozíků, školení na vyhl. 50 a školení řidičů. Takováto školení organizuje pracovník personálního oddělení ve spolupráci s vedoucím pracovníkem nového zaměstnance a probíhají zpravidla během prvních 3 týdnů po nástupu do společnosti.

Plánování adaptačního procesu, podle nějakého hromadného vzoru neprobíhá. Většinou probíhá vše přirozenou cestou, akorát prodejny mají seznam určitých školení, která je třeba do plánu adaptace zahrnout. Zpětná vazba probíhá před koncem zkušební doby ze strany vedoucího, po upozornění personálním útvarům. Vedoucí pracovník potvrdí na personálním útvaru, že je vše v pořádku, že zaměstnanec setrvává, anebo naopak. Pouze ústně, bez záznamu.

3.3 Šetření a jeho vyhodnocení

V této části práce autorka shrnuje a vyhodnocuje zjištění, která získala pomocí metody formou rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti XY.

Šetření je rozdělené do tří oblastí stejným způsobem jako byly rozdělené otázky v rozhovorech – tedy na oblast pracovní adaptace a adaptace na organizační kulturu, dále oblast sociální adaptace, a nakonec oblast hodnocení samotného procesu adaptace. Toto rozdělení se rozhodla autorka udělat podle logické návaznosti obsahu teoretické části této práce. Struktura otázek rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY je uvedena v Příloze 3 této práce.

V každé části jsou pak uvedené vybrané odpovědi na použité otázky a tím má čtenář možnost přehledně rozpoznat konkrétní rozebíranou otázku či téma a vzorek odpovědí na základě kterého bylo šetření vyhodnoceno. Vždy autorka nejprve popisuje danou otázku/ téma, poté uvádí pouze vzorek odpovědí jako příklad a následně vyhodnocení odpovědí na danou otázku. Celé přepisy rozhovorů jsou pak uvedeny v Příloze 5 této práce.

3.3.1 Oblast pracovní adaptace a adaptace na organizační kulturu

Dle poznatků z teoretické části jsou tyto oblasti zaměřené především na charakter a obsah práce na konkrétní pozici a na formu sdělení potřebných informací a dále, co se týče adaptace na organizační kulturu, je zde zaměření hlavně na zprostředkování, zpravidla společných a obecných, informací o společnosti XY, včetně detailů o firemní kultuře, vizích společnosti, směrnících apod. Pro prozkoumání této oblasti byly v rozhovoru určené tyto otázky č. 1–10, určené pro rozhovor se zaměstnanci, viz. Příloha 3 této práce.

Co se týče informací, které by měli zaměstnanci obdržet před nástupem, a které tím mohou usnadnit jejich start v novém zaměstnání, dle teoretické části se jedná především o detaily, které se týkají smluv a jiných nástupních dokumentů, dále by měl mít zaměstnanec již povědomí o benefitech a stručném popisu činností, které budou následovat od prvního pracovního dne, resp. stručný plán. Zaměstnanci se shodovali v tom, že před nástupem do zaměstnání dostali na personálním oddělení smlouvu a seznam věcí, které musí ještě dodat. Ve většině případů dostali předem informaci, kdy mají první den přesně dorazit do zaměstnání a na koho se mají ptát. U zaměstnanců prodejny je také shoda v tom, že asistentka prodejny jim ukázala prostory pro zaměstnance ještě před nástupem, když podepisovali smlouvu. Domluvili se předem v kolik hodin mají přijít první den, a že mají jít přímo za ní, a ještě jim ukázala jejich budoucí vedoucí, aby věděli, s kým se ten den setkají.

Na základě velmi podobných odpovědí respondentů většinou zaměstnanci obdrží pouze stručné informace k prvnímu dni, tedy kdy a na koho se obracet. Také je většinou již vyřízena, alespoň částečně veškerá pracovní právní dokumentace. V drtivé většině ale zaměstnanci před nástupem do zaměstnání nemají představu o tom, co je čeká v první dny. Je dost pravděpodobné, že se tyto záležitosti neřeší zpravidla proto, že se počítá s tím, že je každý zná, např. z předchozího zaměstnání. Je zřejmé, že ve společnosti neexistuje jednotný seznam činností, věcí, které by měli být součástí informačního balíčku před nástupem zaměstnance.

Díky odpovědím na to, jak probíhal nástupní den a zda byli zaměstnanci seznámeni s náplní práce, bylo možné zjistit, zda, dle teoretických znalostí, byli zaměstnanci správně informováni

o svém pracovním popisu, o tom, co budou konkrétně dělat, jaká mají práva a povinnosti atd., přičemž je toto na odpovědnosti především vedoucího pracovníka daného útvaru. Nejčastější odpovědi byly např. typu, že přímo na pohovoru jim bylo řečeno, co budou dělat. První den s nimi chvíli někdo hovořil na personálním oddělení, předali jim potřebné dokumenty a pak si je převzal kolega a vše potřebné jim ukázal. Zaměstnanci také zmiňovali, že náplň práce se řešila přímo během pohovoru.

Z odpovědí je patrné, že drtivá většina zaměstnanců svou náplň práce znala již z průběhu pohovoru, kde s tím byli seznámeni ze strany vedoucího pracovníka oddělení a zástupce personálního oddělení. Po samotném nástupu se pak již většinou věnovali pracovníkům zkušenější kolegové, kteří jim byli přiděleni na zaučení. Vedoucí pracovník tedy hraje ve společnosti XY, ohledně sdělení pracovní náplně, svou roli hlavně před nástupem, tedy během pohovoru, avšak po nástupu do zaměstnání přebírá iniciativu pouze jakéhosi seznamovatele a pověřuje touto činností, ve většině případů, svého dalšího a zkušenějšího podřízeného.

Dalším dotazováním bylo možné zjistit, zda je zaměstnancům při nástupu přidělen nějaký spolupracovník, v rámci zaučení, či mentor, jak probíhá zaučení do pracovní činnosti a za jak dlouho je zaměstnanec většinou schopen vykonávat činnost samostatně. Díky teoretické části této práce víme, že důležitým subjektem v procesu adaptace je mentor, garant či patron. Dále, že adaptační proces obsahuje několik na sebe logicky i časově navazujících kroků, jako je zaškolení, pohovory, postupné předávání práce apod., s tím, že přibližně do šesti měsíců od nástupu by měl být pracovník již schopen vykonávat svou práci samostatně. Tady se odpovědi poměrně lišili. Někteří zaměstnanci zmiňovali, že je nejvíc naučil kolega, který odcházel, a kterého na pozici střídali. Zkoušeli pracovat sami už druhý týden s tím, že kolega odcházel např. za 3 týdny po jejich nástupu, kdy se jim už nikdo nevěnoval. Další zaměstnanci na tuto otázku odpovídali s tím, že vedoucí jim zběžně ukázal základní činnosti a pak jim bylo sděleno, ať se v případě potřeby ptají kohokoliv. Přišlo jim to přirozené a nevadilo jim to, vyhovuje jim spíše vědět, na koho a s čím se mohou obrátit a kde co dohledat. Zaměstnanci většinou shledávali jako obtížné, že nemají k dispozici žádný manuál, kde by našli vše potřebné a musí se stále ptát.

V této oblasti můžeme pozorovat, že v některých případech je zaměstnancům přidělen nějaký patron na zaučení a v některých ne. V tomto tedy není společnost XY jednotná. Ve většině případů dochází k zaučování za běhu a k postupnému osamostatnění s tím, že k osamostatnění většinou dochází velmi brzy po nástupu, cca do tří týdnů. V některých případech dokonce nedošlo k zaučení vůbec.

Dále odpovídali zaměstnanci na otázku, zda mají zaměstnanci pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí a zda jej měli již od začátku svého nástupu do zaměstnání, což je jedním z cílů, které by měl splňovat úvod pracovníků do útvaru hned při nástupu. Jedná se o jednu z důležitých věcí, které umožňují pracovníkům cítit se hned z počátku co nejlépe, které pomáhají vzbudit zájem pracovníka o danou práci a poskytují zaměstnanci vše potřebné k tomu, aby mohl svou práci vykonávat. Zde zaznamenala autorka dle odpovědí časté nedostatky jako například, že zaměstnanci velmi často neměli připravené pracovní místo v den nástupu, například měli první den pouze stůl a židli. V některých případech jim pomohl ve skladu MTZ (materiálně technické zázemí, pozn. autorky práce) dovybavit pracoviště kolegové, kteří je zaučovali, ale na počítač čekali ve většině případů několik dní kvůli dlouhému schvalování. Na rozdíl od toho však někteří zaměstnanci naopak odpovídali, že se jim jejich vedoucí o vše postaral, vše objednal

předem, takže vše bylo první den připravené. I v těchto případech ale docházelo k prodlevě, protože zaměstnanci měli sice včas veškeré vybavení, ale neměli zařízené přístupy do systému.

Zde, dle odpovědí, je patrné, že se jedná o rozdílné situace a velmi záleží na daném vedoucím či útvaru, jak to mají nastavené. Opět je tu velká nejednotnost v celé společnosti XY a počet případů, kdy není materiálně technické vybavení dostatečné je poměrně velký. Je docela možné, že ve společnosti není žádný manuál, který by vedoucím pracovníkům radil, kdy, co a jakým způsobem přesně objednat tak, aby se všichni zaměstnanci mohli cítit komfortně hned od nástupu a zároveň, aby to pomohlo k plnění cílů adaptačního procesu.

Dále se autorka práce ptala na to, zda docházelo k pravidelnému hodnocení. Jak víme z teoretické části této práce, je součástí jednoho z nástrojů adaptačního procesu, konkrétně plánování, neustálý proces hodnocení pracovníka a jeho zpětná vazba na vyrovnávání se s postupnými problémy. Tato část adaptačního procesu, nejčastěji formou osobního setkání s manažerem, pomáhá dávat zaměstnancům pocit, že se o něj společnost zajímá a že má smysl ve společnosti setrvat. Je třeba při takovém pohovoru ne pouze naslouchat, ale i na něj adekvátně reagovat, vycházet zaměstnanci vstřícně a pomoci mu vytvořit co nejlepší atmosféru pro jeho adaptaci. Zaměstnanci odpovídali téměř shodně, že většinou moc nevědí, co tato otázka znamená. Žádné pravidelné hodnocení neměli. Před koncem zkušební doby s některými z nich pouze hovořil jejich nadřízený a ptal se, zdali je vše v pořádku. Nebo například odpovídali, že si nejsou vědomi, že by oficiálně k nějakému hodnocení docházelo, nicméně zmiňovali, že se svým nadřízeným komunikovali během zaučování, průběžně se na něco ptali a kolegové či manažer jim odpovídali. V celku byli zaměstnanci s tímto průběhem spokojeni, respektive neshledali na něm nic chybného a neočekávali, že by to mělo být jinak.

Vzhledem k tomu, že z předešlých odpovědí není příliš patrné, že by ve společnosti XY vůbec k nějakému plánování adaptačního procesu docházelo, je dost pravděpodobné, že ani v této oblasti nebude adaptační proces příliš kompletní. V této části je z odpovědí velmi zřejmé, že společnost XY absolutně selhává a hodnocení téměř neřeší. V takovém případě může dosti jednoduše docházet k vyhoření pracovníka ještě před ukončením adaptačního období. Zaměstnanec, který se cítí zbytečný, že je v podstatě jedno, jak svou práci vykonává anebo naopak nemá možnost cokoliv změnit, pokud to považuje za důležité a zároveň je uvědomělý a vědom si své hodnoty, je velmi pravděpodobně pracovník, který buď skončí během zkušební doby anebo krátce po ukončení adaptačního procesu.

Díky doplňujícím otázkám bylo možné zjistit, zda měli zaměstnanci během procesu adaptace nějaké problémy či mají nějaké návrhy na zlepšení procesu a co bylo na celém procesu nejtěžší. Na tyto otázky odpovídali zaměstnanci nejčastěji ve smyslu, že si myslí, že je vše v pořádku, ale vadilo jim nedostatečně připravené vybavení. Také se zaměstnancům nelíbilo, že první den dělali například jen nějaké vybalování a v podstatě čekali, až jim příští den někdo ukáže, co mají dělat.

Dle odpovědí lze usoudit a také to potvrzuje, že je v podstatě nedostatečně ošetřeno to, co již bylo zjištěno v předešlých otázkách s tím, že touto doplňující otázkou si to většinou zaměstnanci více uvědomili, či to sami podvědomě navrhli. Konkrétně by pracovníci ocenili lepší materiálně technické zásobování (především počítačové vybavení apod.), dále zcela postrádají pomocné materiály formou manuálů a příruček na vybrané postupy. Při zaučování se také většinou zaučující zaměstnanci orientují spíše na tvrdé dovednosti, na samotnou práci, chybí tu ale větší sociální impulz (například věnování se více samotnému okolí, zvyklostem apod.). To může být právě důsledkem toho, že není do procesu zaučování většinou zainteresovaný hlavně vedoucí, ale spíše nějaký pověřený pracovník. Chybí tu tedy širší pohled, včetně sociálního začlenění.

Další součástí adaptačního procesu, na jehož plnění se autorka této práce zaměstnanců ptala, bylo absolvování úvodních přednášek a dalších školení. Jedná se jak o vstupní školení, tak o vzdělávání v průběhu adaptace. Všichni zaměstnanci by měli projít během prvních dnů zákonnými vstupními školeními, jako je bezpečnost práce apod. a další vzdělávání v průběhu, zaměřené na kulturu společnosti a odborné dovednosti potřebné pro výkon práce, jelikož jsou potřebné ke správné orientaci nového pracovníka ve společnosti. Tyto kurzy by měly být naplánované po pečlivé analýze potřebných znalostí pracovníka. Ohledně školení se zaměstnanci velmi shodovali ve smyslu, že byli školeni na bezpečnost práce a někdy přibližně v prvním týdnu jim probíhala školení na konkrétní, např. účetní, systém. Dále zmiňovali, že např. jako personál prodejny potřebují speciální školení na prodejní dovednosti a komunikaci se zákazníkem a další termín, kdy se mohli zúčastnit, byl až někdy třetí týden.

K bližší specifikaci pak autorka této práce použila doplňující otázky, které pomohly autorce zjistit, zda jsou zaměstnanci, v rámci vzdělávání, seznámeni s kulturou a organizační strukturou společnosti XY, zda znají její metodiky. Z odpovědí byly patrné nedostatky vzdělávání v tomto směru. Zaměstnanci poskytovali odpovědi typu, že se nějaké stručné informace o kultuře dočetli v etickém kodexu, který dostali k přečtení během prvních dnů. Strukturu společnosti zaměstnanci zběžně znali a tuší, že je umístěná na intranetu společnosti. Taktéž zaměstnanci zmiňovali, že se zúčastnili školení na jejich systémy, které používají v daných odděleních. Dále zmiňovali, že kultura je jim jasná spíše z toho, jak se lidé ve společnosti chovají a podle toho soudí, že je ve společnosti „normální, neformální“ prostředí. Někteří zaměstnanci také odpovídali, že absolvovali zaučení na prodejní dovednosti a nejsou si vědomi, že by vůbec nějaká další školení byla k dispozici.

Jak můžeme vidět z odpovědí, společnost XY dbá především na ze zákona povinná školení. Také v případě potřeby odborných znalostí na konkrétní firemní systémy apod. plánuje společnost XY pro zaměstnance dané kurzy, nicméně ne vždy, a ne pokaždé včas. Spíše se zdá, že záleží útvar od útvaru, jak si svá školení vedoucí sám zorganizuje a bohužel se příliš nevěnuje pozornost nějakému promyšlenému zjišťování potřeb a plánování. Co autorka práce úplně postrádá v úvodních školeních, je téma kultury společnosti, způsobu komunikace a další podrobnější informace o společnosti XY, jako např. informace o prostředí, organizační struktuře, historii, ale i potřebné provozní informace, které se týkají všech zaměstnanců, jako například pracovní podmínky, vyúčtování služebních nákladů, čerpání benefitů, důležité firemní webové odkazy, informace o firemních akcích atd.

Ztotožnění se s firemní kulturou a hodnotami a porozumění kultuře a hodnotám společnosti, tolik důležitý krok pro setrvání zaměstnance ve společnosti a pro jeho loajalitu vůči společnosti, to bylo další téma v obsahu otázek. Je to jedno ze zásadních témat a důvodů, proč se vlastně adaptaci nových pracovníků věnuje taková pozornost. Cílem je zamezit zbytečným nákladům spojeným s odchodem nových zaměstnanců a zároveň ztrátě hodnotných pracovníků. Proto je třeba vzbudit v zaměstnancích dojem, že chtějí a stojí jim za to dlouhodobě v takové společnosti pracovat. Na tuto otázku odpovídali vesměs, že si myslí, že ano, že kultuře rozumí a cítí se být ztotožnění. Většinou ale v souvislosti zmiňovali, že se jedná o neformální prostředí s orientací na zákazníka. Společnost XY zaměstnanci vnímají jako „klasickou“ společnost, jsou na to zvyklí. Jejich většinová představa o tom, co je firemní kultura je, *že se jedná se o to, jak se k sobě ve společnosti lidé chovají a jak se chovají k zákazníkům.*

Velmi úzce na předchozí otázku navazuje také otázka, zda se zaměstnanci cítí být součástí společnosti XY. Zde zaměstnanci odpovídali většinou kladně, že ano a že se jim společnost XY líbí, je tam dobrý kolektiv a že jsou rádi, že ve společnosti pracují.

V této části práce musí autorka bohužel konstatovat, že není zcela jednoznačné, že by se zaměstnanci nějak zvlášť ztotožňovali s firemní kulturou a hodnotami společnosti XY. Zdá se totiž, že si pod hodnotami a kulturou společnosti představují úplně něco jiného a méně důležitého, než se má opravdu na mysli. Z odpovědí může čtenář nabýt dojmu, že je to zaměstnancům spíše jedno, že nijak zvlášť kulturu, hodnoty a vize společnosti nevnímají a nijak společnost XY nerozlišují od jiných firem, ve kterých mohou pracovat stejně tak, jako zde.

3.3.2 Oblast sociální adaptace

Jak uvádí autorka v teoretické části, jedná se především o začlenění pracovníka do struktury sociálních vztahů, jak v rámci oddělení, tak v rámci celého organizačního systému. Jde o bližší seznámení s týmem a jeho zvyky v rámci mezilidských vztahů. Pro prozkoumání této oblasti byly v rozhovoru určené otázky: č. 11–14, určené pro rozhovor se zaměstnanci, viz. Příloha 3 této práce.

Nejprve v této oblasti autorku zajímalo, zda a jak byli zaměstnanci uvedeni do pracovního týmu a zda se cítili do týmu přijati. Jak můžeme v teoretické části vidět, je seznámení nových pracovníků s týmem především úkolem vedoucího pracovníka. Je také třeba přijímat případná opatření, aby se zaměstnanec cítil v týmu dobře, aby byla známá jeho případná zpětná vazba a aby mu obecně, pokud možno, vycházeli ostatní pracovníci vstříc především v době zaučování. I zde měli otázky především kladné odpovědi. Zaměstnanci, především z prodejen a centrálního skladu, odpovídali povětšinou tak, že se poměrně často střídají na směnách, a proto jim chvíli uvedení do týmu trvalo, ale také zmiňovali, že mají pravidelné porady celého týmu 1x za 14 dní a tam se pak mohli seznámit se všemi těmi, které předtím nepotkali – byl to jeden z bodů porady, představení nováčků. Také zaměstnanci odpovídali, že si myslí, že do týmu dobře zapadli, a že se jedná většinou o podobný typ lidí, tj. mají rodiny, děti, stejné zájmy, chodí na společné obědy. Vedoucí zaměstnanec je povětšinou seznámil hned první den, při představení v kanceláři.

Je znát, že seznamování se ve většině případů, a s jistou péčí, vedoucí pracovníci opravdu věnují, opět ale zde nejde o celofiremní pravidlo. Buď neexistuje ve společnosti jednotný postup, návod pro vedoucí pracovníky, jak postupovat při uvádění do týmu nebo se jimi všichni neřídí. Uvedení do týmu bývá také většinou spontánně a zpravidla úspěšně. V některém případě velmi pomohla firemní akce formou teambuildingu, což ale není ve společnosti XY pro seznamování pravidlem a ani se to, z důvodů vyšších nákladů a v případě vyšší fluktuace, nedoporučuje.

K předešlým otázkám byly použity ještě doplňující otázky, které upřesňují zpětnou vazbu zaměstnanců na to, co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Pro tyto případy může být velmi nápomocné firemní setkání, pravidelný workshop či jiné teambuildingové akce, vzhledem k nákladnosti to ale může být poměrně složité. Zajímavou příležitostí může být také prostor, kde se mohou zaměstnanci neformálně setkat přímo na pracovišti – takzvané relaxační zóny apod. Dále zajímalo autorku, zda se svými spolupracovníky podnikají zaměstnanci i mimopracovní aktivity.

Vesměs se zaměstnanci shodovali v tom, že je s týmem a dalšími kolegy ve většině případů seznamovali ti kolegové, kteří je zaučovali. Mimo práci se zaměstnanci většinou nevidají. Jako často používanou příležitost seznámení a družení s ostatními kolegy zmiňovali zaměstnanci

místnosti, kde si ohřívají a mohou sníst přinesené jídlo, avšak často dodávali, že takové prostory nejsou kapacitně příliš velké a ocenili by víc takových prostor na oddych, aby si mohli v klidu vypít kávu, pohovořit si a na chvíli relaxovat.

Odpovědi respondentů pouze potvrzují teoretické poznatky, tedy, že sami cítí, jak moc jsou teambuildingové akce, byť v menším měřítku důležité a jak pomáhá přijetí do týmu a lepšímu seznámení i neformální prostředí, kde se mohou zaměstnanci zdržovat v rámci pracovního prostoru, ale věnovat se spíše sociální stránce práce, tedy odpočinkové komunikaci s ostatními, což k dobrému pracovnímu prostředí neodmyslitelně patří. V této oblasti, ale zaměstnanci příliš velké zájemství ve společnosti XY nemají.

Sociální oblast adaptace nezahrnuje pouze vztahy v rámci oddělení, ale v rámci celé organizace. Proto obsahoval rozhovor i navazující otázku jakým způsobem byl zaměstnanec seznámen s ostatními osobami v rámci organizace. Tato část adaptace je velmi důležitá pro správnou a fungující spolupráci mezi jednotlivými odděleními. I v případě, že zaměstnanci příliš s ostatními odděleními nekomunikují v rámci práce, je tento fakt důležitý pro zamezení takových postojů, že někteří zaměstnanci jsou něco víc než druzí a že pro někoho jsou důležité jiné hodnoty než pro druhé. Takové nejednotnosti je třeba zamezit obzvlášť pokud společnosti záleží na vnímání kultury a ztotožnění se s ní ze strany všech zaměstnanců stejnou měrou. Odpovědi se hodně shodovaly v tom, že zaměstnanci znají jen kolegy u nich na oddělení či divizi a pouze některé zaměstnance z personálního oddělení na centrále společnosti. V rámci organizace je většinou nikdo neseznamoval – vždy jen na daném oddělení. Je samozřejmě velmi obtížné ve velké společnosti pořádat aktivity, které by všechny zaměstnance lépe sblížili, nicméně mělo by být na zvážení vedoucího pracovníka a také v jeho kompetenci, aby dohlédl na to, že jeho zaměstnanec není ve společnosti “neviditelný” pro ostatní a že se cítí být součástí týmu a učinil k tomu potřebné kroky. V případě společnosti XY je opět v této oblasti velká nejednotnost. Může to být rozlišnou povahou mnoha pozic, nicméně i v rámci podobných oddělení se postup a výsledky adaptace velmi liší.

Pokud pomineme potřebu seznámení nových zaměstnanců se všemi spolupracovníky a s přihlédnutím k faktu, že to je poměrně neproveditelné a v některých případech ne tak nutné, pak je ale určitě třeba, aby zaměstnanci přinejmenším znali kontaktní osoby, na které se mohou obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.). Proto se autorka této práce ptala zaměstnanců i na tuto oblast. Vesměs zaměstnanci odpovídali podobně jako k předešlé otázce, tedy, že znají pouze lidi z některých oddělení, a to jsou zpravidla tyto kontaktní osoby, jako HR apod. Dalo by se říct, že všechny kolegy, které potřebují k práci znát, již znají. Ostatní si mohou najít v seznamu na intranetu, ale tuto možnost moc nevyužívají.

Ve většině případů se dá říci, že společnost XY tuto skutečnost splňuje. Zaměstnanci jsou seznámeni se všemi spolupracovníky i mimo oddělení, v případě, že s nimi v rámci svého zaměstnání spolupracují. V některých případech se zaměstnanci zmiňují, že v případě, že by potřebovali někoho dalšího poznat, mohou si jej najít v adresáři zaměstnanců. Zda existuje však podrobnější popis k jednotlivým pozicím, dostupný zaměstnancům na intranetu, včetně popisu případů kdy, jak a na koho se obracet, není zřejmé, nicméně by to bylo vhodné.

3.3.3 Oblast hodnocení procesu adaptace

Poslední oblastí, na kterou se autorka této práce zaměřila bylo hodnocení samotného procesu adaptace zaměstnanci, jejich vnímání, jak jej má společnost XY nastavený. Byli si zaměstnanci

vůbec vědomi, že nějaký proces adaptace probíhá, že jsou jeho součástí a co všechno podle nich adaptační proces obsahoval, co naopak ne, ale podle nich by měl? V neposlední řadě bylo třeba zjistit, jak efektivně byl proces adaptace ve společnosti učiněn a zda splnil své cíle.

K prozkoumání této oblasti použila autorka otázky č. 15–18, určené pro rozhovor se zaměstnanci, viz. Příloha 3 této práce.

Nejprve odpovídali zaměstnanci na otázku, jak by obecně hodnotili samotný proces adaptace, jak byl naplánovaný a zda podle nich splnil svůj účel. Zdá se, že zaměstnanci jsou se současným stavem smíření. Zaměstnanci odpovídali například, že jsou již ve společnosti delší dobu a mají pocit, že vše potřebné znají, nicméně zmiňují, že zpočátku to bylo těžší. Vesměs zaměstnanci nevědí, co by vytkli, přijde jim průběh jejich adaptace ve společnosti XY normální, běžný a neočekávají, že by to bylo jinak když je všechno nové. Někteří zmiňují, že takové věci moc neřeší a mají názor, že se to dá takto zvládnout, stejně jako všude. Někteří zaměstnanci také odpověděli, že jim ve společnosti na některé postupy chybí manuály a kvůli tomu si museli stále zapisovat různé poznámky k různým postupům.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že povětšinou zaměstnanci nevidí příliš velký rozdíl mezi adaptací v jiných společnostech, tedy je to na jednu stranu dobré, pokud není pocit ve srovnání s jinými společnostmi horší, nicméně ani nijak nehraje ve prospěch společnosti XY. Taktéž, je již z některých předešlých otázek a odpovědí vyplývá, chybí zaměstnancům v převážné většině možnost využití manuálů či jiných pomůcek na pochopení procesů a systémů, což by začínajícím zaměstnancům poměrně ulehčilo zaučení, aniž by si museli vše zapisovat a složitě dohledávat či se doptávat. Také je z odpovědí patrné, že si příliš nejsou jisti spokojeností nadřízených a ostatních pracovníků s jejich výkonem po dobu adaptace a po ní. Spíše se domnívají nebo doufají, že je vše v pořádku, nicméně jistota odpovědi napovídá, že zaměstnanci nemají zpětnou vazbu.

I když je z předešlých odpovědí poměrně jednoduché vyčíst, co zaměstnance uspokojovalo a co ne, přesto autorka této práce dotazujícím raději položila doplňující otázky, aby ještě hlouběji dokázala zjistit, co pro ně bylo na procesu adaptace nejtěžší, co jim naopak nejvíce pomáhalo a co by případně změnili. Zde se opět objevují již zmíněné nedostatky, např. zaměstnancům vadilo jim, že dlouho čekali na počítač a další vybavení, a že nejsou na většinu věcí manuály, přitom to považují za užitečné, protože by to pomáhalo i ostatním. Bez manuálu si museli vše zapisovat. Pomáhal jim vesměs ale dobrý kolektiv. Dále někteří odpovídali, že to pro ně bylo a stále je těžké, nemohou se například všude řídit tím, co je pravidlem u nich na oddělení, protože to jinde neplatí. Ve většině případech jsou kolegové ale velmi vstřícní a nápomocní. Další poznatky k procesu hodnocení tedy jsou, a také už to bylo zmiňováno v odpovědích na předešlé otázky, že mezi negativní postřehy patří především velký nedostatek v materiálně technickém zabezpečení nových zaměstnanců a velká nejednotnost mezi jednotlivými odděleními či pobočkami. Zaměstnanci necítí společnou kulturu a cítí se být v některých případech na jiné úrovni či jinak uznávaní ve společnosti kolegů z jiných divizí. Další zásadní překážky zaměstnanci zpravidla nevnímali. Naopak většinou zaměstnanci velmi vyzdvihují vstřícnost kolektivu při zaučování. Co se týče navrhovaných změn, je znát, že by jednoznačně ocenili změny v těch věcech, které při procesu adaptace příliš nefungovaly, tedy především materiálně technické zabezpečení, jednotnost kultury, příručky, manuály či jiná pomoc pro pochopení různých procesů a zpětná vazba.

Další důležitou otázkou, která může pomoci pochopit, zda byl vůbec splněn jeden teoretických z cílů procesu adaptace, a to, zda se zaměstnanci cítí být dostatečně adaptováni a zda hodlají ve

společnosti setrvat. Jak je uvedeno v teoretické části této práce, o setrvání zaměstnanců ve společnosti a jejich loajalitě rozhoduje především to, jak zapůsobí společnost na zaměstnance během prvních týdnů v zaměstnání, jak moc se budou zaměstnancům pověřeni pracovníci věnovat, jakou zpětnou vazbu zaměstnanec dostane. Je třeba také podotknout, že pokud je zaměstnanec v tomto ohledu laxní a spíše mu nezáleží, co bude dál, či necítí příliš velký rozdíl mezi společností XY a ostatními podobnými společnostmi, není příliš vázán nějakými důvody k dlouhodobějšímu setrvání ve společnosti. Zde se objevovali především dva typy odpovědí, a to, že danou práci dělají již dlouho a společnost XY je jedna z nejlepších, kde jí mohou dělat, a proto tu chtějí určitě zůstat. Také se tu už vše naučili, nechtějí odejít, nemají důvod. Zároveň si někteří zaměstnanci myslí, že jsou dobře adaptovaní a dokud je to bude ve společnosti bavit, tak tu určitě chtějí zůstat. Dělají práci, která je potřeba všude, takže, kdyby bylo nejhůř, mohou si najít jinou společnost, ale to v současné době nemají v plánu.

Odpovědi nejsou příliš jednotné. Je zde vidět případy, kdy jsou zaměstnanci přesvědčeni o dobré volbě v případě zaměstnání ve společnosti XY. Jsou rádi, že pracují právě v této společnosti a v porovnání s ostatními firmami jsou si jistí, že toto je lepší volba, a že rádi zůstanou společnosti věrni se všemi jejími hodnotami a kulturou a určitě uvažují o dlouhodobější spolupráci.

V případě těchto zaměstnanců byl tento cíl adaptace určitě splněn. Poměrně vyrovnaně však zaznívají i odpovědi takové, kdy zaměstnanci evidentně nejsou příliš spjati s kulturou a necítí silné vazby, jak k hodnotám společnosti XY, tak k práci u společnosti samotné. Nejedná se tedy určitě o případy, kdy zaměstnanci hodlají ve společnosti XY setrvat dlouhodobě a bude je tu držet silná vazba k jejich zaměstnavateli z důvodů stejných hodnot či vyhovující kultuře. Hodlají setrvat pouze, dokud se nenaskytne lepší nabídka, nebo dokud budou s touto prací jakž takž spokojeni a nebudou mít důvod odejít.

Poslední otázka použita pro šetření o adaptačním procesu ve společnosti XY byla o tom, zda proběhla mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na jeho výstupy a práci během adaptačního procesu v průběhu do šesti měsíců od nástupu. Jak je uvedené v této práci, v teoretické části, je zpětná vazba velmi důležitá pro zachycení jakýchkoliv pochybností během adaptačního procesu a okamžitou reakci na ně. Je taktéž součástí hodnocení jak v průběhu adaptace, tak před zakončením a jakýmsi přestupem na úplné osamostatnění se. Pomáhá projevit zájem o zaměstnance a účast na jeho počátečním zaučení stejně jako na jeho další spolupráci se společností. Pomáhá také včas předejít případným nedorozuměním v budoucnosti a je díky ní možné včas odhalit, pokud zaměstnanec není vhodným kandidátem na danou práci ani na další jiné využití ve společnosti a tím tedy umožní jeho ukončení včas již ve zkušební době, kdy nejsou dopady na společnost příliš veliké. Zpětná vazba by měla probíhat formou pohovorů a doporučuje se její záznam, např. do společnosti vytvořeného formuláře, a poté založení do osobní složky zaměstnance. K této otázce se nejčastěji objevovaly odpovědi typu, že se zaměstnanci hovořil maximálně vedoucí pracovník, a to před koncem zkušební doby. V zásadě se při takovém rozhovoru řešily otázky typu, zdali chtějí zůstat ve společnosti a zda jsou spokojeni, na což zaměstnanci odpovídali zpravidla kladně. Také odpovídali stylem, že nevědí, že by něco takového jako zpětná vazba vůbec mělo proběhnout. Zaměstnanci jsou vesměs rádi, že měli naplánované směny i po zkušební době a tím pro ně bylo jasné, že vše je snad v pořádku, že zůstávají ve společnosti a jsou rádi, že stále mají práci.

Stejně jak u odpovědí na otázku ohledně pravidelného hodnocení během adaptačního procesu, což velmi úzce se zpětnou vazbou souvisí, je z odpovědí na tuto aktuální otázku velmi zřejmé, že zaměstnanci nemají příliš povědomí o tom, že by ve společnosti XY nějaká zpětná vazba probíhala

anebo že by vůbec měla probíhat. Ve společnosti není v tomto žádný jednotný systém, každý vedoucí zaměstnanec volí formu zpětné vazby, pokud nějaká vůbec proběhne, po svém. V některých případech je zaměstnanec úplně vynechán a přihlíží se pouze k tomu, zda je společnosti se zaměstnancem spokojená a tím si ho nechá i po zkušební době. Bohužel ani o této zkušenosti někteří zaměstnanci vůbec nedozví formou zpětné vazby, ale pouze doufají, že mohou následující den po zkušební době dále pokračovat. Taktéž je možné z odpovědí usoudit, že zaměstnanci možná ani netuší, že nějaký proces adaptace vůbec proběhl a kdy končí. Zaměstnanci se ocitají v nejistotě a nevědí, zda mají dál pokračovat stejným způsobem či ne, což může mít dopad nejen na jejich, velmi pravděpodobně špatné, vnímání společnosti, ale i na jeho budoucí práci pro společnost, která nemusí být tak kvalitní a ubírat se takovým směrem, jak by společnosti XY potřebovala a chtěla

3.3.4 Vyhodnocení šetření

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, šetření bylo uskutečněno proto, aby autorka této práce získala potřebné informace a následně je podrobně rozebrala za účelem zjištění, zda současný stav procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti XY odpovídá potřebám společnosti, ale i trendům současnosti a zda jsou zastoupeny všechny oblasti, fáze a pravidla adaptace tak, jak to má být dle zjištění v teoretické části. Informace z výstupu byly použity pro případ potřeby návržení nového či zefektivnění stávajícího adaptačního procesu společnosti.

Níže autorka použila rozdělení zjištěných informací v souvislosti se stávajícími cíli společnosti.

Co nejrychlejší seznámení zaměstnanců s prací samotnou:

Klady:

- zaměstnanci jsou většinou seznámení se stručným popisem práce již během pohovoru vedoucím pracovníkem či zástupcem personálního oddělení
- ve většině případů je zaměstnancům přidělen nějaký zkušenější pracovník, patron, který se zaměstnanci během zaučování věnuje a postupně mu předává veškeré důležité informace
- zaměstnanci většinou přecházejí na samostatnou práci velmi brzy, během 2-3 týdnů

Zápory:

- bližší popis se zpravidla nesděljuje, již se dozvídá zaměstnanec v průběhu zaučování
- vedoucí pracovníci nejsou příliš zainteresováni do seznamování zaměstnanců s prací
- v některých případech nedochází k žádnému zaučení

Dle zjištění v teoretické části této práce je orientace na pracovní místo nedílnou součástí adaptačního procesu a zaměstnanec by měl být v této oblasti seznámen nejen s charakterem podniku, se svým pracovištěm, ale především se svým konkrétním pracovním místem, charakterem práce a jejím obsahem. Tuto část společnost XY řeší pouze částečně a většinou ve fázi výběrového řízení. V průběhu zaměstnání pak ale zaměstnanec nemá možnost nahlédnout do podrobného písemného popisu své pozice včetně kompetencí a zodpovědností.

Zároveň autorka v teoretické části zjistila, že vedoucí pracovník je spolu s personálním oddělením nedílnou součástí adaptačního procesu a jeho důležitým subjektem, zodpovědným za většinu určitých kroků (zaučení, seznámení atp.) a takový postup zde zcela chybí.

Získání důležitých informací a co nejrychlejší samostatný výkon:

Klady:

- před nástupem získají zaměstnanci kontaktní informace, informace o benefitech či podobných záležitostech a pracovněprávní dokumenty

- je poměrně dobře ošetřeno zákonné školení

Zápory:

- zaměstnanci většinou nemají představu o tom, co mohou očekávat v prvních dnech
- vedoucí pracovníci či zástupci personálního oddělení nemají/ neznají jednotný seznam činností a věcí, které jsou součástí informačního balíčku před nástupem zaměstnance
- k přechodu na samostatnou práci dochází příliš brzy
- neexistence manuálů
- časté neúplné materiálně technické zabezpečení, zpravidla zaměstnanci čekají několik dní
- téměř neexistence plánování adaptačního procesu
- nejednotnost ve vzdělávání zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu, kromě zákonných školení, tj. vzdělávání v oblasti systémů, kultury a dalších společných nastavení apod.

Zde zcela chybí jakékoliv celofiremní plánování adaptačního procesu a jakási ucelená forma adaptace, kterou by se mohli vedoucí pracovníci řídit a mohla by jim být při adaptaci nových zaměstnanců nápomocná. Jak je doporučeno v teoretické části této práce, ve společnosti by měl existovat seznam materiálů pro celou organizační orientaci, jakási brožura, která obsahuje informace typu organizační struktury, rozsahu různorodých aktivit, hierarchie řízení, informace o klíčových pracovnících atp. Taková jednoduchá a přehledná forma informovanosti zabrání přehlcenosti zaměstnance přílišným množstvím informací najednou, což by mohlo mít opačný efekt než užitečný úvod. Zároveň by měl být adaptační proces podrobně naplánován, rozdělen do časových úseků od prvního dne do prvních šesti měsíců a obsahovat srozumitelné informace o tom, jaké kroky je třeba udělat v průběhu tohoto období (např. kdy, jak a kde proběhnou jaká vstupní školení, kdy a kde se objedná vybavení pro zaměstnance atp.). Takové informace je třeba upravit jak pro zaměstnance samotného, tak pro jeho vedoucího tak, aby znal přesně, co proces adaptace obnáší a správně jej na svého nového zaměstnance aplikoval.

Dále autorka uvádí rozdělení zjištěných informací v souvislosti se současnými trendy (dle teoretických znalostí), které by neměly v procesu adaptace chybět, ale které HR ředitelka společnosti neuvvedla jako součást cílů společnosti XY.

Průběžné vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem:

Klady:

- v některých případech dochází k podpoře seznámení s kolektivem formou společných akcí
- ve většině případů jsou zaměstnanci seznámeni se všemi spolupracovníky v rámci oddělení, případně se zaměstnanci jiných oddělení, pokud to povaha práce požaduje
- zaměstnanci si mohou všechny potřebné pracovníky vyhledat v adresáři
- ve většině případů se cítí zaměstnanci dobře přijati do týmu

Zápory:

- ve společnosti neexistuje jednotný postup, návod pro vedoucí pracovníky, jak postupovat při uvádění do týmu, nebo se jimi všichni neřídí
- příliš velké zázemí zaměstnanci společnosti XY v oblasti další podpory formálního i neformálního seznamování nemají, neexistuje jednotná forma a tím dochází k rozdílným podmínkám v různých odděleních

Jak uvádí autorka v teoretické části, adaptační proces je taktéž vítaným nástrojem, který zaměstnancům v počátečním období v jejich novém prostředí poskytne „pomocnou ruku“ při uvedení do nové práce. Již v počáteční fázi adaptačního procesu dochází k vpravení se do nových podmínek, přizpůsobení se, splynutí a dle intenzity a přístupu společnosti lze dosáhnout jak

kladných výsledků, tak i nepřijetí, či nevčlenění se do kolektivu. Vedoucí pracovníci by tak měli tuto disciplínu dobře ovládat, dostat od společnosti patřičná školení a informace potřebné k tomu, aby mohli být svým novým zaměstnancům nápomocni jak po fyzické, tak po psychické stránce. Je taktéž třeba zaměstnancům poskytnout dostatek příležitostí a podpory formálního či neformálního setkávání a začlenění se do kolektivu. Informace o tom by měly být taktéž přehledně dostupné.

Formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností, jeho ztotožnění s kulturou a hodnotami:

Klady:

- poměrně kladné odpovědi na otázky ohledně ztotožnění se s firemní kulturou a pocitu sounáležitosti (nicméně je nutno podotknout, že se lze obávat, že zaměstnanci odpovídají kladně, aniž by úplně věděli, o co se vlastně jedná)

Zápory:

- zaměstnanci zpravidla nevidí velký rozdíl mezi společností XY a ostatními společnostmi
- nedochází k žádnému školení či bližšímu seznámení s kulturou a hodnotami společnosti, zaměstnanci mají pouze přístup k politikám, které se přečtou z povinnosti, nicméně jim společnost žádnou vhodnou formou svou kulturu „neprodává“
- zaměstnanci cítí rozdílné přístupy a postavení v kultuře společnosti mezi jednotlivými odděleními a pobočkami (co se týče komunikace mezi jednotlivými odděleními, velmi silně je cítit odstup a nejednotnost, tzn. centrála jsou „ti druzí“ a podobně i mezi ostatními středisky).
- zaměstnanci zpravidla příliš neznají hodnoty společnosti či je nijak neřeší

Jak je uvedeno v komentáři k otázce níže, která s touto velmi úzce souvisí, je sdělení kultury společnosti zaměstnanci nedílnou součástí adaptace. Jak se zdá z odpovědi, i přesto, že společnost seznamuje při nástupu zaměstnance se svým etickým kodexem, zaměstnanci většinou nemají o skutečném kodexu, kultuře společnosti velké povědomí. Určitě je třeba takové informace stručně a přehledně připravit a pochopitelnou formou je zaměstnanci sdělit, například v rámci vstupních školení. Zaměstnanci tak budou mít lepší povědomí o tom, co dělá společnost tím, čím je a budou se tak lépe podílet na budování jejího dobrého jména.

Vytvoření příznivého vztahu zaměstnance ke společnosti, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace a setrvání ve společnosti:

Klady:

- v některých případech jsou zaměstnanci přesvědčeni o tom, že chtějí ve společnosti XY pracovat a jsou na práci v ní hrdí

Zápory:

- ve většině případů nedochází k vhodné formě zpětné vazby, tj. pravidelně několikrát během adaptačního procesu
- zaměstnanci téměř nemají hodnocení své práce, nevědí, zda jí dělají správně, pokračují v některých postupech pouze na základě vlastního usouzení
- v některých případech berou zaměstnanci práci ve společnosti XY jako kteroukoliv jinou a i když neuvažují o odchodu, jedná se pouze o dočasný stav, dokud nepřijde lepší nabídka, nejedná se o práci z přesvědčení

Na základě teoretických znalostí z této práce je zřejmé, že pouze angažovaný a oddaný pracovník má pozitivní vztah ke své práci, aktivně se snaží o co nejlepší výsledky, je spolehlivý, věří v hodnoty organizace, podílí se na pozitivním vývoji v souladu s cíli společnosti. K takovému cíli je třeba důkladné seznámení zaměstnanců s kulturou společnosti a jejími cíly, metodikami, směrem,

kterým se ubírá, a to již v rámci adaptačního procesu. Společnost XY má sice vypracovaný etický kodex, nicméně z šetření je zřejmé, že zaměstnanci téměř netuší, co to je a proč je zrovna společnost XY pro ně ta pravá a proč by v ní měli zůstat, když dostanou lepší nabídku. Na formě sdělení těchto informací by tak měla každá společnost výrazně zapracovat tak, aby si vybuodovala jméno nejen mezi vnějšími zákazníky, ale i mezi těmi vnitřními (tedy zaměstnanci).

3.4 Doporučení

Co se týče cílů adaptačního procesu ve společnosti, jak sdělila v rozhovoru HR ředitelka, jde především o co nejrychlejší seznámení s prací a získání důležitých informací potřebných k co nejrychlejšímu samostatnému výkonu práce.

Přestože cíle společnosti tak, jak je uvádí HR ředitelka společnosti, mohou být na základě šetření poměrně splněné, považuje autorka za důležité, aby pro ucházející výsledky správného adaptačního procesu i v budoucnu, kdy se bude společnost s největší pravděpodobností dále rozrůstat a obzvláště v době, kdy je velmi vysoká zaměstnanost a je těžké si udržet každého zaměstnance, byly cíle rozšířeny i o další, na které se společnost XY příliš nezaměřuje, a které autorka přesto zahrnula do svého výzkumu.

Vzhledem ke zjištění v teoretické části je třeba, aby společnost splňovala další důležité cíle adaptačního procesu a i přesto, že je společnost v zastoupení HR ředitelky nevidí jako nutné, je třeba upozornit na ně, a to je ostatně znát i z naléhavosti odpovědí zaměstnanců. Protože i tyto další důležité cíle by měly být nedílnou součástí adaptačního procesu, byly zahrnuty v šetřeních, aby byla autorka schopna odhalit všechny případné nedostatky v adaptačním procesu společnosti XY a případně navrhnout potřebné změny. K výše uvedeným je tedy třeba přidat za další cíle průběžné vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem, formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností, jeho ztotožnění s kulturou a hodnotami a vytvoření příznivého vztahu zaměstnance ke společnosti, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace a setrvání ve společnosti.

Na základě šetření a jeho vyhodnocení uvádí autorka konkrétní doporučení ve výše uvedených oblastech dle následujícího.

1. Pro oblast co nejrychlejšího seznámení zaměstnanců s prací samotnou autorka doporučuje zaměřit se na konkrétní popis práce poskytnutý zaměstnancům hned při podpisu smlouvy. Takový popis by měl obsahovat konkrétní činnosti, kompetence a zodpovědnosti na dané pozici. Pro tvorbu popisů práce pro všechny pozice ve společnosti je třeba určit konkrétní osobu ve společnosti, která bude za tento projekt nést zodpovědnost a povede jej. Dle teoretických znalostí je nejvhodnější zodpovědnou osobou za takovou činnost člen personálního oddělení. Při tvorbě popisů práce bude třeba taktéž součinnost všech vedoucích oddělení/ divizí, kteří budou ve spolupráci s personálním oddělením tyto popisy tvořit. Ze stran vedoucích pracovníků se očekává především dodání potřebných informací ohledně zodpovědností a kompetencí jednotlivých pozic. Autorka doporučuje dokončení tohoto procesu co nejdříve, protože je to jednak žádoucí pro správné pochopení práce v rámci adaptačního procesu, ale jedná se i o zákonnou povinnost a každý zaměstnanec by měl být s tímto seznámen nejpozději při podpisu smlouvy. Dále je žádoucí, aby byli vedoucí zaměstnanci více zainteresováni do adaptačního procesu zaměstnanců ve svých týmech k čemuž by velmi pomohlo sjednocení procesu napříč společností a zaškolení vedoucích pracovníků v této oblasti. Ke splnění této potřeby autorka doporučuje opět pověření konkrétního pracovníka personálního oddělení, který bude za tento projekt zodpovědný – tedy za vypracování

jednotného procesu (ve spolupráci s vedením společnosti, případně s externími poradci), který bude splňovat všechny potřebné náležitosti, zjištěné v teoretické části této práce (bude tedy obsahovat všech pět daných oblastí a jejich správné načasování – rozpoložení do období od nástupu do šesti měsíců od nástupu, bude zahrnovat všechny potřebné subjekty adaptačního procesu, atp.). Dále bude tento pracovník zodpovědný za vytvoření srozumitelné formy komunikace adaptačního procesu vedoucím pracovníkům a uvedení do praxe, například školením vedoucích pracovníků (stávajícím vedoucím pracovníkům bude toto komunikováno v nejbližším možném termínu, novým vedoucím pracovníkům doporučuje autorka zavedení této oblasti do rámce vstupního školení vedoucích pracovníků).

2. Dále, co se týče oblasti získání důležitých informací a co nejdřívejší samostatný výkon, zde autorka této práce doporučuje, stejně jako u předešlého bodu, sjednocení procesu napříč společnostmi a vytvoření přehledných materiálů, které by informovaly vedoucí pracovníky i nové zaměstnance o důležitých bodech potřebných k zaučení, pochopení a převzetí práce. Pro tento účel je nejvhodnější formou vytvoření přehledných metodik a návodů, které budou v dostupné formě, například na firemních stránkách, k dispozici zaměstnancům. Se sumarizací a tvorbou těchto informací musí pracovat opět personální oddělení, které bude zodpovědné za strukturální stránku, ve spolupráci s vedoucími pracovníky, kteří budou zodpovědní za obsahovou stránku v případě konkrétních pozic. Součástí adaptačního procesu je taktéž vhodné mít správné načasování na seznámení zaměstnance s těmito detaily, aby k jednotlivým krokům docházelo v pravý čas a předcházelo se příliš rychlému nebo naopak zdlouhavému přechodu zaměstnance na samostatnou práci. Tento plán by měl samozřejmě také obsahovat včasné načasování materiálního zajištění nových zaměstnanců včetně podrobného objednávkového a schvalovacího postupu, což bylo na základě šetření zjištěno jako jeden z hlavních nedostatků.

Dále autorka doporučuje cílené zahrnutí dalších tří oblastí do adaptačního procesu společnosti XY, které sice částečně ve společnosti samovolně fungují, ale ne úplně správně a vzhledem k tomu, že se nejedná o naplánované cíle, obává se autorka, že jsou brány jako součást adaptace pouze omylem, čemuž je třeba včas zabránit tím, že se společnost na tyto oblasti cíleně zaměří a taktéž bude věnovat pozornost jejich zlepšení. Jedná se konkrétně o následující tři oblasti.

1. Průběžné vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem – zde je opět žádoucí zahrnout postup do jednotného procesu společnosti a informování vedoucích pracovníků, aby věděli, jak mají postupovat. Dále je třeba ujasnit zaměstnancům možnosti formálních i neformálních akcí v rámci společnosti, sjednotit podmínky a převést tyto informace do přehledné formy. K tomuto cíli může velmi dobře posloužit vytvoření vzdělávacích kurzů pro vedoucí pracovníky, kteří by měli tuto disciplínu ovládat v rámci vedení týmu. Vytváření dobrých pracovních vztahů a práce s týmem by se tak mohli stát součástí buď stávajícího vstupního školení pro vedoucí pracovníky (pokud takové existuje), anebo může být vytvořeno na míru společnosti, například ve spolupráci s externími poradci. K druhé části tohoto bodu, tedy ke správné informovanosti zaměstnanců o zvycích v této oblasti, může velmi dobře posloužit zahrnutí těchto informací do metodik, jak je již uvedené výše v odstavci pojednávajícím o vytvoření přehledných materiálů, které by informovaly zaměstnance o potřebných bodech v rámci zaučení.

2. Další oblastí je formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností, jeho ztotožnění s kulturou a hodnotami, kde autorka doporučuje jednoduchou formou informovat zaměstnance o kultuře a hodnotách společnosti včetně vysvětlení samotného pojmu. Vzhledem k tomu, že současná forma metodik není příliš účinná, doporučuje autorka zavedení příjemnější formy, např. videolearning apod. Zároveň je žádoucí, aby společnost více vyzdvihla své hodnoty,

uměla je prodat a v podstatě vysvětlila zaměstnancům v čem se liší a v čem je jejich kultura atraktivnější než v ostatních společnostech, respektive dát zaměstnancům důvod proč mají pracovat právě ve společnosti XY. K vytvoření vhodných materiálů doporučuje autorka nejprve správné nastavení jednotlivých bodů, například formou brainstormingu personálního oddělení a vedení společnosti přesně specifikovat hodnoty a kulturu společnosti, a převedení těchto bodů do pochopitelné, třeba i zábavné, formy. Jako jeden z vhodných formátů se jeví forma e-learningových trainingů, které budou součástí vstupních školení.

3. Poslední oblastí je vytvoření příznivého vztahu zaměstnance ke společnosti, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace a setrvání ve společnosti, kde autorka vidí jako největší problém nedostatečnou formu zpětné vazby, která by měla během adaptačního procesu proběhnout několikrát, což by mělo být samozřejmě součástí časového plánu adaptace. Je třeba zabránit tomu, aby zaměstnanci nevěděli, zda postupují správně, zda a z jakých důvodů jsou daným způsobem hodnoceni po uplynutí zkušební doby apod. Zpětná vazba by měla být v adaptačním plánu zahrnuta a načasovaná i pro účely zjištění, zda je zaměstnanec ve společnosti spokojen či se dá zabránit případnému předčasnému ukončení z důvodu frustrace právě z nedostatku zájmu či informací apod. Z teoretických znalostí je patrné, že za tuto oblast jsou nejvíce zodpovědní vedoucí pracovníci, kteří dokážou nejlépe vyhodnotit zpětnou vazbu, jelikož jsou zpravidla v nejbližším kontaktu se svými zaměstnanci. Částečně je pak za k podání zpětné vazby vhodný i pracovník personálního oddělení či člen z týmu daného zaměstnance. Autorka doporučuje pro vhodnou formu hodnocení adaptačního procesu, včetně zpětné vazby, vytvoření čeklistů či podobných formulářů a podrobných návodů a naplánování, které budou součástí zaškolení vedoucích pracovníků v oblasti adaptačního procesu, dle doporučení výše k danému bodu.

V souhrnu, na základě teoretických znalostí, brání správně nastavený adaptační proces adaptačnímu stresu a pomáhá správnému zapracování, ztotožnění se se společností, a především k setrvání a oddanosti pracovníka vůči společnosti. K tomu je však třeba, aby proces zahrnoval všechny potřebné fáze, které autorka rozvádí výše, a proto je zahrnula do svého doporučení. Na většině výše uvedených doporučeních může společnost pracovat formou brainstormingu či jiné spolupráce HR oddělení, vedoucích pracovníků a vedení společnosti, případně ve spolupráci s externími personálními poradci.

4 Závěr

Autorka si pro tuto práci vybrala téma adaptace nových zaměstnanců a konkrétně se v ní věnovala procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti XY s tím, že hlavním cílem práce byl rozbor současného stavu procesu adaptace v dané společnosti a dílčím cílem pak bylo zjištění, zda adaptační proces společnosti XY odpovídá jejím cílům, ale zároveň i současným trendům či doporučením odborníků na toto téma a případně navrhnout změnu procesu. Tato práce byla rozdělena na dvě základní části, tedy teoreticko-metodologickou a praktickou.

V teoretické části se autorka, formou řešerše sekundárních zdrojů, věnovala procesu adaptace obecně i procesu adaptace zaměstnanců ve společnostech. Dále se zde autorka věnovala objektům, fázím, subjektům a nástrojům adaptačního procesu, stejně tak jako hodnocení samotného procesu adaptace. V této části se také autorka zmiňuje o potřebách, cílech a plynoucích benefitech ze správně nastaveného a využívaného procesu adaptace. Dle teoretických poznatků je zřejmé, že správné uvádění pracovníků je důležité pro snižování nákladů a problémů s jejich odchody během krátké doby po nástupu, dále pro jistou oddanost zaměstnance podniku, pro správnou adaptaci na sociální prostředí a pro urychlení procesu zaučení se na danou pozici. Z tohoto důvodu je nutné věnovat zvýšenou pozornost nastavení adaptačního procesu, kdy hlavními cíli tohoto procesu jsou především seznámení se s prací samotnou, vytváření dobrých pracovních vztahů, překonání počáteční fáze v zaměstnání a získání důležitých informací potřebných ke správnému výkonu práce, kdy hlavními objekty jsou nejen zaměstnanci noví, ale i takoví, kteří se vrací do zaměstnání po delší odmlce či mění pracovní zařazení anebo se jedná o celé pracovní skupiny. Velmi důležité v procesu adaptace je obsažení všech oblastí, tedy celofiremní adaptace, útvárová adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo. K tomu mohou personalisté a vedoucí pracovníci, tedy hlavní subjekty adaptačního procesu, použít různé nástroje adaptačního procesu, jako např. plánování a vzdělávání. Další důležitou součástí adaptačního procesu je taktéž hodnocení čili zpětná vazba. Všechny tyto činnosti by měly být v procesu adaptace obsaženy, aby adaptační proces plnil své cíle.

V praktické části, kde autorka rozebírá současný stav adaptace ve společnosti XY, byla použita metoda formou rozhovorů, přičemž polo-strukturovaný rozhovor s HR ředitelkou společnosti pomohl autorce zjistit informace o samotné společnosti XY a s tím spojených cílech adaptačního procesu. Dále použila autorka ke svému šetření strukturované rozhovory s devíti respondenty na pozicích managementu i na řadových pozicích tak, aby byly zastoupené jak divize centrály, tak prodejen a centrálního skladu.

Výsledky šetření ukázaly, že cíle, které si vedení personálního oddělení určilo, jejich nastavení adaptačního procesu víceméně splňuje. Konkrétně má podle společnosti XY jejich adaptační plán splňovat co nejrychlejší seznámení zaměstnanců s prací samotnou a dále poskytnutí důležitých informací zaměstnancům k co nejdřívějšímu samostatnému výkonu. Jak autorka zjistila, zaměstnanci jsou převážně stručně seznámeni s jejich pracovním popisem, kontaktními informacemi a informacemi o benefitech apod. Také je ve většině případů zaměstnancům přidělen zkušenější pracovník, který je provází zaučením a zároveň má společnost XY velmi dobře ošetřeno proškolení zaměstnanců v oblasti zákonných školení. Díky těmto opatřením zaměstnanci zpravidla přecházejí na samostatnou činnost poměrně brzy, již během 2-3 týdnů po nástupu. Jako nedostatky však autorka shledala, že zaměstnanci nemají k dispozici detailnější popis práce a nemají úplnou představu o tom, co je v prvních dnech čeká. Dále, že vedoucí pracovníci nejsou příliš zainteresovaní do samotného procesu adaptace, neexistuje jednotné nastavení a plánování procesu

adaptace napříč společnostmi. Zaměstnanci také nemají již ze začátku vždy veškeré potřebné vybavení či přístupy k tomu, aby mohli svou práci vykonávat.

Díky teoretické části získala autorka poznatky, že je třeba se v šetření zaměřit na další tři cíle adaptačního procesu, které společnost XY vůbec ošetřené nemá, přestože by měly být součástí adaptačního procesu a zaručily by tak společnosti úplnou adaptovanost svých zaměstnanců včetně udržení si dobrých zaměstnanců v toliko konkurenčním prostředí. Zabývat se těmito cíli je tedy pro společnost XY více než vhodné, obzvláště v době tak rychle rostoucího pracovního trhu. Konkrétně se jedná o průběžné vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem, formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností a jeho ztotožnění se s kulturou a hodnotami, a nakonec vytvoření příznivého vztahu zaměstnance ke společnosti, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace a setrvání ve společnosti. V těchto oblastech autorka zjistila poměrně velké nedostatky. Ve společnosti není jednotný postup či návod pro vedoucí pracovníky, jak s novými zaměstnanci pracovat, jak jej uvádět do kolektivu a seznamovat jej s potřebnými informacemi. Zaměstnanci většinou nemají dobrou podporu v dalším počátečním vzdělávání. Co se týče seznamování s kulturou a cíli společnosti, toto proces adaptace společnosti XY vůbec neřeší a zaměstnanci ve většině případu ani netuší, o co se vlastně jedná. Společnost XY vnímají stejně jako každou jinou a důvody setrvání pak nejsou značka a společnost samotná, ale pouze uspokojení ze zaměstnání, což je velká škoda. V neposlední řadě autorka také zjistila, že v prvních šesti měsících od nástupu téměř nedochází ke zpětné vazbě a hodnocení průběhu adaptace. K tomu dochází pouze zřídka, bez jakýchkoliv sjednocených postupů a povětšinou se jedná o otázku setrvání při příležitosti ukončení zkušební doby a přechod na dobu neurčitou.

Společnost XY by určitě měla do svého procesu adaptace zahrnout všechny činnosti a části, které se adaptace týkají a adaptace by tak měla plnit cíle, které jsou tolik potřebné a svázané s tím, aby byla společnost na trhu stále udržitelně konkurenceschopná jako zaměstnavatel a aby si udržovala ty správné lidské zdroje, které budou konat svou práci v souladu s cíli společnosti. Zároveň by bylo dobré zavést jednotný postup či návod na adaptaci nových zaměstnanců, určit odpovědné pracovníky za jednotlivé procesy adaptace (personalisté, vedoucí...) a komunikovat dotyčným zaměstnancům potřebu a důležitost plnění adaptačních cílů a provádění činností s tím spojených. Podrobnější doporučení a následné kroky uvádí autorka v praktické části v podkapitole Doporučení.

Literatura:

- ARMSTRONG M. *A Handbook of Reward Management Practice*. 5. edit. London, Philadelphia, Darzaganj: Kogan Page Limited, 2015. 392 p. ISBN 978-0-7494-7389-1
- ARMSTRONG M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GradaPublishing, 2015. 928 str. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ E., JAROŠOVÁ E., NOVÝ I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0
- DISMAN, M. *A Jak se vyrábí sociologická znalost – příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8
- FOWLER A. *Induction*. 3. Edit. London: Institute od Personnel and Development, 1996. 96 p. ISBN 978-0852928141
- GOKSOY A. *Organizational change management strategies in modern business*, 1. Edit. IGI Global, 2016, 460 p. ISBN: 978-14-666-9533-7
- KOČIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd, Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ R. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5
- KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- PRŮCHA J., VETEŠKA J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1
- ST JOHN W.D. *The compete employee orientation plan "Personnel Journal"*. 1. Edit. Madison: Job Service Wisconsin, Dept. of Industry, Labor and Human Relations, 1980. 6 p. DILHR-JSD-6481
- TEGZE J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9
- VÁCHAL J., VOCHOZKA M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-247-4642-5
- VOCHOZKA M., MULAČ P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1

Internetové zdroje

DUDEK M, Kvalita-jednoduse.cz. [online]. 2017. přístupné z: http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/

HLUŠICKA P, Firemnisociolog.cz [online]. 2017. přístupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/en/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>

KULIKOVA A. Gastroprace.cz. [online]. 2017. přístupné z: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#.WWVOWjN7EXp>

ULIČNÁ Š, Gnostika.cz. [online]. 2013. přístupné z: <http://www.gnostika.cz/wp-content/uploads/Clanek-Adaptacni-plan-pro-noveho-obchodnika.pdf>

Adaptace. *Everesta.cz* [online]. 2013. přístupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>

Historie společnosti XY, a.s. XY.cz. [online]. 2016. přístupné z: <https://www.XY.cz/spolecnost/index.html>

O společnosti XY, a.s. XY.cz. [online]. 2016. přístupné z: <https://www.XY.cz/spolecnost/historie.html>

Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR. HR-monitor.cz [online]. 2014. přístupné z: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf

Přílohy

Příloha 1

Vzor formuláře průběžného hodnocení

Záznam z adaptačních pohovorů			
Jméno zaměstnance (<i>hodnocený</i>):		Den nástupu:	
Pozice:		Konec zkušební doby:	
Oddělení/divize:		Jméno nadřízeného:	
1. Úvodní rozhovor - projednání adaptačního plánu, očekávání			
Hodnotitel: (<i>nadřízený</i>)		Datum:	
		<i>(vyjádření hodnotitele)</i>	
Podpis hodnoceného:		Podpis hodnotitele:	
2. Rozhovor po 5. - 6. týdnu - hodnocení průběhu adaptace			
Hodnotitel: (<i>nadřízený</i>)		Datum:	
		<i>(vyjádření hodnotitele)</i>	
Podpis hodnoceného:		Podpis hodnotitele:	
3. Rozhovory v závěru adaptace - zhodnocení výsledků adaptačního procesu, návrhy na potřebné vzdělávání a rozvoj, doporučení, plánování cílů			
Hodnotitel: (<i>nadřízený, personalista</i>)		Datum:	
Průběh adaptace: Dostatečné množství informací, zaškolení Přístup garantů Časový harmonogram zaškolení			
<i>(vyjádření hodnoceného)</i>		<i>(vyjádření hodnotitele)</i>	
Pracovní náplň: Co splnilo očekávání a co ne? Jste spokojen na této pracovní pozici?			
<i>(vyjádření hodnoceného)</i>		<i>(vyjádření hodnotitele)</i>	
Osobní rozvoj: Návrhy na další vzdělávání Návrhy na zlepšení			
<i>(vyjádření hodnoceného)</i>		<i>(vyjádření hodnotitele)</i>	
Ostatní: Přípomínky a výhrady Další doporučení			
<i>(vyjádření hodnoceného)</i>		<i>(vyjádření hodnotitele)</i>	
Cíle: Plán na nejbližší období			
Podpis hodnoceného:		Podpis hodnotitele:	

Příloha 2

Struktura otázek polo-strukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou společnosti XY

1. Můžete mi stručně představit společnost XY?
2. Jaké je prosím strukturální rozdělení společnosti?
3. Jak vysokou fluktuaci má společnost XY?
4. Jaká je průměrná doba zaměstnání, po které od Vás zaměstnanci odcházejí?
5. Jaké cíle by dle společnosti měl plnit proces adaptace?
6. Která oddělení/ pozice jsou odpovědná za proces adaptace?
7. Doplňující otázky v návaznosti na ot. č. 6 – za účelem zjištění odpovědnosti v jednotlivých oblastech
8. Jak dlouho trvá adaptace v jednotlivých oblastech
9. Doplňující otázky v návaznosti na ot. č. 8 – za účelem zjištění trvání v jednotlivých oblastech
10. Máte nějakým způsobem ošetřenou možnost zpětné vazby v rámci adaptace zaměstnanců?
11. Případné další doplňující otázky.

Příloha 3

Struktura otázek strukturovaného rozhovoru s ostatními zaměstnanci společnosti XY

Oblast pracovní adaptace a adaptace na organizační kulturu:

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)
2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?
3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?
4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?
5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?
6. Doplňující otázky k ot. č. 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)
7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?
8. Doplňující otázky k ot. č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?
9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?
10. Cítíte se být součástí společnosti?

Oblast sociální adaptace:

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?
12. Doplňující otázky k ot. č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity
13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?
14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Obecné hodnocení procesu adaptace:

15. Jak byste hodnotil proces adaptace,
16. Doplnující otázky k ot. č. 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?
17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?
18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Vaš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

Příloha 4

Přepis odpovědí polo-strukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou společnosti XY

1. Můžete mi stručně představit společnost XY?

Společnost XY je přední maloobchodní prodejce se spotřební elektronikou, který působí v ČR i SR od roku 2005 a nyní má přes 1200 zaměstnanců. Více podrobností můžete najít na webových stránkách společnosti XY.

2. Jaké je prosím strukturální rozdělení společnosti?

Společnost XY se deli na centrálu společnosti, centrální sklad a distribuční centrum a prodejny, přičemž centrála společnosti je rozdělena na divize Marketing, HR, Finance, Obchodní atd. Pod obchodní divizi spadá oblast prodejen, centrální sklad a distribuční centrum. Co se týče rozdělení počtu zaměstnanců, pak zabírá ¼ central společnosti, ½ prodejny a zbylou část zabírá centrální sklad a distribuční centrum

3. Jak vysokou fluktuaci má společnost XY?

Míra fluktuace se v naší společnosti drží v průměru na 4-5 %.

4. Jaká je průměrná doba zaměstnání, po která od Vás zaměstnanci odcházejí?

Je to různé, ale přibližně polovina zaměstnanců ukončuje svůj pracovní poměr během prvních dvou let zaměstnání.

5. Jaké cíle by dle společnosti měl plnit proces adaptace?

Máme dva základní cíle adaptačního procesu a to 1. aby se zaměstnanci co nejrychleji seznámili s prací, kterou mají vykonávat a 2. aby získali důležité informace k tomu, aby byli schopni co nejdříve kompletně samostatně vykonávat svou práci.

6. Která oddělení/ pozice jsou odpovědná za proces adaptace?

Zpravidla je za adaptaci zaměstnanců odpovědný vedoucí daného oddělení a zástupce personálního oddělení.

7. Doplnující otázky v návaznosti na ot. č.6 – za účelem zjištění odpovědnosti v jednotlivých oblastech

Personální oddělení se věnuje novému zaměstnanci jako první, kdy mu předá případné zbývající nástupní dokumenty, které se nevyřídili před nástupem. Dále poskytne zaměstnanci firemní metodiky, včetně etického kodexu, pracovního řádu apod. Dalším úkolem personálního oddělení je rozeslání emailu, ve kterém nového pracovníka představí společnosti. Personální oddělení má také na starosti zajištění zdravotní prohlídky a zákonných školení.

Po vyřízení všech nástupních formalit předá pracovník personálního oddělení zaměstnance jeho vedoucímu, který mu ukáže konkrétní pracoviště a seznámí ho s prostředím a s týmem. Vedoucí pracovník je také zodpovědný za jeho zaučení, které zpravidla probíhá s asistencí některého ze zkušenějších zaměstnanců. Pokud je pověřen zaučením někdo z kolegů, měl by být s vedoucím zaměstnancem ohledně zaškolování v pravidelném kontaktu

8. Jak dlouho trvá proces adaptace v jednotlivých oblastech
Celý proces adaptace trvá zpravidla 3 měsíce, tedy během zkušební doby, což je poměrně logické. Ve stejném období by měla být hotova také všechna zákonná školení.

9. Probíhá ve společnosti XY nějaké vzdělávání v průběhu adaptačního procesu?
Zajišťujeme školení, která jsou povinná ze zákona, tedy bezpečnost práce a požární ochranu, vyhlášku 50, školení řidičů, vysokozdvizné vozíky... Prodejny mají v rámci zaučení také speciální školení na prodejní dovednosti, prodejní systém apod.

10. Jak se seznamují zaměstnanci s obsahem politik společnosti XY, její kulturou, vizemi, pracovním řádem apod.?
Jak jsem již zmínila, zaměstnanci se s těmito informacemi seznámí v rámci pročtení metodik první den. Zaměstnanci si je mohou v klidu pročíst a pak to potvrdí svým podpisem

11. Máte nějakým způsobem ošetřenou možnost zpětné vazby v rámci adaptace zaměstnanců?
Zpětná vazba probíhá zpravidla ústně, formou rozhovoru, před koncem zkušební doby, aby vedoucí pracovník i zaměstnanec potvrdili, že je jejich zájem o setrvání oboustranný. Toto pak komunikují personálnímu oddělení.

Příloha 5

Přepis odpovědí strukturovaných rozhovorů s ostatními zaměstnanci společnosti XY

Jméno: František

Pozice: vedoucí marketingového oddělení

Zaměstnán: 10 měsíců

Zařazení: centrála

Pozn.: manažer

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)
Ano, o činnostech a benefitech jsme se bavili při pohovoru. Smlouvy jsem taky podepsal před nástupem.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?
Přímo na pohovoru mi bylo řečeno, co budu dělat. První den se mnou chvíli mluvili na personálním, předali mi nějaké dokumenty a tak, a převzala mě pak kolegyně a vše potřebné mi ukázala.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?
Ano, dostal jsem mentora, byl to můj seniorský kolega a vše mi ukázal, byl trpělivý.

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?
Na své pozici jsem toho měl trochu víc, takže chápu, že to mohlo trvat déle, jako mobil, notebook, auto, ale zdržovalo mě to. Obzvláště proto, že má pozice byla poměrně nová a nebylo možné vykonávat práci u nějakého kolegy na počítači apod. Kancelář jsem dostal ale hned, včetně stolu, židle, a i přístupové karty apod.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?
Máme pravidelné meetingy s ředitelem, protože pozice je poměrně nová, tak mu pravidelně říkám, jak se věci mají. Když je nějaký problém, tak to řešíme hned během meetingu.

6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)
Pro mě bylo nejtěžší, že jsem nastupoval na úplně novou pozici a trochu mi vadilo, že jsem neměl vybavení hned ze začátku, ale nic bych asi neměnil.

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?
Absolvoval jsem bezpečnost práce, a protože mám auto, tak školení řidičů. Pak jsem třetí měsíc požádal o speciální externí školení, které jsem si sám našel.

8. Doplnující otázky k č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?
Školení BOZP a PO jsem dělal hned na začátku. Vše ostatní je na stránkách firmy, ale neměl jsem na to zatím čas. Představu ale mám.

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?
Ano, jinak bych tu ani pracovat nechtěl. Je to prostředí, chování se k vnitřním i vnějším zákazníkům.

10. Cítíte se být součástí společnosti?
Ano, společnost XY se mi líbí, je tu dobrý kolektiv, jsem rád, že tu pracuji

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?
Měl jsem štěstí, protože se hned první týden po mém nástupu konala teambuildingová akce celé naší divize, takže jsem se blíže seznámil se svým týmem i s lidmi z ostatních oddělení na divizi. S někým jsem si sedl, s někým ne, je to hodně rozdělené podle zařazení.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

Ten teambuilding byl super, ale uvědomuji si, že to byla náhodou, tyhle akce se nedělají kvůli každému nováčkovi, měl jsem štěstí. Jsem vedoucí, takže se vidáme mimo práci spíš formálněji, zatím jsme jen dvakrát zašli na večeři, ale jako oddělení, nejen se jít s někým bavit.

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?
Klasické seznamovací kolečko po odděleních s kolegou.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?
Určitě, znám všechny, se kterými spolupracuji, včetně HR.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?
Nečekal jsem, že to bude extra jednoduché, je to velká zodpovědnost, moje pozice byla nová, ale nějak jsem to zvládl. Všichni kolem se mi snažili pomáhat, když bylo třeba, ale jako vedoucí, jsem musel brzy pomáhat já jim, nemohl jsem je nechat až dělají práci za mě. Ředitel mi dal na začátku vizi a tu plním, tak uvidíme, snad bude na konci roku spokojený.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?
Nejtěžší bylo asi to, že jsem měl novou pozici a nikdo mě úplně nezaučil, musel jsem vychytávat chyby. Moc pomohl teambuilding, aspoň co se týče seznámení s lidma.

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?
Ano, přecházel jsem z malé firmy, takže to byla změna, ale spíše k lepšímu, jakýsi postup. Jsem za tu práci rád a za tu zkušenost a věřím, že je možné se tu ještě posunout dál, časem.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?
Jak jsem řekl, s ředitelem se vidám pravidelně, takže řešíme i případnou zpětnou vazbu. HR se mnou mluvilo před koncem zkušební doby, zda chci dál pokračovat, že strany XY je vše vpořádku a byli by rádi.

Jméno: Tomáš

Pozice: asistent, call centrum

Zaměstnán: 5 měsíců

Zařazení: centrála

Pozn.: řadový

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, details, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

Před nástupem jsem byl na personálním oddělení a dostal jsem smlouvu a seznam věcí, které musím ještě dodat. Taky mi volali, kdy mám první den přesně dorazit a na koho se ptát.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?
S prací jsem byl seznámen přímo na pohovor, část informací mi předala kolegyně, která mě zaučovala.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?

Zaučovala mě kolegyně, kterou jsem nahrazoval po dobu mateřské, vše mi ukázala, ale bylo toho tolik, že mi slíbila, že budeme v kontaktu i po jejím odchodu na MD, kdyby bylo třeba řešit, co mi nestihla předat. Neměl jsem totiž ke své práci vyhotovený žádný sumář nebo manuál.

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?

Neměl jsem nic svého, mám vše po kolegyni, protože jsem zástup. Museli jsem se na tom tedy ze začátku střídat.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?

To, pokud vím, řešil náš vedoucí s kolegou, který mě zaučoval. Ptal se ho, jak si vedu. Mě se nikdo na nic neptal. Akorát před koncem zkušebky se ptal vedoucí a taky někdo z personálního, jestli se mi tu líbí a chci zůstat.

6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)

Žádné problémy jsem neměl. Pomohlo mi, že mi kolegyně še ukazovala a naváděla mě.

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?

Ano, byl jsem na školení bezpečnosti práce, už někdy na začátku.

8. Doplnující otázky k č.7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?

Něco o kultuře bylo v etickém kodexu, který jsem četl. Strukturu zběžně znám, myslím, že je umístěná někde na intranetu. Ano, měl jsem školení na náš systém, který tu používáme.

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?

Toto prostředí mi vyhovuje, je to o tom, jak se prezentujeme na venek a jak se chováme uvnitř společnosti.

10. Cítíte se být součástí společnosti?

No, popravdě mi to tu někdy přijde každý pes jiná ves, někde je to moc upnuté, jinde zase volnější prostředí. Tady u nás na oddělení se cítím dobře, ale kdy jedním s někým z jiných oddělení, je to, jako bych byl v jiné společnosti. Ale nevadí mi to.

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?

Představil mě náš vedoucí. Všichni sit u dobře rozumíme.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

Kolegyně, která mě zaučovala mně pořád s někým seznamovala. Mimo práci se většinou nevidáme.

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?

Posílal se email, že nastupuji. Jinak se seznamuju průběžně, když je třeba.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Ano, znám pokladní, HR, MTZ a ty, co s nimi občas něco řeším.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

Zaučil jsem se dobře, myslím. Všichni jsou vstřícní, takže dobrý.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

Bylo pro mě těžký, a vlastně je pořád, to prostředí, všude jiný, ale to už jsem zmiňoval. Nemůžu se řídit, tím, co je u nás na oddělení, protože to jinde neplatí. Ale u nás jsou všichni moc hodní a kolegové mi opravdu pomáhali.

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Ano, pokud si mě tu nechají.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

Neproběhla.

Jméno: Petra

Pozice: finanční účetní

Zaměstnán: 8 měsíců

Zařazení: centrála

Pozn.: řadový

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

Samozřejmě, dostala jsem pracovní smlouvu. Benefity a popis práce jsme probírali při pohovoru.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?

Věnovala se mi má vedoucí, seznámila mě s kolegy, ukázala mi mé pracovní místo a dala mi materiály ke studiu. Pracovní popis nemám, není součástí smlouvy, ale snad vím co mám delat.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?

Popis jsem dostala při pohovoru, hlavně od vedoucího, ale nejvíc mě stejně naučila kolegyně, která vykonává stejnou pozici a už pracuje u společnosti XY delší dobu. Byla mi přidělena. Do dvou týdnů jsem jela naplno sama, ale kolegyně mi stále byla při ruce, kdyby něco.

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?

Ano, ale pokud si vzpomínám, tak jsem měla první den pouze stůl a židli. Kolegyně, která mě měla na starosti, mi pomohla v MTZ dovybavit pracoviště, ale na počítač jsem čekala 3 dny, prý trvalo schvalování.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?

K něčemu oficiálnímu asi ne, ale pořád jsme spolu komunikovali během zaučování, pořád jsem se na něco ptala a oni mi odpovídali, takže to je asi v pořádku, ne?

6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)

Ne, nic závažného.

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?

Ano, bezpečnost a pak jsem měla, někdy v prvním týdnu školení na náš účetní systém.

8. Doplnující otázky k č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?

Na bezpečnost práce jsem byla proškolená hned na začátku a taky jsme byli s kolegy na školení ohledně nových daní atak. To je vše.

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?

Ano, předpokládám, že se jedná o směr a hodnoty společnosti.

10. Cítíte se být součástí společnosti?

Řekla bych, že ano.

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?

Okamžitě jsme si sedly s kolegyněmi na oddělení. Mají rodiny, děti, máme stejné zájmy, chodíme na společné obědy. Seznámila nás vedoucí hned první den, představila nás v kanceláři.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?

S těmi jsem se seznámil ze začátku, když mě kolegyně prováděla po firmě, bylo to dost rychlý a nikoho jsem si nepamatoval, vlastně do dneška vím jen, kde je personální, finanční, recepce. Ostatní mě ani moc nezajímají, nepřijdu s nimi do styku a nevím, co dělají.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Znám lidi na HR a téměř všechny na finanční divizi.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

Dá se to zvládnout, jako všude. Jen mi tu na některé postupy chybí manuály, pořád jsem si musela něco zapisovat.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

Vadilo mi, že jsem dlouho čekala na PC a že nejsou na většinu věcí manuály, přitom, je to dobrý – pomáhalo by to i ostatním. Takhle jsem si všechno musela psát. Pomáhal mi dobrý kolektiv.

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Ano a ano.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

Kolegyně, která mě zaučovala, se mě pořád ptala, jestli se mi tu líbí a jestli mi může ještě nějak pomoci. Byla opravdu skvělá. Pak jsme se sešli, asi po dvou měsících já, kolegyně a nadřízený na obědě a povídali si dlouho, jak to jde, to zaučování a myslím, že z toho bylo jasné, že jsme oboustranně spokojení a není, co řešit.

Jméno: Julie

Pozice: distributor

Zaměstnán: 16 měsíců

Zařazení: centrála

Pozn.: řadový

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

S popisem práce a podrobnostmi jsem byla seznámena jen na pohovoru.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?

Čekal na mě můj vedoucí a kolega na podobné pozici se mi pak věnoval a ukázal mi, jak co funguje a co budu dělat.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?

Ne, vedoucí mi zběžně ukázal základní činnosti a pak mi bylo sděleno, až se v případě potřeby ptám kohokoliv. Mně to ani nevadilo, potřebovala jsem spíš vědět, na koho a s čím se mohu obrátit a kde co dohledat. Nebyl k dispozici žádný manuál, tak to bylo trochu těžší.

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?

Ano, myslím, že jsem možná první týden čekala, než se vše sejde, ale jinak mám vše potřebné.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?

V průběhu, většinou na hromadných poradách se mě vždycky nadřizený zeptal, zda je z mé strany vše v pořádku, zda potřebuji něco víc ke své práci.

6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)

Nevím, řekla bych, že takhle to probíhá všude, trochu mě mrzelo, že mě nikdo moc neseznámil s lidmi z oddělení, že to šlo až postupně časem.

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?

Ano, školení na BOZP a na náš firemní systém pro distributory.

8. Doplnující otázky k č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?

Je to klasická společnost, jsem na to zvyklá, takže jo. Je to to, jak se tu k sobě chováme a jak se chováme k zákazníkům.

10. Cítíte se být součástí společnosti?

Já doufám, že ano.

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?

Ano, moc nás tu není, samí muži, ale jsem zvyklá. Moc toho nenamluvíme.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

Já jsem dost lidí poznala v místnosti, kde si ohříváme a můžeme sníst přinesené jídlo, škoda jen, že je tak malá, chtělo by to víc takových prostorů na oddych, vypít si kávu, prohodit pár slov.

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?

Nikoho dalšího tu, kromě HR, neznám.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Dalo by se říct, že všechny, které potřebuji k práci znát, tak ty už znám. Ostatní si můžu najít v seznamu na intranetu, ale nevyužiji to.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

Už jsem tu delší dobu, teď všechno znám, ale ze začátku to bylo trošku těžší, ale nevím, co bych vytkla, je to normální, když je všechno nové.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

Já nevím, přijde mi to takhle normální a vpořádku.

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Myslím, že jsem dobře adaptovaná a dokud mě to tu bude bavit, tak tu určitě chci zůstat. Dělán práci, která je třeba všude, takže, kdyby bylo nejhůř, můžu si najít jinou firmu, ale teď to v plánu nemám.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš

Adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

se mnou mluvil akorát vedoucí před koncem zkušebky, jestli chci zůstat, že oni jsou spokojení.

Jméno: Petr

Pozice: vedoucí prodejny

Zaměstnán: 17 měsíců

Zařazení: prodejna

Pozn.: manažer

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

Dostal jsem smlouvu a při výběrovém řízení jsme stručně prošli popis práce a benefity, ale už jsem na takové pozici pracoval, takže nebylo třeba to moc rozebírat.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?

Nastoupil jsem na prodejnu, kde jsem se zaučoval od kolegy na stejné pozici.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?

Vlastně mě nejvíc naučil kolega, který odcházel, a kterého jsem na pozici střídal. Zkoušel jsem pracovat sám už druhý týden, kolega odcházel za 3 týdny po mém nástupu, kdy se mi už nikdo nevěnoval, takže jsem začal tou dobou naplno.

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?

Ano, vše jsem zdědil po bývalém kolegovi.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?

Ne, na to nebyl opravdu čas.

6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)

Myslím, že je vše OK, možná jen to vybavení, to mi trochu vadilo.

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?

Samozřejmě bezpečnost práce a pak jen zaučení od kolegy.

8. Doplnující otázky k č. 5, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?

Už u pohovoru mi říkali, že je tu příjemné neformální prostředí a já společnost XY znám už z dřívější, takže si umím představit, jakou má kulturu. Školení na toto téma jsme ale neměli.

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?

Ano, v podobné společnosti už jsem pracoval, takže mi to není cizí.

10. Cítíte se být součástí společnosti?

Rozhodně ano.

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?

Ano, myslím, že docela dobře, tým mě bere, nemám s ním problémy.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?

Byl jsem na kolečku po centrále a pak jsem několik dní strávil na pobočkách mimo centrálu. To bylo intenzivnější, s těmi lidmi spolupracuji, takže naše komunikace se stále prohlubuje.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Samozřejmě, znám celé obchodní oddělení, ředitele obchodní divzice, úzce spolupracuji s personálním, s centrálním skladem a distribucí.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

Cítím se dobře adaptován.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

Neměnil bych.

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Tuhle práci dělám už dlouho a společnost XY je jedna z nejlepších, kde ji můžu dělat, takže tu chci určitě zůstat a ano, už jsem se tu všechno naučil, nechci odejít, nemám důvod.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

Ano, ale pouze před koncem zkušební doby, s mým nadřízeným

Jméno: Lukáš

Pozice: prodejní asistent

Zaměstnán: 4 měsíce

Zařazení: prodejna

Pozn.: řadový

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, details, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

Jako všude jsem podepsal smlouvu před nástupem a domluvili jsme se, kdy mám přijít první den.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem? *Bylo mi řečeno, že nejvíc stejně poznám praxi, proto mi pracovní činnosti odhalovali postupně tak, jak mě zaučovali. Nějaký seznam jsem měl, ale co přesně obnáší, jsem se dozvěděl až při zaučování.*

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?

Ano, hned první den mě asistentka prodjenny provedla všude po prostorech, seznámila mě s kolegy a pak mě předala jednomu z nich, který mi ukazoval, co mám dělat.

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?

Nic moc k práci nepotřebuji, takže asi ano.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?

Nedávno, před koncem zkušební doby, se mnou mluvil můj vedoucí, že jsou se mnou spokojeni a byli by rádi, kdybych zůstal.

6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)

Všechno bylo, myslím, v pořádku. Líbilo se mi, že přišel všem email o tom, že nastupuji, ale přečetl jsem si ho až za dva dny, bohužel, protože jsem neměl dřív přístup k mailu, ale všichni o mě věděli a snažili se mi pomoci.

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?

Ano, na bezpečnost a pak na prodejní dovednosti a na produkty. To je školení, kterým prochází prý všichni prodejci. Akorát to bylo v průběhu cca 2-3 měsíců, dřív nebyly termíny.

8. Doplnující otázky k č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?

Nic jiného než jsem řekl.

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?

Jasně. Líbí se mi neformální kultura a moto společnosti.

10. Cítíte se být součástí společnosti?

Trošku ještě nevím, s kým si můžu tykat a s kým vykat (to je tu různý), ale jinak se tu cítím dobře, myslím, že i práci dělám dobře, že si rozumíme s vedoucím a že je vše tak, jak má být.

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?

Ano, jak už jsem řekl. S kolegy si rozumím, je tu dobrá parta.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

Určitě mi pomohlo, že tu máme pár aktivních kolegů, kteří pořád plánují nějaká setkání mimo práci.

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?

Jako mimo prodejnu? Tam nikoho, kromě těch, co byli u pohovoru, neznám. Ani není důvod.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Ne a ani nevím, s čím bych se na ně obracel.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

To je co?

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

Vedoucí mi pomáhal nejvíc. Taký jsem se ze začátku na dost věcí ptal na personálním, ohledně benefitů a různých dokladů, ale teď už moc ne.

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Tahle práce mě opravdu baví, super lidi, fajn vedoucí, já se tu cítím dobře a už uplynula zkušebka a nikdo mi nic negativního o mě neřekl, takže to vypadá, že jsou také spokojení. Já rád zůstanu.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

Tak to netuším, jestli mě někdo hodnotil.

Jméno: Antonie

Pozice: pokladní

Zaměstnán: 18 měsíců

Zařazení: prodejna

Pozn.: řadový

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

Asistentka prodejny mi ukázala prostory pro zaměstnance ještě před nástupem, když jsme podepisovali smlouvu. Domluvili jsme se v kolik mám přijít první den, a že mám jít přímo za ní a ještě mi ukázala mojí budoucí vedoucí, až vím, s kým se ten den setkám.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?
Nastupovali jsme dvě a obě jsme trávily většinu času spolu a byl nápřídělen kolega na zaučení. Před tím jsme ještě prošli prostory prodejny a seznámili se s kolegy.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?
Kolega mi všechno ukázal a už druhý den u mě jen seděl a já se snažila pracovat sama. Chodila jsem za ním nebo za asistentkou ještě několik týdnů. Pořád jsem něco nevěděla a bylo spousta nových věcí, které se objevovali.

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?
Jsem pokladní, takže vybavení pracoviště se moc neřešilo a vše ostatní (oblečení, přístupovou kartu apod.), jsem dostala hned první den.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?
Ne. Moc nevím, co máte na mysli.

6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)

Možná by pomohlo, kdyby bylo vše potřebné někde sepsané. A taky kontakty na ostatní oddělení (např. finanční a personální).

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?

Jako personál prodejny potřebujeme speciální školení na prodejní dovednosti a komunikaci se zákazníkem. Další termín byl někdy třetí týden. Před tím jsem byla na bezpečnosti práce.

8. Doplnující otázky k č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?

Kultura je asi jasná spíš z toho, jak se lidi tady chovají, řekla bych, že je to tu normální, neformální prostředí. Absolvovala jsem prodejní dovednosti, nic jiného tu stejně nemáme.

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?
Myslím, že ano. Je to neformální prostředí, orientaci na zákazníka.

10. Cítíte se být součástí společnosti?
Určitě, jsem tu opravdu spokojená.

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?

U nás se dost střídáme na směnách, takže to chvíli trvalo, ale taky máme pravidelné porady celého týmu 1x za 14 dní a tam jsem se pak seznámila se všemi, které jsem ještě předtím nepotkala – byl to jeden z bodů porady, představení nováčků. Myslím, že tým je úplně v pohodě, jsme tu většinou podobný typy lidí.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?

Já znám jen lidi tady u nás na prodejně a personální na centrále. Ale tady znám všechny, i ty mimo mé oddělení.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Ano, jak jsem řekla, znám jen lidi z některých oddělení, a to jsou zpravidla tyto kontaktní osoby, jako HR apod.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

Já myslím, že jsem byla dobře zaučená a uvedená, pořád se mi někdo věnoval, byl po ruce a snad dělám svoji práci dobře. Zatím si nikdo neztěžuje.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

Nejtěžší je plánování směn, provádění změn, je těžké se domluvit a než jsem ten systém pochopila, chvíli to trvalo. Možná cítím, že jsme prodejny a centrála zvlášť, jako bychom nebyli jedna společnost.

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Ano, ale je to práce jako každá jiná. Že by mě přeláceli to se říct nedá a taky ta odpovědnost za shodky mě štve. Ale zase to mám blízko a docela se mi líbí to zázemí velké společnosti.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

Já si nejsem jistá, jestli to bylo na adaptační proces, ale bylo to kvůli konci zkušební doby. Ano, měla jsem pohovor s vedoucím prodejny.

Jméno: Matouš

Pozice: skladník

Zaměstnán: 6 měsíců

Zařazení: sklad

Pozn.: řadový

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

Ano, podepsali jsme smlouvu.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?

Náplň práce se řešila, pokud si vzpomínám přímo během pohovoru. První den byl spíše koukací a taky jsem měl už něco nákladat a rovnat v regálech. Kolega, který mi měl ukázat co a jak, přišel až druhý den.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?
Samozřejmě, kluci na skladu mi všechno ukázali a prvních pár dní se mi vždycky někdo věnoval a ukazoval, co mě čeká a co kdy a jak mám dělat, co kam patří a tak.
4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?
Mám vozík a dostali jsme pracovní oděvy, včetně bot, a to mi stačí.
5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?
Tak to moc nevím, co máte na mysli. Já jsem žádné pravidelné hodnocení neměl. Před koncem zkušební doby se mnou ale mluvil můj nadřízený a ptal se, jestli je vše OK a tak.
6. Doplnující otázky k 2-5 – nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)
Je to všude stejné, jsem zvyklý, takže dobrý. Možná bych víc ocenil hlídání pracovní doby, byl jsem zmatený, bál jsem se odejít po skončení a zůstával jsem první dny mnohem déle, než jsem se otrkal.
7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?
Jasně, bezpečnost práce atak. Taky mě hned na personálním dali ten první den vědět, že budu muset jít k doktorovi. Další školení jsem nedělal.
8. Doplnující otázky k č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?
9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?
Tak to úplně netuším.
10. Cítíte se být součástí společnosti?
Samozřejmě, určitě tu chci zůstat. Jsem rád, že mám práci.
11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?
Seznamoval jsem se průběžně, když jsem se potkal s někým novým, ale vedoucí mě seznámil pouze s první směnou. Myslím, že už znám všechny, ale na svých směnách vidám často stejné tváře, které znám víc. Jsme tam všichni za dobře, občas si lidi na něco stěžují, tak se zatím v tomhle moc nezapojuji a spíš pozoruju.
12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?
Po práci se moc nevidáme, ale jsme to dobrá parta, to je nejdůležitější.
13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?
Znám jen lidi ve skladu.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Jak jsem už řekl, znám jen lidi tady, a to mi k práci stačí. Když něco potřebuji, vedoucí mi poradí.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

Ta práce není těžká, kolektiv je fajn, všechno se dá naučit rychle a kluci jsou dobří, vše mi ukázali, hodně věcí jsem okoukal. Řekl bych, že dobrý.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Jo, určitě. To jsem taky říkal, je to dobrá práce a určitě tu chci zůstat.

18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

S personálním oddělením jsem komunikoval jen na začátku ohledně těch nástupních formalit, jinak ne. Náš vedoucí si vyžádal nějakou zpětnou vazbu od mých kolegů. Trochu mi to přišlo divný a bál jsem se, ale hodnotili mě dobře, tak si mě tu nechali.

Jméno: Jan

Pozice: skladník

Zaměstnán: 12 měsíců

Zařazení: sklad

Pozn.: řadový

1. Obdržel jste nějaké informace před Vaším nástupem, které by usnadnili Váš start v novém zaměstnání? (znění smlouvy, detaily, benefity, stručný popis činností, které ho čekají po nástupu – viz. Adaptační plán)

Dostal jsem samozřejmě dokumenty, jako smlouvu a tak. A tehdy mi řekli kam a kdy se mám dostavit a na koho se obrátit.

2. Jak probíhal Váš první den/ týden v zaměstnání? Byl jste seznámen s pracovním popisem?

Nejsem si jistý, jestli to se mnou někdo probíral. Popis jsem znal už z výběrového řízení, podle toho, na kterou pozici jsem se hlásil. Pak jsem se tak nějak zaučoval nahodile, jak dovolovaly možnosti.

3. Byl Vám přidělen nějaký spolupracovník v rámci zaučení či mentor? Jak probíhalo zaučení do pracovní činnosti? Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat činnost samostatně?

Není to žádná věda, všechno mi ukazovali kolegové a zabralo jen pár dní, než jsem uměl všechno – příjem, nakládku atak...

4. Máte pro svou práci adekvátní materiálně technické zázemí? Měl jste jej již od začátku svého nástupu do zaměstnání?

Ano, můj vedoucí se mi o všechno postaral, vše objednal předem, takže vše bylo první den připravené. Jen jsem to začal používat až druhý den, protože mi první den nikdo nedal přístupy.

5. Docházelo k pravidelnému hodnocení – zpětné vazbě?

Jo, vedoucí se mě pořádkem ptal, jestli je vše vpořádku, jestli něco nepotřebuji a tak. Opravdu se staral.

6. Doplnující otázky k 2-5– nějaké problémy či návrhy na zlepšení? (co by k tomu více pomohlo, co bylo nejtěžší?)

Mně trochu vadilo, že jsem první den dělal jen nějaké vybalování a v podstatě jsem čekal, až mi příští den někdo ukáže, co mám dělat, ale jinak vše bylo v pohodě.

7. Absolvoval jste nějaké úvodní přednášky, školení?

Během prvního týdne jsem byl na bezpečnosti a na vysokozdvihném vozíku (školení, pozn. autorky), pak někdy čtvrtý týden mě poslali na školení skladového systému, většímu už jsem ale znal ze zaučení.

8. Doplnující otázky k č. 7, pokud bude chybět – Byl jste seznámen s kulturou a organizační strukturou společnosti? Znáte metodiky společnosti? Účastnil jste se školení BOZP a PO? Absolvoval jste v rámci zaučení nějaké další přednášky a školení potřebná k Vašemu výkonu práce – ke konkrétní pozici?

Kromě bezpečnosti ne, ale to bude tím, že to asi na tuhle pozici není třeba. To se zřejmě týká spíš jiných oddělení.

9. Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami? Co si pod tím představujete?

To je asi, jak se chová firma k zaměstnancům. A tady já jsem spokojenej.

10. Cítíte se být součástí společnosti?

No, asi jo.

11. Byl jste a jak uveden do pracovního týmu? Jak jste byl do týmu přijat?

Jo, kluci jsou dobrá parta. Je tu jeden bručoun, ale to už jsem si zvykl.

12. Doplnující otázky k č. 10-11, pokud bude chybět – Co nejvíce pomáhalo k začlenění se do kolektivu, co naopak ne? Mimopracovní aktivity?

Já tyhle věci moc neřeším.

13. Jakým způsobem jste byl seznámen s ostatními osobami v rámci organizace?

V rámci organizace mě nikdo neseznamoval, jsem tady a znám jen lidi tady.

14. Znáte kontaktní osoby, na které se můžete obrátit v rámci potřeb svého zaměstnání (HR, spolupracující oddělení, Finance apod.)?

Znám ty, co potřebuji znát a kdyžak se vždycky ptám vedoucího.

15. Jak byste hodnotil proces adaptace?

Cítím se adaptován, takhle vám to povím. Taky už tady nějakou dobu pracuju.

16. Doplnující otázky k 15 - co bylo nejtěžší a co nejvíce pomáhalo? Co byste změnil?

17. Cítíte se dostatečně adaptován a hodláte ve společnosti setrvat?

Já jsem rád, že mám práci. Je to tu stejně jako jinde, ale myslím, že tady jsem víc v bezpečí, je to velká firma, víc tu dodržují zákony atak. Jestli si mě tu nechají, já nemám důvod odcházet.

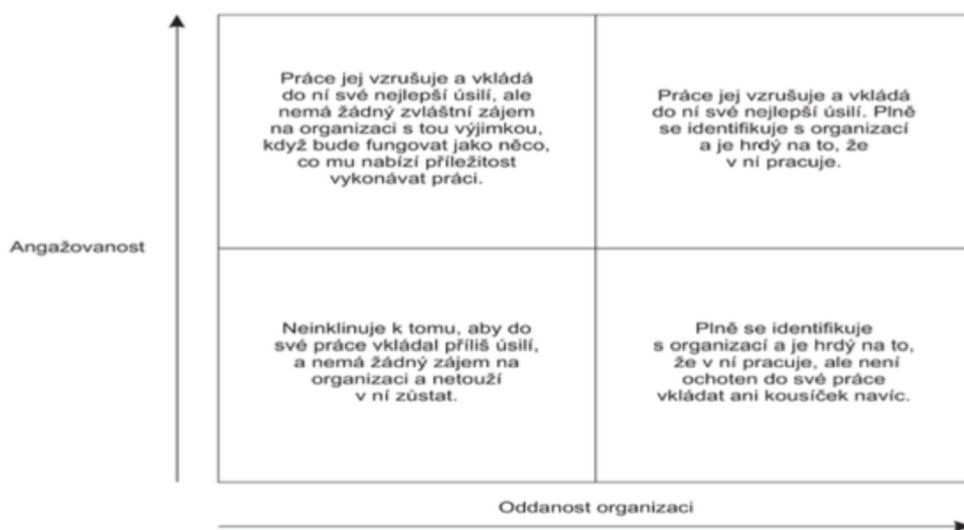
18. Proběhla mezi Vámi a Vaším nadřízeným či HR oddělením nějaká zpětná vazba na Váš adaptační proces v průběhu do 6 měsíců od Vašeho nástupu?

Ne, ani nevím, že by něco takového mělo být. Jsem rád, že jsem měl naplánované směny i po zkušební době, tím, to pro mě bylo jasné, že vše je snad v pořádku a já jsem rád, že mám práci.

Příloha 6

Obrázek 1

Kombinace dopadu angažovanosti a oddanosti organizaci



(Armstrong 2015, str. 122)

Prezentace



Obsah prezentace



1. Cíl práce

2. Teoretická část

- Adaptace
- Proces adaptace - Fáze, cíle, objekty.....

3. Praktická část

- Šetření ve společnosti XY
- Proces a cíle adaptačního procesu
- Metodika

4. Vyhodnocení

- Cíle společnosti vs. Praxe
- Teorie vs. Praxe
- Doporučení

Vysoká škola ekonomie a managementu

Formulace doporučení pro společnost XY v oblasti adaptace nových zaměstnanců

Současný stav adaptačního procesu společnosti XY
vs. potřeby společnosti XY

Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace

- Pracovní
- Sociální
 - Pracovní tým
 - Organizační kultura

Klíčová oblast HR

- První kontakt
- Adaptace lidských zdrojů
- Návaznost na ostatní HR oblasti

Proč?

- Snižování nákladů
- Zvyšování oddanosti
- Psychologická smlouva
- Pokrok v učení

Adaptační proces



Cíle

- Seznámení s prací
- Informace a samostatnost
- Dobré vztahy
- Pocit sounáležitosti
- Stabilizace

Fáze

- Před nástupem zaměstnance
- Nástup a počáteční orientace

Objekty

- Noví zaměstnanci
- Znovu přijatí zaměstnanci
- Zaměstnanci s novým zařazením
- Pracovní skupiny

Subjekty

- Nadřízený pracovník
- Personální útvar
- Mentor, garant, patron
- Kolegové

Adaptační proces



Oblasti

- Celofiremní
- Útvarová
- Pracovní místo

...orientace v čem?

- Organizační struktura
- Klíčové kontakty
- Hierarchie řízení
- Cíle, očekávání, aktivity
- Politiky a procedury
- Odměňování
- Benefity
- BOZP...



...nezapomínat!

- Náročnost práce
- Dosažené vzdělání
- Délka praxe
- individualita

Metodika

Teoretická část

- Rozbor sekundárních zdrojů

Praktická část

- 1 polostrukturovaný rozhovor
- 9 strukturovaných rozhovorů
- 37 dotazníků (návratnost 10,5%)

- Polo-strukturovaný rozhovor
- HR ředitelka společnosti XY

- Strukturované rozhovory



Vysoká škola ekonomie a managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XY

Představení

- Maloobchodní prodejce
- spotřební elektronika
- 1200 zaměstnanců
- „100% spokojených zákazníků“

Cíle adaptačního procesu

1. Co nejrychlejší seznámení s prací samotnou
2. Získání důležitých informací a co nejrychlejší kompletní samostatný výkon práce

vs.

- Seznámení s prací
- Informace a samostatnost
- Dobré vztahy
- Pocit sounáležitosti
- Stabilizace

Vysoká škola ekonomie a managementu

6

Společnost XY

Šetření

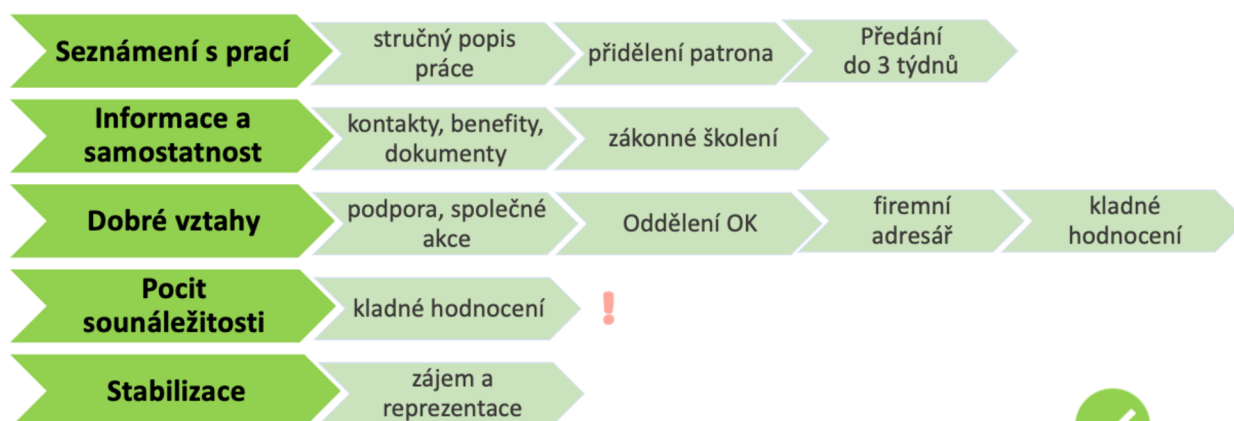


Formou strukturovaných rozhovorů

Pokrytí témat

1. Co nejrychlejší seznámení s prací samotnou
2. Získání důležitých informací a co nejrychlejší kompletní samostatný výkon práce
3. Průběžné vytváření dobrých pracovních vztahů s kolektivem
4. Formování pocitu sounáležitosti zaměstnance s novou společností, jeho ztotožnění s kulturou a hodnotami
5. Vytvoření příznivého vztahu zaměstnance ke společnosti, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace a setrvání ve společnosti

Výsledky práce – grafické znázornění



Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

10

Výsledky práce



Z výsledků práce vyplynulo, že.....

Pět cílů adaptačního procesu:

- **Seznámení s prací**
- **Informace a samostatnost**
- Dobré vztahy
- Pocit sounáležitosti
- Stabilizace

Cíle společnosti XY – nedostatečné, splněny částečně

Všechny cíle – splněny částečně

Vysoká škola ekonomie a managementu

12

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit....



- 1. Vylepšit proces adaptace tak, aby byly lépe splněny cíle společnosti (2)
- 2. Zahrnout další potřebné cíle do procesu adaptace (3)
- 3. Vylepšit proces adaptace

- Seznámení s prací
- Informace a samostatnost
- Dobré vztahy
- Pocit sounáležitosti
- Stabilizace

Závěr

- 📍 **Práce přinesla:** > cíle společnosti / adaptačního procesu - splněny částečně
- 📍 **Novým řešením je:**
 - > vylepšení stávajících cílů a přidání nových potřebných cílů
 - > konkrétní popis práce
 - > sjednocení procesů vč. nových oblastí (+ srozumitelná forma)
 - > tvorba info materiálů
 - > zaškolení vedoucích pracovníků

