

UNIVERZITA JÁNA ÁMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ

2009 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Lucia Štajgerová

**Fluktuácia zamestnancov v adaptačnom procese
advokátskej spoločnosti XY, s.r.o.**

Bratislava 2013

Vedúci: PhDr. Eduard Entler, CSc. práca: Teoreticko - empirická

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Lucia Štajgerová

Title

Bratislava 2013

The Theoretical Empirical Work
Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že záverečnú diplomovú prácu s názvom „*Fluktuácia zamestnancov v adaptačnom procese advokátskej spoločnosti XY, s.r.o.*“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Bratislave.....

Meno *autorky*
Podpis:

Podakovanie

Touto cestou by som chcela vyjadriť podakovanie PhDr. Eduardovi Entlerovi, CSc. za odborné rady a podporu pri vzniku záverečnej diplomovej práce.

V Bratislave 29.3.2013

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá fluktuáciu zamestnancov v adaptačnom proces v advokátskej kancelárii. Teoretické poznatky ako fluktuácia, adaptačný proces sledujem v praktickej časti v dvoch rovinách. A to z pohľadu zamestnanca a zamestnávateľa, teda organizácie. Prostredníctvom zvolených metód SWOT analýzy a dotazníkov hodnotím adaptačný proces a fluktuáciu v spoločnosti. Vychádzajúc z týchto metód hľadám príčiny fluktuácie v adaptačnom proces.

Kľúčové slová

Adaptačné procesy, analýzy fluktuácie zamestnancov, diplomové práce, fluktuácia, dotazníky, Swot analýzy, organizácie,

Annotation

This diploma thesis discusses employee turnover in the process of adapting to a law firm environment. The theory of employee turnover and adaptation process is first laid and then examined in the practical section on two levels: on the level of the employee and of the employer, i.e. the organisation. I chose SWOT analyses and questionnaires as methods for evaluating the adaptation process and employee turnover in the company. Based on these findings I will determine the causes for employee turnover in the adaptation process.

Key words

Adaptation processes, employee turnover analyses, diploma theses, leave rate, organisation, turnover, questionnaires, SWOT analyses

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	10
1 ĽUDSKÉ ZDROJE V ORGANIZÁCIÍ	10
1.1 Definícia organizácie	12
1.2 Definícia ľudských zdrojov	10
1.3 Úloha a funkcia riadenia ľudských zdrojov	11
2 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV	13
2.1 Podstata a význam získavania zamestnancov	13
2.2 Zdroje výberu zamestnancov.....	15
2.2.1 Vnútorne zdroje výberu zamestnancov.....	15
2.2.2 Vonkajšie zdroje výberu zamestnancov.....	16
2.3 Metódy získavania zamestnancov	16
2.3.1 Odporúčanie z vlastných zdrojov	16
2.3.2 Vývesky.....	16
2.3.3 Inzercia cez internet	17
2.4 Personálny výber.....	18
2.4.1 Kritéria výberu	18
2.5. Metódy výberu.....	19
2.5.1 Výberový pohovor	19
2.5.2 Referencie.....	20
2.6 Prijímanie zamestnancov	21
3. ADAPTÁCIA ZAMESTNANCA NA PROSTREDIE V ORGANIZÁCIÍ	22
3.1 Adaptácia definícia pojmu	22
3.2 Cieľ adaptácie	23
3.3 Zložky adaptácie	23
3.3.1 Sociálna adaptácia	24
3.3.2. Pracovná adaptácia.....	25
3.3.3 Adaptácia na podnikovú kultúru.....	27
3.4 Harmonogram adaptácie	27
3.5 Adaptačný proces ako vzdelávacia akcia	29
3.6 Hodnotenie adaptačného procesu.....	30
3.7 Úskalía adaptácie	31
3.8 Pozitíva a negatíva adaptačného procesu.....	32
4. FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV V ORGANIZÁCIÍ.....	33
4.1 Definície fluktuácie	33
4.2 Druhy fluktuácie.....	34
4.2.1 Žiadúca fluktuácia	34
4.2.2 Nežiadúca fluktuácia	34

4.3 Metódy merania.....	35
4.3.1 Miera odchodov.....	35
4.3.2 Miera prežitia.....	36
4.3.3 Index stability.....	36
4.3.4 Analýza dĺžky v zamestnaní	36
4.3.5 Výstupné pohovory.....	36
4.4 Fluktuácia v adaptácii	37
4.4.1 Proces odcudzenia.....	37
4.4.2. Psychologická zmluva	38
4.4.3.Náklady spojené s fluktuáciou v adaptácii	38
4.5 Dôvody odchodu zamestnancov.....	39
EMIPICKÁ ČASŤ	41
5. VYMEDZENIE CIEĽOV, HYPOTÉZ A METÓD.....	41
6.POPIS VÝSKUMNEJ VZORKY	42
6.1 Spoločnosť XY, s.r.o.....	42
7.VÝSKUM.....	46
7.1 Pracovný nábor a výber zamestnancov v spoločnosti XY, s.r.o.	46
7.2 Adaptácia a adaptačný proces v spoločnosti XY, s.r.o.....	49
7.2.1 Sociálna adaptácia	49
7.2.2 Orientačný deň v spoločnosti.....	50
7.2.3 Vyhodnotenie orientačného dňa	52
7.2.4 Pracovná adaptácia.....	52
7.2.5 Kontrola adaptačného procesu.....	54
7.2.6 Vyhodnotenie adaptačného procesu	54
7.2.6.1 Adaptačný proces z pohľadu spoločnosti.....	54
7.2.6.2 Adaptačný proces z pohľadu zamestnanca	61
7.3 Fluktuácia zamestnancov v spoločnosti XY, s.r.o.	63
7.3.1 Rozbor fluktuácie z časového hľadiska.....	63
7.3.2 Fluktuácia zamestnancov z hľadiska príčin odchodu zo spoločnosti.....	72
7.3.3 Interpretácia zistení k fluktuácii zamestnancov	74
7.3.4 Vyhodnotenie výskumu a prínos práce.....	75
7.3.5 Aplikácia výsledkov v praxi	76
ZÁVER.....	80
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	82
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK.....	84
ZOZNAM PRÍLOH	85

ÚVOD

V diplomovej práci sa budem zaoberať dvomi zložitými témami: Adaptačný proces nových zamestnancov a fluktuácia. Téma je aktuálna, predovšetkým v dnešnej dobe, keď práce málo a na pracovnom trhu je veľa uchádzačov o pracovné miesto. „Mzdová turistika“ (odchod za lepšie platenou prácou) už nie je taká veľká ako bola pred príchodom hospodárskej krízy. Nájsť si a udržať prácu je veľmi zložitú a sprevádzané ťažkosťami. Keď ju už nájdeme, tlak na jednotlivca nemusí skončiť, môže sa zvýšiť ak si kladie na otázky, ako napríklad: ako ma príjmu kolegovia, ako budem zvládať novú prácu, bude mi mať kto pomôcť, začlením sa do pracovného kolektívu? Tie isté otázky si určite kladie i pracovná organizácia, ktorá prijíma nového zamestnanca. Odpovede na tieto otázky môžem hľadať aj v problematike adaptačného procesu.

Objektom mojej práce je vybraná advokátska spoločnosť, ktorá patrí k popredným spoločnostiam pôsobiacim na Slovensku. Počas jej pôsobenia získala spomedzi advokátskych kancelárií mnohé ocenenia. Vzhľadom na rozsah informácií uvedených v súvislosti s fluktuáciou zamestnancov som sa rozhodla meno spoločnosti neuvádzať.

K spracovaniu tejto témy v konkrétnej spoločnosti ma viedla vnútorná motivácia. Spoločnosť, v ktorej pracujem sa fluktuáciou, ako takou nezaobrá. U pracovníkov manažmentu prevláda názor, že nie je vysoká a u mladých ľudí je bežné, že sa v pracovnej sfére iba hľadajú. Verím, že zistené výsledky budú všeobecným prínosom pre spoločnosť.

Diplomová práca je rozdelená na dve časti. Teoretickú a praktickú. Teoretická časť je rozdelená na kapitoly vymedzujúce základné pojmy od vybraných autorov. V prvej kapitole budem opisovať človeka v organizácii, a v druhej sa budem venovať zložitosti náboru a výberu zamestnancov do spoločnosti. Dôvodom je to, že si myslím, že zlý výber potenciálneho pracovníka je prvým krokom k jeho odchodu z nového zamestnania. Adaptačný proces a fluktuácia s touto problematikou úzko súvisia. V tretej kapitole sa budem už konkrétne zaoberať adaptačným procesom, jeho zložitou a významným postavením k organizácii. Z záverečnej teoretickej kapitole sa budem zaoberať fluktuáciou, jej definíciou a príčinami.

Praktická časť bude reflektovať na teoretickú časť a hľadať teoretické vymedzenia v praxi, v implementácii na vybranú spoločnosť. V prvej časti si vytýčim

cieľ, hypotézy a metódy. V ďalšej popíšem výskumu vzorku, ktorou je advokátska spoločnosť, XY, s.r.o.

Keďže nábor a výber pracovníkov považujem za prvý krok stability alebo mobility zamestnancov, rozpracujem, spôsoby náboru a výberu používané v spoločnosti.

Jadro práce bude tvoriť podrobný popis firemného adaptačného procesu a jeho vyhodnotenie z pohľadu zamestnanca a z pohľadu spoločnosti. Ďalej budem hľadať vplyv zistení a výsledkov na fluktuáciu zamestnancov.

Príčiny fluktuácie rozoberiem tak z hľadiska zamestnanca ako i zamestnávateľa. V závere navrhнем možnosti implementácie zistení výsledkov do adaptačného procesu v spoločnosti XY, s.r.o.

Pevne verím, že čitateľ si v mojej diplomovej práci nájde tie závery a odporúčenia, ktoré mu pomôžu prilákať a udržať si zamestnancov, ktorých potrebuje na dosiahnutie podnikateľských cieľov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 ĽUDSKÉ ZDROJE V ORGANIZÁCII

1.1 Definícia organizácie

Definície podľa vybraných autorov:

Organizácia je spoločnosť, v ktorej sa vyskytujú ľudia, ktorí pracujú a k svojej práci potrebujú technológie a množstvo informácií. Podľa Cejthamara a Dediny sú to práve tieto komponenty, ktoré sa spájajú a prepájajú a keď do seba zapadnú vytvárajú organizáciu.¹

Organizácia podľa Baklešovej je „*živý organizmus, ktorý reaguje na podnety z prostredia, v ktorom sa nachádza.*“ Organizácia je tvorená ľuďmi, ktorí majú osobité vlastnosti, schopnosti, a vzájomnými vzťahmi tvoria rozhodujúcu zložku spoločnosti. Organizácia existuje preto, aby svojou činnosťou prispievala k uchovaniu dosiahnutého stavu, a tak prispieva k rozvoju života v spoločnosti, jednotlivých členov a obyvateľov spoločnosti.²

Organizácia predstavuje systém, ktorý sa vyznačuje určitou vnútornou štruktúrou a vzťahmi medzi jednotlivými prvkami štruktúry. Ide teda o štruktúrovanú sociálnu skupinu, ktorá má plánovanú, koordinovanú a účelovo riadenú spoločenskú činnosť.³

1.2 Definícia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov najčastejšie definujeme ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými zložkami manažmentu podieľa na dosahovaní splnení cieľov zamestnancov a podniku ako celku. Cieľom je dosahovanie konkurenčnej výhody.⁴

Koubek hovorí o najnovšej koncepcii personálnej práce, ktorá sa v zahraničí začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva centrom riadenia organizácie a jeho najdôležitejšou zložkou. Novým postavením

¹ CEJHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005, s. 23. ISBN 80-247-1300-4.

² GIBALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 15. ISBN 978-80-244-1659-5.

³ BAKEŠOVÁ, M. a kol. *Základy organizačního chování*. Olomouc, 1. vydání, Univerzita Palackého v Olomouci 2006, s. 44, ISBN 80-244-1449-X

⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 10. ISBN 978-80-89085-87-5.

personálnej práce vyjadruje význam človeka a ľudskej pracovnej sily, ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a podnikovej aktivity.⁵

1.3 Úloha a funkcia riadenia ľudských zdrojov

Ak chce organizácia dosahovať vytýčené ciele prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov, mala by sa podľa Kachaňákovej zamerať na nasledujúce úlohy:

1. Zabezpečiť potrebný počet zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre, ktorí musia byť v dynamickom súlade so strategickými cieľmi organizácie. Organizácia musí byť pripravená na premenlivosť vonkajšieho prostredia.
2. Zosúladiť správanie zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Týka sa to ich vzdelávania, rozvoja a využívania pracovných schopností pomocou pre nich zaujímavých stimulačných nástrojov.

Funkcie riadenia ľudských zdrojov:

- **Strategické riadenie** zabezpečuje spojuje riadenia ľudských zdrojov so strategickými potrebami (politika, filozofia, programy a praktiky.)
- **Plánovanie** zabezpečuje vhodné personálne činnosti na splnenie vytýčených cieľov a ich vzájomnú kompatibilitu v rámci riadenia ľudských zdrojov.
- **Analýza práce a pracovných miest.** Ide o systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o obsahu a rozsahu práce a podmienkach jej vykonávania.
- **Získavanie a výber zamestnancov.** Znamená to osloviť primeraný počet uchádzačov, ktorí sú schopní obsadiť potencionálne voľné pracovné miesta. Vybrať najvhodnejšieho kandidáta na voľnú pracovnú pozíciu.
- **Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru.** Táto úloha súvisí s prijímaním, **adaptáciou**, funkčným postupom – kariérou zamestnancov.
- **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.** Jedná sa o zabezpečovanie nepretržitého vzdelávania pracovníkov v súlade s dosahovaním vyšších výkonov a optimálne využitie ich prirodzených schopností.
- **Riadenie a plánovanie kariéry.** Je to proces vyvíjaný podnikom prostredníctvom, ktorého zabezpečuje zamestnancov tak, aby bol podnik pripravený na potrebné množstvo kvalifikovaných nástupcov.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s.13. ISBN 80-85943-4.

- **Riadenie pracovného výkonu.** Je nástrojom na dosahovanie efektívnych výsledkov podniku, jednotlivých tímov a taktiež jednotlivcov. Týka sa riadenia výkonov v rámci dohodnutých pracovných cieľov, noriem a požadovaných schopností.
- **Odmeňovanie zamestnancov.** Sú to navzájom prepájané procesy, postupy a politika podniku, týkajúce sa odmeňovania zamestnancov. Táto politika pozostáva z peňažných a nepeňažných odmien a rôznych špecifických zamestnaneckých výhod a odmien.
- **Pracovné vzťahy.** Majú formálnu i neformálnu podobu. Formálna forma zahŕňa zákony, pravidlá a normy. Neformálne vzťahy majú podobu rôznych osobných kontaktov, pracovných i mimo.
- **Pracovné podmienky.** Sú to všetky okolnosti pôsobiace na človeka v pracovnom procese, vplývajúce na kvalitu pracovného života. Ako je charakter vykonávanej práce, technologické postupy a technická vybavenosť. Dôležitá je bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, a časové podmienky práce.
- **Personálny a informačný systém.** Zabezpečuje presné a aktuálne informácie o zamestnancoch, o pracovných miestach, personálnych činnostiach, a formovanie pracovného potenciálu.⁶

⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 13-14. ISBN 978-80-89085-87-5.

2 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

O úspešnosti podniku rozhodujú rôzne faktory, ako je jej meno, značka na trhu, jej zisk. Za týmito faktormi sa predovšetkým skrýva ľudský potenciál so svojimi schopnosťami, ktorý má spoločnosť k dispozícii.

2.1 Podstata a význam získavania zamestnancov

Koubek definuje tento proces ako „činnosť, ktorá má zaistiť, aby voľné pracovné miesta v podniku prilákali dostatočné množstvo zodpovedajúcich uchádzačov na tieto miesta a to s primeranými nákladmi a žiadúcimi termínmi.“⁷

Získavanie pracovníkov je náborovým procesom, pri ktorom sa vyhľadávajú a lákajú schopní uchádzači o zamestnanie. Tento proces začína vyhľadávaním nových zamestnancov a končí predložením ich žiadostí o zamestnanie.⁸

Úlohou získavania zamestnancov je:

- vyhľadať vhodné pracovné miesta,
- informovať o voľných pracovných miestach v podniku ako celku,
- motivovať potencionálnych uchádzačov o prácu v danom podniku,
- zabezpečiť uvedené činnosti po organizačnej a administratívnej stránke.⁹

Mayerová uvádza, že „cieľom náboru je získať pre určité pracovné miesto v organizácii vhodných pracovníkov z hľadiska ich profesie a ich odbornosti.“¹⁰

V procese získavania zamestnancov dochádza k dvojstrannej komunikácii medzi uchádzačom o zamestnanie a organizáciou. Uchádzači o zamestnanie potrebujú presné informácie o ponuke podniku a podnik potrebuje presné informácie

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998 s.100. ISBN 80-85943-51-4.

⁸ GIBALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palacého, 2006.s. 71. ISBN 978-80-244-1659_5

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 64. ISBN 978-80-89085-87-5.

¹⁰ MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. s. 59. ISBN 80-86022-65.

o uchádzačoch ako potencionálnych zamestnancoch. Obe strany by sa mali správať tak, aby podnietili o seba vzájomný záujem.¹¹

Proces získavania nových zamestnancov od začatia potreby obsadiť miesto až po jeho obsadenie podľa Belohlávka možno rozdeliť na nasledovné fázy:

1. Rozhodnutie o zahájení nábora vzniká ako dôsledok rozporu reality s požiadavkami plánu. Chýba určitý počet zamestnancov na pracovnú pozíciu, alebo sa uvoľnilo pracovné miesto v dôsledku odchodu zamestnanca.
2. Pracovná špecifikácia – stanovenie požiadavky na pracovné miesto – popis nároku na funkciu.
3. Plán nábora je akčný plán pri hľadaní určitého počtu uchádzačov, zdrojov, zaangažovanosti pracovníkov, komunikačných kanálov a výšky finančných nákladov.
4. Šírenie informácií, ktoré sa deje prostredníctvom pracovníkov organizácie.
5. Zhromažďovanie ponúk a vylúčenie neprijateľných uchádzačov.
6. Pozvanie vhodných uchádzačov k ústnemu kontaktu.
7. Kontakt vhodných uchádzačov: ide o proces vzájomnej výmeny informácií medzi uchádzačom a pracovníkom, ktorý sa zabezpečuje prostredníctvom nábora.
8. Výber vhodných uchádzačov v prípade, že počet záujemcov je vyšší ako je počet voľných miest v organizácii.
9. Zostavenie pracovnej ponuky pre vybraného uchádzača.
10. Rozhodnutie uchádzača či prijme ponuku organizácie
11. Prijatie pracovníka do organizácie.¹²

Získavanie nových zamestnancov predpokladá zo strany podniku poznanie všetkých faktorov, ktoré môžu rozhodovať potenciálnych uchádzačov o zamestnanie, môže riešiť problémy a zároveň im i predchádzať. Týmito faktormi môžu byť:

A – faktory súvisiace s pracovným miestom:

- obtiažnosť práce,

¹¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 64. ISBN 978-80-89085-87-5.

¹² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 363. ISBN 80-85839-45-8.

- funkčné zaradenie,
- špecifikácia požiadaviek na zamestnanca,
- organizácia práce,
- miesto vykonávanej práce a pracovné podmienky.

B- faktory súvisiace s podnikom:

- úspešnosť a ďalšia perspektíva podniku,
- povest' podniku,
- úroveň odmeňovania, a starostlivosť o zamestnanca,
- možnosti vzdelávania,
- pracovné podmienky.¹³

Okrem týchto vnútorných faktorov na nábor zamestnancov vplyvajú i vonkajšie faktory podniku, ako demografické, ekonomické, technologické a právne. Tieto majú objektívny charakter, ale je potrebné ich brať do úvahy v procese získavania zamestnancov.

2.2 Zdroje výberu zamestnancov

Do akej miery a v akom počte budú na pracovnú ponuku reagovať záujemci na danú pracovnú pozíciu, v značnej miere závisí od organizácie, aké zdroje výberu si zvolí. Má dve možnosti a to získavať uchádzačov z vonkajších (externé) alebo z vnútorných (interné) zdrojov organizácie. Obe tieto možnosti prinášajú svoje výhody i nevýhody. Konečné rozhodnutie je podmienené danými potrebami podniku, jeho veľkosťou, jeho konkurenčnými schopnosťami, situáciou na trhu.

2.2.1 Vnútorné zdroje výberu zamestnancov

Túto možnosť majú predovšetkým veľké organizácie, ktoré majú veľký počet zamestnancov. Vnútorné zdroje výberu zamestnancov sa vytvárajú v dôsledku organizačných zmien, cieľavedomého rozvoja zamestnancov a riadenia ich kariéry. Predpokladom efektívneho získavania zamestnancov z vlastných zdrojov sú aktuálne informácie o ich výkone, správaní a hodnotení. Táto metóda zvyšuje pracovnú motiváciu zamestnancov k lepšiemu pracovnému výkonu, vedie k doplneniu si vzdelania, zlepšuje morálku. Pomáha k udržaniu talentov i zamestnancov v organizácii a odpadá adaptačný proces.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998 s. 102. ISBN 80-85943-51-4.

2.2.2 Vonkajšie zdroje výberu zamestnancov

Získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov je vyvolané najmä plnením rozvojového programu podniku a nutnosťou pokrývať potreby zamestnancov, ktorí môžu disponovať novými kompetenciami, ktoré nie sú pokryté v organizácii. Dôvodom môže byť i vytvorenie novej štruktúry zamestnancov.¹⁴

2.3 Metódy získavania zamestnancov

Voľba metódy získavania nových zamestnancov závisí od toho, koľkým ľuďom chce dať spoločnosť na vedomie o existencii pracovných miest a získať ich, aby sa o miesto uchádzali. Výber metódy sa odráža vo význame pracovného miesta, zdrojov potencionálnych uchádzačov i od finančných možností podniku a od rýchlosti obsadenia pracovnej pozície. Ďalším kritériom je, či sa organizácia rozhodne obsadiť pracovné miesto z vnútra alebo z vonka organizácie. Veľa organizácii používa kombináciu viacerých metód. Medzi najčastejšie metódy patria nasledovné metódy.

2.3.1 Odporúčenie od vlastných zamestnancov

Je to pasívna metóda získavania zamestnancov, pri ktorej je potrebné vytvoriť informačné predpoklady, aby zamestnanci včas vedeli o uvoľnenom pracovnom mieste v organizácii. Je dosť pravdepodobné, že zamestnanci v rámci pracovných kontaktov poznajú ľudí s požadovanými schopnosťami a do istej miery poskytujú za nich záruku. Výhodou tejto metódy sú nižšie náklady a uchádzači bývajú spravidla dobre odborne pripravení, pretože nikto si nechce pokaziť dobrú povesť v organizácii odporúčením niekoho nevhodného. Zároveň i budúci zamestnanci sa obyčajne snažia dobre pracovať, aby nesklamali dôveru osôb, ktoré ich odporučili. Nevýhodou je obmedzený počet uchádzačov výberu a často sa stáva, že túto metódu využívajú nadriadení pre dosadenie rodinných príslušníkov známych.

2.3.2 Vývesky

Získavanie zamestnancov prostredníctvom vývesiek je odbornou inzerciou. Uplatňujú ju podniky i vo vnútri podniku i mimo neho a umožňujú poskytovať potencionálnym uchádzačom informácie o pracovnom mieste v okruhu miesta zverejnenia. Rozsah informácií o pracovnom mieste môže byť rôzny, zväčša máva podrobný popis o pracovnom mieste, podmienkach i požiadavkách na uchádzačov spolu s kontaktom, kde sa môžu prihlásiť. Výhodou je finančná nenáročnosť. Jej

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 70. ISBN 978-80-89085-87-5.

nevýhodu sú obmedzené možnosti oslovenia a nie je vhodná pre získavanie manažérov a kvalifikovaných odborníkov.

2.3.3 Inzercia cez internet

Táto metóda na vyhľadávanie nových zamestnancov patrí k najmodernejším a najčastejším v súčasnej dobe. Organizácie zverejňujú svoje voľné ponuky na určitých adresách a špeciálnych pracovných portáloch. Výhodou využitia takéhoto komunikačného kanála je predovšetkým jeho rýchlosť a pružnosť vzájomného poskytovania informácií medzi uchádzačom a organizáciou. Zdokonaľuje sa konkurencia na trhu práce a umožňuje uchádzačom získať širšie množstvo informácií o prípadných miestach.¹⁵

Proces získavania pracovníkov prostredníctvom počítačových sietí sa skladá z prilákania, triedenia a klasifikovania uchádzačov, výberu a ponuky zamestnania alebo odmietnutia uchádzačov. Výhodou je, že šetrí náklady. Elektronické získavanie zahŕňa sebahodnotenie, triedenie a testovanie elektronických zručností uchádzačov. Ide v podstate o klasický inzerát, ktorý obsahuje podrobnosti o pracovnom mieste, informácie o podniku, o pracovnej náplni a v niektorých prípadoch online firemný formulár žiadosti o prácu. Uchádzači online elektronicky odosielať vyplnené formuláre a počítač pomocou programu vygeneruje vhodných uchádzačov vhodných pre organizáciu.¹⁶

Inzercia na voľné pracovné miesto, či už v novinách alebo na webových stránka, by mala obsahovať nasledovné:

- názov alebo charakteristiku organizácie,
- názov pracovnej pozície,
- stručný popis práce,
- požiadavky na uchádzača,
- ponúkaný plat,
- firemné výhody, ako mobil, firemné auto, osobný rozvoj uchádzača,
- akým spôsobom sa majú uchádzači prihlásiť (prihláška, životopis), kam sa majú prihlásiť a do kedy.¹⁷

¹⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava, SPRINT: 2007, s. 74. ISBN 978-80-89085-87-5.

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovejší trendy a postupy. 10 vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 354. ISBN 978-80-247-3.

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s.364. ISBN 80-85839-45-8.

2.4 PERSONÁLNY VÝBER

Tradične je personálny výber považovaný za jednu z najefektívnejších ciest k dosiahnutiu optimálneho zloženia personálu a tímov v organizácii a je z jedným z vytýčených cieľov organizácii. Pri výbere nových pracovníkov môže ísť o obsadzovanie dôležitých funkcií a človek v takejto funkcii môže mať kľúčový vplyv na výsledky v organizácií.

„Výber zamestnancov je proces, v ktorom manažéri na základe rôznych činností a získaných informácií o uchádzačoch rozhodujú, ktorý z nich je najvhodnejší vzhľadom na kritéria určitého pracovného miesta.“¹⁸

Mayerová tento proces definuje ako posudzovanie každého uchádzača vzhľadom k uvažovanej profesii. Cieľom je posúdenie kvalifikačných a osobnostných predpokladov konkrétneho pracovníka a týmto nárokom dostať a dosiahnuť rozhodnutie o tom, ktorý z uchádzačov je najvhodnejší pre danú pozíciu.¹⁹

Koubek tvrdí, že *„úlohou výberu pracovníkov je rozpoznať, ktorý z uchádzačov zhromaždených počas procesu získavania pracovníkov bude najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám na príslušné pracovné miesto, ale prispeje i k harmonizácii medziľudských vzťahov v podniku, či pracovnej skupiny a prispeje k zlepšeniu pracovného a sociálneho prostredia v podniku.“²⁰* Ide o obojstranný proces, kde si podnik síce vyberá zamestnanca, ale i uchádzač si vyberá zamestnanie.

2.4.1 Kritéria výberu

Sú to také kritéria, ktoré umožňujú posúdiť budúcu úspešnosť zamestnanca nielen na danú pracovnú pozíciu, ale i v rámci daného útvaru a celého podniku. Preto by sa mali brať do úvahy 3 druhy kritérií, a to: celopodnikové kritéria, úsekové (útvarové) kritéria a kritéria na dané pracovné miesto. Vymedzenie týchto ukazovateľov.²¹

¹⁸ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 84. ISBN 978-80-89085-87-5.

¹⁹ MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. s. 65. ISBN 80-86022-65.

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998 s. 130. ISBN 80-85943-51-4.

²¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 85. ISBN 978-80-89085-87-5.

Kritériom pre úspešnosti na danú pracovnú pozíciu je predovšetkým požadovaný výkon ako je množstvo, kvalita, normy a plnenie úloh, ale i pracovné správanie. Požaduje sa predovšetkým dobre rozpracovaný pracovný popis miesta. Úsekové kritéria sa vzťahujú k vlastnostiam, ktorými by mal zamestnanec disponovať, ktoré charakteristické na pracovnú pozíciu v danom útvare v podniku. Celopodnikové kritéria súvisia s takými vlastnosťami, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné a dôležité, napríklad pružnosť, kreativita alebo sa vyžaduje lojálnosť či tímová spolupráca.

2.5 Metódy výberu zamestnancov

V procese výberu zamestnancov je potrebné zhromažďovať objektívne informácie na základe používania zostaveného súboru metód, ktoré sa navzájom dopĺňujú.

2.5.1 Výberový pohovor

Najčastejšiu metódou výberu vhodného zamestnanca do tímu je výberový pohovor. Výberový pohovor umožňuje zistiť chýbajúce informácie o uchádzačovi, poznať jeho osobnosť, posúdiť jeho schopnosti i entuziazmus.

Výberovým pohovorom sa získavajú informácie o uchádzačovi, ktoré umožňujú predpovedať jeho budúci pracovný výkon a porovnať ho s inými uchádzačmi. Koubek definuje 3 hlavné ciele:

1. Získať dostatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi, ako jeho očakávania a pracovné ciele, overiť si informácie, ktoré sú uvedené v jeho písomných dokumentoch.
2. Poskytnúť uchádzačovi informácie o podniku a práci v ňom. Je pri tom dôležité, aby si uchádzač vytvoril reálnu predstavu o práci a nebol tak vedome zavádzaný.
3. Posúdiť uchádzačovu osobnosť.²²

Povahu pohovoru možno charakterizovať ako účelovú konverzáciu. Uchádzači by mali byť vedení k tomu, aby uvoľnene hovorili o sebe, o svojich pracovných skúsenostiach, o svojej kariére. Táto konverzácia by mala byť plánovaná, riadená a kontrolovaná. Pohovory poskytujú výmenu informácií, ktorá umožňuje obom stranám urobiť budúce rozhodnutie.

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998 s. 142. ISBN 80-85943-51-4.

Podľa obsahu rozdeľujeme pohovory na nasledujúce typy:

- Neštruktúrovaný, je charakteristický tým, že otázky nie sú vopred pripravené a tvoria sa v priebehu konverzácie. Ide predovšetkým o subjektívne hodnotenie uchádzačov.
- Štruktúrovaný, ide o súbor vopred pripravených otázok, ktoré sa týkajú práce
- Kombinovaný, je založený na súbore plánovaných i neplánovaných otázok. Vopred pripravené otázky umožňujú získať základné informácie a vzájomne ich porovnávať so všetkými uchádzačmi. Nepripravené otázky prinášajú pružnosť a oživenie pohovoru a získavanie informácií, ktoré uchádzač neuviedol.²³

Podľa množstva a počtu účastníkov možno pracovné pohovory rozdeliť nasledovne:

- Rozhovor 1+1, ktorý s uchádzačom vedie jeden so zamestnancov, ktorý zastupuje pracovné miesto, ktoré má byť obsadené.
- Panelový, alebo komisionálny rozhovor je charakteristický tým, že je vedený dvoma alebo viacerými zamestnancami naraz. Výhodou tohto pohovoru je, že uchádzač je posudzovaný z viacerých zdrojov, vedie väčšej objektívite.
- Skupinový rozhovor je taký pohovor, kde na jednej strane sú viacerí uchádzači a na druhej strane je pracovník alebo viacero posudzovateľov. Táto forma je však náročná na prípravu. Umožňuje však lepšie posúdiť osobnosti uchádzačov na základe správania sa v skupine.²⁴

Uplatnenie každého pracovného pohovoru predpokladá starostlivú prípravu, vykonanie a vyhodnotenie. V rámci prípravy je potrebné si dobre preštudovať dokumenty, ktoré uchádzači zasielajú pri pracovnom nábore do organizácie.

2.5.2 Referencie

Pri výbere zamestnancov sa čoraz viac kladie dôraz na referencie. Prostredníctvom nich sa overujú informácie o uchádzačovi a tým rozširujú škálu informácií o uchádzačovi. Referencie by mali poskytovať dôveryhodné osoby, najčastejšie sú to bývalí zamestnávateľia. Referencie by mali obsahovať informácie o pracovnom mieste, zaradení a charakte re vykonávanej práce i osobnostné charakteristiky. Referencie od zamestnávateľa sú vhodné na overovanie skutočnosti. Je potrebné si uvedomiť, že i referencie môžu mať skreslený charakter a môžu byť zaujaté.

²³ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 92. ISBN 978-80-89085-87-5.

²⁴ Taktiež

2.6 Prijímanie zamestnancov

Je to záverečná fáza výberu zamestnancov po akceptovaní ponuky z oboch zúčastnených strán, a to zo tak strany zamestnávateľa ako aj uchádzača o zamestnanie. Po výbere vhodného uchádzača a jeho akceptovaní pracovného miesta nasleduje proces prijímania pracovníka do pracovného pomeru. Ide o proces podpísania pracovnej zmluvy a doplnenie administratívnych náležitostí potrebných pre zamestnávateľa.

3 ADAPTÁCIA ZAMESTNANCA NA PROSTREDIE V ORGANIZÁCI

Výberom vhodného kandidáta na pracovné miesto v spoločnosti sa činnosť personálneho oddelenia nekončí. Mal by nasledovať komplexný integračný program, adaptácia kandidáta, kde po jeho skončení sa z nováčika stane plnohodnotný člen organizácie.

3.1 Adaptácia definícia pojmu

Z pohľadu definície, uvádzajú jednotliví autori tieto vymedzenia:

Podľa Kachaňákovej pod adaptačným procesom „rozumíme účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu nového zamestnanca do práce, jeho zoznámenie sa s podnikom, pracoviskom, podmienkami práce a spolupracovníkmi s cieľom získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca”.²⁵

Provazník definuje adaptačný proces ako „proces, v ktorom je človek konfrontovaný so subjektívne (t.j. z jeho hľadiska) novými nárokmi a požiadavkami, ktoré na neho kladú podmienky a okolnosti vonkajšieho sveta”. Ďalej vymedzuje pojmy ako *adaptabilita*, ktorá znamená *individuálne odlišnú schopnosť jedinca zvládať zmeny vonkajšieho prostredia* a pojem *adaptovať* označuje za *stav, výsledok adaptačného procesu*.²⁶ Novým zamestnancom je potrebné vytvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať svoju prácu a vžili sa do existujúceho systému v spoločnosti a prijali hodnoty spoločnosti.

Amstrong hovorí o „*procedúrach charakteristických pre deň, kde pracovník nastupuje do podniku a ďalej o procedúrach, ktoré majú novému pracovníkovi poskytnúť také informácie, ktoré potrebuje k tomu, aby sa rýchlym a vhodným spôsobom adaptoval a začal pracovať*”.²⁷

²⁵ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor zdrojov a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPIRIT, 2003. s.112. ISBN 80-89085-22-9.

²⁶ PROVAZNÍK, V., a kolektív. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada 2007, s. 188, ISBN 80-247-1706-6.

²⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 395. ISBN 978-80-247-3.

3.2 Cieľ adaptácie

Pre úspešnosť adaptácie je potrebné, aby obaja zo zúčastnených mali vytýčený cieľ. Spoločnosť by novým zamestnancom mala vytvoriť také podmienky, aby sa dobre učili vykonávať prácu na svojom novom pracovisku.

Ciele adaptácie môžeme rozdeliť do jednotlivých čiastkových cieľov:

- oboznámenie sa s prácou, čiže dosahovanie žiadúceho výkonu čo v najkratšom čase,
- vytváranie vzťahov k spolupracovníkom vrátane nadradených i podriadených,
- formovanie pocitu spolupatričnosti zamestnanca s podnikom.²⁸

Provozník adaptačný proces delí na základné fázy:

- **Prípravná fáza** zahrňuje obdobie pred vlastnou zmenou podmienok. Je to fáza kde si človek vytvára vlastnú predstavu o tom, čo ho čaká a pripravuje sa na zvládnutie nových podmienok. Zahŕňa vlastné úsilie, schopnosti jednotlivca, ktoré musí vynaložiť na získanie jednotlivých informácií o novom prostredí .
- **Globálna orientácia** nastupuje začiatkom zmeny vonkajších podmienok. Jej základným rysom je aktivácia psychickej činnosti jednotlivca, jeho poznávacie a emocionálne procesy. Môže byť sprevádzaná napätím a stresom, čo môže viesť k dezorganizácii konania a preukazovaním nižších výkonov.
- **Fáza vedomého pretvárania vzťahu** jednotlivca k novým zmeneným podmienkam. Môže sa to prejavovať v zmene hierarchií hodnôt, v zmene postoja a sociálnych vzťahov.
- **Vžitie sa do nových podmienok** (adaptovanosť), prípadná rezignácia či opustenie spoločnosti, únik v prípade nezvládnutia predchádzajúcich fáz adaptácie.²⁹

3.3 Zložky adaptačného procesu

Z obsahového hľadiska možno adaptačný proces rozdeliť na tri základné procesy, ktoré sa navzájom dopĺňajú, a to adaptáciu sociálna, adaptácia pracovná a v neposlednom rade adaptácia na podnikovú kultúru.

²⁸ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor zdrojov a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPIRIT, 2003. s.112, ISBN 80-89085-22-9.

²⁹ PROVAZNÍK, V., a kolektív. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada 2007, s. 187, ISBN 80-247-1706-6.

3.3.1 Sociálna adaptácia

„Sociálna adaptácia prebieha v určitom sociálnom prostredí a v pracovnej skupine. Pre každú skupinu existujú isté zvyky, tradície a sociálne normy, hodnoty a ciele. Cieľom sociálnej adaptácie je aby sa nový zamestnanec zoznámil so svojimi spolupracovníkmi, existujúcimi normami a hodnotami v organizácii a, v ideálnom prípade sa s nimi stotožnil.“³⁰

K základným znakom primeranej adaptovanosti patrí:

- zdravý pohľad na život, životný optimizmus,
- realistický prístup k novým podmienkam,
- sociálna a emocionálna zrelosť, sebakontrola, rešpekt,
- zdravá sebadôvera.

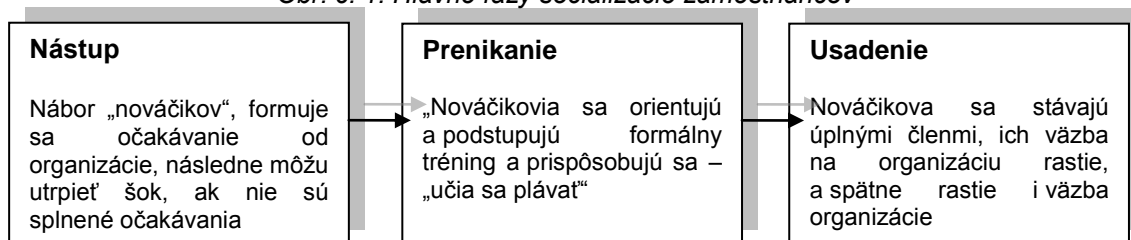
Tieto aspekty by mali byť zohľadňované už pri samotnom výbere zamestnanca. Ak má spoločnosť dobre nastavený systém, každý zamestnanec sa dokáže pracovne adaptovať, ak prijal hodnoty skupiny za svoje.

Cejthamr a Dedina vymedzujú tri základné štádiá socializačného procesu:

1. Predbežná socializácia – znamená nástup. Po prijatí do nového pracovného prostredia je nový zamestnanec konfrontovaný so svojimi predstavami o práci v novej organizácii a s realitou, a často môže utrpieť nástupný šok.
2. Prenikanie do organizácie – jednotlivci sa reálne zoznamujú s novými povinnosťami, kde si musia osvojiť potrebné vedomosti, prispôbiť svoje návyky a chovanie k obrazu spoločnosti, vynaložiť úsilie aby boli akceptovaní.
3. Usadenie je tretia a záverečná fáza, keď získava status plnohodnotného člena organizácie, formálnou alebo neformálnou cestou.³¹

Tieto fázy načrtuje nasledovná schéma:

Obr. č. 1. Hlavné fázy socializácie zamestnancov



Zdroj: MUDRA In CEJHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005, s. 135. ISBN 80-247-1300-4.

³⁰ PROVAZNÍK, V., a kolektív. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada 2007, s. 187. ISBN 80-247-1706-6.

³¹ MUDRA In: CEJHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2005, s. 135. ISBN 80-247-1300-4.

Tento proces sociálnej adaptácie by mal prebiehať spontánne, ale môžeme sa stretnúť s nasledovnými ťažkosťami:

- Dosiahnuté pracovné a osobné skúsenosti viaže nového zamestnanca na inú pracovnú skupinu alebo inú záujmovú skupinu, s ktorou pracoval predtým, Na tomto základe si osvojil iné normy a tradície a tie nemusia byť novou skupinu akceptované.
- Predstavy, postoje a názory osobnostný profil nového pracovníka môžu byť v rozpore so skupinou a jej názormi.
- Pracovná skupina sa voči novému pracovníkovi chováva zdržanlivo, ľahostajne, až odmietavo, čo má negatívne dôsledky na pracovný výkon nového zamestnanca. Skupina je veľmi súdržná a nového zamestnanca medzi seba nepustí.
- Vzťahy skupiny môžu byť veľmi konfliktné. Skupina v takomto prípade je zložená z viacerých súperivých podskupín. Nový pracovník sa zákonite stáva objektom týchto podskupín a intríg.³²

Nepriaznivá sociálna adaptácia, môže viesť k sociálnej izolácii zamestnanca, znižuje sa jeho motivácia a pracovný výkon. Sociálna adaptácia by mala predchádzať pred pracovnú adaptáciu i keď idú jedna ruka v druhej.

3.3.2 Pracovná adaptácia

„V pracovnej adaptácii ide o vstupný zácvik a zaškolenie zamestnancov , celkové formovanie a zosúladenie ich schopností podľa potrieb podniku. Dochádza už ku konkretizácii definitívneho umiestnenia zamestnancov.“³³

Vo všeobecnosti pracovná adaptácia obsahuje oboznámenie sa s technickou a odbornou integráciou a pracovnými úlohami, ktoré bude vykonávať na svojom pracovisku. Hlavným cieľom je formovanie pracovných schopností v súlade s potrebami organizácie.

Pracovná adaptácia by mala obsahovať nasledovné tri okruhy informácií.

- **Kontext úloh** – umožňuje pochopiť zmysel úloh, na ktorých pracujú v organizácii. Podmienkou je strategická orientácia v existencii systému myšlienok spoločnosti, podstata vysvetlenia všetkých častí v rámci spoločnosti,

³² MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. s. 75. ISBN 80-86022-65.

³³ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 113. ISBN 978-80-89085-87-5.

ktoré majú priamu súvislosť s prácou príslušného zamestnanca. Výsledkom je priviesť firemné ciele ku konkrétnemu zamestnancovi.

- **Zadávanie pracovných úloh** – táto časť objasňuje, čo, kedy a ako je potrebné urobiť, kedy a ako bude práca hodnotená.
- **Operatívne hodnotenie** – jeho účelom je zjednotenie zadávateľa pracovných úloh a hodnoteného a kontrola dosiahnutých výsledkov. Toto hodnotenie sa líši od dohľadového hodnotenia v pravidelnej kontrole. Je dôležité aby prebiehalo formou dialógu a nie monológu.³⁴

Pre nového zamestnanca je obtiažne absorbovať všetky informácie naraz a potrebuje na to čas. Doba trvania je v každej spoločnosti a na každé pracovné miesto iná všeobecne môžeme povedať, že ide o obdobie troch až šiestich mesiacov po nástupe do zamestnania. Každý nový zamestnanec prichádza na pracovisko inak vybavený. Má všeobecné alebo odborné vzdelanie, určité pracovné návyky a pracovné skúsenosti.

Doba na zapracovanie sa viaže na záverečné práce s požadovaným útvárovým vzdelaním, a to nasledovne:

- absolvent základnej školy – niekoľko hodín,
- absolvent učebného odboru – niekoľko dní až týždňov,
- absolvent strednej školy – niekoľko mesiacov,
- absolvent vysokej školy – dva roky.³⁵

Priebeh pracovnej adaptácie nebýva bezproblémový. Zdrojom môžu byť nasledovné skutočnosti:

- Školenie a odborná príprava nezodpovedá požiadavkám pracovného zaradenia alebo je príliš všeobecná. Nový pracovník si len pomaly a s ťažkosťami osvojuje odborné znalosti a schopnosti, ktoré sú potrebné, aby splnil pracovné požiadavky.
- Doterajšie skúsenosti z iného pracoviska alebo organizácie so síce konkrétne, ale nezodpovedajú pracovnému miestu. V tomto dôsledku dochádza k nepriaznivému stretu medzi osvojenými schopnosťami a nárokmi a požiadavkami na pracovníka.

³⁴ PALMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.vyd. Praha: GRADA, 2005, s.75. ISBN 80-247-1092-7.

³⁵ MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. s. 74. ISBN 80-86022-65.

- Predstavy nového pracovníka o pracovnom zaradení a pracovných podmienkach sa nevyhovuje so skutočnosťou alebo môže byť dokonca v jeho rozpore.
- Možnosti perspektívy, ktoré pracovné zaradenie poskytuje sa nezhoduje s aspiráciami nového pracovníka.³⁶

3.3.3 Adaptácia na podnikovú kultúru

Adaptácia na **podnikovú kultúru** predstavuje systém spoločných hodnôt a noriem, ktoré zamestnanci prijali za svoje a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločenských zvykoch, obyčajach, oblečení i materiálnom vybavení. Cieľom adaptácie na podnikovú kultúru je pomoc nováčikom orientovať sa v nich a základné spôsoby správania, stávajú vzorom pre nových zamestnancov.³⁷

3.4 Harmonogram adaptácie

Ak má byť adaptačný proces úspešný mal by mať časový harmonogram.³⁸

Tabuľka č. 1 Časový harmonogram adaptačného procesu

Dĺžka zamestnania	Priebeh adaptácie
Pred nástupom	„domáca príprava“ – predávanie materiálov k preštudovaniu, je možné realizovať schôdzky s budúcimi pracovníkmi, navštíviť budúce pracovisko
1. týždeň	Informácie spojené s nástupom – podpis zmluvy, školenie BOZP, schôdzky s nadriadenými, špecialistami, kolegami, predávanie integračnej príručky, nový zamestnanec sa dozvedá dôležité informácie o organizácii (informácie môžu byť uložené na firemnom internete)
2. - 4. týždeň	Rôzne školenia a pracovné semináre – o firemných normách chovania, zamestnanecké výhody a pod. Realizácia „kolečiek“ (rotácia pracovného miesta) po rôznych oddeleniach

³⁶ BRNDOVA A NOVÝ In: MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. S. 74. ISBN 80-86022-65.

³⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. 1.vyd. Bratislava: EKONÓMIA, 2010, s.109. ISBN 978-80-8078-304-4.

³⁸ VAJER, L. *Výběr pracovníků do týmu*.1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93. ISBN 978-80-247-1739-5.

	Zamestnaný je v kontakte so svojím tútorom a priebežne sa vyhodnocuje adaptačný proces
2. - 5. mesiac	Sú definované ciele, prebieha realizácia činnosti zamestnanca – cela zrealizovaná činnosť je vyhodnocovaná tutorom
6. mesiac	Ukončenie procesu integrácie – vyhodnotenie plnenia stanovených cieľov, prejedanie následného plánu rozvoja a definovanie cieľov

Zdroj: VAJER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93. ISBN 978-80-247-1739-5.

Ako vidieť z tabuľky takýto adaptačný proces je dlhodobá záležitosť pre obe zúčastnené strany a je veľmi typický pre veľké podniky ako sú banky a medzinárodné spoločnosti.

V súčasnosti na našom území pôsobí veľmi veľa medzinárodných spoločností. Adaptačný proces v týchto firmách je iný ako v klasických podnikoch a malých firmách. Každý nový zamestnanec v medzinárodných spoločnostiach obdrží písomný orientačný manuál. Tento manuál si môže v klude preštudovať, najčastejšie doma a zo všetkými nejasnými otázkami sa môže obracať na kompetentné osoby. Orientačný balíček obsahuje informácie o spoločnosti, ako: organizačné schéma podniku, príručka o firemnej politike, história podniku, popis pracovného miesta a pracovných povinností, prípadne vzdelávacie programy spoločnosti. Manuál by mal ďalej obsahovať informácie o poistení a dôchodkových výhodách. Sú v ňom taktiež informácie ako treba postupovať v prípade núdze alebo nebezpečia na pracovisku. Rozsah manuálov závisí opäť od veľkosti podniku a danej pozície. Tieto manuály sú klasickým príkladom hlavne v USA a ich výhodou je, že sa k nim nový, ale aj ktorýkoľvek zamestnanec môže vrátiť, v prípade potreby. Ďalšou novinkou, ktorú priniesli zahraničné spoločnosti je internetová databáza zamestnancov spolu s kontaktnými údajmi a fotografiou. Táto databáza uľahčuje novým zamestnancom sa zorientovať v menách a keďže nie je možné si zapamätať všetky mená, tváre a pozície.

Postup správnej adaptácie z hľadiska manažmentu organizácie by mala obsahovať:

1. zoznámenie sa s problematikou adaptácie a používanie metodických prostriedkov na jeho riadenie,
2. vstupný pohovor s prijatým pracovníkom – tu by mal obsahovať informácie o podniku, tradície,
3. zaradenie pracovníka na konkrétne pracovisko, zoznámenie sa s jeho pracovnými úlohami, a podmienkami práce,

4. predstavenie pracovníka skupine - charakteristika nového pracovníka z jeho odborností v požadovanej organizácii, jeho kvalifikácia, miesto predchádzajúceho pôsobenia,
5. určenie agenta – konzultanta z radov skúsenejších pracovníkov,
6. spracovanie plánu adaptácie, v závislosti na individuálnych charakteristikách nového pracovníka
7. priebežné sledovanie pracovníka pri práci a jeho začleňovanie do pracovnej skupiny,
8. poskytovanie spätnej väzby,
9. pravidelná a systematická kontrola adaptačného procesu,
10. záverečné hodnotenie priebehu adaptácie.³⁹

3.5 Adaptačný proces ako vzdelávacia akcia

„Orientácia pracovníkov má značný vzdelávací aspekt. Ide vlastne o formovanie (doformovanie a preformovanie) pracovných schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovali požiadavkám pracovného miesta a nového zamestnávateľa.“⁴⁰ Orientácia, alebo adaptačný proces zahŕňa informácie, ktoré sú obsiahnuté v pracovnej zmluve a nový pracovník bol o nich priebežne informovaný počas prijímania do zamestnania.

Orientácia prebieha formálnym i neformálnym spôsobom. Hneď v prvý deň by si mal vedúci vyhradiť čas na vstupný rozhovor s novým zamestnancom. Cieľom tohto pohovoru je zmenšiť nervozitu a neistotu, prípadne zamestnanca uistiť, že svoju novú úlohu zvládne. Kompetentný vedúci by mal nového pracovníka previesť pracoviskom a predstaviť najbližších spolupracovníkov a nadriadených. Pri prechode do cudzieho prostredia zmena zamestnávateľa a s tým súvisiaca zmena prostredia je jedným z najsilnejších stresov. Ako uvádzajú niektoré zahraničné prieskumy, emociálny stres je jeden z najčastejších dôvodov pre odchod zo zamestnania už počas skúšobnej doby. Preto treba viesť adaptačný proces tak, aby sa zamestnanec cítil emočne bezpečne a mal pocit, že ľudia ho zakrátko prijmú.

Preto orientácia býva stále častejšie zaradovaná do podnikového vzdelávania.

Obsah vzdelávacej akcie je možné zvoliť podľa potrieb organizácie a zoradiť do nasledovných okruhov. (musia zároveň rešpektovať zodpovedajúce zákonné ustanovenia). Okruhy by mali obsahovať nasledovné:

³⁹ BRNOVÁ a NOVÝ IN FARKOVÁ, M. Vybrané kapitoly z psychológie. 2. vyd. Praha: Univerzita Jána Ámose Koneského, 2008, s.211. ISBN 978-80-86723-64-8

⁴⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998 s. 155. ISBN 80-85943-51-4.

- informácie o organizácii, jej výrobky, služby, jej štruktúra, poslanie vízia či ciele, hlavné hodnoty,
- príležitosti vzdelávania pracovníkov,
- proces riadenia výkonu, ako ľudia pracujú, ich role ktoré hrajú,
- zdravie a bezpečnosť pri práci,
- pracovné podmienky, pracovná doba, dovolenka, pracovne voľno, nemocenské dávky,
- odmeny a zamestnanecké výhody a politika odmeňovania,
- výklad taktiež zahrňuje spoločenské a záujmových organizácie a ich činností.

Je treba rozhodnúť, kto a kedy sa vzdelávacej akcie zúčastní. Môže ísť skupinu nových zamestnancov, i zamestnancov z pomerne širokého spektra hierarchie v organizácie. V ideálnom prípade by mali viesť tieto vzdelávacie akcie organizované hneď po nástupe do práce v priebehu prvého dňa alebo prvého týždňa. Kurzy môžu byť odložené pokiaľ organizácia nebude mať dostatočné množstvo nových pracovníkov. Ak je takýto odklad nutný je dôležité aby nový zamestnanec vždy dostal najdôležitejšie informácie k výkonu práce (tento systém býva typický pre hotelové siete). Vzdelávacie akcie sú zabezpečované školiteľom prípadne vedúcim úseku alebo personalistom.

3.6 Hodnotenie adaptačného procesu

V závere každého procesu by malo nasledovať jeho vyhodnotenie. Nový zamestnanec by mal byť oboznámený, ako naplnil cieľ adaptácie, ako vykonáva svoju prácu a plní si požiadavky, ktoré na neho kladie organizácia. Taktiež je i na organizácii, aby zistila ako sa nový zamestnanec vžil so svojou prácou a osvojil si špecifické podnikové znalosti, ako sa orientuje v podnikovom mechanizme, ako sa zaradil do kolektívu pracovnej skupiny. Ak sa vyskytnú problémy je lepšie ich rozpoznať hneď na začiatku.

Po ukončení etapy adaptačného programu vypracuje príslušný vedúci hodnotenie, kde zhodnotí celý adaptačný proces. Prípadne uvedie ďalší predpokladaný odborný rast. Čím skôr sa zamestnanec zorientuje, tým rýchlejšie začne pracovať bez chýb a stáva sa z neho produktívny pracovník pre organizáciu a môže pre ňu "zarábať" peniaze.

Pre posudzovanie celkovej adaptácie pracovníka možno uplatniť objektívne kritéria, ako je množstvo a kvalita práce jedinca, miera jeho pracovnej ochoty,

samostatnosť a medziľudské vzťahy na pracovisku. Za subjektívne kritéria možno považovať vzťah človeka k profesii, k podniku, profesijná sebadôvera, aspirácie a ciele jednotlivca spojené s organizáciou. Ak má byť adaptačný proces úspešný je potrebné mu venovať pozornosť jeho riadeniu, čo znamená:

- kvalitný výber zamestnancov,
- zostavenie a programu pre nového pracovníka,
- vyhodnotenie a kontrola adaptačného procesu.⁴¹

3.7 Úskalia adaptácie

Faktory ovplyvňujúce pracovné ťažkosti adaptácie možno rozdeliť na subjektívne a objektívne. Okrem týchto faktorov adaptáciu ovplyvňuje štruktúra, zameranosť, právne postavenie organizácie a jej veľkosť.

Objektívne faktory:

- Vonkajšie pracovné podmienky,
- Obsah a charakter práce,
- Pracovná skupina,
- Spôsob vedenia pracovníkov,
- Režim práce,
- Organizácia práce a sociálne vybavenie pracoviska,
- Odmeňovanie a hodnotenie pracovníkov.

Subjektívne faktory:

- Odborná pripravenosť,
- Výkonová dispozícia pracovníka,
- Hodnototová orientácia pracovníka,
- Postoj a zameranie,
- Motivácia a zvládanie pracovnej role.⁴²

Okrem uvedených faktorov Hroník hovorí o úskaliach ako presýtenie informáciami, poverovanie podradnými úlohami, poverovanie takými úlohami, v ktorých je veľká pravdepodobnosť neúspechu.⁴³

⁴¹ PROVAZNÍK, V., a kolektív. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada 2007, s. 188, ISBN 80-247-1706-6.

⁴² ŠIKAR A KOLEKTÍV IN: FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychológie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jána Ámose Koneského, 2008, s.208. ISBN 978-80-86723-64-8.

⁴³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníku*.1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.s. 130. ISBN 978-80-247-1457-8.

3.8 Pozitíva a negatíva adaptačného procesu

Je nutné si uvedomiť, že zavedenie adaptačného procesu má svoje výhody a nevýhody a rôzne dopady na organizáciu i zamestnancov. Uvediem aspoň niektoré:

- **Náklady prijatia do zamestnania.** Tieto náklady vznikajú predovšetkým získavaním uchádzačov o zamestnanie (napr. zverejňovaním inzerátov), prijímacími pohovormi a časom zapracovania v závislosti od stupňa kvalifikácie.
- **Náklady na fluktuáciu.** S rýchlym striedaním zamestnancov na pracovnom mieste súvisia náklady na nové obsadenie pracovného miesta, náklady na zaškolenie, náklady súvisiace s dočasným pokrytím práce na neobsadenom mieste. Náklady na zvýšené kontrolovanie nového zamestnanca a nápravu chýb i náklady na rozdiel medzi hodnotou zamestnanca pre organizáciu a náklady na zamestnanca v podobe mzdy a zamestnaneckých výhod. Pravdepodobnosť, že noví zamestnanci organizáciu hneď opustia, je najvyššia už počas prvých mesiacov a k tomuto rozhodnutiu môže dokonca prispieť už prvý deň v práci.
- **Použitelnosť:** Počas cieľenej adaptácie sú noví zamestnanci sledovaní, a tak možno prípadné nedostatky v kvalifikácii rozpoznať skôr, ako vzniknú náklady z dôvodu nekompetentnosti, alebo sa prejavia chyby.
- **Na zamestnávateľa:** Rýchle zapracovanie, spätná väzba k procesu náberu a výberu, rozvinutie výkonnosti zamestnanca, zlepšenie image spoločnosti, efektívne využitie skúšobnej doby, zlepšenie komunikácie a tímovej spolupráce, registrácia možných chýb v podnikových procesoch.
- **Na zamestnanca:** Je to motivácia – firma má o zamestnancov záujem a má snahu o jeho rýchle zapracovanie. Zamestnanec sa zbavuje úzkosti, že niečo nezvládne. Psychohygienická - zamestnanec cíti tlak na svoju výkonnosť i aktivitu. Sebareflekcia – zamestnanec zisťuje či danú prácu zvládne.⁴⁴
- **Zvyšovanie oddanosti:** Oddaný pracovník je ten, ktorý sa dobre identifikuje s organizáciou, chce a prejavuje záujem v nej ostať. V prvom kroku je oddanosti je nutné hľadať takú organizáciu, pre ktorú sa oplatí pracovať a tento prvý dojem upevňovať už od začiatku.

⁴⁴ VAJER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 93. ISBN 978-80-247-1739-5

4 FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV V ORGANIZÁCIÍ

V dnešnej dobe nie je neobvyklá situácia, keď zamestnanci odchádzajú zo spoločnosti za lepšími pracovnými podmienkami, či už do zahraničia, alebo do iných organizácií. Ani sebe lepší nábor a výber, adaptácia zamestnancov nemôžu zabrániť odchodu zamestnancov so spoločnosti. Akákoľvek zmena zamestnania je spojená s nemalými nákladmi a to na strane zamestnávateľa, zamestnanca a v neposlednom rade i štátu.

4.1 Definície fluktuácie

Definície podľa vybraných autorov:

Mayerová definuje fluktuáciu ako „sociálnu mobilitu medzi hospodárskou organizáciou a iným spoločenským útvarom, čiže spočíva v odchode pracovníka z organizácie“. ⁴⁵

Amstrong nedefinuje fluktuáciu ako takú, ale „hovorí o odchode zamestnancov a príchode pracovníkov do spoločnosti“. ⁴⁶

Milan Kvačka vo svojej knihe Makroekonomika namiesto fluktuácie používa termín mobilita, ktorý charakterizuje z dvoch aspektov: mobilita povolania práce predstavuje pohyb práce z jedného povolania do iného. Geografická mobilita práce predstavuje ochotu ľudí presťahovať sa z oblastí, kde je ťažké nájsť si prácu do oblastí, kde je po práci väčší dopyt. ⁴⁷ (Slováci mali v minulosti vysokú geografickú mobilitu práce do zahraničia z dôvodov nedostatku práce doma, ale i pre lepšie finančné ohodnotenie. Tento jav sa nakoniec opakuje i v súčasnosti.)

4.2 Druhy fluktuácie

Určitá fluktuácia je nutnou súčasťou chodu hospodárskej organizácie. Úzko súvisí s uskutočňovanými technickými, technologickými, ekonomickými a organizačnými zmenami. Napr. útlm určitého výrobného programu býva sprevádzaný

⁴⁵ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. s. 79. ISBN 80-86022-65.

⁴⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10 vydání, Praha: Grada 2007, s. 317. ISBN 978-80-247-3.

⁴⁷ KVAČKA, M. *Makroekonomika*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské Pedagogické nakladateľstvo, 1992, s.27. ISBN 80-08-01490-3.

intenzívnym pohybom pracovných síl. Jeho jednou podobou je prepúšťanie. Taktiež zavádzanie nových technológií vyžaduje inú štruktúru, a tiež aj určitú obmenu pracovných skupín. I v zamestnaneckom kolektíve dochádza ku zmenám, starší zamestnanci odchádzajú do dôchodku, mladé pracovníčky na materskú dovolenku atď.⁴⁸

4.2.1 Žiadúca fluktuácia

Znaky žiadúcej fluktuácie:

- noví pracovníci prinášajú do organizácie nové podnety,
- bez určitej obmeny pracovníkov organizácia stagnuje,
- organizácia môže dostať za menej vhodného pracovníka vhodnejšieho
- zmena pracovného zaradenia môže byť pre jedinca výhodná (napr. vyšší plat, kvalifikovanejšia práca, vyriešenie rodinných starostí apod.).

Žiadúca fluktuácia plní funkciu prerozdelenia pracovníkov na trhu podľa odbornosti, pracovného zamerania, pracovného prostredia. Pre organizáciu má žiadúca fluktuácia pri upevňovaní pracovného kolektívu a možnosť získavať vhodnejších zamestnancov pre organizáciu.⁴⁹

4.2.2 Nežiadúca fluktuácia

Znaky nežiadúcej fluktuácie:

- narušenie plynulého chodu práce, problémy v organizácii a riadení,
- zníženie produktivity práce, vyšší výskyt chýb a zmätok,
- zvýšené náklady na nábor, prijímanie a prípravu nových pracovníkov,
- zrušenie kooperačných vzťahov v pracovných skupinách,
- demoralizácia opakovaním fluktuujúcich pracovníkov.⁵⁰

Nežiadúca fluktuácia sa premieta i do štátneho rozpočtu akejkoľvek spoločnosti, predovšetkým do štátneho rozpočtu a ďalej v sociálnej oblasti, a vo vynaložených

⁴⁸ KOLÁŘIN IN: MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. s. 79. ISBN 80-86022-65.

⁴⁹ DYTR, Z., STRÍTESKÁ, M., *Efektivna inovace odpovědnost v managementu*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 117. ISBN 978-80-251-2771-1.

⁵⁰ MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. s. 79. ISBN 80-86022-65.

nákladoch organizácie. Ak sa zamestnanci rozhodnú opustiť svojho zamestnávateľa, znižuje sa u nich pracovný výkon. U niektorých zamestnancov ide predovšetkým o cieleň neetický pokus získať vhodnejšie pracovné podmienky, alebo ľahšiu prácu v inej organizácii.⁵¹

Ďalej možno fluktuáciu deliť na dobrovoľnú a nedobrovoľnú.

- dobrovoľná, nastáva ak sa zamestnanci rozhodnú odísť sami z organizácie,
- nedobrovoľná, do tejto kategórie patrí odchod zamestnancov v rámci reorganizácie, hromadné prepúšťanie, odchody zo zdravotných dôvodov, úmrtia, odchod do dôchodku.

4.3 Metódy merania

Analýza počtu pracovníkov z odchádzajúcej organizácie poskytuje údaje, ktoré sa dajú použiť pri prognózovaní ponuky, čiže pokrývanie potrieb pracovníkov, k počtu strát, ktoré bude nutné nahradiť. Dôležité pri odchode zamestnancov, okrem počtu odchádzajúcich zamestnancov sledovanie i príčin fluktuácie a hľadať zlepšenia pre mieru stability.

4.3.1 Miera odchodu

Miera odchodu pracovníkov je tradičným ukazovateľom merania straty (mobility) a ju charakterizuje ako metóda hrubého odchodu, ktorá sa počíta nasledovne:

$$\frac{\text{Počet pracovníkov, ktorí odišli počas určitého (obvykle 1 rok) obdobia}}{\text{Priemerný počet pracovníkov v tom istom období}} \times 100$$

Táto metóda sa používa, na ľahké pochopenie a ukazovatele sa dobre vypočíta, pre účely plánovania obsadenosti ľudských zdrojov. Tento vzorec, vzťah môže byť zavádzajúci, keďže nevytvára nič o štruktúre odchodu zamestnancov a po akej dobe z organizácie odišli.⁵²

⁵¹ DYTR, Z., STŘÍTESKÁ, M., *Efektivna inovace odpovědnost v managementu*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2009, s. 116. ISBN 978-80-251-2771-1.

⁵² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10 vydání, Praha: Grada 2007, s.317. ISBN 978-80-247-3.

4.3.2 Miera prežitia

Miera prežitia je podiel pracovníkov, ktorí boli získaní v určitom období a ktorí sú v organizácii zamestnaní ešte po určitom počte mesiacov, alebo rokov. Môže to byť analýza absolventov určitého vzdelávania, alebo výcviku.

4.3.3 Index stability

Tento ukazovateľ naznačuje tendenciu dlhodobejších pracovníkov zostávať v podniku a ukazuje mieru kontinuity zamestnania. Avšak taktiež neodhaľuje výrazne odlišné situácie existujúce v podniku, s dlhodobými zamestnancami s porovnaním s útvarmi, kde väčšina pracovníkov má krátku dobu v zamestnaní. Index stability má nasledovný vzorec :

$$\frac{\text{Počet pracovníkov, s jedným a viac rokov v zamestnaní}}{\text{Počet pracovníkov získaných pred rokom}} \times 100$$

4.3.4 Analýza dĺžky v zamestnaní

Táto analýza sa zaoberá priemernú dĺžku zamestnancov v organizácii, zameriava sa na zamestnancov, ktorí z organizácie odišli. Analýza by mala porovnávať počty odchádzajúcich s počtami zamestnancov, zamestnaných u každej kategórie pracovníkov.⁵³

4.3.5 Výstupné pohovory

Jednou u z metód sledovania príčin odchodov zamestnancov z organizácie, môže byť výstupný pohovor, ktorý môže spoločnosti respektíve personalistovi veľa povedať nov v praxi sa uplatňuje veľmi málo alebo vôbec. Ide o citlivú záležitosť pre personalistu, ako aj pre prepúšťaného zamestnanca. Vykonáva sa v priebehu výpovednej doby, kde už odchádzajúci zamestnanec nemusí tajiť a nič skresľovať. Informácie získané o spoločnosti pri výstupnom pohovore by sa dali vyžívať pri formovaní firemnej kultúry, návrhy pri koncepcii vzdelávacích programov, prípadne pri motivačných programov pre zamestnancov. Niektorí zo zamestnancov budú hovoriť

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10 vydání, Praha: Grada 2007, s. 318. ISBN 978-80-247-3.

otvorene o dôvodoch nespokojnosti iný nie preto je na tom, kto tento pohovor vedie ako ho vedie a ako ho vyhodnotí. Často sa skutočné príčiny ani neodhalia ale výstupný pohovor pomáha zistiť:

- odhalenie akýchkoľvek faktorov, ktoré vedú zamestnanca k odchodu,
- upozorňujú zamestnávateľa na konkrétne problémy, ktorým by mal venovať zvýšenú pozornosť,
- umožňuje zamestnancovi vyjadriť sa k jeho odchodu,
- zamestnanec má príležitosť poskytnúť informácie, ktoré môžu pomôcť kolegom,
- v niektorých prípadoch je to i posledná príležitosť eliminovať odchod.⁵⁴

4.4 Fluktuácia v adaptačnom procese

Spoločnosť, ktorá nemá dobrý výber zamestnancov, a vie pridelovať zamestnancov na vhodné pracovné pozície, by mala zlepšiť ako uvádza Branham tieto oblasti riadenia ľudských zdrojov a to:

1. Výber,
2. Motivujúcu náplň pracovného miesta,
3. Neustále obnovovanie motivácie,
4. Obohatenie pracovného miesta.⁵⁵

4.4.1 Proces odcudzenia

Podľa Brahmana fluktuácia nie je jednorazovou záležitosťou, ale je to proces odcudzenia sa, ktorý môže trvať určitý čas. Vymedzil do nasledovných krokov odsudzenia:

- zamestnanec nastupuje do nového zamestnania s nadšením,
- má prvé pochybnosti o správnosti rozhodnutia, o prijatej ponuke,
- vážne sa zamýšľa nad odchodom,
- snaží sa o zmenu,
- rozhoduje sa, že spoločnosť opustí,
- zvažuje náklady odchodu,
- pasívne hľadá nové zamestnanie,
- pripravuje sa na aktívne hľadanie a aktívne si ho začína hľadať,

⁵⁴ BRANHAM, L., *7 skrytých dôvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 230 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

⁵⁵ BRANHAM, L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, s. 66 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

- dostáva novú pracovnú ponuku
- odchádza k novému zamestnávateľovi.

4.4.2 Psychologická zmluva

Psychologická zmluva, skrýva vzájomné očakávania po nástupe do zamestnania. Na jednej strane sú to očakávania zamestnanca, očakáva čo dostane od organizácie a čo je pripravený dať spoločnosti. Na druhej strane je to zamestnávateľ, ktorý je pripravený dať a očakáva, že späťne aj dostane. Čím skôr zamestnanec porozumie svojim očakávaniam, tým rýchlejšia bude zhoda v očakávaniach. Ak si zamestnanec uvedomí, že zamestnávateľ nedokáže naplniť kritéria očakávania, pociťuje sklamanie, odcudzenie a šok, ktorý vedie k jeho odchodu.⁵⁶

Úskalím psychologické zmluvy je, že je často nevyslovená – nie je definovaná v pracovnej zmluve. Schein ju definoval nasledovne: „*Pojem psychologické zmluvy naznačuje, že existujú nepísané pravidlá očakávania, ktoré sú neustále prítomné medzi každým členom organizácie.*“⁵⁷ Takéto pojetie pre obe strany, zamestnávateľa i zamestnanca majú formu nevyslovených predpokladov, na oboch stranách môže nastať rozčarovanie. Psychologická zmluva nepretržite riadi a vytvára pracovné vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Povahu psychologické zmluvy z pohľadu zamestnávateľa by zahrňovať aspekty ako je lojalita, úsilie, ochotu, oddanosť, schopnosti. Pre zamestnanca by malo ísť o aspekty ako je istota zamestnania, dôvera, bezpečné pracovné prostredie, príležitosť pre uplatnenie., atď..⁵⁸

4.4.3 Náklady spojené s fluktuáciou v adaptácii

Pravdepodobnosť, že pracovníci odídu počas prvých mesiacov po nástupe do organizácie, je relatívne veľká. U kvalifikovaných pracovníkov sa náklady môžu odhadovať až na 75% výšky jeho ročného platu. Náklady s tým spojené sú nasledovné:

- **náklady na získanie náhradných pracovníkov**, náklady na inzerovanie do novin, internetu, náklady prípravy náborového pracovníka, náklady na spracovanie životopisov, náklady počas pohovoru – čas manažmentu a personalistu,

⁵⁶ BRANHAM, L., *7 skrytých dôvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 48-49 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

⁵⁷ SCHEIN IN: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10 vydání, Praha: Grada 2007, s. 202-203. ISBN 978-80-247-3.

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10 vydání, Praha: Grada 2007, s.396. ISBN 978-80-247-3.

- **náklady na ich uvedenie do organizácie**, náklady na orientáciu, zaškolenie, náklady materiálov potrebných pre školenie (zácvik a pod.),
- náklady s dočasným pokrytím práce na uvoľnené pracovné miesto, kým nie je obsadené novým zamestnancov,
- náklady zvýšenej kontroly nového pracovníka,
- rozdiel medzi hodnotou pracovníka pre podnik a náklady pre podnik na pracovníkov v podobe miezd, platov a zamestnaneckých výhod.⁵⁹

Pre uvedené náklady spoločnosti by sa mali venovať pozornosť podľa Armstronga nasledovným pracovným činnostiam:

- **Zvyšovať oddanosť** svojich pracovníkov. Oddaný pracovník je ten, ktorý sa identifikoval s organizáciou, chce v nej pracovať a pôsobiť v je ochotný pre ňu usilovne pracovať.
- **Objasňovať psychologickú zmluvu.** Psychologická zmluva sa týka nepísaných noriem, presvedčení a chovaní, ktoré sa od zamestnanca očakávajú. Táto zmluva vytvára základňu pre pracovné a zamestnanecké vzťahy a čím je jasnejšia od začiatku, tým lepšie.
- **Urýchľovanie pokroku v učení.** Noví zamestnanci sa musia veľa naučiť pre požadovaný pracovný výkon. Dĺžka a intenzita, závisia od pracovnej pozície. Je dôležité, aby dochádzalo k jeho plánovaniu, aby sa čo najrýchlejšie maximalizovalo prispievanie nového zamestnanca do organizácie.
- **Adaptácia na sociálne prostredie.** Po adaptácii sa noví zamestnanci rýchlo zaradia do organizácie, prebieha ich socializácia, budujú si vzťahy s spolupracovníkmi.⁶⁰

4.5 Dôvody odchodu zamestnancov

Dôvody, ktoré vedú a ovplyvňujú fluktuáciu v spoločnosti sú rôzne. Nikdy to nie je iba jedna príčina, ale je to celý súbor vplyvov, ktoré sa vzájomne doplňujú a prepájajú. Brahman vo svojej publikácii uvádza 67 dôvodov prečo zamestnanci odchádzajú so spoločnosti. Tvrdí ak poznáte dôvody svojich zamestnancov, prečo odchádzajú dá sa im predísť. Z týchto dôvodov vymedzil štyri základné ľudské potreby

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10 vydání, Praha: Grada 2007, s.396. ISBN 978-80-247-3.

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10 vydání, Praha: Grada 2007, s. 396. ISBN 978-80-247-3.

a ak nie je naplnená jedna z nich, zamestnanci začnú rozmýšľať o odchode z organizácie.

- **Potreba dôvery.** Zamestnanci očakávajú od spoločnosti a manažmentu, že budú plniť svoje sľuby, budú do nich investovať, zachádzať s nimi s rešpektom a pravidelne ich odmeňovať.
- **Potreba nádeje.** Zamestnanci potrebujú veriť, že budú mať možnosť rastu, rozvíjať si svoje schopnosti pri výkone práce, možnosť postupu v kariére.
- **Potreba ocenenia.** Zamestnanci potrebujú cítiť, že keď budú tvrdo pracovať, prispievať svojou prácou k rozvoju organizácie budú patrične ocenený.
- **Potreba cítiť sa kompetentne.** Zamestnanci očakávajú, že im bude pridelená nie len práca, ktorá bude len výzvou, ale zároveň pri nej použijú i svoj talent, dostanú pravidelné školenie, aby mohli svoj talent rozvíjať.⁶¹

Najčastejšie dôvody, ktoré uvádzajú zamestnanci môžeme zohnúť do nasledovných príčin:

- práca alebo pracovné miesto nespĺňa očakávanie,
- nesúlad medzi pracovným miestom a zamestnanom,
- nedostatok spätnej väzby,
- pocit nedocenenia,
- lepšia perspektíva u iného zamestnávateľa, (vývoj, kariéry, možnosť rozvíjať svoj talent, lepšie pracovné podmienky, menej stresu..),
- zlé vzťahy na pracovisku (nedostatočné vzťahy so spolupracovníkmi, s manažmentom, vedúcim útvaru, nadriadeného..)
- osobné dôvody (tehotenstvo, choroba, štúdium, odchod od zahraničia, sťahovanie..).

⁶¹ BRANHAM, L., *7 skrytých dôvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 32-33 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

EMPIRICKÁ ČASŤ

5 VYMEDZENIE CIEĽOV, HYPOTÉZ A METÓD

Cieľom diplomovej práce je zistiť mieru zamestnancov v advokátskej spoločnosti XY, s.r.o. v Bratislavskej pobočke, v adaptačnom procese je fluktuáciu s obdobím po adaptačnom procese a zistiť príčiny a dôsledky fluktuácie. Na zistenie stanoveného cieľa bola použitá firemná databáza.

Hypotéza č. 1: V adaptačnom procese spoločnosti odchádza menej zamestnancov, ako po adaptácii.

Hypotéza č. 2: Adaptačný proces nemá vplyv na fluktuáciu zamestnancov.

Hypotéza č. 3: Nábor a výber zamestnancov fluktuáciu v adaptačnom procese neovplyvňuje.

Metódy: na zistenia daných hypotéz použijem, metódu miery odchodov, swot analýzu, rozbor dotazníka pre adaptačný proces a firemný výstupný dotazník zamestnancov.

6 POPIS VÝSKUMNEJ VZORKY

6.1 Spoločnosť XY, s.r.o.

Pre záverečnú diplomovú prácu „*Fluktuácia zamestnancov v adaptačnom procese advokátskej spoločnosti XY, s.r.o.*“ som zvolila advokátsku kanceláriu XY, s.r.o. Práca v advokátskej kancelárii je veľmi špecifická a zamestnanci sa musia prispôbovať neustálym zmenám na trhu a aj zmenám v legislatíve. Predtým ako sa budeme venovať konkrétnej téme, predstavím spoločnosť XY, s.r.o., aby bolo sprostredkované základné fungovanie advokátskej kancelárie.

Advokátska spoločnosť XY bola založená 1. novembra 2008. Pôvodne je tvorená z kancelárií medzinárodnej firmy ABC, ktorá mala svoje pobočky po celom svete. Dnes má spoločnosť XY, s.r.o. svoje pôsobenie v Bratislave, Bukurešti, Budapešti, Prahe, Belehrade a Istanbule. Je jednou z popredných nových právnických firiem v regióne rozvíjajúcej sa Európy.

Spoločnosť XY poskytuje špecializované poradenstvo v oblastiach práva ako je: hospodárska súťaž a protimonopolné kauzy, fúzie, akvizície, energetika, reštrukturalizácia a konkurzné konanie, bankovníctvo a finančníctvo, projekty a oblasť telekomunikácii. Mnohí z právnikov získali vzdelanie a kvalifikáciu v dvoch, alebo i viacerých jurisdikciách v rôznych právnych systémov a vykonali odbornú prax u medzinárodných klientov po celom svete. Za firemný jazyk si spoločnosť zvolila angličtinu, ale pracuje i v celom rade jazykov, ako sú nemčina, francúzština, čeština, maďarčina, srbčina, ukrajinčina a ruština.⁶²

Vízia spoločnosti

Víziou je jednotná, unifikovaná spoločnosť, ktorá je rozoznávaná pod svojou značkou a prostredníctvom vysoko kvalitných právnických služieb v regióne strednej, východnej a juhovýchodnej Európy.

Spoločnosť spolupracuje a chce, tak ako v minulosti, aj naďalej spolupracovať s vedúcimi obchodnými spoločnosťami, finančnými investormi a inštitúciami ale aj s vedúcimi regionálnymi organizáciami na trhu strednej a východnej Európy. Jej cieľom je stať sa najlepším zamestnávateľom spomedzi právnických spoločností na trhu a najlepším poskytovateľom právnych služieb. Hodnoty ako integrita, obchodný úsudok,

⁶² Štajgerová in Bakalárska práca: Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti, XY, s.r.o., Bratislava, 2011

tímová práca, vynikanie, novátorstvo, kreativita a zaniehanie pre prácu by sa mali stať kľúčovými hodnotami rozpoznávanými, ako zamestnancami tak ja obchodnými partnermi.⁶³

Cieľ spoločnosti

Hlavným cieľom spoločnosti je, byť a naďalej si udržať pozíciu špičkovej právnickej spoločnosti, so silnou značkou a dobrým menom na trhu. Okrem toho, tento cieľ podporí expanziu v regióne a správnymi finančnými nastaveniami, jej ďalšie čiastkové strategické ciele, vďaka ktorým dosiahne svoje predsavzatia. (zdroj: spoločnosť)

Štruktúra spoločnosti

Advokátska kancelária zamestnáva celkovo 220 zamestnancov, kvalifikovaných právnikov. Týmto počtom možno spoločnosť zaradiť medzi stredne veľké organizácie.

Štruktúru celej spoločnosti možno rozdeliť do dvoch línií. Jedna línia je tvorená 130 kvalifikovanými právnikmi tzv. „*Fee Earners*“, ktorí sa podieľajú a vytvárajú zisk pre spoločnosť. Druhá línia pozostáva približne z 90 administratívnych pracovníkov tzv. „*Business Services*“.

Celá spoločnosť má jedného Managing Partnera, ktorý spoločne s Partnermi z každej pobočky dohliadajú na chod všetkých kancelárií. Takéto regionálne vedenie sa nazýva Firm Management Committee, je typické pre advokátske kancelárie prevažne v anglicky hovoriacich krajinách. Lokálne vedenie jednotlivých pobočiek je spravované lokálnym Partnerom. Každá z pobočiek je rozdelená na právnickú spoločnosť s právnou formou s ručením obmedzeným a organizačnú zložku zamestnávajúcu administratívnych pracovníkov.

Línia podieľajúca sa na zisku je tvorená z právnikov, ktorí sú ďalej rozdelení podľa služobného veku (podľa toho ako dlho sa venujú právnemu poradenstvu) a predchádzajúceho výkonu na Partners, Counsels, Of Counsels, Managing Associates (seniorní advokáti), Associates (advokáti), Junior Associates (koncipienti) a Student Associates (študenti). Spoločnosť XY má anglické korene a používa pracovné pozície v anglickom znení. Názvy sú ponechané v pôvodnej verzii, pretože neexistuje vhodný a rovnocenný preklad do slovenského jazyka.

⁶³ Taktiež

Partners, Counsels, Of Counsels, Managing Associates, Associates sú advokáti, ktorí ukončili právne vysokoškolské vzdelanie a úspešne zložili advokátsku skúšku. Junior Associates sú koncipienti, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie a vykonávajú koncipientickú prax min. 5 rokov a pripravujú sa na advokátsku skúšku. Student Associates sú študenti denného druhostupňového štúdia právnických fakúlt.

„*Business Services*“ je tvorená administratívnymi pracovníkmi, ako sú asistentky, recepčné, prekladatelia, večerné asistentky, marketingoví manažéri a ich asistentky, účtovné oddelenie, ľudské zdroje a oddelenie vzdelávania.

Advokátska spoločnosť XY, s.r.o. v Bratislave

Spoločnosť XY, s.r.o. v Bratislave poskytuje široké spektrum právnych služieb najvyššej kvality domácim aj zahraničným firmám. Rieši najväčšie a najkomplexnejšie kauzy, ktoré si vyžadujú špecializované poradenstvo vo viacerých jurisdikciách a využíva vo všeobecnosti odborné skúsenosti pracovníkov.

Bratislavská kancelária sa venuje týmto oblastiam právnej praxe: všeobecné podnikové a obchodné právo, TMT (technológie, médiá a telekomunikácie), privatizácia a transakcie s účasťou štátu, reštrukturalizácia, konkurz, financovanie projektov, projekty v infraštruktúre (PFI – PPP), nehnuteľnosti a výstavba.

Vrcholový manažment regionálnej kancelárie spoločnosti XY, s.r.o. pozostáva z regionálneho partnera a partnera pre Business Services. Stredný manažment tvoria jedného Counsels a Of Counsels, traja Managing Associates. jeden marketingový manažér, jeden manažér pre finančné oddelenie a jeden manažér pre ľudské zdroje. Nižší manažment pozostáva z 8 advokátov a 12 koncipientov a 6 právnickí študenti. Administratívni pracovníci sú 5 denní asistenti, 4 večerní asistenti, 1 marketingový asistent, 2 recepční pracovníci, 1 administratívna podpora, 3 pracovníci finančného oddelenia, 2 prekladatelia. Spoločnosť sa snaží udržiavať štruktúru spoločnosti v uvedenom počte svojich zamestnancov s celkovým počtom 52⁶⁴.

Firemná kultúra advokátskej spoločnosti v Bratislave

Spoločnosť je zložená z mladých ľudí, kde vekový priemer zamestnancov je 30 rokov. Firemnú kultúru advokátskej spoločnosti možno najlepšie prirovnať podľa typológie Deala a Kennedyho – ku kultúre „všetko alebo nič“, nazývanou aj kultúrou amerických jastrabov. Táto kultúra patrí individualistom, ktorí si stanovujú vysoké ciele,

⁶⁴ Štajgerová in Bakalárska práca: Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti, XY, s.r.o., Bratislava, 2011

a na druhej strane nesú i vysoké riziko. Každý sa môže dostať na vrchol ale môže z neho i rýchlo padnúť. Dôležité je využiť šancu, ktorá sa ponúka. Muži i ženy sú si rovní, a rovnoprávni a v spoločnosti je jedno, kto prácu spraví, ale musí sa spraviť. Napriek individualizmu, k firemnej kultúre patrí i podpora charity a podpora neziskových organizácií. Táto spolupráca spočíva v podpore projektov, poskytovaním právnych služieb vo forme ProBono (čiže bez nároku na odmenu), kde sa zapájajú všetci zamestnanci.

V spoločnosti sa uplatňuje autoritatívny štýl riadenia. Je presne daný organizačnou štruktúrou. Autoritatívny štýl riadenia je uplatňovaný medzi právnikmi, koncipientmi, ale i študentmi a ich asistentmi. Vyplýva to z danej práce. Je vymedzený a ohraničený legislatívou, zákonmi a priamymi požiadavkami (termínmi) od klientov. Tento štýl vedenia umožňuje dosiahnutie maximálneho výkonu a určuje vysoké pracovné tempo od všetkých zamestnancov. Kladie sa dôraz na výkon. Napriek jednosmernému rozdeľovaniu úloh je nevyhnutná častá komunikácia na splnenie danej úlohy. Podľa manažérskej mriežky Blaka a Moutonovej charakterizuje sa štýl riadenia spoločnosti ako 9+9 parternalistický prístup (teória biču a cukru). Manažér vyžaduje silnú orientáciu na prácu pre klienta a na výkon, na úkor potlačenia súkromia⁶⁵. Okrem líniovej štruktúry sa v spoločnosti uplatňuje aj projektová štruktúra, ktorá vzniká na základe zadanej práce od klienta. Je tu vždy manažér projektu a ďalej jeho výkonný pracovníci, ktorí sú do projektu zapojení.

⁶⁵ Taktiež

7 VÝSKUM

Žiadna spoločnosť sa nevyhne fluktuácii a takisto je fluktuácia v advokátskej spoločnosti XY, s.r.o. v Bratislave. Mnohí personalisti si to ani neuvedomujú, ale fluktuácia začína už náborom potenciálnych zamestnancov, predovšetkým ich nevhodným výberom. Preto som sa v teoretickej práci zamerala na podobný popis a rozbor pracovného náboru a výberu v spoločnosti. Ďalej popisujem a rozoberám adaptáciu a adaptačný proces v spoločnosti, keďže skúmam, či je odchod zamestnancov vyšší v adaptačnom procese, alebo po adaptácii a to tak z pohľadu zamestnanca a zamestnávateľa. Nakoniec rozoberiem fluktuáciu v spoločnosti z rôznych hľadísk ako sú roky, pracovné pozície, obdobe adaptačného procesu a podobne. Ak chceme znížiť fluktuáciu v spoločnosti, musíme zistiť i príčiny odchodu, ktoré budem skúmať z pohľadu spoločnosti i zamestnanca.

7.1 Pracovný nábor a výber zamestnancov do spoločnosti

Pracovný nábor

Krédo spoločnosti pre výber nových zamestnancov môžeme zhrnúť do nasledovnej jednoduchej vety: *„Individuálnosť môže byť dobrá, ale spoločne môžeme spraviť výnimočné.“* Z tohto dôvodu sa spoločnosť snaží obsadzovať pracovné pozície pre spoločnosť a nie iba na pracovné miesto. Spoločnosť pri hľadaní nových spolupracovníkov využíva tieto nasledovné metódy:

- nábor z vnútra spoločnosti,
- veľtrh práce,
- výveskami na vysokých právnických školách,
- inzerátom na webovej stránke,
- inzerátom na vlastnej webovej stránke.

Keďže ani právo nie je iba biele a čierne, spoločnosť hľadá špecifických zamestnancov, ktorí sú si vedomí, že chcú pracovať v advokácii. Advokácia oproti podnikovým právnikom potrebuje hlbšie znalosti zo všetkých právnych odvetví. Podnikový právnici sa špecializujú na tie isté odvetvia a teoreticky na tie isté a špecifické právne úkony. V advokácii nie je fixná pracovná doba. Práca je náročná. Vyžaduje dlhé štúdie a analýzy právnych prípadov a komplexné myslenie a riešenia.

Nábor nových zamestnancov vychádza v prvom rade z **vnútra spoločnosti**. Každý zamestnanec vie, aké sú firemné hodnoty spoločnosti, pozná popis svojej práce i svojich kolegov a má tiež predstavu o tom, akého zamestnanca by si spoločnosť na danej pozícii predstavovala. Na druhej strane pozná uchádzača, zväčša spolu študovali, alebo sú to priatelia, prípadne kolegovia z predchádzajúcej práce. Personálny manažment a vedenie spoločnosti môže, ale aj nemusí tieto aspekty brať do úvahy, no i tak každý uchádzač musí prejsť riadnym výberovým konaním.

Výber z vnútra spoločnosti nie je povinný pre zamestnancov, je postavený na báze dobrovoľnosti. Spoločnosť nemá pravidlo odmeňovania vo forme finančného benefitu pre svojich zamestnancov, ak odporúčia do organizácie nového zamestnanca a ten je nakoniec spoločnosťou akceptovaný.

Ďalším spôsobom ako spoločnosť získava nových zamestnancov je prostredníctvom pracovných a vysokoškolských **veľtrhov práce**. Na týchto podujatiach sa zúčastňujú koncipienti prípadne advokáti, kde prezentujú spoločnosť prostredníctvom firemných brožúr a marketingových materiálov. Cieľom je na jednej strane zistiť, aký uchádzači sú na trhu, a na druhej strane dostať do povedomia potenciálnych uchádzačov existenciu spoločnosti. Zároveň to poskytuje benchmarking (porovnanie sa s konkurenciou), keďže sa týchto podujatí zúčastňujú i konkurenčné advokátske spoločnosti. Nevýhodou je, že sa veľtrhy práce konajú iba raz ročne a vyžadujú dlhodobú prípravu a veľa marketingového materiálu, čo sa odráža i v nákladoch spoločnosti.

Advokátska spoločnosť využíva pre nábor nových zamestnancov, predovšetkým na študentské pozície i umiestňovanie pracovných pozícií na oznamovacích tabuliach na vysokých školách. Tieto vývesky umiestňujú študenti spoločnosti, čo môže pozitívne pôsobiť na uchádzačov, pretože vedľa podajú referencie o spoločnosti.

Nasledujúci spôsob, ktorý využíva spoločnosť pri náboře študentov je priame sprostredkovanie od advokátov spoločnosti. Dvaja advokáti pôsobia ako pedagógovia na právnických vysokých školách, kde vyučujú predmety práva. Pri záverečných testoch oznámia študentom, že, tí ktorí spravia skúšku - záverečný test, z daného predmetu na 98 bodov (zo 100) a budú mať záujem, môžu sa prihlásiť automaticky do druhého kola pracovných pohovorov v spoločnosti. Výhodou je, že študenti si ľahko môžu predstaviť na základe poznania profesora a jeho znalostí z prednášok, či by spĺňali podmienky prijatia. Na vyučovaniach preberajú s advokátmi spoločnosti právne

prípady a ich praktické riešenia a tým si vedia vytypovať študentov pre uľahčenie rozhodovania pri výbere.

Najčastejšie advokátska spoločnosť využíva klasický spôsob umiestnením pracovného inzerátu na najznámejší pracovný portál na Slovensku www.profesia.sk. Inzerát je vždy v anglickom jazyku, obsahuje názov spoločnosti, informácie o spoločnosti, pracovné zaradenie a pracovnú náplň danej pozície a kontakty na pracovníka ľudských zdrojov kam majú záujemcovia zaslať svoje životopisy.

Advokátska spoločnosť pri náboře pracovníkov nevyužíva externé personálne agentúry, pretože pre potreby organizácie a zložitosť pracovného miesta si musí sama vybrať vhodného kandidáta.

Výber zamestnancov do spoločnosti

Prvotný výberový proces a triedenie životopisov uchádzačov na pracovnú pozíciu zabezpečuje pracovník ľudských zdrojov. Uchádzači na všetky pracovné pozície sú povinní zaslať svoje štrukturované životopisy a motivačné listy v anglickom a slovenskom jazyku.

Životopisy si roztriedi na tri kôpky na základe kritérií. Áno vyhovuje požiadavkám, nie a možno. Okrem pracovných kritérií prihliada i na celkový dojem a vzhľad životopisov, lebo v budúcnosti najčastejšie bude prezentovať spoločnosť práve dokumentmi. Pri triedení sa sústreďuje na vzdelanie, prax, excelentné jazykové schopnosti i celkový dojem z dokumentov. Následne kontaktuje tých, o ktorých by spoločnosť mala záujem a v prípade súhlasu si s nimi dohodne prvé kolo pohovoru. Pri dostatočnom počte z kôpky áno, ostatným uchádzačom zašle ďakovné emaily za uchádzanie sa o zamestnanie.

Pracovný pohovor prebieha v anglickom jazyku. Je rozdelený vždy na dve časti. V prvej časti pracovník ľudských zdrojov prostredníctvom otvorených otázok prechádza životopisom uchádzača. Zisťuje podrobnosti o jeho doterajšej praxi, vzdelaní a záujmoch a budúcich cieľoch a očakávaniach. Následne mu vysvetlí požiadavky na pracovné miesto, a fungovanie spoločnosti, firemné benefity a možnosti vzdelávania sa v organizácii.

Druhá časť pohovoru pozostáva z praktickej časti. Koncipienti a právni študenti musia vypracovať zadanie – právnu analýzu. Pri analýze sú uchádzačovi poskytnuté všetky dostupné materiály, ktoré potrebuje a nie je mu určený čas do kedy má právnu analýzu spraviť. Cieľom je zistiť, ako sa orientuje v práve, aké má znalosti a ako dokáže pracovať s informáciami.

Praktická časť pre administratívnu podporu pozostáva z pracovných cvičení pre zistenie počítačových znalostí a aplikácií, ktoré vyhodnocuje manažér pre ľudské zdroje.

Po skončení pohovoru sú výsledky vyhodnotené a konzultované s vyšším manažmentom. Praktické cvičenia koncipientov a študentov zhodnocujú advokáti a tí, ktorí ich vypracovali. Najlepší sú pozvaní na druhé kolo pohovoru. V ňom sa už konkrétne uchádzač stretáva so svojimi budúcimi nadriadenými. Ide opäť o štruktúrovaný rozhovor kde sa konkrétne preberajú jeho doterajšie skúsenosti v advokácii a rozpracováva sa jeho právna analýza, ktorú vypracoval v prvom kole pohovoru.

Kritéria na základe, ktorých si advokátska spoločnosť vyberá svojich zamestnancov sú:

- vynikajúca angličtina,
- prax v zahraničí, alebo v nadnárodnej spoločnosti ako aj v advokátskej spoločnosti,
- štúdium v zahraničí,
- vynikajúce vzdelanie.

Spoločnosť je si vedomá, že na trhu i pri takom množstve uchádzačov nie je možné nájsť hotového zamestnanca. Uvedomuje si, že pracovná náplň je niekedy zložitá a ťažká. Nikto ani zo zamestnancov nie je dosť šikovný, alebo skúsený dosť, na to aby všetku prácu zvládol sám. Tímový hráč so správnou vnútornou motiváciou je nesmierne dôležitý pre spoločnosť, ktorá ho bude podporovať.

7.2 Adaptácia a adaptačný proces v spoločnosti XY, s.r.o.

Spoločnosť uzatvára s každým novým zamestnancom pracovný pomer na dobu určitú na obdobie 6 mesiacov. Práve toto obdobie je čas, kedy sa má zamestnanec plne a hodnotne adaptovať do pracovnej atmosféry a stotožniť sa s ňou. Ak bol adaptačný proces úspešný, spoločnosť automaticky predĺži zamestnancovi pracovnú zmluvu na dobu neurčitú. Vedúci a všetci spolupracovníci majú rozhodujúci podiel na úspechu, alebo neúspechu pri pracovnej i sociálnej adaptácii. Výsledkom úspešnej adaptácie môže byť vzájomný, vnútorný pocit spolupatričnosti medzi spolupracovníkmi, že sa môžu spoľahnúť jeden na druhého a pracovať ako jeden tím.

7.2.1 Sociálna adaptácia

Sociálna adaptácia je v spoločnosti rovnako dôležitá tak ako aj pracovná adaptácia. Nie je ponechaná iba na nového pracovníka. Každý zamestnanec sa snaží

prispievať k sociálnej adaptácii prostredníctvom spoločných obedov, priateľským prístupom a pravidlom otvorených kancelárskych dverí. Takisto spoločnosť sa podieľa na sociálnej adaptácii prostredníctvom spoločných firemných akcií, ako sú v zime lyžovačky, v lete firemný výlet do Slovinska a raz do roka je to celofiremné stretnutie všetkých pobočiek spoločnosti, ale i mnoho iných spoločenských udalostí pri príležitostiach, ako sú jubileá, narodeniny, oslava pri dosiahnutí osobných úspechov a podobne.

V advokácii je pracovná doba prispôbená potrebám a požiadavkám klienta. Zamestnanci pracujú často dlho do noci, preto spoločnosť kladie dôraz na to aby, si zamestnanci vychádzali i mimo pracoviska. Cieľom je, aby sa lepšie poznali po osobnostnej stránke, čo uľahčuje pracovnú komunikáciu, a tým sa darí napomáhať pri predchádzaní zbytočných konfliktov.

Sociálna adaptácia je splnená, ak „nováčik“ vykazuje nasledovné:

- vie komunikovať s pracovníkmi na všetkých úrovniach v spoločnosti,
- dobrovoľne bez prehovárania sa zúčastňuje firemných akcií a teambuildingov, prípadne navrhne iniciatívu sám od seba,
- nebráni sa zviditeľniť vlastnú osobu v spoločnosti,
- aktívne sa podieľa na tvorbe know-how spoločnosti, zdieľaním skúsenosti, ktoré nadobudol počas predchádzajúcej praxe,
- pôsobí ako tímový hráč, ponúka podporu kolegom aj skupine.

V pracovnej adaptácii sa snaží spoločnosť vytvárať vhodné pracovné podmienky pre nových zamestnancov. V prvý deň nástupu do práce im poskytuje orientačný deň na zoznámenie sa so systémom a zároveň je každému nováčikovi pridelený mentor, ktorý mu pomáha a usmerňuje ho.

7.2.2 Orientačný deň v spoločnosti

Spoločnosť nehádže svojich nových zamestnancov hneď v prvý deň po nástupe do vody. Poskytuje im zaškolenie v podobe tréningu. Tento tréning je vedený lokálnym trénerom. Ide predovšetkým o zamestnanca, ktorý dobre pozná firemnú kultúru, fungovanie spoločnosti, dobre ovláda firemný systém a pre spoločnosť pracoval už niekoľko rokov. Tento tréner prešiel dvojdňovým školením, ako má správne školiť a pristupovať k novým zamestnancom a k školeniu.

Advokátska spoločnosť zaraďuje orientačný deň medzi svoje vzdelávacie akcie. Spoločnosť chce vytvárať tím ľudí, ktorý je dobre vyškolený, flexibilný a podľa toho aj

dostatočne ohodnotený. Prostredníctvom takéhoto tímu bude môcť lepšie naplňať ciele a potreby svojich klientov.

Príprava lokálneho trénera spočíva v príprave ešte pred nástupom nového zamestnanca. Lokálny tréner je vždy jedna z asistentiek, ktorá dlhodobo pracuje v spoločnosti a je to jedna z jej pracovných náplní. Zriadi a aktivuje mu jeho účet a prístupy vo firemnom IT systéme. Oboznámi sa s pracovným zaradením – pracovnou pozíciou nového zamestnanca, aby vedela do akej hĺbky má viesť školenie, preštuduje si životopis zúčastneného. Touto cestou si vytvorí predstavu o budúcom kolegovi. Ďalším krokom je príprava firemných manuálov a súbor praktických cvičení, ktoré sú odovzdané novému zamestnancovi ako súčasť **orientačného balíčka**.

Orientačný deň prebieha v priateľskej atmosfére, v tréningovej miestnosti. Tréner sa na úvod predstaví a oboznámi nového kolegu s obsahom a priebehom školenia, zopakuje štruktúru spoločnosti, a základné pravidlá fungovania spoločnosti, ako je vykanie, používanie titulov (napr. JUDr.), kódex obliekania atď.

Základný produkt, ktorý vytvárajú právnici sú dokumenty, zmluvy, právne analýzy, návrhy, memorandá a právne stanoviská. Tento produkt je základom firemnej identity, ktorá sa predáva klientovi. Spoločnosť má typické svoje farby, písmo, odsadenie odsekov, riadkovanie v dokumentoch, ktoré musí ovládať každý v spoločnosti. Dokumenty musia byť v identickom formáte, ktoré podliehajú ustáleným štandardom firmy a používajú sa v každej kancelárii, či v Prahe, Bratislave alebo Belehrade.

Školiteľ kladie dôraz na činnosti, ktoré bude potrebovať pri svojej každodennej práci, ako je používanie firemných aplikácií, ktorými sú Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Aderant a SharePoint, internet, využívanie firemného know-how, ASPI. Tréningová miestnosť je vybavená počítačmi, ktoré sú umiestnené vedľa seba pre lepšiu vizualizáciu, porozumenie a pochopenie uchádzača. Počas školenia školiteľ používa všeobecný vypracovaný manuál spoločnosti.

Manuál obsahuje všetky informácie a základné postupy ako používať aplikácie spolu s popisom i grafickým zobrazením. Postupne so zúčastneným prechádza slovné a ukážkovo všetky aplikácie. Na konci každej sekcie dá vypracovať krátke cvičenie pre utvrdenie a ozrejmienie si postupu. Celé cvičenie nového zamestnanca nechá spraviť samého a po jeho dokončení si opätovne zopakujú celý postup a opraví prípadne chyby. Ak školiteľ má pocit alebo vidí, že účastník si nevie poradiť snaží sa mu ten istý problém a úlohu vysvetliť ešte raz, alebo zvolí iný postup do vtedy, kým pochopí princíp úlohy.

Po školení je nový zamestnanec predstavený pracovníkom ľudských zdrojov, svojim novým kolegom a je mu predstavený i jeho mentor. U koncipientov a študentov je to advokát, u asistentiek, večerných asistentov a recepcie je to jedna zo seniorne starších asistentiek. Samozrejmosťou je poskytovanie následnej pracovnej ale i ľudskej podpory nového zamestnanca, kým sa s firemným systémom úplne nestotožní.

7.2.3 Vyhodnotenie orientačného dňa

Po ukončení školenia, počas prvých týždňov je nový zamestnanec monitorovaný lokálnym trénerom alebo mentorom. Prechádzajú sa opätovne zadania, s ktorými si nevedel nový kolega poradiť a zisťuje sa jeho spätná väzba na školenie. U administratívnej podpory, ako sú denné asistentky a večerní asistenti, počas ich prvých dní je ich mentorom lokálny tréner. Je to z toho dôvodu, že sa od nich vyžaduje maximálna podpora pre nadriadeného. Ovládanie systémov u týchto zamestnancov musí byť veľmi precízne, preto pri preberaní úloh od nadriadených je mentor pri nich a kontroluje, či správne pochopili obsah a inštrukcie. Prejdú si ako budú postupovať po zadaní úlohy. Pri večerných asistentoch ostáva s nimi večer počas prvých pracovných dní, aby sa lepšie vžili do chodu kancelárie a získali lepšiu istotu.

7.2.4 Pracovná adaptácia

Pracovná adaptácia je u jednotlivých pozícií rôzna. Vyplyva to z popisu práce kde dochádza priamo ku konkretizácii pracovných činností zamestnanca. Pracovná adaptácia **pre všetky pracovné pozície** bola **úspešná** ak zamestnanec splnil nasledovné:

- prejavuje dobré znalosti o spoločnosti o jej hodnotách,
- vykazuje dobré pracovné výsledky samostatne aj v skupine,
- preukazuje svedomitý a pozitívny prístup k práci,
- starostlivo vykonáva svoju prácu od začiatku do konca,
- dobre vykonáva prácu pod stresom,
- vie identifikovať problém a nájsť vhodné riešenie,
- vie si zorganizovať prácu i pri navýšených požiadavkách,
- aktívne sa zapája a pomáha pri práci kolegom,
- ovláda na dobrej úrovni firemné aplikácie a firemnú dokumentáciu,
- vie sa adaptovať a prispôbiť zmenám podľa potreby.

Pracovná adaptácia na jednotlivých pracovných pozíciách bola úspešná ak zamestnanec vykazuje nasledovné:

Koncipienti

Buduje si efektívne pracovné návyky. Je iniciatívny. Stanovuje si a dosahuje osobný vysoký štandard práce. Zabezpečuje zreteľné porozumenie vlastných úloh, povinností a termínov. Riadi si vlastnú prácu, stanovuje si realistické ciele a prioritizuje úlohy. Buduje si techniky na termínovane klientskych vecí, následnú prácu s nimi a ich kontrolu. Preberá zodpovednosť za prácu a je preukázateľne rozhodnutý úlohy dokončiť. O problémoch rozmýšľa kreatívne a nachádza ich efektívne riešenia. Vždy venuje pozornosť detailom. Vie zabezpečiť priebežné sledovanie projektu na ktorom pracuje, a získavať spätnú väzbu od nadriadených a klientov po ukončení projektov.

Rozumie procesom pri rokovaniach s prvkom sporu, aj bez neho. Učí sa zvoliť vhodný prostriedok ústnej a písomnej komunikácie. Jasne, presne a logicky vyjadruje myšlienky. Vytvára si schopnosť vidieť situáciu / problém z druhej strany.

Vie vypracúvať dokumenty s presným a jasným znením. Vie štrukturovať písomnú komunikáciu tak, aby vyhovovala účelu dokumentu a jej príjemcovi. Vie vypracúvať dokumentáciu v maximálnom štandarde kvality a poskytovať klientom službu na špičkovej úrovni.

Preukazuje evidentné zlepšenie v profesionálnych a legislatívnych skúsenostiach na základe skúseností, ktorým mal možnosť čeliť. Pre koncipientov sú stanovené i individuálne ciele, ktoré vyplývajú z ich predchádzajúcich pracovných skúseností.

Študenti

Vie analyzovať problém a hľadať riešenie skúmaním skutočností a práva. Učí sa pracovať efektívne, vie identifikovať vhodné primárne a sekundárne zdroje informácií. Proaktívne získava skúsenosti, využíva právne zdroje vo firme a počítačové nástroje na vyhľadávanie informácií, obchodné informácie a ďalšie vhodné zdroje. Má preukázateľnú schopnosť zvládnuť zložitejšie právne koncepty. Preukazuje schopnosť myslieť inovatívne.

Dokáže triediť informácie a je schopný identifikovať potrebné dokumenty v prípade potreby. Poskytuje poradenstvo klientom (pod dohľadom koncipienta, alebo advokáta). Chápe dôležitosť perspektívy klienta pri poskytovaní poradenstva. Učí sa poskytovať konštruktívne a objektívne technicky presné a komerčne citlivé poradenstvo. Dokáže vysvetliť jednotlivé zásady pri príprave, vedení a prezentácii

právneho prípadu. Identifikuje a analyzuje dôležité skutočnosti a otázky práva a dáva ich do súvislostí.

Asistentka, večerný asistent, recepcia

Pracovná adaptácia po 6 mesiacoch bola úspešná ak vie dobre ovládať Word, Outlook a PowerPoint a všetky ostatné firemné aplikácie, ktoré potrebuje k svojej každodennej práci. Zadaná práca je dokončená reprezentatívne i keď pracuje pod tlakom.

Preukazuje schopnosť zvládnutia záťaže a dokáže stanoviť priority. Rozpoznáva konečné termíny a záväzky a vždy sa ich snaží dodržať. Rozoznáva potreby vo všetkých aspektoch svojich nadriadených a klientov. Je schopná efektívne komunikovať s klientmi, vo forme ústnej i písomnej komunikácie v slovenskom ako aj v anglickom jazyku. Je schopná napomáhať svojim nadriadeným pri organizácii ich práce napr. organizovanie klientskych stretnutí, zabezpečovania organizačných potrieb počas porád, a zabezpečovanie jednoduchých prekladov.

7.2.5 Kontrola adaptačného procesu

Po prvom mesiaci práce sa robí neformálne stretnutie, na ktorom sa vyhodnotí čo bolo dosiahnuté, a čo je treba zlepšiť. Týmto sa zabezpečuje možnosť zlepšiť sa v práci ešte pred ukončením 6 mesačnej lehoty adaptácie. Toto stretnutie prebieha so zamestnancom z oddelenia ľudských zdrojov, prípadne s jedným zo seniorných pracovníkov, ktorý bol na tento účel zaškolený. Ešte pred uplynutím skúšobnej doby troch mesiacov sa koná formálnejšie stretnutie opäť so zamestnancom HR, ako aj s nadriadeným. Počas tohto stretnutia sú vyzdvihnuté kvality, a v prípade nedostatkov sú oznámené nedostatky, na ktorých sa dá z pohľadu firmy ešte popracovať. V prípade, že spoločnosť nepovažuje adaptačný proces za úspešný pracovný pomer sa končí dňom ku ktorému bola podpísaná pracovná zmluva na dobu určitú.

7.2.6 Vyhodnotenie adaptačného procesu v spoločnosti XY, s.r.o.

Pri vyhodnotení adaptačného procesu, a pre jeho objektívnosť sa budem na tento proces pozeráť z dvoch rôznych pohľadov. A to ako sa na tento proces pozerá spoločnosť, keďže ho má zavedený a potom ako tento proces vníma sám zúčastnený, ktorého sa to týka – čiže nový zamestnanec v spoločnosti, ktorý je v adaptácii.

7.2.6.1 Adaptačný proces z pohľadu spoločnosti

Pre vyhodnotenie adaptačného procesu v spoločnosti použijem manažérsku techniku SWOT analýzu. S jej pomocou je možné komplexne vyhodnotiť fungovanie

procesu a nájsť jeho problémy a možnosti vylepšenia. Pri tejto analýze sledujem štyri charakteristické rysy procesu. A to vnútorné faktory, ktoré určujú: **Silné stránky** – sú to pozitíva, to, čo organizácia dobre zvláda, čo je dobré. **Slabé stránky** – poukazujú na negatíva, nefunkčnosť. Vonkajšie faktory: **Príležitosti** – vymedzujú prípadové možnosti na zlepšenie a poukazujú na možné **hrozby**, ktorým je potrebné sa vyhnúť a hľadať riešenie na ich odstránenie.

SWOT analýza bola vytvorená na základe uskutočneného brainstorming autorom diplomovej práce. Pre objektivnosť jej vyhodnotenia bol prizvaný manažér ľudských zdrojov spoločnosti a zástupca pracovnej vetvy z „Fee Earners“ Associates – Advokát firmy. Na začiatku som prizvaným kolegom vysvetlila aký je cieľ nášho sedenia – zistiť fungovanie adaptačného procesu. Na veľký flipchard nakreslia tabuľku so štyrmi kvadrantmi, silná, slabé stránky, hrozby a príležitosti. Do nej som následne vpisovala naše postrehy.

SWOT analýza adaptačného procesu z pohľadu spoločnosti

Tabuľka č. 2: SWOT Analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptačný proces je v spoločnosti zavedený • Stanovené ciele pre každú pracovnú pozíciu v spoločnosti • Spoločnosť má zavedený orientačný program – „Induction day“ • Orientačný deň je vedený vlastným zamestnancom – lokálnym trénerom • Nový zamestnanec má prideleného mentora • Manuál • Priebežná podpora od podporných zamestnancov v rámci • Nevychleňovanie nových zamestnancov zo socializácie • Poskytovanie kurzov i pre nových zamestnancov • Nižší plat 	<ul style="list-style-type: none"> • Veľa informácií naraz • Nepodpisuje sa dohoda o mlčanlivosti • Používaný manuál je neaktuálny a je vypracovaný len v anglickom jazyku • Stanovené ciele nie sú priebežne kontrolované • Celková kontrola a spätná väzba od nadriadeného neprichádza pravidelne pre nedostatok času nadriadeného • Kontrola je často vykonaná až ku koncu adaptačného procesu • Vysoké pracovné tempo od prvého týždňa • Vysoké nároky na výstupy pre klienta • Slabá/niekedy žiadna spätná väzba od HR manažéra • Strata efektivity práce kým sa nový zamestnanec stotožní so

	spoločnosťou
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nový zamestnanec je vhodný na vybranú pracovnú pozíciu • Snaží sa nadviazať dobré pracovné vzťahy so všetkými zamestnancami na všetkých úrovniach • Pri adaptácii sa zohľadňuje pracovná pozícia a jej nároky na potrebné na jej výkon • Striedanie v rámci projektov iných mentorov, čím sa teoreticky môže meniť často povaha práce a prístup • Stretávanie sa i mimo pracoviska • Po adaptácii zvýšenie platu / motivácia • Zvyšovanie zodpovednosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod po 6 mesiacoch • Odnášanie si know-how spoločnosti • Dostatočne nezabezpečená ochrana osobných a obchodných údajov klientov • Neustále zaúčanie nových zamestnancov, čo môže viesť k neprofesionalite a podráždenosti dlhodobých zamestnancov • Nový zamestnanec je pod veľkým tlakom • Nemá osvojené administratívne zručnosti • Ťažkosti a veľké množstvo úloh, ktoré sa má naučiť • Nedokáže prísť a povedať, že niečo nevie a potrebuje to vysvetliť ešte raz • Potreba veľmi rýchleho zapracovania • Časté striedanie mentorov v rámci projektov

Zdroj: Autor textu

Vyhodnotenie SWOT analýzy adaptačného procesu z pohľadu spoločnosti XY:

Výsledky SWOT analýzy sú spracované do nasledujúcej tabuľky. K jednotlivým bodom zo SWOT analýzy je priradené aj vyjadrenie, či už pozitívne alebo negatívne. Vyhodnotenie je slovné, čím sa zároveň načrtá i budúca stratégia pre jeho prípadné zlepšenie.

Tabuľka č. 3.: Vyhodnotenie SWOT Anlýzy

Silné stránky	Vyhodnotenie
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptačný proces je v spoločnosti zavedený 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptačný proces je stanovený spoločnosťou pre každého zamestnanca rovnako a to dobou 6 mesiacov
<ul style="list-style-type: none"> • Stanovené ciele pre každú 	<ul style="list-style-type: none"> • Spoločnosť má stanovené ciele

Silné stránky	Vyhodnotenie
<p>pracovnú pozíciu v spoločnosti</p>	<p>pre nového zamestnanca. Tieto pracovné ciele sú určené pre každú pracovnú pozíciu v spoločnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> Nový zamestnanec vie od začiatku, čo sa od neho bude vyžadovať
<ul style="list-style-type: none"> Spoločnosť má zavedený orientačný program – „Induction day” 	<ul style="list-style-type: none"> Orientačný deň musia absolvovať všetci zamestnanci
<ul style="list-style-type: none"> Orientačný deň je vedený vlastným zamestnancom – lokálnym trénerom 	<ul style="list-style-type: none"> Tento pracovník absolvoval školenie a je vyškolený
<ul style="list-style-type: none"> Manuál 	<ul style="list-style-type: none"> Poskytuje sa novému zamestnancovi, môže sa k nemu kedykoľvek vrátiť a je aj na firemnom systéme
<ul style="list-style-type: none"> Nový zamestnanec má prideleného mentora 	<ul style="list-style-type: none"> Nový zamestnanec sa môže na neho kedykoľvek obrátiť
<ul style="list-style-type: none"> Priebežná podpora od všetkých zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Nový zamestnanec sa môže na kohokoľvek obrátiť a požiadať o pomoc
<ul style="list-style-type: none"> Nevyčleňovanie zo socializácie nových zamestnancov od starých 	<ul style="list-style-type: none"> Ak príde nový zamestnanec pred určitou firemnou akciou je rovnako pozvaný a to i v prípade keď jeho pracovný pomer začína s dátumom po firemnej akcii
<ul style="list-style-type: none"> Poskytovanie kurzov i pre nových zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Spoločnosť pri prvotných kurzoch nerozlišuje, ako dlho je zamestnanec zamestnaný, ak sa jedná o kurz, pre ktorý spĺňa základné požiadavky môže sa ho zúčastniť (napr. právna angličtina)
<ul style="list-style-type: none"> Nižší plat 	<ul style="list-style-type: none"> Spoločnosť poskytuje všetkým zamestnancom rovnaký nástupný plat podľa pracovných pozícií

Slabé stránky	Vyhodnotenie
<ul style="list-style-type: none"> • Veľa informácií naraz 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedie k dezinformáciám a nie každý si dokáže toľko vecí pamätať a od začiatku zatriediť priority informácií
<ul style="list-style-type: none"> • Nepodpisuje sa dohoda o mlčanlivosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Hrozí preniknutie obchodného tajomstva na verejnosť
<ul style="list-style-type: none"> • Aktuálny manuál a je len v anglickom jazyku 	<ul style="list-style-type: none"> • Je potrebné ho obnoviť, nie je vypracovaný pre každú pozíciu, chýbajú v ňom nové aplikácie je vypracovaný v anglickom jazyku, čo nemusí každému vyhovovať
<ul style="list-style-type: none"> • Stanovené ciele nie sú priebežne kontrolované 	<ul style="list-style-type: none"> • Nový zamestnanec nemusí vedieť ako na tom je, či postupuje správne alebo nie, či je zamestnávateľ s jeho prácou spokojný
<ul style="list-style-type: none"> • Celková kontrola a spätná väzba od nadriadeného neprichádza pravidelne pre nedostatok času 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola je často vykonaná až ku koncu adaptačného procesu 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre nedostatok času, pozítiva a negátiva práce sú oznámené novému zamestnancovi až ku koncu adaptačného procesu, niekedy i v posledný deň
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké pracovné tempo od prvého týždňa 	<ul style="list-style-type: none"> • Môže viesť k stresu
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké a často krát nezvládnuteľné nároky na výstupy pre klienta 	<ul style="list-style-type: none"> • Klient musí byť na prvom mieste, čím sa potláča vlastné súkromie zamestnanca • Vyžaduje sa bezchybnosť
<ul style="list-style-type: none"> • Slabá/niekedy žiadna spätná väzba od manažéra 	<ul style="list-style-type: none"> • Pre nedostatok času a pre klientsku prácu nie je alebo len ojedinele poskytnutá spätná väzba po ukončení projektov
<ul style="list-style-type: none"> • Strata efektivity práce, kým sa nový zamestnanec stotožní so spoločnosťou 	<ul style="list-style-type: none"> • Veľa práce, detailnej práce sa presúva na dlhodobých zamestnancov
Príležitosti	Vyhodnotenie
<ul style="list-style-type: none"> • Nový zamestnanec je vhodný na vybranú pracovnú pozíciu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nový zamestnanci prinášajú do spoločnosti nový pohľad
<ul style="list-style-type: none"> • Snaží sa nadviazať dobré pracovné 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedie k familiárnosti oproti

Silné stránky	Vyhodnotenie
vzťahy so všetkými zamestnancami na všetkých úrovniach	veľkým podnikom
<ul style="list-style-type: none"> Pri adaptácii by sa mala zohľadniť pracovná pozícia a jej nároky na potrebné na jej výkon 	<ul style="list-style-type: none"> Nie každý nový zamestnanec pracoval už na takej pozícii na akú bol prijatí Môže mať iné pracovné návyky z predchádzajúceho zamestnania, ktoré nemusia byť totožné so štandardmi spoločnosti a potrebuje dlhšie zapracovanie
<ul style="list-style-type: none"> Striedanie v rámci projektov iných mentorov, čím sa teoreticky môže meniť často povaha práce a prístup 	<ul style="list-style-type: none"> Možnosť získať skúsenosť predovšetkým v delegovaní a zadávaní inštrukcii
<ul style="list-style-type: none"> Stretávanie sa i mimo pracoviska 	<ul style="list-style-type: none"> Spoločnosť poskytuje príležitosť stretávať sa i mimo pracoviska, i jednotlivé pracovné pozície si organizujú svoje akcie,
<ul style="list-style-type: none"> Po adaptácii zvýšenie platu 	<ul style="list-style-type: none"> Vedie k motivácii dobre sa uviesť a zotrvať v spoločnosti
Hrozby	Vyhodnotenie
<ul style="list-style-type: none"> Odchod do 6 mesiacov (adaptačný proces) a po 6 mesiacoch 	<ul style="list-style-type: none"> Zistíme pri rozbere fluktuácie
<ul style="list-style-type: none"> Odnášanie si know-how spoločnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Noví zamestnanci nepodpisujú dohodu o mlčanlivosti. Získané vedomosti, poznatky a informácie môže v prípade odchodu využívať v iných firmách
<ul style="list-style-type: none"> Ochrana osobných, obchodných údajov 	<ul style="list-style-type: none"> Pracuje sa s klientskymi informáciami, ako sú údaje spoločnosti, napr. predaj spoločnosti, príchod nového investora na trh, zlúčenie podnikov, hromadné prepúšťanie zamestnancov klienta, atď.
<ul style="list-style-type: none"> Neustále zaúčanie nových zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> Môže viesť k neprofesionalite a podráždenosti dlhodobých zamestnancov, zvyšovanie

Silné stránky	Vyhodnotenie
	a presúvanie kompetencií, a hlavne sústavné navyšovanie nezaplatenej práce
<ul style="list-style-type: none"> • Silný pracovný tlak 	<ul style="list-style-type: none"> • Nový pracovník môže byť pod stresom a nedokáže podávať svoj najlepší výkon a tým sa znižuje jeho kvalita práce
<ul style="list-style-type: none"> • Nemá osvojené administratívne zručnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Administratívne zručnosti, ktoré nemá nový zamestnanec osvojené spomaľujú jeho pracovný výkon, a tým pridáva prácu svojim kolegom
<ul style="list-style-type: none"> • Ťažkosti a veľké množstvo úloh, ktoré sa má naučiť 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezládnutie tohto náporu
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikačné bariéry 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedokáže prísť a povedať, že niečo nevie a potrebuje opätovné vysvetlenie
<ul style="list-style-type: none"> • Vyžadovanie zapracovania sa do pracovných úloh po krátkom čase 	<ul style="list-style-type: none"> • Na nového zamestnanca sa kladie zodpovednosť, musí to čo najrýchlejšie zvládnuť, čo často vedie k zakrývaniu nedostatkov
<ul style="list-style-type: none"> • Striedanie mentorov v rámci projektov 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyplýva z povahy práce a prístupu nadriadeného k novému zamestnancovi

Zdroj: Autor textu

Z vyhodnotenia SWOT analýzy adaptačného procesu vyplývajú nasledovné závery

Silné stránky: Jednou z najsilnejších stránok spoločnosti je, že má zavedený adaptačný proces. Advokátska kancelária zabezpečuje po nástupe orientačný deň, ktorý absolvujú všetci novopriatí zamestnanci. Ostatné uvedené siné stránky je potrebné aj naďalej podporovať a rozvíjať.

Slabé stránky je nutné postupne odstraňovať, predovšetkým:

- zabezpečiť podpísanie dohody o mlčanlivosti minimálne na obdobie 3 rokov,
- rozložiť veľké množstvo informácií na obdobie časovej postupnosti,
- prepracovať a aktualizovať manuál, preložiť do slovesného jazyka,
- pravidelne kontrovať výsledky adaptačného procesu v stanovených kratších intervaloch,

- postupne zvyšovať nároky a pracovné tempo na nového zamestnanca, aby mal dostatok času prispôbiť sa.

Priležitosti: vytvorené príležitosti využiť pre spoločnosť, ale umožniť aj zamestnancovi aby ich mohol sám zrealizovať,

Hrozby: Nie všetky hrozby sa dajú eliminovať, mnohokrát závisia od pracovnej aj osobnostnej zdatnosti nového zamestnanca. Najdôležitejšie je zamyslieť sa nad hrozbami plynúce pre spoločnosť a to odnášanie si know-how a ochrana osobných údajov pri prijatí nových zamestnancov, keďže tieto oblasti nemá firma právne ošetrené.

7.2.6.2 Adaptačný proces z pohľadu zamestnanca

Pre objektivnosť, ako vnímajú adaptačný proces zamestnanci spoločnosti, ale aj určenia príčin fluktuácie v spoločnosti použijeme dotazník na zhodnotenie adaptačného procesu so strany zamestnanca. Tento dotazník bol distribuovaný počas obdobia máj 2012 do marca 2013 novým zamestnancom, ktorí boli súčasťou adaptačného procesu v spoločnosti. Dotazník bol **vytvorený iba pre účely diplomovej práce** a nie je súčasťou adaptačného procesu v spoločnosti. Je anonymný pre vedenie spoločnosti a oddelenie ľudských zdrojov, čím môžeme považovať odpovede za úprimné.

Popis a vyhodnotenie dotazníka k posúdeniu adaptačného procesu z pohľadu zamestnancov

Dotazník vyplnilo 17 respondentov, z toho 14, ktorí odišli v poslednom roku rámci adaptačného procesu zo spoločnosti a 3 zamestnanci, ktorí sú ešte stále v adaptačnom procese spoločnosti. Dotazník bol vyplňovaný približne v piatom mesiaci pôsobenia v spoločnosti, čiže ešte pred ukončením oficiálneho adaptačného procesu v spoločnosti. Dotazník vyplňovali jednotlivo, kde im bol vysvetlený jeho cieľom je zistiť či v rámci adaptačného procesu, boli noví zamestnanci dostatočne a dobe zaškolení.

Tabuľka č 4: Vyhodnotenie dotazníka k adaptačnému procesu zamestnancov

Otázka č.	Odpovede								
	Áno		Nie		Čiastočne		Spolu		
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	
1	Vyhodnotené samostatne								
2	4	23,5	7	41,2	6	35,3	17	100,0	
3	3	17,7	10	58,8	4	23,5	17	100,0	
4	10	58,8	3	17,7	4	23,5	17	100,0	

5	14	82,3	2	11,8	1	5,9	17	100,0	
6	17	100,0	0	0,0	0	0,0	17	100,0	
7	17	100,0	0	0,0	0	0,0	17	100,0	
8	Vyhodnotené samostatne								
Spolu	65	63,7	22	21,6	15	14,7	102		

Zdroj: Autor textu

Popis k zisteniu:

Otázka č. 1: *Boli ste počas adaptačného procesu v pracovnom kontakte s HR manažérom alebo s nadriadeným?*

Túto otázku zo 17 opýtaných odpovedalo 13 kladne, 3 odpovedali čiastočne, a 2 nie.

Otázka č. 2: *Boli Vám v rámci adaptačného procesu určené pracovné ciele, ktoré sa máte naučiť?*

Pri tejto otázke prevládal záporný počet odpovedí 7, čo je 41,2%, 6 respondentov odpovedalo na otázku čiastočne im boli určené pracovne ciele (35,3%), a iba 4 respondenti odpovedali klade, čo je 23,5 %.

Otázka č. 3: *Bola následne vykonaná priebežná kontrola týchto pracovných cieľov?*

10 respondentov odpovedalo nie, že nebola u nich vykonaná priebežná kontrola nebola čo je 58,0% opýtaných. 4 (23,5%) respondenti odpovedali na otázku, že iba čiastočne a iba 3 odpovedali kladne (17,7%).

Otázka č. 4: *Bolo pre Vás obtiažné naučiť sa prácu, ktorá je od Vás vyžadovaná?*

Zo všetkých opýtaných 10 respondentov odpovedalo na otázku pozitívne – áno, čo je 82,3%. Iba 3 odpovedali (17,7%) nie, a 4 opýtaní odpovedali na otázku nie, nebolo pre nich ťažké sa naučiť túto prácu.

Otázka č. 5: *Bol pre Vás orientačný deň – „Induction day“ nápomocný?*

Viac ako väčšina 14 (82,3%) respondentov odpovedalo, pozitívne, 2 (11,8%) z opýtaných uviedlo, že nebol nápomocný a iba jeden odpovedal čiastočne (5,9%).

Otázka č. 6: *Potrebovali by ste ešte ďalšie školenie k svojej práci? Ak áno, aké.*

Na túto otázku všetci z opýtaných odpovedali pozitívne. Je zaujímavé, že všetci uviedli, že potrebujú dotiahnuť detaily z Wordu a firemných aplikácií ako je Sharepoint. Zamestnanci na pracovných pozíciách recepcia a večerní asistenti uviedli, že potrebujú priebežné školenia pre firemné aplikácie, ktoré nepoužívajú každý deň. Koncipienti

a študenti sa zhodli na detailnejšom prepracovaní klientskej databázy a výstupe právnych prípadov, na ktorých spoločnosť pracovala pre počítačnú orientáciu, čo by zvýšilo ich samostatnosť pri právnej práci.

Otázka č. 7: *Cítite sa byť plnohodnotným členom organizácie v ktorej pracujete?*

Na túto otázku odpovedali opäť všetci respondenti pozitívne, čo svedčí o ich sociálnej adaptácii a začlenení sa do spoločnosti, bez rozdielu zaradenia pracovnej pozície v štruktúre v spoločnosti.

Otázka č. 8: *Ako by ste hodnotili orientačný „Induction day“? A čo by ste zlepšili?*

Všetci odpovedali kladne, dĺžku a rozsah školenia hodnotili pozitívne. Ako úvod do pracovnej pozície uviedli, že školenie a materiály sú postačujúce. Avšak viac ako polovica vo všetkých pracovných pozíciách uviedla, že by uvítali lepšie pracovné materiály pre ich pracovnú pozíciu. Ako zlepšenie, by uvítali dodatočné školenie k orientačnému dňu, na preskúšanie už s konkrétnymi cvičeniami na utvrdenie si znalosti ako tréning „*Induciton day II.*“

7.3 Fluktuácia zamestnancov v spoločnosti XY, s.r.o.

Obdobie, v ktorom budem sledovať fluktuáciu je od vzniku spoločnosti, čiže od oddelenia sa od nadnárodnej materskej spoločnosti **ABC**, to je 4 roky, teda od 1. novembra 2008 do 30. novembra 2012. Fluktuáciu budem sledovať z časového hľadiska a z hľadiska príčin z pohľadu zamestnancov.

7.3.1 Rozbor fluktuácie z časového hľadiska

Pre rozbor fluktuácie z časového hľadiska budem sledovať v akej dobe zamestnanci odišli (v dobe adaptačného procesu do 6 mesiacov a v dobe nad 6 mesiacov) a koľko zamestnancov odišlo v uvedených obdobiach. Celkový ročný výpočet miery fluktuácie nebude dostatočný, keďže neukazuje, v ktorom čase sa zamestnanci rozhodli odísť, a kedy došlo k rozviazaniu pracovného pomeru.

Zistené výsledky výskumu rozdelím do tabuľky podľa štruktúry organizácie a to „*Fee Earners*“ a „*Business Services*“ a podľa pracovných pozícií. Tým získam prehľad, na ktorých pracovných pozíciách je najväčšia fluktuácia a kedy. Keďže si spoločnosť vedie presnú evidenciu zamestnancov, potrebné údaje som mohla použiť. Spoločnosť uzatvára u každého nového zamestnanca pracovný pomer na dobu určitú, a to na 6 mesiacov, ktorú berie ako adaptačný proces zamestnanca. Tabuľky budú rozdelené na **2 ukazovatele**: na pracovnú dobu **kratšiu ako 6 mesiacov** (adaptačný proces)

a pracovnú dobu dlhšiu ako 6 mesiacov. Týmto získam presný počet zamestnancov, ktorí odišli v rámci adaptačného procesu, a ktorí odišli po jeho skončení. Východiskom pre analýzu budú údaje získané zo spoločnosti XY, s.r.o. spracované autorom diplomovej práce.

Do výpočtu nebudú zaradení zamestnanci, ktorí odišli na materskú dovolenku, alebo odišli zo zdravotných dôvodov. Takýchto zamestnancov spoločnosť nemá. Následne v databáze spoločnosti vygenerujem mená a pracovné pozície zamestnancov, ktorí ju opustili za dané obdobie. Keďže spoločnosť sa delí na dve pracovné línie („*Fee Earners*“ a „*Business Services*“) bude zaujímavým zistením, ktorí zo zamestnancov ju opúšťajú častejšie a ktoré pracovné pozície majú najvyššiu fluktuáciu.

Tabuľka č.5: Celkový prehľad odchodu zamestnancov za 4 roky

Pracovná pozícia	Zamestnanci	Odišli zamestnanci					
		SPOLU		V adaptačnom procese		Po adaptačnom procese	
		počet	%	počet	%	počet	%
Fee Earners							
1 rok	33	11	33,3	2	6,0	9	27,3
2 rok	33	10	30,3	7	21,2	3	9,1
3 rok	33	9	27,3	6	18,2	3	9,1
4 rok	33	7	21,2	6	18,2	1	3,0
Spolu	33	37	112,1	21	63,6	16	48,5
Business Services – podpora							
1 rok	19	5	26,3	1	5,2	4	21,1
2 rok	19	6	31,6	3	15,8	3	15,8
3 rok	19	9	47,4	5	26,3	4	21,1
4 rok	19	7	36,8	6	31,6	1	5,2
Spolu	19	27	142,1	15	78,9	12	63,2
Spolu za firmu							
1 rok	52	16	30,8	3	5,8	13	25,0
2 rok	52	16	30,8	10	19,2	6	11,6
3 rok	52	18	34,6	11	21,1	7	13,5
4 rok	52	14	26,9	12	23,1	2	3,8
Spolu	52	64	123,1	36	69,2	28	53,9

Zdroj: Autor textu

V tabuľke č. 5 je uvedený pracovný pohyb v jednotlivých rokoch podľa pracovných línií „*Fee Earners*“ a „*Business Services*“ za jednotlivé roky a spolu za

spoločnosť. Fluktuácia zamestnancov je vysoká v priemere vychádza 37,7 % ročne z toho v adaptačnom procese 17,3 % a po adaptačnom procese 13,5%. Najvyššia bola v 3 roku existencie, kedy zo spoločnosti odišlo 18 zamestnancov (34,6%) z toho 11 (21,1%) v adaptačnom procese a 7 (13,5%) po adaptačnom procese.

V priebehu 4 rokov odišlo 64 zamestnancov, (ale zároveň bolo aj prijatých 64) zamestnancov, čo je 123,1 % z toho 36 (69,2%) zamestnancov odišlo v adaptačnom procese a po adaptačnom procese odišlo 28 zamestnancov, čo je 53,9%.

Fluktuácia v rámci pracovných pozícií

Tabuľka č.6: Prehľad odchodu zamestnancov podľa pracovných pozícií za 4 roky

Pracovná pozícia	Zamestnanci	Odišli zamestnanci					
		SPOLU		V adaptačnom procese		Po adaptačnom procese	
		počet	%	počet	%	počet	%
Fee Earners							
Partner	2	0	0	0	0	0	0
Counsel	1	0	0	0	0	0	0
Of Counsel	1	0	0	0	0	0	0
Managing Associates	3	3	100,0	0	0	3	100,0
Associates – Advokát	8	9	112,5	4	50,0	5	62,5
Junior Associates – Koncipient	12	14	116,7	9	75,0	5	41,7
Student Associates – Študent	6	11	183,3	8	133,3	3	50,0
Spolu	33	37	112,1	21	63,6	16	48,5
Business Services – podpora							
HR manažér	1	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Finančné oddelenie	3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Marketing	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Asistentka	5	8	160,0	2	40,0	6	120,0
Večerný asistent	4	11	275,0	8	200,0	3	75,0
Recepcia	2	5	250,0	4	200,0	1	50,0
Administratívna podpora	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Prekladatelia	2	2	100,0	0	50,0	1	50,0
Spolu	19	27	142,1	15	78,9	12	63,25
Spolu za firmu	52	64	123,1	36	69,2	28	53,9

Zdroj: Autor textu

Z 33 zamestnancov z pracovnej vetvy Fee Earners odišlo 37 zamestnancov, čo je 112,1% z toho 21 (63,6%) zamestnancov v adaptačnom procese a 16 (48,46%) po adaptačnom procese. Na jednotlivých pozíciách fluktuácia nasledovná:

Na pozíciách Partner, Counsel a Of Counsel nebola žiadna fluktuácia. Spoločnosť od jej vzniku neopustil nikto z vrcholového manažmentu, čím tvoria stabilný tím a základ spoločnosti. Na pozícií Managing Associate odišli 3 (100%) zamestnanci po adaptačnom procese. Z pracovnej pozície Associate z 8 zamestnancov odišlo 9 zamestnancov (112,56%) z toho 4 (50%) a 5 (62,5%) zamestnancov po adaptačnom procese. Z pozície Junior Associate – koncipient z celkového počtu 12 odišlo 14 (116,7%) z toho v adaptačnom procese 9 (75%) a po adaptačnom procese 5 (21,7%) odišli 5 (41,7%) zamestnanci. Pozícia Student Associate je obsadená 6 zamestnancami, z ktorých sa za 4 roky odišlo 11 (183,3%) zamestnancov, z toho 8 (133,3%) v adaptačnom procese, a 3 po adaptácií. V pracovnej línii,

„*Bussines Services*“ z pracovných pozícií vo finančnom oddelení, marketingu neodišiel za 4 roky nikto. Z pozície HR manažér z celkového počtu 1 odišiel jeden, a z pozície prekladateľ z celkového počtu odišiel jeden počas adaptačného procesu a jeden po.

Najväčší pohyb kde zo 4 zamestnancov odišlo 11 (275%) z toho v adaptačnom procese 8 (200%) a po adaptačnom 3 (75%) na pracovnej pozícií Večerný Asistent. Ďalej nasledovala pozícia Asistentka kde z 5 zamestnancov odišlo 8 (160%), z toho v adaptačnom procese 2 (40%) a po adaptačnom procese 6 (120%). Vysoká fluktuácia je u pozícií Recepčia z 2 zamestnancov odišlo 5 (250%) a to adaptačnom procese 4 (200%) a to po adaptačnom procese 1 (50%), Najväčšia fluktuácia bola pracovnej pozícií večerný asistent, kde zo 4 zamestnancov, odišlo 11 (275%) z toho 8 (200%) v adaptačnom procese a 3 (75%) po adaptácií.

Prehľad a popis fluktuácie zamestnancov podľa pracovných pozícií podľa jednotlivých rokov.

- Prvý rok pôsobenia spoločnosti, to je obdobie od 1. Novembra 2008 do novembra 2009

Tabuľka č.7: Prehľad odchodu zamestnancov v prvom roku

Pracovná pozícia	Zamestnanci	Odišli zamestnanci					
		SPOLU		V adaptačnom procese		Po adaptačnom procese	
		počet	%	počet	%	počet	%
Fee Earners – zamestnanci vytvárajúci zisk							
Partner	2	0	0	0	0	0	0
Counsel	1	0	0	0	0	0	0
Of Counsel	1	0	0	0	0	0	0
Managing Associates	3	3	100,0	0	0	3	100,0
Associates – Advokát	8	4	50,0	1	12,5	3	37,5
Junior Associates – Koncipient	12	4	33,3	1	8,3	3	25,0
Student Associates – Študent	6	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spolu	33	11	33,3	2	6,0	9	27,3
Business Services – podpora							
HR manažér	1	1	100,0	0	0,0	1	100,0
Finančné oddelenie	3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Marketing	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Asistentka	5	2	40,0	0	0,0	2	40,0
Večerný asistent	4	2	50,0	1	25,0	1	25,0
Recepcia	2	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Administratívna podpora	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Prekladatelia	2	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Spolu	19	5	26,3	1	5,3	4	21,0
Spolu za firmu	52	16	30,8	3	5,8	13	25,0

Zdroj: Autor textu

Advokátska spoločnosť XY, s.r.o. zamestnáva stály počet zamestnancov a to 52. Počas prvého roka existencie samostatnosti odišlo zo spoločnosti 16 pracovníkov, čo je 30,8% z toho 3 čo je 5,8 % pracovníci počas adaptačného procesu a 13 čo je

25% po adaptačnom procese. Z hľadiska pracovných pozícií najviac pracovníkov 11 odišlo z pracovnej vetvy „*Fee Eareners*“ z celkového počtu 33 pracovníkov čo je 33,3 %. V adaptačnom procese odišli 2 zamestnanci, čo je 6% a po adaptačnom procese 9 zamestnancov, to je 27,3%. Z pracovnej vetvy „*Business Services*“ odišlo v prvom roku pôsobenia z 19 zamestnancov 5 pracovníkov, čo je 26,3%, z toho počas adaptačného procesu 1, to je 5,3% a po adaptácii odišli 4 zamestnanci, čo je 21%. Podľa jednotlivých pracovných pozícií najväčší pohyb bol Associate – Advokát, kde z celkového počtu 8 zamestnancov odišli 4 (50%) zamestnanci, z toho 1(12,5%) zamestnanec v adaptačnom procese a 3 (37,5%) zamestnanci po adaptačnom období. Na pozícii Junior Associate – koncipient z celkového počtu 12 zamestnancov odišli 4 (33,3%), z toho počas adaptačného procesu odišiel 1(8,3%) a po adaptačnom procese odišli 3 (25,0%) zamestnanci.

- Druhý rok pôsobenia spoločnosti, to je obdobie od 1. Novembra 2009 do novembra 2010

Tabuľka č. 8: Prehľadu odchodu zamestnancov v druhom roku

Pracovná pozícia	Zamestnanci	Odišli zamestnanci					
		SPOLU		v adaptačnom procese		Po adaptačnom procese	
		počet	%	počet	%	počet	%
<i>Fee Earnings - zamestnanci vytvárajúci zisk</i>							
Partner	2	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Counsel	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Of Counsel	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Managing Associates	3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Associates – Advokát	8	3	37,5	2	25,0	1	12,5
Junior Associates – Koncipient	12	2	16,7	2	16,7	0,0	0,0
Student Associates – Študent	6	5	83,3	3	50,0	2	33,3
Spolu	33	10	30,3	7	21,2	3	9,1
<i>Business Services – podpora</i>							
HR manažér	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Finančné oddelenie	3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Marketing	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Asistentka	5	3	60,0	1	20,0	2	40,0
Večerný asistent	4	2	50,0	2	50,0	0	0,0
Recepcia	2	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Administratívna podpora	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Prekladatelia	2	1	50,0	0,0	0,0	1	50,0
Spolu	19	6	31,6	3	15,8	3	15,8
Spolu za firmu	52	16	30,8	10	19,2	6	11,6

Zdroj: Autor textu

Popis zistenia k tabuľke:

V druhom roku existencie spoločnosti z celkového počtu 52 zamestnancov odišlo 16 (30,8%) zamestnancov, z toho v adaptačnom procese 10 (19,2%) a po adaptačnom procese 6 (11,6%) zamestnancov.

Na pozíciách „*Fee Earners*“ z 33 zamestnancov odišlo 10 (30,3%) a to v adaptačnom procese 7 (21,2%) a po adaptačnom procese 3 (9,1%) zamestnancov. Z „*Business Services*“ z 19 zamestnancov odišlo 6 (31,6%), z toho v adaptačnom procese 3 (15,8%) a po adaptačnom procese 3 (15,8%) zamestnanci. Na jednotlivých pracovných pozíciách bol najvyšší pohyb na Associates a večerný asistent. Na pozícii Associates – Advokát z 8 pracovníkov odišli 3 (37,5%), z toho v adaptačnom procese 2 (25,0%) a po adaptačnom procese 1 (12,5%) zamestnanec. Na pozícii večerný asistent z celkového počtu 4 zamestnanci odišli 2 (50%) v období adaptačného procesu.

- Tretí rok pôsobenia spoločnosti, to je obdobie od 1. Novembra 2010 do novembra 2011

Tabuľka č. 9: Prehľad odchodu zamestnancov v treťom roku

Pracovná pozícia	Zamestnanci	Odišli zamestnanci					
		SPOLU		V adaptačnom procese		Po adaptačnom procese	
		počet	%	počet	%	počet	%
Fee Earners - zamestnanci vytvárajúci zisk							
Partner	2	0	0,0	0	0	0	0,0
Counsel	1	0	0,0	0	0	0	0,0
Of Counsel	1	0	0,0	0	0	0	0,0
Managing Associates	3	0	0,0	0	0	0	0,0
Associates – Advokát	8	2	25,0	1	12,5	1	12,5
Junior Associates – Koncipient	12	4	33,3	3	25,0	1	8,3
Student Associates – Študent	6	3	50,0	2	33,3	1	16,7
Spolu	33	9	27,3	6	18,2	3	9,1
Business Services – podpora							
HR manažér	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Finančné oddelenie	3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Marketing	1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Asistentka	5	2	40,0	0	0,0	2	40,0
Večerný asistent	4	3	75,0	2	50,0	1	25,0
Recepcia	2	3	150,0	2	100,0	1	50,0
Administratívna podpora	1	0	0,0	0	0,0	0	0
Prekladatelia	2	1	50,0	1	50,0	0	0,0
Spolu	19	9	47,4	5	26,3	4	21,1
Spolu za firmu	52	18	34,6	11	21,1	7	13,5

Zdroj: Autor textu

Popis zistenia k tabuľke:

V treťom roku existencie spoločnosti bol odchod zamestnancov najvyšší. Z celkového počtu 52 odišlo 18 (34,6%) zamestnancov z toho 11 (21,1%) v adaptačnom procese z toho 7 (13,5%) po adaptačnom procese. Z pracovnej vetvy „Fee Earners“ z 33 zamestnancov odišlo 9 (27,3%), z toho v adaptačnom procese 6 (18,2%) po adaptačnom procese 3 (9,1%).

Z pracovnej línie „Business Services“ z celkového počtu 19 zamestnancov odišlo 9 čo je (47,4%) z toho v adaptačnom procese odišlo 5 (26,3%) zamestnancov a po adaptačnom procese 4 zamestnanci (21,1%). V tomto roku bol najväčší pohyb na pracovných pozíciách Večerný asistent, Junior Associate (koncipient) a Recepcia, a to nasledovne:

Pracovná pozícia - Večerný asistent zo 4 zamestnancov odišli 3 (75%), z toho v adaptačnom procese 2 (50%) a po adaptačnom procese 1 (25,0%). Na pozícii Student Associate - študent zo 6 zamestnancov odišli 3 (50%) zamestnancov, z toho v adaptačnom procese 2 (33,3%) a po adaptačnom procese 1 (16,7%) zamestnanec.

Recepcia: Na tejto pozícii bol pohyb najväčší. Vystriedali sa 3(150%) zamestnanci z celkového počtu 2, z toho v adaptačnom procese odišli 2 (100%) zamestnanci a po adaptačnom 1 (150%) zamestnanec.

- Štvrtý rok pôsobenia spoločnosti, to je obdobie od 1. novembra 2011 – do 1. novembra 2012

Tabuľka č.10: Prehľad odchodu zamestnancov v štvrtom roku

Pracovná pozícia	Zamestnanci	Odišli zamestnanci					
		SPOLU		V adaptačnom procese		Po adaptačnom procese	
		počet	%	počet	%	počet	%
Fee Earners - zamestnanci vytvárajúci zisk							

Partner	2	0	0	0	0	0	0,0
Counsel	1	0	0	0	0	0	0,0
Of Counsel	1	0	0	0	0	0	0,0
Managing Associates	3	0	0	0	0	0	0,0
Associates – Advokát	8	0	0	0	0	0	0,0
Junior Associates – Koncipient	12	4	33,3	3	25,0	1	8,3
Student Associates – Študent	6	3	50,0	3	50,0	0	0,0
Spolu	33	7	21,2	6	18,2	1	3,0
<i>Business Services – podpora</i>							
HR manažér	1	0	0,0	0		0	0,0
Finančné oddelenie	3	0	0,0	0		0	0,0
Marketing	1	0	0,0	0	0	0	0,0
Asistentka	5	1	20,0	1	20,0	0	0,0
Večerný asistent	4	4	100,0	3	75,0	1	25,0
Recepcia	2	2	100,0	2	100,0	0	0,0
Administratívna podpora	1	0	0	0	0	0	0,0
Prekladatelia	2	0	0	0	0	0	0,0
Spolu	19	7	36,8	6	31,6	1	5,2
Spolu za firmu	52	14	26,9	12	23,1	2	3,8

Zdroj: Autor textu

Popis zistenia k tabuľke:

Vo štvrtom roku spoločnosti odišlo 14 zamestnancov (26,9%), z toho 12 (23,1%) zamestnancov v adaptačnom procese a 2 (3,8%) po adaptačnom procese.

Z pracovnej štruktúry „*Fee Earner*“ s z 33 zamestnancov odišlo 7 (21,2%), z toho v adaptačnom procese, 6 (18,2%) a po adaptačnom procese 1 (3,0%) zamestnanec.

Z pracovnej línie „*Business Services*“ z 19 zamestnancov odišlo 7 (36,8%), z toho v adaptačnom procese 6 (31,6%) zamestnancov a po adaptačnom procese 1 (5,2%).

Najväčší pohyb bol na pozícii Večerný asistent, kde zo 4 zamestnancov odišli 4 (100,0%) a to 3 (75%) v adaptačnom procese a 1 (25,0%) po adaptačnom procese.

Ďalej to bola pracovná pozícia Recepcia, kde z 2 zamestnancov odišli 2 (100,0%) v adaptačnom procese a na pozícii Student Associate – študent, zo 6 odišli 3 (50%) a to v adaptačnom procese.

7.3.2 Fluktuácia zamestnancov z hľadiska príčin odchodu zo spoločnosti

V žiadnej firme nestačí len zistiť fluktuáciu a jej výšku. Ak chceme znížiť fluktuáciu je nutné zistiť aj jej príčiny. Pre rozbor fluktuácie z hľadiska príčin som použila výstupné dotazníky spoločnosti, ktoré mi boli poskytnuté od spoločnosti. Pre spracovanie a zachovanie anonymity bývalých zamestnancov som nemala k dispozícii ich mená a pracovné pozície a kedy spoločnosť opustili. Príčiny odchodu zo zamestnania môžu byť objektívne, ale sú to predovšetkým subjektívne rozhodnutia. Výstupný dotazník je uvedený ako Príloha C. Výstupný dotazník bol vyplnený všetkými zamestnancami, ktorí spoločnosť opustili. Avšak nie všetky otázky boli vyplnené, všetkými respondentmi. Môžem predpokladať, že odmietli výstupný dotazník vyplniť, prípadne sa rozošli so zamestnávateľom nie v najlepšom vzťahu. Keďže fluktuácia na oboch stranách máva skryté príčiny, celkové súčty nemusia mať vypovedateľnú hodnotu a slúži iba na možných hľadanie príčin. Odpovede, ktoré som mala k dispozícii uvádzam nasledovne.

Tabuľka č. 11: Vyhodnotenie – Výstupného dotazníka zamestnancov

Otázka č.	Odpovede							
	Áno		Nie		Čiastočne		Spolu	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
1	Vyhodnotené samostatne							
2	Vyhodnotené samostatne							
3	49	76,6	10	15,6	5	7,8	64	100,0
4	8	12,5	46	71,9	10	15,6	64	100,0
Spolu	57	44,5	56	43,8	15	11,7	128	100,0

Zrdoj: Autor textu

Otázka č. 1: Aký je Váš skutočný dôvod na odchod z našej spoločnosti?

Dôvody odchodu zamestnancov podľa výstupného dotazníka spoločnosti možno zhrnúť do nasledovných bodov, ktoré sa najčastejšie obmieňali v rôznych variáciách:

- nadmerná miera stresu,
- dlhý pracovný čas,
- odchod do zahraničia za štúdiom, alebo za prácou,
- ponuka od konkurencie,
- nenaplnené osobné ambície,
- otvorenie vlastnej kancelárie,

- nedostatočné finančné ohodnotenie,
- neuspokojivá možnosť osobného/profesionálneho rastu.

Otázka č. 2: *Splnila práca v našej spoločnosti Vaše očakávania? Ak nie prečo ?*

Pri tejto otázke som nemala poskytnuté od spoločnosti v dotazníku uvedené, všetky odpovede zúčastnených, preto dôvody nesplnených očakávaní uvádzam zhrnuté v nasledujúcich bodoch:

- nadmerné pracovné zaťaženie,
- dlhé pracovné hodiny a málo osobného času,
- vysoké pracovné tempo,
- nepáčila sa mi práca, ktorú som vykonával,
- očakávanie väčšej podpory v prvých mesiacoch po nástupe,
- nedostatočné finančné ohodnotenie,
- chýbanie dostatočného pochopenia,
- časté napäté pracovné situácie,
- neuspokojivá možnosť osobného rastu/profesionálneho rastu,
- nenaplnenie osobných ambícií,
- krátke termíny na vypracovanie pracovnej úlohy.

Otázka č. 3: *Poskytla Vám spoločnosť dostatočné školenia pre Vašu pracovnú pozíciu na výkon práce?*

Na uvedenú otázku 49 (76,6%) opýtaných odpovedalo pozitívne, 10 (15,6%) hodnotili poskytovanie školení ako negatívne a 5 (7,8%) odpovedali čiastočne.

Otázka č. 4: *Dostali ste dostatočnú spätnú väzbu o svojej pracovnej výkonnosti?*

Na opýtanú otázku pozitívne odpovedali iba 8 (12,5%) zamestnanci áno, 46 (71,9%), nie a 10 (15,6%) respondentov odpovedalo čiastočne.

Cieľom spoločnosti bolo a bude sa vždy snažiť zamestnávať len tých najlepších ľudí na trhu. Dôvody rozviazania pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa, Spoločnosť mi nebola ochotná pre dôvernosť informácii poskytnúť počet zamestnancov, s ktorými rozviazala pracovný pomer ona. Príčiny pre rozviazanie pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa, ktoré by ju viedli k ukončeniu pracovného pomeru som vychádzala z hodnotenia zamestnancov, ktoré sa koná raz do roka. Sú to nasledovné príčiny, ak zamestnávateľ vykazuje nasledovné:

- nízku hodnotu alebo žiadnu vynaloženú námahu porozumieť hodnotám spoločnosti,
- nepreukazuje žiadnu zodpovednosť za pridelené úlohy,
- necháva a odovzdáva svoju prácu nekompletnú alebo nedokončenú
- nedodržiava záväzné termíny alebo len občas dodrží termín,
- nevie pracovať pod stresom,
- neakceptuje spätnú väzbu, preukazuje neochotu učiť sa,
- nie vždy primerane odovzdá svoju prácu kolegom,
- nie vždy vykoná prácu, ktorá sa od neho očakáva,
- identifikuje problém, ale len zriedka vie nájsť riešenie,
- kvalita práce pod stresom klesá na veľmi nízku úroveň,
- mohol by prejavovať väčší záujem o rozvíjanie svojich schopností.⁶⁶

7.3.3 Interpretácia zistení k fluktuácii zamestnancov

Fluktuácia zamestnancov má negatívny dopad pre celú spoločnosť, a to tak z hľadiska finančného, sociálneho, vzájomných vzťahov na pracovisku ako i na prácu jednotlivých stálych zamestnancov.

Negatívny dopad fluktuácie zamestnancov:

Vytváranie zlého mena spoločnosti – nevedia si udržať zamestnancov

Na Slovenskom trhu je málo medzinárodných advokátskych kancelárií. Častý pohyb zamestnancov na akýchkoľvek pracovných pozíciách sa môže negatívne prejavovať v zlom mene spoločnosti, hlavne medzi klientelou firmy.

Presúvanie zodpovednosti

Fluktuácia negatívne pôsobí na dlhodobu zamestnaných zamestnancov, keďže sa na nich presúva zodpovednosť za nových zamestnancov kým sa zapracujú do spoločnosti. Môže nastať situácia, že si nebudujú dôveru k novým zamestnancom a všetko sa presúva na nich samotných.

Neustále zaúčanie nových zamestnancov

V spoločnosti je neustály proces zaúčania a vysvetľovanie stále tých istých postupov. Výsledok Výskumu hovorí za všetko. Za 4 roky z firmy odišlo 64 zamestnancov, čo na druhej strane značí, že pri stálom počte 52 zamestnancov ich muselo byť prijatých a zaškolených 64, čo je v priemere 16 nových zamestnancov ročne, ktorých musí niekto vo firme popri svojej práci zaškoliť.

⁶⁶ Štajgerová In Bakalárska práca: *Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti*, XY, s.r.o., Bratislava, 2011

Zvyšovanie nákladov

Spoločnosti sa zvyšujú náklady na inzerciu pre nábor nových zamestnancov, ale predovšetkým je to strata osobného a pracovného času zamestnancov nielen z oddelenia ľudských zdrojov a manažmentu, ktorý sa zúčastňuje výberu nových zamestnancov, ale aj všetkých pracovníkov, ktorí sa podieľajú na ich zaškolení.

7.3.4 Vyhodnotenie výskumu a prínos práce

Hypotéza č. 1: V adaptačnom procese spoločnosti odchádza menej zamestnancov, ako po adaptácii.

Táto hypotéza sa nepotvrdila. Po dôkladnom rozbere fluktuácie spoločnosti XY, s.r.o., som zistila, že zamestnanci v adaptačnom procese odchádzajú viac.

Hypotéza č. 2: Adaptačný proces nemá vplyv na fluktuáciu zamestnancov.

Ani táto hypotéza sa mi nepotvrdila, po dôslednom rozbere adaptačného procesu boli zistené nedostatky, na ktorých by spoločnosť mala popracovať a vplývajú na fluktuáciu.

Hypotéza č. 3: Nábor a výber zamestnancov fluktuáciu v adaptačnom procese neovplyvňuje.

Táto hypotéza sa tiež nepotvrdila. Následne po rozpracovaní fluktuácie som zistila, že spoločnosť má väčšiu fluktuáciu v adaptačnom procese, preto by sa mala prehodnotiť i proces výberu zamestnancov.

Zdôvodnenie:

Ani jedna z uvedených hypotéz sa nepotvrdila. Na základe detailného rozboru som zistila, že viac opúšťajú spoločnosť zamestnanci v adaptačnom procese. A to z celkového počtu 64, za 4 roky ju opustilo 36 zamestnancov v procese adaptácii, pri štruktúre 52 zamestnancov ako celkový počet. Pri porovnaní SWOT analýzy adaptačného procesu a dotazníkov zamestnancov v adaptačnom procese som zistila faktory, ktoré ju ovplyvňujú. Je to predovšetkým jeho kontrola, ktorá sa nevykonáva. Pre jej nápravu je potrebné zaviesť vstupný pohovor s novým zamestnancom, stanoviť konkrétne pracovné ciele, ktoré sú rozvrhnuté do obdobia 6 mesiacov a následne aj vykonávať kontrolu týchto cieľov vo forme opätovného krátkeho sedenia.

Ďalší faktor, ktorý zvyšuje celkovú fluktuáciu zamestnancov v adaptačnom procese sú pracovné pozície, ako je večerný asistenti a právnický študent. Pre

odstránenie tejto nežiadúcej fluktuácie je potrebné zamerať pracovný nábor nových zamestnancov tak, aby minimálne ostávali na týchto pracovných miestach čo najdlhšie počas vysokoškolského štúdia ak, ak má počas celého a a to i v tom prípade že, ďalej nebude musieť mať pre nich organizácia pracovné miesto. Hľadať študentov už v druhých ročníkoch, tým sa vybuduje počas tohto času pracovná dôvera (nie sociálna) medzi zamestnancami a značne budú odbremenené od istých pracovných úkonov všetky pracovné pozície, pretože sa budú vedieť na seba spoľahnúť.

7.3.5 Aplikácia výsledkov v praxi

Spoločnosť viac stráca svojich zamestnancov v adaptačnom procese, keď sa zamestnanci majú začleniť do organizácie. Pre zložitosť a náročnosť povahy práce predovšetkým zamestnancov, ktorí vytvárajú zisk by spoločnosť mala venovať adaptácii väčšiu pozornosť. Nemusí vytvárať nové procesy adaptácie, ale mala by v ňom pokračovať v a rozvíjať tie procesy, ktoré má zavedené, a merať ich prínos. Sú to tieto:

Kontrola

V prvom kroku pri nástupe do zamestnania presne špecifikovať nedostatky jednotlivca, tie sa preukazujú už po jednom mesiaci v práci. Následne poskytnúť mu možnosť, aby ich odstránil poskytnutím vhodným riešení a postupov. Zaviesť predovšetkým jeho kontrolu. **Kontrola** by sa mala vykonávať v priebehu 6 mesiacov aspoň dvakrát. Dodržiavať stanovený ciele, manažment, si musí nájsť čas na vykonávanie kontroly počas procesu. Neposúvať termíny.

Pre príklad u pracovnej pozícii Junior Associate – koncipient uvádzam nasledovný príklad: Do spoločnosti nastúpi koncipient, ktorý dosiahol prvostupňové vzdelanie v právnickej fakulte, získal titul Bc. na Slovesnku, ale doštudoval magisterské vzdelanie v zahraničí vo Veľkej Británii. Tým splnil dôležitú podmienku veľmi dobre ovláda anglický jazyk. Kdeže veľká väčšina právnych výstupov pre klienta je v anglickom jazyku. Chýbajú mu znalosti slovenského práva, ktoré sa preberajú vo vyšších ročníkoch. Tu by mu mala spoločnosť konkrétne vymedziť čo sa musí doučiť, a po 3 mesiacoch mu dať spraviť zadania, tým môže spoločnosť naďalej sledovať ako sa zlepšuje a napreduje. Taktiež mu vie poskytnúť i všetky aktuálne zákony, nakoľko vlastní licenciu spoločnosti ASPI, ktorá je poskytovateľom právnych predpisov a judikatúr.

Poskytovať spätnú väzbu

Zlepšiť poskytovanie spätnej väzby na pracovný výkon. Spoločnosť ju poskytuje iba raz ročne a to pri oficiálnom celo firemnom hodnotení zamestnancov, čo môže byť už neskoro. Zamestnanec už môže byť rozhodnutý, že spoločnosť opustí. Pre zlepšenie by som navrhovala po skončení veľkého projektu krátke sedenie všetkých zúčastnených, kde by sa vyzdvihli pozitíva prípadne prediskutovali negatívne postrehy a vyskytnuté problémy.

Zlepšenie adaptácie u Koncipientov, Právnych študentov

Na základe rozboru fluktuácie najčastejšie odchádzajú zamestnanci z pracovnej pozície Právny študent a Koncipient. Pre ich lepšiu adaptáciu, by som navrhovala vypracovanie popísaných bežných právnych zmlúv ako precedentov (vzorov). Spoločnosť má vypracované vzory iba pre technické zabezpečenie, ako je formátovanie, odsadenie odsekov, veľkosť písma a podobne. Tieto vzory by mali obsahovať konkrétny text, ktorý musí dokument obsahovať, s popisom, čo je potrebné v daných prípadoch meniť. Tieto precedenty by pomáhali právaným študentom a koncipientom v prvotných začiatkoch a viedli by ich k samostatnosti. Precedenty by boli súčasťou orientačného tréningu po nástupe do spoločnosti. Pre príklad by som uviedla, plnú moc, splnomocnenie, zakladateľskú listinu. Takýto tréning spoločnosť neposkytuje zamestnancom z pracovnej vetvy, ktorý sa podieľajú na zisku.

Pozície Recepcia, Večerný asistent

Zároveň by som navrhovala vypracovať pre pracovné pozície ako je recepcia, denné asistentky a Večerní asistenti pracovné postupy najčastejších činností. Tie by vysvetľovali, ako dosiahnuť požadovaný stav, zadanie. Manuál by mal obsahovať aj postupy činností, ktoré sa neopakujú často, ale je potrebné, aby ich všetky pozície ovládali. V prípade keď príde k situácii, že niečo neviem a nikto nie je blízku, kto túto činnosť určite ovláda, vie kam sa má pozrieť, kde hľadať túto informáciu.

Zlepšiť technické zručnosti

Spoločnosť by mala zaviesť po 3 mesiacoch pre nových zamestnancov ako aj oni sami uvádzajú, *Induction tréning II*. Bolo by to krátke sedenie, nie dlhšie ako 30 minút, viacerých nových zamestnancov, kde by sa formou hádaniek, krátkych cvičení, a zábavnou formou utvrdili v technických zručnostiach firemného systému. Toto sedenie by nemalo viesť k stresujúcej situácii. Tým by vznikla aj samotná iniciatíva od zamestnanca povedať, že niečo nevie a v skutočnosti to musí vedieť.

Ďalším možným riešením by mohlo byť zavedenie virtuálnych cvičení prostredníctvom firemného online systému. Tento e-learning, by umožňoval zamestnancov seba rozvoj, automatizovane firemných aplikácií a šetril by na druhej strane aj čas, ktorý je v spoločnosti najväčším nepriateľom. Na vypracovanie tohto projektu má spoločnosť prostriedky a v Bukureštskej pobočke kde má oddelenie vzdelávania, ktoré sa venuje osobnostnému a personálnemu rastu zamestnancov.

Riadenie kariéry – talentov (študentov)

Pri pozíciách ako právny študent, a Večerný je potrebné zmeniť taktiku pracovného náboru. Hľadať už v nižších ročníkoch štúdia a u večerných asistent sa tiež orientovať na študentov práva. Nezamestnávať študentov ako večerných asistentov v poslednom piatom, alebo štvrtom ročníku štúdia z odboru, ako je napríklad architektúra, ekonómia. Tu je predpoklad, že spoločnosť nebude mať pre nich možnosť ďalšieho uplatnenia a tí ostanú pracovať iba na krátku dobu. Mala by sa snažiť hľadať takých uchádzačov, ktorý ostatnú pre ňu pracovať aspoň 2 roky. Spoločnosť by si mala postupne vyškolovať svojich budúcich kolegov k pracovným pozíciám ako je koncipient. Spoločnosť nie každému ponúkne túto pracovnú pozíciu, i keď pracuje ako študent.

Pre príklad môžeme uviesť kariérny postup v spoločnosti: Večerný asistent – Právnický študent – Koncipient

Spoločnosť zamestnáva na pozícii večerného asistenta študenta práva v treťom ročníku. Ideálny postup pri správnej motivácii je nasledovný. Študent pracuje jeden rok ako večerný asistent, kde sa naučí a osvojí si kancelársku techniku, vytváranie dokumentov, naučí sa všetky administratívne práce a podporné práce, ktoré vyžadujú právnici a koncipienti od svojich asistentiek. Ak vykazuje výborné výsledky a ochotu učiť sa, môže postúpiť na pracovnú pozíciu právnický študent.

Na pozícii právnický študent pracuje ako asistent pre právne veci pre advokátov, koncipientov. Táto práca zahŕňa prvotné písanie zmlúv, plných mocí a jednoduchých i zložitejších právnych úkonov pre klientov, napr. príprava návrhov na súdy, zakladanie obchodných spoločností. Predchádzajúce poznatky a skúsenosti zvyšujú efektivitu práce. Po úspešnom ukončení štúdia na právnickej fakulte a po preukázaní vysokého pracovného nasadenia môže nastúpiť v spoločnosti na pozíciu Koncipienta.⁶⁷

⁶⁷ Štajgerová in Bakalárska práca: *Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti*, XY, s.r.o., Bratislava, 2011

Riadenie kariéry sa uplatňuje až u stredného manažmentu, keď sa z koncipientov po zložení advokátskej skúšky stávajú na základe štruktúry v spoločnosti Associates, a po odpracovaní na tejto pozícii niekoľko rokov sa z nich stanú Managing Associates, Counsel atď., a stávajú sa súčasťou vrcholového manažmentu. Pre tieto pracovné pozície sa nerobí ani nábor, ale stavajú sa z vlastných radov spoločnosti. Na týchto pozíciách nebola žiadna fluktuácia u dlhodobých zamestnancov.

Eliminovať prácu pod stresom

Stres na pracovisku je veľmi bežným javom u každého zamestnávateľa. V advokátskej kancelárii to vyplýva už z povahy pracovného miesta. Stres z práce sa dá eliminovať predovšetkým riadením a efektívnym nakladaním s pracovným časom a druhé správnym delegovaním pracovných úloh. Tu je najväčší problém v spoločnosti. V spoločnosti sa by sa mala zlepšovať pracovná spôsobilosť na nižších pracovných miestach, aby dokázali plnohodnotne podporovať všetky nižšie pozície tie vyššie.

Pracovný stres a práca pod tlakom bol ako ďalší ukazovateľ vysokej fluktuácie. Nuž len ten najsilnejší výdrži a prežije. Spoločnosť by mala pri vypracovaní zadaní na pracovných pohovor stanoviť i presný čas, za ktorý musia dať právne analýzu vypracovať, pretože v reálnom pracovnom čase, termín odovzdania určuje klient

Predĺženie adaptačného procesu

Pre náročnosť a povahu práce, by sa mala spoločnosť zamyslieť i nad dĺžkou adaptačného procesu. Pod neustálym tlakom, stresom a náročnosťou by mohla predĺžiť dĺžku adaptácie aspoň pre pracovné pozície koncipientov. Ak je zamestnanec pod neustálym tlakom nemôže podávať adekvátny a plnohodnotný pracovný výkon.

Všetky uvedené príklady a zistenia sa dajú v spoločnosti odstrániť, okrem tú vnútornej motivácie študovať a pracovať v zahraničí. I tu je však treba podotknúť, že sa spoločnosť snaží sprostredkovať výmenu pracovných stáží pre dlhodobu zamestnaných koncipientov v bývalej materskej spoločnosti, od ktorej sa oddelila, Taktiež v rámci programu Personálny rozvoj a vzdelávanie poskytuje kurzy z oblasti práva. Pre zavedenie a znižovanie práce pod stresom, by mala spoločnosť v rámci Personálneho manažmentu zaviesť kurz, Stres management a Time management.

ZÁVER

Fluktuácia alebo mobilita zamestnancov je zložitý problém v každej spoločnosti, a nie v každej sa vedia pracovníci ľudských zdrojov s ním vysporiadať. Hlavne v malých a stredných spoločnostiach sa fluktuácii venuje veľmi málo pozornosti.

Preto som si za cieľ mojej diplomovej práce stanovila zistiť mieru fluktuácie zamestnancov v pobočke advokátskej firmy XY, s.r.o. v Bratislave s celkovým počtom 52 zamestnancov počas adaptačného procesu a po adaptačnom procese, aby som mohla zistiť aj príčiny odchodu zamestnancov z firmy. Za 4 roky existencie samostatnosti spoločnosti som vo svojom výskume zistila, že fluktuácia vo firme je veľmi vysoká, keďže z firmy odišlo a zároveň bolo prijatých celkom 64 zamestnancov, čo je miera odchodu podľa Armstronga 123,1%. Keďže sa vo firme venuje veľká pozornosť novým zamestnancom v období zapracovania, adaptačný proces vo firme som podrobne rozobrala prostredníctvom SWOT analýzy, v ktorej som sa zamerala na slabé a silné stránky spoločnosti a hrozby a príležitosti z pohľadu spoločnosti a zamestnancov. Napriek tomu, že adaptačný proces je vo firme prepracovaný a zvedený v praxi, zistila som mnohé nedostatky, ktoré podporujú vysokú fluktuáciu, čo dokazujú aj výsledky môjho výskumu. Treba podotknúť, že veľkým plusom je že, spoločnosť poskytuje orientačný deň po nástupe do práce a pomáha sa im zorientovať. Tento orientačný deň by okrem technického zabezpečenia zvládania firemných aplikácií a IT systémov mal obsahovať aj manuály a pracovné popisy pre konkrétne pracovné pozície.

V adaptačnom procese bol pohyb zamestnancov vyšší, z celkového počtu 52 zamestnancov odišlo 36 (69,2%) zamestnancov a po adaptačnom období, teda po šiestich mesiacoch zapracovania odišlo 28 (53,9%) zamestnancov. Ďalej som rozpracovala fluktuáciu po jednotlivých rokoch a po pracovných pozíciách. Najvyššia fluktuácia bola v 3. roku existencie firmy, kedy z celkového počtu 52 zamestnancov odišlo 18 (34,6%), z toho v adaptačnom procese 11 (21,1%) a po adaptačnom procese 7 (13,5%) zamestnancov. Na jednotlivých pracovných pozíciách bola najväčšia fluktuácia na pracovnej pozícii Večerný asistent, kde z celkového počtu 4 odišlo za 4 roky 11 (275,0%) zamestnancov, z toho v rámci adaptačného procesu a 8 (200,0%) a po adaptačnom procese odišli 3 (75,0%). Na druhom mieste bola Recepcia, kde z 2 zamestnancov odišlo 5 (250,0%), z toho v adaptačnom procese odišli 4 (200,0%) a po adaptačnom procese 1 (50,0%) zamestnanec. V poradí tretia bola vo fluktuácii pracovná pozícia Student Associates, kde zo 6 zamestnancov odišlo 11 (183,3%), z

toho v adaptačnom procese 8 (133,3%) a po adaptačnom období 3 (50,0%). Naopak z vrcholového manažmentu neodišiel za 4 roky nikto z manažérov.

Zistenie vysokej miery fluktuácie v mojom výskume ma viedlo k hľadaniu príčin. Na tento cieľ som použila výstupný firemný dotazník a dotazník k adaptačnému procesu, kde som príčiny nespokojnosti zamestnancov vyhodnocovala z pohľadu zamestnanca a pohľadu zamestnávateľa. Najčastejšie príčiny fluktuácie zo strany zamestnanca boli uvádzané: vysoká miera pracovnej zaťaženia na väčšine pracovných pozícií, vysoká miera stresu, nenaplnené ambície. Najčastejšie dôvody nespokojnosti zo strany zamestnávateľa boli nespokojnosť s vykonávanou prácou.

V závere práce som navrhla možné riešenia zníženia fluktuácie v spoločnosti XY, s.r.o. Medzi najdôležitejšie považujem zlepšiť pracovný výber zamestnancov, zaviesť kontrolu v adaptačnom procese vo forme pohovoru, vypracovať presné individuálne pracovné ciele pre nových zamestnancov v adaptácii.

V mojej diplomovej práci som sa chcela zamyslieť a rozobrať nielen problematiku fluktuácie, ale aj hľadať a navrhnúť možnosti zlepšenia personálnej činnosti v malej firme a možno poslúži i ako inšpirácia pre skvalitnenie personálnej činnosti u iných personálnych pracovníkov, ale predovšetkým pre advokátsku spoločnosť XY, s.r.o., v ktorej pracujem.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-3.

BAKEŠOVÁ, M. a kol. *Základy organizačního chování*. 1. vydání, Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, ISBN 80-244-1449-X

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, ISBN 978-80-247-2903-9.

CEJHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2005, ISBN 80-247-1300-4.

DYTR, Z., STŘÍTESKÁ, M., *Efektivna inovace odpovědnost v managementu*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2009, ISBN 978-80-251-2771-1.

GIBALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. s. 71. ISBN 978-80-244-1659-5

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-85943-51-4.

MAYEROVÁ M., RŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000, ISBN 80-86022-65.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava, SPRINT, 2007, ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. 1.vyd. Bratislava: EKONÓMIA, 2010, ISBN 978-80-8078-304-4.

KVAČKA, M. *Makroekonomika*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské Pedagogické nakladateľstvo, 1992, ISBN 80-08-01490-3.

PROVANÍK. V., D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 80-247-1706-6.

PALMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, ISBN 80-247-1092-7.

VAJER, L. *Výběr pracovníků do týmu*.1.vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1739-5.

Zoznam ostatných zdrojov

ŠTAJGEROVÁ, L. Bakalárska práca. *Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti, XY, s.r.o.*, Bratislava, 2011.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Hlavné fázy socializácie zamestnancov.....	24
-------------------------------------------------------	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka č.1: Časový harmonogram adaptačného procesu	28
Tabuľka č. 2: SWOT Analýza	55
Tabuľka č. 3: Vyhodnotenie SWOT Analýzy	56
Tabuľka č 4: Vyhodnotenie dotazníka k adaptačnému procesu zamestnancov	61
Tabuľka č.5: Celkový prehľad odchodu zamestnancov za 4 roky	64
Tabuľka č.6: Prehľad odchodu zamestnancov podľa pracovných pozícií	65
Tabuľka č.7: Prehľad odchodu zamestnancov v prvom roku	67
Tabuľka č. 8: Prehľadu odchodu zamestnancov v druhom roku	68
Tabuľka č. 9: Prehľad odchodu zamestnancov v treťom roku	69
Tabuľka č.10: Prehľad odchodu zamestnancov v štvrtom roku	70
Tabuľka č. 11: Vyhodnotenie – Výstupného dotazníka zamestnancov	72

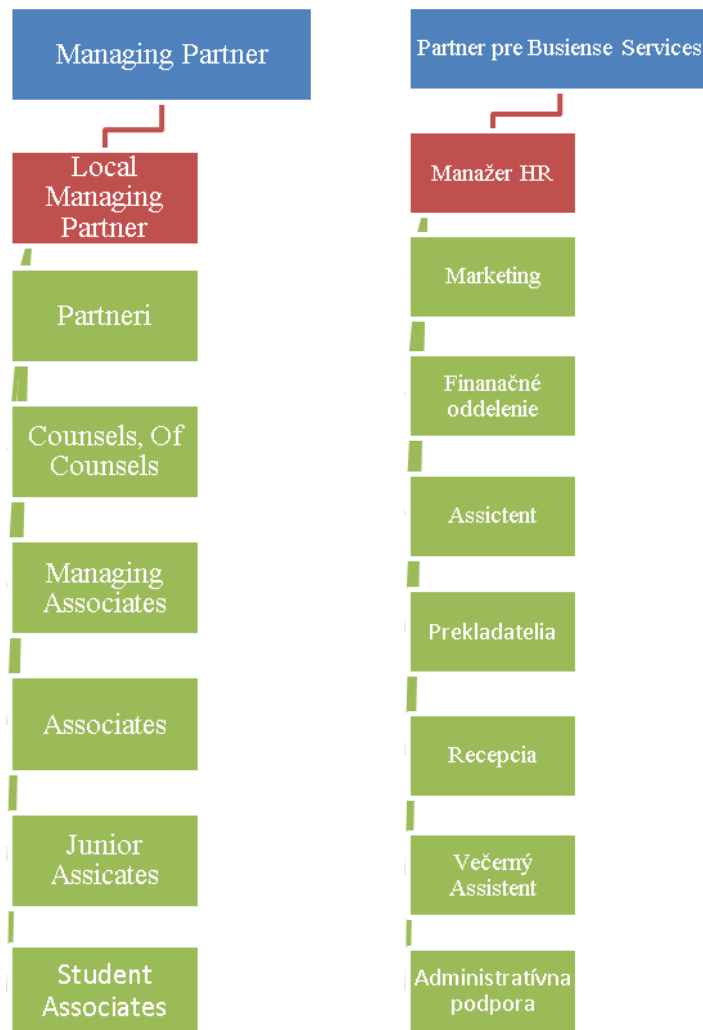
ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Štruktúra spoločnosti	I
Príloha B- Dotazník k adaptačnému procesu	II
Príloha C – Dotazník výstupný dotazník	III

PRÍLOHY

Príloha A – Štruktúra advokátskej spoločnosti

Advokátska kancelária XY, s.r.o.



Príloha B – Dotazník k adaptačnému procesu

Dotazník k adaptačnému procesu		
<i>Pracovná pozícia</i>		
1 <i>Boli ste počas adaptačného procesu v kontakte s HR manažérom alebo s nadriadeným?</i>		
<i>Viac z nadriadeným</i>	<i>Viac s HR manažérom</i>	
2 <i>Boli Vám v rámci adaptačného procesu určené pracovné ciele, ktoré sa máte naučiť?</i>		
<i>Áno</i>	<i>Nie</i>	<i>Čiastočne</i>
3 <i>Bola následne vykonaná priebežná kontrola týchto pracovných cieľov?</i>		
<i>Áno</i>	<i>Nie</i>	<i>Čiastočne</i>
4 <i>Bolo pre Vás obťažne naučiť sa prácu, ktorá je od Vás vyžadovaná?</i>		
5 <i>Bol pre Vás orientačný deň – „Induction day“ nápomocný?</i>		
6 <i>Potrebovali by ste ešte ďalšie školenie k svojej práci? Ak áno, aké.</i>		
7 <i>Cítite sa byť plnohodnotným členom organizácie v ktorej pracujete?</i>		
8 <i>Ako by ste hodnotili orientačný „Induction day“? A čo by ste zlepšili. (prístup školiteľa, materiály, dĺžku, rozsah..)</i>		

Príloha C – Výstupný dotazník

Prosím odpovedzte úprimne na nasledujúce otázky:

Výstupný dotazník		
Meno pracovníka		
Pracovná pozícia		
Kancelária:		
Dátum uzavretia pracovnej zmluvy		
Dátum ukončenia pracovnej zmluvy		
1. Aký je Váš skutočný dôvod na odchod z našej spoločnosti?		
2. Splnila práca v našej spoločnosti Vaše očakávania? Ak nie prečo ?		
3. Poskytla Vám spoločnosť dostatočné školenia pre Vašu pracovnú pozíciu na výkon práce?		
Áno	Nie	Čiastočne
4. Dostali ste dostatočnú spätnú väzbu o svojej pracovnej výkonnosti?		
Áno	Nie	Čiastočne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Lucia Štajgerová

Obor: 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

Forma štúdia: Kombinované

Názov práce: Fluktuácia zamestnancov v adaptačnom procese advokátskej spoločnosti XY, s.r.o.

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 74

Celkový počet strán príloh:3

Počet českých titulov použitých zdrojov: 15

Počet ostatných zdrojov: 1

Vedúci práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.