

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Aleš Luňák

**Analýza procesu adaptace nových zaměstnanců ve
firmě XY**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Fiala Bohumír

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART-TIME) STUDIES

2019–2021

DIPLOMA THESIS

Bc. Aleš Luňák

**Analysis of the process of new employees adaptation
in the company XY**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Fiala Bohumír

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil. Souhlasím s využitím této práce k dalším pedagogickým či vědeckým účelům.

V Praze dne

.....

Bc. Aleš Luňák

Poděkování:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu PhDr. Bohumíru Fialovi za vedení a jeho cenné rady, které napomohly k dokončení této diplomové práce.

Anotace:

Tato diplomová práce se zabývá adaptačním procesem vybrané společnosti. Jelikož je s adaptací úzce spjata i fluktuace, dotýká se práce i této oblasti. První část práce se věnuje teoretickému vymezení pojmů adaptace, fluktuace a jejich propojení. V druhé části práce je charakterizována vybraná společnost a popsán její adaptační proces. Následně je provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Z tohoto vyhodnocení jsou závěrem vyvozena doporučení pro zkvalitnění adaptace nových zaměstnanců. Přínosy práce může vybraná společnost aplikovat v praxi s cílem minimalizace nákladů.

Klíčová slova:

Adaptace, adaptační proces, fluktuace, nový zaměstnanec, pracovní kolektiv, lidské zdroje.

Annotation:

This diploma thesis deals with the adaptation process of a selected company. Adaptation is closely related to fluctuation, so the work deals with both of these areas. The first part of the thesis deals with the theoretical definition of concepts from these areas and their interconnection. The second part of the thesis characterizes the selected company and describes its adaptation process. Subsequently, a questionnaire survey is conducted among the company's employees. Finally, recommendations for improving the company's adaptation are derived from this evaluation. The benefits of the work can be applied by the selected company in practice in order to minimize costs.

Keywords:

Adaptation, adaptation process, turnover, new employee, work team, human resources.

OBSAH

1	ADAPTACE.....	3
1.1	Smysl a cíl adaptace	3
1.2	Oblasti adaptačního procesu	4
1.2.1	Pracovní adaptace	5
1.2.2	Sociální adaptace	7
1.2.3	Adaptace a organizační kultura.....	8
1.3	Subjekty adaptačního procesu.....	9
1.4	Řízení adaptačního procesu.....	11
1.5	Nástroje řízení adaptačního procesu	13
1.5.1	Adaptační programy	13
1.5.2	Orientace	14
1.5.3	Materiály pro nové zaměstnance	15
2	FLUKTUACE	16
2.1	Kategorizace fluktuace	17
2.2	Příčiny fluktuace	18
2.2.1	Práce či pracovní místo nesplňují očekávání zaměstnance	18
2.2.2	Nesoulad mezi prací a zaměstnancem	19
2.2.3	Nedostatek koučování a zpětné vazby	20
2.2.4	Minimální možnost dalšího růstu a povyšování	21
2.2.5	Pocity neuznání a nedocení	21
2.2.6	Přepřacovanost způsobující stres a nevyváženost mezi pracovním a soukromým životem	22
2.2.7	Ztráta důvěry v nejvyšší vedení	22
2.2.8	Špatná adaptace.....	23
2.3	Dopady fluktuace	24
2.4	Snižování fluktuace.....	24
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	28
3.1	Popis společnosti.....	28
3.2	Adaptační proces společnosti.....	29
4	POPIS VÝZKUMU.....	32

4.1	Charakteristika výzkumného vzorku.....	32
4.2	Metodologie výzkumu	32
5	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	34
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	34
5.1.1	Identifikační část.....	35
5.1.2	Výzkumná část.....	39
5.2	Výstupy výzkumu	67
6	ZÁVĚR.....	72
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
8	SEZNAM GRAFŮ	75
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších součástí každé společnosti jsou její zaměstnanci. Stejně tak důležité jako jejich kvalitní získávání a výběr je i jejich adaptace. Každého nového zaměstnance je logicky třeba seznámit s novým prostředím, novými procesy, potřebnými informacemi a vhodně ho do nové společnosti začlenit. Pokud k tomuto kroku nedojde, nebo není správně proveden, může být nový zaměstnanec nespokojen, krajním důsledkem bývá odchod samotného zaměstnance. V takovém případě byly na tohoto zaměstnance náklady vynaloženy zbytečně a je třeba zajistit náhradu. Další náklady může představovat i samotná neschopnost obsadit tuto pozici. Fluktuace zaměstnanců může být do jisté míry brána pozitivně, ve většině případů jde ale o nežádoucí a nákladný jev.

Hlavním důvodem volby tématu práce je význam této problematiky pro vybranou organizaci. Přínosy práce však mohou být využity v odvětví i obecně. Problematika fluktuace je čím dál tím více diskutovaným tématem mezi zaměstnanci oddělení lidských zdrojů společností, nezávisle na jejich velikosti. Snížení fluktuace může být realizováno především skrze zkvalitnění adaptace zaměstnanců, a to nezávisle na odvětví, ve kterém firma působí. Využitelným přínosem práce je rovněž následné zaměření se na snížení nákladů vynaložených na adaptaci a obecně nábor zaměstnanců. Na snížení těchto nákladů má tedy přímý vliv především kvalita adaptačního procesu společnosti.

Tato diplomová práce se zabývá tím, jak má správně fungovat právě adaptace nových zaměstnanců, jak funguje fluktuace a jak pomocí kvalitní adaptace snižovat fluktuaci a náklady s ní spojené. Cílem práce je zkoumat možnosti usnadnění adaptačního procesu zaměstnanců ve firmě XY. Kvalitní práce při adaptaci zaměstnanců by měla mít za cíl snížení fluktuace zaměstnanců nejen během zkušební doby, ale také v průběhu prvních let působení zaměstnance ve společnosti. Práce také zkoumá jednotlivé aspekty adaptace a aktivity z nich vyplývající. Je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vymezeny klíčové pojmy z oblasti adaptace a fluktuace zaměstnanců. Základní pojmy z oblasti personalistiky jsou v práci již brány jako samozřejmé a nejsou v ní zvlášť definovány. Praktická část je zaměřena na výzkum provedený dotazníkovým šetřením, a to mezi zaměstnanci

společnosti XY. Z výsledků dotazníku jsou shrnuty hlavní výstupy a naznačují klíčové oblasti adaptace, na které by se společnost měla zaměřit. Orientace na tyto oblasti by měla mít za následek snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY, a tím v konečném důsledku i snížení nákladů.

1 ADAPTACE

Tato kapitola se zaměřuje na definování a popsání stěžejních pojmů z oblasti adaptace zaměstnanců. Rozebírá jednotlivé oblasti adaptačního procesu zaměstnanců a také se zabývá jeho řízením a nástroji jeho řízení.

1.1 Smysl a cíl adaptace

Termín adaptace má hned několik vymezení, a to napříč různými vědami. Obecně se však dá říct, že jde o schopnost jedince se přizpůsobit podmínkám okolí.¹

Barták nahlíží na adaptaci z hlediska personalistiky, a to následovně: „*Adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka.*“²

Hartl a Hartlová (2010) pak pracují s adaptací z hlediska psychologie. V tomto pojetí se člověk snaží o přizpůsobení se pomocí vlastní identity, a to tedy na základě jeho vnitřních charakteristik. Mezi takové charakteristiky patří především jeho povaha, chování, postoje a myšlení. Adaptaci chápou jako nepřetržité přizpůsobování se sociálnímu prostředí a jeho podmínkám.

Dle Dvořákové znamená řízená adaptace: „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z generace na generaci vedoucích zaměstnanců.*“³ Hlavním cílem adaptace je překonání nejistoty zaměstnance. Pro nového zaměstnance je v prvních týdnech nebo měsících po nástupu do nového zaměstnání vše naprosto nové a neznámé, proto je nezbytně nutné pracovat na jeho nejistotě. Dalším cílem adaptace je vybudovat u nového zaměstnance pozitivní

¹ PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.

² BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice., str. 143, ISBN 978-80-7179-893-4.

vztah ke společnosti, což úzce souvisí s eliminací jeho nejistoty. Posledním důležitým cílem adaptace je také dosažení požadovaného výkonu u zaměstnance, v co možná nejkratším čase.⁴

Jak již bylo výše zmíněno, termín adaptace má spoustu definic. Někdy mají určité odlišnosti, ale zároveň můžeme říci, že se všechny shodují v jednom, čímž je, že se jedná o proces, kdy je organismus vystavován novým podmínkám, se kterými se snaží vyrovnat a postupně sžít, aby v daném prostředí vytrval a nemusel ho opouštět.

Účel adaptace se postupem času vyvíjí a formuje. V posledních 15 letech se však většina autorů odborné literatury shoduje na třech hlavních aspektech.

Účelem adaptace zaměstnanců je:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců;
- snížení ztráty produktivity;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců.⁵

Zároveň je cílem adaptace to, aby společnost, do které jedinec nastupuje, naplánovala a identifikovala aspekty potřebné pro rozvoj daného jedince, poskytla mu podporu, dostatečně ho zapracovala a seznámila ho s vlastní charakteristikou. Nejdůležitějším cílem adaptace pochopitelně je, aby se jedinec dostatečně seznámil s pracovním týmem, jehož bude součástí. Do takového týmu pak musí zapadnout, aby se v něm cítil komfortně, dobře se mu v něm pracovalo a byl ostatními členy dostatečně respektován, stejně tak jako on musí dostatečně respektovat zbytek týmu. Jde tedy o proces oboustranný. V rámci tohoto procesu musí mít od firmy poskytnuty určité jistoty, jako je například kariérní plán, potažmo určitá možnost kariérního růstu.⁶

1.2 Oblasti adaptačního procesu

Proces adaptace zahrnuje efektivní zapracování zaměstnance na určité pracovní pozici, ale i začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu společnosti. Obě tyto části spolu úzce souvisí a probíhají zároveň při takzvaném přizpůsobování

⁴ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

⁵ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.

⁶ Tamtéž.

novému systému společnosti. Autoři dělí adaptaci primárně na pracovní a sociální, ale existuje samozřejmě i mnoho dalších perspektiv.⁷

Jak již bylo výše zmíněno, autoři se v definování termínu adaptace relativně shodují, až na malé odchylky. Adaptace jako taková má několik kategorií, a to pracovní, sociální a na organizační kulturu. Pro úplnou adaptaci jedince by měly společnosti brát v potaz a pracovat se všemi těmito úrovněmi. Jedinec tak získá dlouhodobě příjemné pracovní prostředí, což se organizaci vyplatí, pokud má s jedincem zájem o dlouhodobou spolupráci.

1.2.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je proces seznámení nového pracovníka s fungováním společnosti, organizačním rozmístěním společnosti, ale také s požadavky a povinnostmi týkajícími se daného pracovního místa. Pracovní prostředí můžeme dělit na několik částí, a to na prostorové řešení pracoviště, fyzické podmínky práce a sociální a psychologické faktory práce. Z prostorového řešení ovlivňuje pracovníka převážně zabezpečení daného objektu, možnost pohybu daného zaměstnance v rámci objektu nebo poloha objektu, v němž vykonává práci. Fyzické podmínky pro pracovníka znamenají typické znaky jeho pracovního prostředí. Spadá sem osvětlení, teplota světla v objektu, teplota na pracovišti nebo také hluk. Poslední část se týká převážně adaptace v rámci organizační kultury a kolektivu.⁸

Dle Armstronga a Taylora (2015) je možné členit podnik na uvedení pracovníka do celé organizace, začlenění pracovníka do určitého útvaru a podrobné seznámení pracovníka s daným pracovním místem.

V první části je důležité novému pracovníkovi představit kompletní podnik. Kudy se do objektu vchází, kudy vychází, kde se nacházejí toalety, nebo třeba kde se může v případě potřeby občerstvit. Optimální je pracovníkovi nepředávat naprosto všechny informace najednou, jelikož si je stejně s největší pravděpodobností

⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

⁸ KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 987-80-7261-168-3.

nezapamatuje. Lepším řešením je představení mu kontaktní osoby, která mu v případě potřeby poradí a informace mu předá. Během úvodního dne je také významné představit novému pracovníkovi společnost z hlediska historie, jejich hodnot a také informace o jejím vzniku.⁹

Informace předávané nováčkům se neliší podle toho, jakou pozici bude v organizaci zastávat. Úvodní zaškolení se může odehrávat skupinově pro více zaměstnanců najednou. Skupinová neboli útvarová adaptace znamená adaptace na určitou organizační jednotku. V rámci této jednotky bude nový pracovník vykonávat práci a spolupracovat s dalšími zaměstnanci. Obsahově je tato adaptace stejná pro celý organizační útvar.¹⁰

Adaptace na určité pracovní místo se diferencuje dle obsahu a jeho náplně. Každý nový pracovník má za úkol seznámit se s technologickým prostředím dané pracovní pozice čili se systémy a technologiemi, které bude využívat k výkonu práce. Nutností je také představení pracovníkovi očekávanou produktivitu i systémy měření této produktivity. Pracovní adaptací rozumíme proces, začínající nástupem do zaměstnání. Tento proces ale ve fázi nástupu nekončí. Vyvíjí se během dlouhodobého procesu zaměstnání. Postupem času se i samotná pracovní pozice vyvíjí a formuje a pracovník se musí adaptovat i vůči těmto změnám a inovacím. Pracovní adaptace se výrazně promítá do celkové produktivity pracovníka, ale také do jeho celkové dlouhodobé spokojenosti.¹¹

Hodnocení a měření výkonnosti zaměstnance hraje v rámci pracovní adaptace velkou roli. Projevuje se na výši motivace zaměstnance, která přímo souvisí také s jeho spokojeností. Důležitou roli hraje rovněž představení zaměstnance jeho novým kolegům. V rámci začlenění se do kolektivu jde o významný krok, který pomůže nováčkovi se v rámci útvaru a kolektivu rychleji adaptovat.¹²

⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁰ KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 987-80-7261-168-3.

¹¹ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.

¹² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Faktory ovlivňující pracovní adaptaci můžeme dělit na objektivní a na subjektivní. Za objektivní faktory považujeme:

- obsah a charakter;
- odměňování;
- vnější podmínky;
- způsob vedení;
- hodnocení;
- režim práce;
- organizaci práce;
- sociální vybavení.

Za subjektivní faktory oproti tomu považujeme:

- odbornou připravenost;
- výkonovou dispozici;
- osobnostní vyhranění;
- hodnoty;
- postoje;
- motivaci;
- zvládnutí role.

Jako ukazatele pracovní adaptace použijeme kvalitu a kvantitu úkolů, které pracovník splnil, dále jeho aktivitu, sebedůvěru a samostatnost.¹³

1.2.2 Sociální adaptace

V rámci sociální adaptace jde o začlenění nového pracovníka do sociálních vztahů jeho nových kolegů v oddělení, ale zároveň i do sociálních vztahů kompletního

¹³ ŠTIKAR, Jiří, Jiří HOSKOVEC, Karel RIEGEL a Milan RYMEŠ, 2003. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

systemu podniku. Pracovní adaptace úzce souvisí se socializací a v mnoha případech je lze efektivně propojit.¹⁴

Adaptace na pracovní útvar nebo pracovní tým probíhá v souladu s firemními normami a firemními hodnotami. Tyto normy a hodnoty by se měli shodovat s normami a hodnotami daného pracovníka, nebo by se s nimi měl pracovník začít sžívat. Pokud tomu tak není, může nesoulad těchto hodnot způsobit problémy v rámci adaptace na pracovní tým. Pracovník by měl po čase začít spolupracovat s kolegy, participovat v týmu i s ním efektivně komunikovat.¹⁵

Ve fázi socializace zaměstnanci rozvíjí své stěžejní postoje i chování. Důležitou částí jsou jejich ambice úspěšného fungování v rámci organizace. V rámci kolektivu dochází k interakcím mezi pracovníkem a jeho spolupracovníky, nadřízeným ale i ostatními zaměstnanci podniku. Nový pracovník se potýká s překážkami a různými problémy. Řešení těchto situací souvisí s jeho učením se interním procesům a informacím. Získávání podkladů pro toto učení probíhá z firemních dokumentů, předáváním informací od vedoucích, koučů či mentorů. Pozitivním ukazatelem pracovníkových ambicí je jeho zájem a četnost otázek kladených ve spojení s jeho učením.¹⁶

1.2.3 Adaptace a organizační kultura

Důležitou fází adaptačního procesu je také ztotožnění nového pracovníka s organizační kulturou. Nováček se musí v podniku nejdříve seznámit s kulturou firemní. Do firemní kultury spadá komplexní souhrn všech činností vykonávaných společností, včetně jejích hodnot, názorů a norem. Jedná se tedy o vzájemnou podstatu

¹⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

¹⁵ ŠTIKAR, Jiří, Jiří HOSKOVEC, Karel RIEGEL a Milan RYMEŠ, 2003. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

¹⁶ HARVEY, Jaron, Anthony WHEELER, Jonathon R. B. HALBESLEBEN a M. Ronald BUCKLEY, 2010. How did you figure that out? Employee learning during socialization. Research in Personnel and Human Resources Management, 29, s. 167-200. ISSN: 0742-7301.

komunikace mezi podnikem a novým pracovníkem. Dobře fungující firemní kultura má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců.¹⁷

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí i jednotlivé složky organizační kultury, dělíci se na normy, hodnoty, styl řízení a artefakty.

- Hodnotami chápeme přesvědčení o vizi, znamenající to, co je pro společnost považováno za správné. Tyto hodnoty mohou být známé veřejně nebo pouze interně. Může mezi ně patřit například kvalita, inovativnost nebo konkurenceschopnost.
- Normami předpokládáme nepsaná pravidla lidského chování. Jde o chování manažerů ke svým podřízeným, chování pracovníků mezi sebou nebo například i loajalitu.
- Artefakty mají význam hmatatelných nebo viditelných aspektů tvořících kulturu společnosti. Jde například o způsoby oslovování, styl pracovního prostředí a podobně.
- Styl řízení znamená řízení jednotlivých manažerů. Toto řízení by mělo být alespoň z části jednotné pro celou společnost, nebo alespoň pro podobné útvary a oddělení.

Jednotliví zaměstnanci se po nástupu do nové práce odlišují mírou ztotožnění s organizační kulturou včetně již zmiňovaných firemních norem i hodnot. K identifikaci míry tohoto ztotožnění se využívá přirozený, selektivní a evokovaný přístup.¹⁸

1.3 Subjekty adaptačního procesu

Dvořáková (2007) označuje za subjekty adaptačního procesu jeho účastníky. Mezi účastníky však nepatří pouze noví zaměstnanci, ale zároveň i další členové týmu, tedy kolegové a nadřízení či zaměstnanci společnosti z jiných oddělení, například

¹⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

personalisté. Každý ze subjektů má v adaptačním procesu určitou pozici, která je nenahraditelná.

Ve společnostech se často jeden ze členů týmu, do kterého nový zaměstnanec přichází, stává jeho jakýmsi koučem či patronem. Takový patron se nového zaměstnance snaží zaškolit a celkově do týmu uvést. Pro nového zaměstnance je tak celý proces adaptace jednodušší a rychlejší. Patron či mentor má v celém procesu velmi důležitou pozici, je proto potřeba, aby každá společnost novému zaměstnanci patrona zajistila. Dalším velmi důležitým subjektem je přímý nadřízený. Přímý nadřízený se stará o adaptaci ve smyslu pracovním. Zajišťuje zaměstnancovo seznámení se nejen s celou společností, ale především s konkrétním pracovním místem, které pak bude zastávat.

Personální oddělení má na starosti především administrativní a také koordinační stránku věci. Pracuje na konceptu celého adaptačního procesu. Dále se soustředí na vytváření plánu, podle kterého bude celá adaptace postupovat. Ne každé personální oddělení však takový plán tvoří, jelikož ne každá společnost ho požaduje.

Subjekty adaptace spolu nejednají libovolným způsobem, nýbrž mají role, které jsou předem dány. Určitými rolemi jsou takové, kdy:

- Patron spolu s nadřízeným kontrolují dosažené úspěchy daného jedince. Nejde však pouze o úspěchy v rovině pracovní, ale zároveň i o ty v rámci adaptačního procesu a integrace. O jeho úspěších jedince informují a on se díky tomu může lépe orientovat v tom, co konkrétně udělat, aby byly jeho úspěchy co možná největší.
- Patron s personalistou sledují adaptační proces. Společnost může mít vyvinutý určitý adaptační plán. Pokud tomu tak je, pak se patron s personalistou starají zároveň i o to, aby byl tento plán postupně realizován.
- Přímý nadřízený s personalistou či patron s personalistou po kontrole adaptačního procesu sepíší závěrečnou zprávu, ve které celou adaptaci jedince zhodnotí. V takové zprávě zmíní nejen samotný průběh adaptace, ale i úroveň adaptace, na které se jedinec právě nachází.

- Vedoucí pracovního týmu jedince nebo jeho přímý nadřízený dále rozhodují o pracovní budoucnosti jedince. V této roli spolupracuje s personalistou a společně pak rozhodují o možném pokračování jedincovy kariéry.¹⁹

1.4 Řízení adaptačního procesu

Během adaptačního procesu je důležité, aby nový zaměstnanec nejen dosahoval plynulých výkonů, ale aby i pochopil určité cíle dané společností. Je proto potřeba, aby se zorientoval. Kleibl (2001) dělí orientaci na dva typy:

- Rámcová, která se týká obecně všech nově příchozích zaměstnanců.
- Specifická, která už se týká pouze té jedné určité pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje.

Adaptační proces řídí již výše zmíněné subjekty adaptace. Kleibl (2001) také zmiňuje dvanáct kroků, jak postupovat při řízení adaptace. Tyto kroky odpovídají rolím subjektů, jak je popisuje Dvořáková (2007).

V rámci tohoto procesu získává pracovník informace. Druh a množství informací závisí především na tom, jakou pozici bude zastávat. Záleží, jakého charakteru pozice je, co je její náplň a jak vysoko stojí v hierarchii společnosti. Záleží i na povaze pracovního týmu neboli organizační jednotky, jejíž je pozice součástí.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice., str. 143, ISBN 978-80-7179-893-4.

Proces orientace, tím pádem adaptačního procesu, lze provést dvěma způsoby, kterými jsou:

- Formální, kdy celý proces probíhá na oficiální úrovni. V takovém případě je proces zaštitěn personálním oddělením a přímým nadřízeným. Proces má svůj daný plán, který má specifické kroky. Ty jsou postupně plněny.
- Neformální, kdy proces probíhá na neoficiální, spíše přátelské úrovni. Již ze samotného názvu je zřejmé, že tento způsob není poskytován vyloženě společností, ale buď jejími zaměstnanci, nebo interakcemi nového zaměstnance s již stávajícími spolupracovníky. V tomto případě není proces předem naplánován, ale probíhá spíše samovolně.²⁰

Kociánová (2010) nahlíží na adaptační proces vlastně podobným stylem jako Koubek (2007). Její definice je velmi podobná. Podle ní jde totiž o plán aktivit, s jejichž pomocí by se měl zjednodušit a urychlit adaptační proces jedince v novém zaměstnání. Jedinec se rychleji seznámí a začlení do pracovního kolektivu. Proces probíhá proto, aby se co nejvíce minimalizoval čas potřebný k osamostatnění nového zaměstnance a jeho začlenění do kolektivu. Díky tomu si zaměstnanec na nové prostředí rychleji zvykne, dříve se cítí v novém zaměstnání komfortně a tím pádem je i dříve připraven podávat takové výkony, jaké odpovídají podmínkám a požadavkům jeho nové pozice. Nejen, že bude společnost dříve nabývat jeho výkonů, ale zároveň se i výrazně zredukuje nováčkův stres. Nová pracovní pozice, nové pracovní prostředí a noví spolupracovníci mohou totiž působit na nováčka zprvu nezvykle, proto čím dříve si na nové prostředí zvykne, tím dříve z něj stres opadne. Bude tím pádem dříve samostatný a sníží se tak i potřeba pomoci od ostatních spolupracovníků, kteří se rovněž budou znovu moci naplno věnovat své vlastní práci.

Můžeme tedy říct, že obě tyto definice spolu velmi úzce souvisí. Díky tomu můžeme i tvrdit, že má každá pracovní pozice své určité charakteristiky, kterými se od pozic ostatních diferencuje. Proto je třeba každého nového zaměstnance dostatečně zaškolit. Adaptační program by se tak měl pro každou pozici lišit a obsahovat pouze taková specifika, která požaduje právě daná pozice.

²⁰ KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 987-80-7261-168-3.

Celkově se cíle řízení adaptačního procesu dají dělit na dva typy, a to:

- Firemní cíle, kdy je cílem společnosti zefektivnit práci nového pracovníka co nejdříve. Pro společnost to tak bude ekonomicky výhodnější, jelikož bude muset vynaložit méně nákladů.²¹
- Cíle nových pracovníků, kdy je tedy cílem samotných nováčků celý adaptační proces urychlit. Budou sami více spokojeni, když začnou zvládat náplň nové práce zcela samostatně. Zároveň získají reálnější představu o dalším kariérním postupu.²²

1.5 Nástroje řízení adaptačního procesu

Důležitost řízení adaptačního procesu je zřejmá. Kdyby proces řízený nebyl, nikdy by nemuselo dojít ke kompletní adaptaci nového zaměstnance, což by mohlo vést buď k neefektivitě jeho práce nebo k jeho odchodu ze společnosti, v některých případech může nastat obojí.²³ Kociánová (2010) tuto důležitost ztvrzuje. Dále tvrdí, že však spousta společností samotný proces adaptace podceňuje, někdy dokonce zcela opomíjí. To není nepříjemné jen pro zaměstnance, který se pak může cítit přehlížen v momentě, kdy do práce nastoupí v kontrastu od pohovoru, kde se o něj nadřízení zajímali. Opomíjení adaptačního procesu je nevýhodné i pro samotnou společnost, jelikož pokud by zaměstnanec ze společnosti odešel krátce po svém nástupu, znamenalo by to pro ni další výdaje při hledání náhradníka.²⁴

1.5.1 Adaptační programy

Aby byl adaptační proces co možná nejefektivnější, je třeba si jasně stanovit, jak bude společnost postupovat. K tomu jí slouží takzvané adaptační programy. Adaptační

²¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

²² HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80-213-1585-3.

²³ KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 987-80-7261-168-3.

²⁴ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

programy jsou shrnutím všech opatření, která slouží k dosažení co nejlepší adaptace za co nejkratší dobu.²⁵

Mezi konkrétní opatření patří například:

- Adaptační akce v širším rámci (setkání nových pracovníků).
- Písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance).
- Materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory (patrony) a podobně.
- „Seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek (například do různých zastoupení organizace).
- Kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (seznámení s novými úkoly, formami spolupráce a tak dále).²⁶

1.5.2 Orientace

Koubek (2007) spojil řízení adaptačního procesu s termínem orientace. Říká, že je třeba orientaci nového zaměstnance časově zkrátit. Je totiž třeba urychlit proces, kdy se nový zaměstnanec teprve seznamuje se společností, ve které začíná pracovat, s novými kolegy a jeho pracovní pozicí. Čím delší totiž tento proces je, tím delší dobu pracovník nepodává dostatečné pracovní výkony. Důležité je rovněž obeznámit pracovníka s podmínkami, pod kterými bude zaměstnání vykonávat.

Hlavním cílem orientace je především snaha o informování. Společnost se orientací snaží nového zaměstnance co nejlépe zaučit. Tento vzdělávací aspekt je velmi citelný. Nejde však jen o přínos nových informací jako něčeho teoretického, jde do velké míry i o formaci nových pracovních schopností, potřebných pro tu určitou pozici z hlediska praktičnosti. Ve společnostech samozřejmě často dochází ke změnám v kariérách jejich zaměstnanců. Ať už jde o kariérní růst či kariérní pokles. V případě, že zaměstnanec přechází na jinou pozici v rámci stejné společnosti, je třeba zajistit znovu proces adaptace a orientace. V takovém případě mluvíme o reorientaci. Termín

²⁵ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.

²⁶ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

reorientace můžeme chápat rovněž i jako proces, kdy společnost přechází na novou technologii. I v té chvíli se musí už i stávající zaměstnanci znovu zorientovat a rozšířit své schopnosti právě o tuto technologii.²⁷

1.5.3 Materiály pro nové zaměstnance

Materiály pro nové zaměstnance mohou mít více podob. Jde však většinou buď o online materiály v podobě emailů nebo webové stránky společnosti, nebo o materiály offline v podobě nějakých informačních brožur či smluv. Tyhle materiály poskytují novým zaměstnancům informace o společnosti jako takové. Takové informace však nebývají zcela detailní, aby společnost zamezila možnému zneužití. Detaily o společnosti se novým zaměstnancům předávají ústně. Mezi informace, které by se tedy v takových materiálech mohly vyskytovat, patří například:

- Informace o činnosti společnosti
- Organizační struktura
- Kontakty na pracovníky
- Základní organizační normy
- Pracovní podmínky v organizaci
- Informace o odměňování
- Informace o zaměstnaneckých výhodách
- Možnosti vzdělávání a rozvoje
- Postupy při povyšování pracovníků
- Odborové záležitosti
- Cestovné a diety
- Vzory formulářů
- Vzory podnikového periodika aj.²⁸

²⁷ KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁸ Tamtéž.

2 FLUKTUACE

Fluktuace se dá definovat jako: „jeden z personálních ukazatelů zachycující odchod pracovních sil z podniků a institucí, který probíhá z osobních nebo disciplinárních důvodů“. Do fluktuace se nedají počítat odchody z přirozených důvodů jako jsou invalidita, odchod do důchodu či úmrtí, dále se také nepočítá například odchod zaměstnanců ze společnosti z důvodu firemní restrukturalizace. Všechny tyto důvody do fluktuace nepočítáme, jelikož jejich příčinou nejsou osobní ani disciplinární důvody.²⁹

Definic pojmu fluktuace existuje mnoho. Jedna z možností pohledů na fluktuaci je například jistá možnost mobility zaměstnanců, kdy tato mobilita vede k odchodu zaměstnance od zaměstnavatele k zaměstnavateli jinému.³⁰ Dále například Armstrong (2007) pohlíží na fluktuaci také z pohledu odchodů zaměstnanců, ale zároveň i z pohledu jejich příchodů do společnosti. Brenham (2004) zase tvrdí, že se jedná o naprosto přirozenou součást každé společnosti, jež s sebou nese určitá pozitiva i negativa. Není dokonce ani žádoucí, aby její výsledek byl nulový a není to dokonce ani reálně dosažitelné, aby společnost dosáhla nulové hodnoty fluktuace, jelikož určité odchody společnost nemůže ovlivnit, například ze soukromých důvodů jednotlivců jako jsou odchod do důchodu nebo přestěhování se a tak dále.

Míra fluktuace se dá měřit pomocí vzorce na následujícím obrázku. Jde o procentuální ukazatel, ten vyjadřuje poměr zaměstnanců, kteří v určitém období odešli ze společnosti vůči průměrnému počtu zaměstnanců v tom samém období. Použití tohoto ukazatele není složité, nicméně je také často diskutováno jako zavádějící. „Problém je v tom, že výsledek může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil... může být problematické také v případě, že průměrný počet zaměstnanců (za období, které si firma sama stanoví), z něhož se míra odchodů zaměstnanců počítá, není dostatečně reprezentativní, aby vystihl dosavadní trend v důsledku výrazného růstu nebo poklesu počtu zaměstnanců během sledovaného období... Výsledky musí být správně interpretovány, jinak mohou vzniknout nepřesné

²⁹ Mužík, Jaroslav a Krpálek, Pavel. 2017. Lidské zdroje a personální management. 1. vydání. Praha: Academia, 2017, str. 57, ISBN 978-80-200-2773-3.

³⁰ ŠTIKAR, Jiří, Jiří HOSKOVEC, Karel RIEGEL a Milan RYMEŠ, 2003. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

předpovědi budoucí potřeby zaměstnanců a mohou být podniknuty nevhodné kroky k řešení vzniklých problémů.“³¹

Obrázek 1 – Míra fluktuace

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtěž období}} \times 100$$

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

2.1 Kategorizace fluktuace

Hlavní rozdělení fluktuace dle Dyrtra (2006) je na fluktuaci žádoucí a fluktuaci nežádoucí. Fluktuace žádoucí bývá označována také jako přirozená a je společností brána pozitivně, jelikož zaměstnanci, kteří svou práci nevykonávají dobře ze společnosti mají odejít, případně jsou k tomu donuceni a udělají místo pro nové zaměstnance, kteří mohou na problematiku přinést nový a efektivnější pohled či přístup.

Rozdělení fluktuace je možné také na dobrovolnou a nedobrovolnou. Nedobrovolné odchody jsou iniciovány společností, nicméně k nim řadíme i odchody do důchodu, mateřské dovolené nebo například různé zdravotní problémy. Dobrovolnou fluktuací rozumíme odchody ze společnosti z rozhodnutí zaměstnanců, a to z důvodu například lepšího finančního ohodnocení, změny bydliště nebo například návrat ke studiu.³²

Rozdělení fluktuace je možné i na další kategorie, nicméně důležité je zaměřením se na rozdělení, které bude optimální přímo pro konkrétní organizaci a pro konkrétní měření míry fluktuace. Všechna rozdělení řeší hlavně proměnné příchoďů a odchodů z organizace a přirozenosti či nepřirozenosti těchto změn zaměstnání.

³¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

³² BRANHAM, Leigh, 2004. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-8.

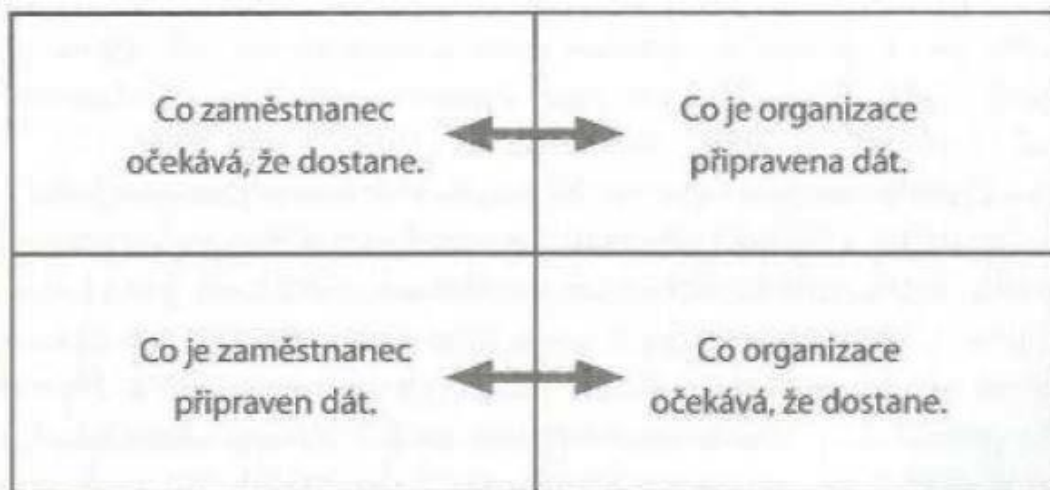
2.2 Příčiny fluktuace

Důvody, proč ze stávajících zaměstnání zaměstnanci odcházejí, se zabývá řada špičkových manažerů a autorů. Fluktuace není nikdy zapříčiněna pouze jedním faktorem, ale skupinou faktorů. Pro zabývání se fluktuací musí společnost vždy tyto příčiny nalézt. Lze je dělit několika způsoby. Jedním z nich je například dělení na mimopodnikové, podnikové a dané osobními charakteristikami zaměstnance. Další rozdělení stanovil Branham (2009) dle vstupních pohovorů provedených po celém světě. 67 zjištěných důvodů se rozhodl členit do 7 skupin. Další podkapitoly se zabývají právě těmito 7 skupinami.

Studie provedená společností BlessingWhite nazvaná The Employee Engagement Report 2011, která byla provedena po celém světě, došla k závěru, že nejčastějším důvodem fluktuace je nedostatek možností dalšího kariérního růstu zaměstnanců.³³

2.2.1 Práce či pracovní místo nesplňují očekávání zaměstnance

Obrázek 2 – Očekávání zaměstnanců



Zdroj: Branham (2009)

Důvodem odchodu čtyř procent zaměstnanců ze zaměstnání hned během prvního pracovního dne je nesplnění jejich očekávání. Jde o chybu způsobenou buďto

³³ BlessingWhite, 2011. Employee Engagement Report - 2011. In: uq.edu.au [online]. 2011. Dostupné z: http://www.uq.edu.au/vietnamp-dss//docs/July2011/BlessingWhite_2011_EE_Report.pdf

jejich neschopností se otevřeně vyjádřit, co od práce očekávají, nebo neschopností personálních pracovníků předat uchazeči reálné informace o tom, co mohou od práce očekávat.³⁴

Tato část se týká především výběrových řízení. K efektivní domluvě mezi oběma stranami je nutná otevřená komunikace. Ze strany uchazeče je potřeba jasné definování požadavků a očekávání od práce na dané pracovní pozici, včetně všech aspektů jako jsou finanční ohodnocení, pracovní doba, karierní růst a tak dále. Stejně tak je nezbytně nutné, aby personální pracovník zajišťující výběrové řízení jasné definoval požadavky a očekávání společnosti od nového zaměstnance. Dále je také potřeba, aby byl personální pracovník schopen kriticky zhodnotit a zmínit uchazeči i negativa dané pracovní pozice. Splnění tohoto bodu vede k eliminaci zklamání a demotivace daného pracovníka.³⁵

2.2.2 Nesoulad mezi prací a zaměstnancem

Dalším faktorem zapříčiňujícím fluktuaci zaměstnanců je nesoulad mezi prací a zaměstnancem. Pracovní místa mají stejně jako zaměstnanci svá specifika a požadavky. Tyto dvě strany stojí naproti sobě se svými požadavky a předpoklady. V novodobějším pojetí HR se začíná nejdříve u pracovníka s jeho schopnostmi a dovednostmi, až poté se následně přizpůsobuje zaměstnanci pracovní místo.³⁶

Dle Brenhama (2009) je důležité neposuzovat pracovníka jen dle jeho schopností a dovedností, ale i na základě jeho nadání. Porozumění pracovníkovu nadání však není jednoduchý úkol. Převážně v případě „nižších“ pozic dochází často k dosazování pracovníků na určitá místa i bez splnění předpokladu jejich nadání.

Nesoulad mezi pracovníkem a jeho předpoklady je třeba odhalit. Ze strany pracovníka je možné pozorovat nejrůznější signály, jako například:

³⁴ BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

³⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

³⁶ KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 987-80-7261-168-3.

- po přidělení pracovníka na pozici neprojevil pracovník nadšení;
- pracovník si stěžuje na náplň práce;
- pracovník nedosahuje firmou očekávaných výsledků;
- při výkonu práce činí pracovník neobvyklé chyby;
- požadavky na straně zaměstnavatele vedou u pracovníka ke stresu;
- s náplní práce musí pracovníkovi pomáhat někdo další;
- pracovníkův projev působí znuděně či nespokojeně;
- pracovník požaduje přesunutí na jiné pracovní místo;
- pracovník by rád využil svého nadání a často se o tom zmiňuje nadřízenému;
- pracovník má zájem o povýšení;
- pracovník tráví čas jinými aktivitami, než spadají do jeho pracovní náplně;
- dochází k poklesu pracovníkovi motivovanosti.³⁷

2.2.3 Nedostatek koučování a zpětné vazby

Koučování je dle Taylora a Armstronga (2015): „*osobní (obvykle 1+1) přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Potřeba koučování může vzejít z formálního nebo neformálního přezkoumání pracovního výkonu, ale příležitosti ke koučování se mohou objevit také během každodenních činností.*“

Většina autorů se v případě koučování shoduje na jedné věci. Manažeři by měli být za účelem snížení fluktuace proškoleni k tomu, jak správně koučovat podřízené. Takřka polovina problémů týkajících se výkonu pracovníků je spojena se špatným koučováním a nefunkční zpětnou vazbou. Náklady na proškolení manažerů budou pravděpodobně nižší, než náklady na zajišťování nových pracovníků i jejich zaškolování.

³⁷ BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

2.2.4 Minimální možnost dalšího růstu a povyšování

Zaměstnanecká nespokojenost s kariérním růstem v rámci společnosti se dá rozdělit na několik částí:

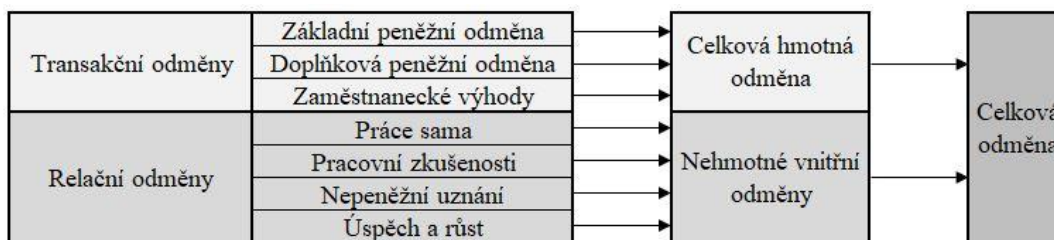
- pozice se přednostně obsazují externími zdroji;
- ve společnosti dostatečně nefungují školení;
- ve společnosti neexistuje dostatečně příležitostí pro povýšení;
- zveřejňování pozic nefunguje efektivně nebo spravedlivě;
- o povyšování je rozhodováno nespravedlivě;
- nadřízené zajímá jen jejich karierní růst.³⁸

Problematika obsazování volných pozic primárně z externích zdrojů sice snižuje možnosti kariérního růstu současných zaměstnanců, ale zase přináší do firmy nové myšlení a přístupy. Tyto dvě možnosti by bylo optimální vyvážit a neupřednostňovat ani jednu z nich.

2.2.5 Pocity neuznání a nedocení

Zaměstnanci jsou hodnoceni mzdou nebo platem. Jde o peněžní odměnu, která je však pouze částí z odměny celkové. Celková odměna se dle Armstronga a Taylora (2015) dělí na transakční odměny a relační odměny.³⁹

Obrázek 3 – Celková odměna



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

³⁸ BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

³⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Branham (2009) rozebírá důvody, které mohou být u pracovníků příčinou vzbuzování pocitů nedůležitosti. Každý pracovník si chce připadat důležitě. Mezi tyto důvody patří například nedostatek uznání, převaha důležitosti čísel nad lidmi, pocity vyššího uznávání okolních pracovníků a další.

2.2.6 Přepřacovanost způsobující stres a nevyváženost mezi pracovním a soukromým životem

Jednou z dalších příčin způsobující fluktuaci zaměstnanců je stres. Rozpory mezi nároky kladenými na pracovní pozici a schopnosti pracovníka tyto nároky plnit mohou právě stres způsobit. Dále mohou stres způsobovat i například, nucené přesčasy, nefunkční týmová práce v rámci kolektivu, nevyhovující pracovní doba, dojíždění, konflikty nebo také osobní důvody projevující se na výkonu práce.⁴⁰

Neustále se měnící turbulentní prostředí mezi podniky a snaha firem mít v tomto prostředí navrch, mohou být dalším z důvodů způsobování stresu pracovníků. Jednotlivé firmy tlačí na pracovníky kvůli dodržování termínů a plnění cílů, a často plnění cílů nadřazují spokojenosti svých zaměstnanců. Je potřeba, aby management těchto firem zvážil, zda se jim více vyplatí dosahování jednotlivých cílů na úkor ztráty kvalifikovaného a proškoleného zaměstnance, nebo naopak. Řešením mohou být nejrůznější prvky vedoucí ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jako například flexibilní pracovní doba nebo home office. Studie z posledních 5 let se často zabývají zkoumáním efektivity vykonávané práce, a jejím propojením s časem tráveným v práci. Výstupy většinou potvrzují, že většina zaměstnanců jejichž náplň práce to dovoluje, je schopna svou práci vykonat za dobu o hodinu až dvě kratší, než je jejich původní pracovní doba, a to právě díky motivaci dřívějšího odchodu domů.⁴¹

2.2.7 Ztráta důvěry v nejvyšší vedení

⁴⁰ BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

⁴¹ SUHASINI, Nagda, Mohan K. GODINA a T. Naresh BABU, 2014. Employee turnover intentions - role of stress causative factors. Journal of Strategic Human Resource Management, 3(1). ISSN 2277-2138.

Častým problémem způsobujícím fluktuaci zaměstnanců je také odloučení managementu společnosti od zbývajících pracovníků. Management společnosti v takové situaci přestane naslouchat pracovníkům a může způsobit nespokojenost vedoucí až k tomu, že budou pracovníci chtít zaměstnavatele opustit. Dalším souvisejícím problémem může být situace, kdy se vedení věnuje jen svým cílům a způsobuje ve společnosti například neinformovanost personálu o změnách a podobně.⁴²

Branham (2009) označuje za významné také ztrátu víry v nejvyšší vedení a rozpoznání nedůvěry. Důležitými ukazateli jsou:

- při vyhlášení nové iniciativy vedením neprojeví pracovníci žádný zájem;
- pracovníci novým iniciativám vedení vzdorují;
- pracovníci si stěžují na postoje a strategie vedení;
- snižuje se morálka pracovníků;
- jedním z důvodů při výstupním pohovoru je nesouhlas s nejvyšším vedením;
- rostoucí debatování o zaměstnanecké nespokojenosti.

2.2.8 Špatná adaptace

Další z možností příčin fluktuace je i špatně nastavený adaptační proces, který byl již rozebrán v předchozí kapitole. Souvisí hlavně s novými zaměstnanci a s jejich neefektivním způsobem zaškolování. Ve většině případů je zaměstnanec ochoten opustit společnost hlavně v prvních týdnech po nástupu. Dlouhodobí zaměstnanci se například snaží problémy řešit, proto je větší pravděpodobnost ztráty pracovníka v jeho začátcích působení ve společnosti.⁴³

⁴² BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

⁴³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice., str. 143, ISBN 978-80-7179-893-4.

2.3 Dopady fluktuace

Fluktuace má pro organizaci dle předchozích informací dopady pozitivní i negativní. K minimalizaci ztrát a negativních dopadů způsobených fluktuací zaměstnanců je potřeba jednotlivé dopady rozdělit.

Negativními dopady jsou například ztráta zaškolených zaměstnanců. Společnost musí na obsazení pracovní pozice jiným pracovníkem vynaložit čas i peníze na výběrové řízení a zaškolení nového zaměstnance. S růstem fluktuace dochází k poklesu produktivity mezi novými zaměstnanci, což se může negativně projevit například na komunikaci v rámci společnosti, ale také mezi společnostmi a zákazníky, dodavateli nebo externisty. Vysoká fluktuace se promítne také do pověsti zaměstnavatele, protože se tím společnost stává na pracovním trhu méně atraktivní. Neustálé obměňování zaměstnanců na pracovních pozicích může mít také negativní dopad na dlouholeté zaměstnance, kterých se dotýká neefektivita zaměstnanců těchto pozic a mohou také z těchto důvodů společnost opustit.⁴⁴

Pozitivní dopady předpokládáme při fluktuaci držené v určitých mezích, které jsou pro firmu optimální z hlediska přínosnosti a přijatelnosti. V takové situaci lze potvrdit efektivní fungování managementu a personálních pracovníků organizace. Pozitivními dopady jsou za těchto předpokladů hlavně fungování přirozené obměny zaměstnanců, která napomáhá aktivitě i produktivitě celého vnitropodnikového kolektivu. Noví zaměstnanci zároveň přinášejí do organizace nové myšlenky, know-how nebo nápady. Společnost s pozitivní fluktuací je také schopna se lépe a rychleji přizpůsobovat nově vzniklým změnám.⁴⁵

2.4 Snižování fluktuace

Původ fluktuace začíná přímo u zaměstnanců. Jde o problém, který zažívá každý podnik. Zaměstnanci do podniků přicházejí a zase z nich odcházejí. Opouštění podniku může být pro společnost vysoce nákladné. Získat a zaškolit adekvátní náhradu

⁴⁴ ERTL, Jan, 2005. Fluktuace – diagnóza a léčba. In: Personall [online]. 2005. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

⁴⁵ Tamtéž.

vyžaduje čas i peníze, proto je pro podniky nejefektivnějším řešením se fluktuací zabývat. Pokud má podnik vysokou fluktuaci zaměstnanců, je v jeho nejlepším zájmu ji snížit. Udržení zaměstnanců začíná najímáním správných zaměstnanců. Podnik má zájem především o takové jedince, kteří mají predispozice v nabízené pozici odvádět požadované výsledky. Proto je důležité si o jedincích zjistit dostatek informací, na základě kterých podnik vyhodnotí, zda jedinec požadavkům odpovídá. Budoucí zaměstnanci by měli umět jednat a vystupovat tak, aby korespondovali se zjevem podniku jak vnitřním, tak i vnějším. Nejsnadnější způsob, jak zjistit, zda těmto podmínkám adept odpovídá, je během pohovoru. Pohovor je totiž prvotní fází najímání nových zaměstnanců, během které si podnik může otestovat, zda adept tyto představy splňuje. Proto je třeba klást takové dotazy a vést s ním takové debaty, pomocí kterých podnik adepta dostatečně pozná. Zároveň je důležité adeptovi podnik představit, aby i on zvládl odhadnout, zda požadavkům zvládne vyhovět či zda má vůbec o práci v takovém podniku zájem. Díky správně položeným otázkám během pohovoru je tak určitá šance na zúžení možností při výběru z kandidátů.⁴⁶

Když potenciální zaměstnanec nebude schopen vyhovět požadavkům a splňovat požadované úkoly, nebude se cítit dobře. Nemusí se zvládnout integrovat do podnikového prostředí jak z hlediska pracovního, tak i z hlediska vztahů s kolegy. Integrace do podnikového prostředí má velký význam. I kdyby kandidát zvládl plnit úkoly své pozice, ale nezvládl se dostatečně integrovat do prostředí, pravděpodobně by v daném podniku nechtěl příliš setrvávat. Najde si takový podnik, kde se uplatní nejen po pracovní stránce, ale i po té integrační a rozhodne se odejít spíše tam. Zaměstnanci po podniku požadují dostatečnou měsíční odměnu, aby si zvládli zajistit alespoň to, co je pro ně nezbytné, jako stravu a střechu nad hlavou. Zároveň v dnešní době nabízí velké množství podniků benefity, které se začínají stávat standardem. Není proto příliš složité podnik případně změnit, pokud jejich podnik benefity nenabízí.⁴⁷

Podnik by si při rozhodování o odměnách svých zaměstnanců měl předem zjistit, jak vysoké odměny mají zavedeny podniky ostatní, především konkurence, co

⁴⁶ BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

⁴⁷ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.

se zaměření podniku týče. Odměny daného podniku nemusí být závratně vyšší než jeho konkurence, ale zároveň by neměly být extrémně nižší. Odměny by se měly pohybovat alespoň na podobné úrovni. Důležité je také to, aby podnik své zaměstnance dostatečně respektoval a dával jim najevo, že je potřebuje. Při splnění nějakého abnormálního úkolu je správné dát zaměstnanci najevo, že podnik o jeho práci ví a váží si jí. Když totiž zaměstnanci vidí, že si jich podnik váží, necítí potřebu podnik opouštět. Zároveň by podnik neměl chválou plýtvat zbytečně. Není třeba zaměstnance nějak více oceňovat za splnění jejich běžné agendy, na kterou byli od začátku najati. Jako odměnu za překonání překážky, která pro zaměstnance není běžná, může podnik například zvýšit jeho osobní ohodnocení. Pro podnik je však ekonomicky výhodnější zaměstnance motivovat a respektovat především slovně. Náklady se nezvýší a zaměstnanec bude spokojen s pracovním prostředím. Téměř každý zaměstnanec touží mít ve svém zaměstnání možnost nějaké kariérní cesty. Pokud se totiž dlouho nachází na stejné pozici, může jít někam, kde jsou jeho vyhlídky v tomto směru příznivější. Zaměstnanci často po podnicích požadují ne kariérní postup jen tak, ale i možnost rozvíjení jejich schopností a rozšíření vzdělání, díky kterým se na vyšší pozice vypracují. Často ale nevede kariéra v daném podniku pouze směrem nahoru, může vést i například do stran. I proto je správné své zaměstnance o možnostech jejich kariéry informovat předem. Zaměstnance to může samo o sobě motivovat, aby na pozici rostli.⁴⁸

Pokud chce podnik snížit fluktuaci svých zaměstnanců, je dobré se zaměřit i na pracovní dobu. Může být totiž fixovaná, ale zároveň i klouzavá. V případě klouzavé pracovní doby se může zaměstnanec soustředit i na své osobní projekty, které uskutečňuje ve volném čase a může být díky tomu spokojenější. Svou agendu vyřídí, jak má, a navíc k tomu bude mít i čas se věnovat čemukoliv chce. Zpravidla to bývá věnování se koníčkům, ale častěji spíše péče o rodinu. Důležitá je i možnost pracovat z různých míst. Například možnost home-office, tedy práce z domova bývá zaměstnanci oceňována. Není však výhodná pouze pro ně, ale i pro podnik, jelikož v momentech, kdy je zaměstnanec schopen práce, ale nemá možnost se do ní fyzicky

⁴⁸ KAPPEL, Mike, 2017. 5 Ways To Reduce Employee Turnover. In: Forbes [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/?sh=179dbbf85001>

dostat, není třeba, aby své úkoly plnil až když je to možné nebo je přesouval na své kolegy. Flexibilita pracovní doby a místa zaměstnanci umožní vytvořit si jistou rovnováhu mezi jeho osobním a profesním životem. Mohou se tak soustředit dostatečně na obě tyto roviny jejich životů, což zajistí, že nebudou ani jednu z nich zanedbávat a následně se kvůli tomu stresovat. To by totiž mohlo případně vést k tomu, že začne zanedbávat roviny obě.⁴⁹

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato část práce se týká představení samotné společnosti. Jde o přiblížení toho, jak tato společnost funguje, jaké má postavení na trhu a také jak vypadá vnitřní i vnější prostředí. Data pro tuto část byla získána pomocí několika rozhovorů se zaměstnanci společnosti XY a také z interních firemních dokumentů. Rozhovory napomohly pochopení celého fungování společnosti i její jisté hierarchie. Informace se týkají nejen struktury společnosti, ale zároveň i průběhu procesu náboru nových zaměstnanců. Společnost si nepřála uvádět její název, proto je označována pouze jako společnost XY.

3.1 Popis společnosti

Společnost je dceřinou společností velké firmy, která se zabývá léčivý a jejich distribucí od výrobce až po klienta. Mateřská společnost je jednou z největších společností ve střední Evropě v oblasti distribuce léčiv. Celý tento tržní segment má velmi specifické požadavky, a to především co se péče o samotná léčiva týče. Jde o splnění určitých podmínek, které může mít každý z léků jiné. Uchovávání léků je proto složitější nejen ve skladech distributorů a konkrétních koncových lékáren, ale především během přepravy. Dalším důležitým procesem, kdy je třeba o léčiva správně pečovat, je samotná manipulace. Manipulace začíná už v samotném skladě distributora a oficiálně končí ve chvíli, kdy si lék pořídí odběratel, tedy klient na určité provozovně čili v lékárně. Ne každý ze zaměstnanců lékárny se však tohoto finálního kroku manipulace může účastnit.

Do společnosti XY spadají tedy i lékárny, jak již bylo výše naznačeno. Mezi zaměstnance lékáren této společnosti patří dva druhy pracujících, a to farmaceutičtí asistenti a lékárníci. Lékárničky lze považovat za jakési nadřazené asistentů. Na prodejně nesmí být v jeden moment pouze farmaceutičtí asistenti, musí být přítomen také alespoň jeden lékárník. Asistenti totiž nemají dostatečné vzdělání na to, aby mohli vydávat léky na předpis lékaře. Mohou tedy vydávat pouze léky, které jsou volně prodejné, případně zdravotnické prostředky. Farmaceutický asistent potřebuje ke své práci vzdělání na úrovni vyšší odborné školy, včetně splněných závěrečných zkoušek. Naopak lékárníci mohou prodávat veškerá léčiva, která má lékárna v nabídce.

K působení na této pozici musí mít zaměstnanec vystudovanou vysokou školu se zaměřením na farmacii. Takové vysoké školy jsou v České republice pouze dvě, a to v Hradci Králové a v Brně.

Společnost klade pochopitelně značný důraz na její expanzi a rozvoj. Každoročně otevírá 10 až 30 svých lékárenských poboček, čímž umožňuje lékárníkům a laborantům větší škálu pracovních míst. Nejen, že tím poskytne více pracovních pozic na pracovním trhu, ale zároveň umožní jak novým, tak již stávajícím zaměstnancům na výběr více lokací. Lokace a rozmístění je totiž rovněž důležitým aspektem pro případné snížení fluktuace. Zaměstnanec si spíše vybere pracovní místo, které je blíže k jeho domovu než nějaké vzdálenější, a to i když už je pro tu vzdálenější pozici vybrán nebo tam již nějakou dobu pracuje. Zároveň je i z pohledu adaptace lepší, když jde o nedalekou pozici. Zaměstnanec si totiž nemusí tolik zvykat na vnější prostředí svého zaměstnání, což rovněž tvoří důležitou část adaptace.

3.2 Adaptační proces společnosti

V této diplomové práci je důležité zaměřit se i na náborový proces. Je tomu tak primárně proto, aby byl rozebrán proces získávání zaměstnanců za cílem zmínění dostatku informací, které jsou zaměstnancům předávány a kvůli kterým se v organizaci lépe orientují ve svých začátcích. Ve společnosti se díky nim rovněž lépe adaptují. Informace o náborovém procesu byly zjišťovány stejně jako informace o fungování zaměstnanců lékáren společnosti, a to na základě rozhovorů. Tyto rozhovory byly vedeny především s výše postavenými zaměstnanci společnosti z oddělení HR.

Společnost XY má přes 240 poboček po celé republice. Pobočky jsou z důvodu zjednodušení organizace rozděleny podle regionů, ve kterých se nachází. Veškeré lékárny jednoho regionu má na starosti takzvaný regionální manažer. Pouze Prahu obstarávají regionální manažeři tři, jelikož by se takovému počtu poboček jeden manažer nemohl dostatečně věnovat a zaměstnanci lékáren by se mohli cítit do jisté míry přehlíženi. Regionální manažeři mají na starosti spíše organizační stránku věci. Mají na starosti záležitosti týkající se kamenných prodejen, a to včetně jejich

zaměstnanců. Mají za úkol kontrolovat nejen zaměstnaneckou strukturu ve všech provozovnách, ale zároveň i počet zaměstnanců. S regionálním manažerem zaměstnanci lékáren do kontaktu fyzicky příliš nepřichází, proto je také časté, že se s ním osobně nesetkají hned po jejich nástupu do společnosti. Při nástupu zaměstnanec obdrží vizitku s kontaktem a informace o tom, s jakým typem dotazů se na něj obracet. Regionální manažer se snaží se všemi zaměstnanci samozřejmě vídat i osobně, ale časové možnosti mu ne vždy dovolí, aby se stihl s nově příchozími setkat hned. I proto mají zaměstnanci přístup k internímu systému, kde jsou ohledně regionálních manažerů informace včetně jejich fotek, takže zaměstnanci ví, jak regionální manažer vypadá. Tyto stránky se pravidelně obnovují, tudíž jsou zaměstnanci alespoň distančně informováni, pokud se jejich regionální manažer změní.

Kromě regionálních manažerů jsou pro nové farmaceutické asistenty rovněž důležití vedoucí lékárníci, zastávající i funkci manažerů provozoven. Vedoucí lékárník má na starost jednu určitou prodejnu, ve které řeší věci týkající se zásobování lékárny či konkrétního jednání se zákazníky a případnými komplikacemi, které by ve vztahu prodejce - zákazník mohly nastat. Jelikož nejsou lékárníci v oblasti managementu či vedení lidí příliš vzdělaní, funguje mezi nimi a regionálními manažery spolupráce a také v rámci společnosti fungují firemní školení týkající se manažerských dovedností. Jelikož se se zaměstnanci vídá vedoucí lékárník téměř denně, je jejich komunikace častější než s regionálním manažerem. Je tak časté, že zaměstnanci kladou vedoucím lékárníkům dotazy, které se však netýkají jejich kompetencí. V takovém případě je lékárník buď na regionálního manažera přesměruje nebo se s ním spojí sám. Zaměstnanci se rovnou ucházejí o pracovní místo na konkrétní pobočce, proto se manažer prodejny účastní jejich pohovorů a samotného nástupu. Lékárník je zároveň i jejich přímým nadřízeným. Laboranti tak rovnou ví, jak lékárník a manažer provozovny vypadá. Lékárník zase předem ví, jak vypadá zaměstnanec nastupující do jejich lékárny. Nově přicházející laboranti na lékárníky dostanou jak telefonický, tak emailový kontakt okamžitě.

Již během samotného pohovoru dostane potenciální zaměstnanec potřebné informace o požadavcích na konkrétní pracovní pozici, o kterou má zájem. Dále je informován o tom, jaké specifikace jím požadovaná pozice má, co od něj bude společnost očekávat a co bude jeho náplní práce. Poté má společnost čas si projít

specifické údaje o všech svých uchazečích. Na základě těchto údajů si vybere své potenciální zaměstnance. Následně adepty společnost zkontaktuje a zjistí, zda má uchazeč stále o práci zájem. I proto je adeptů v optimálním případě více. Až po tomto kroku společnost rozhodne, který z uchazečů je pro pozici nejvíce ideální a přijme ho. Před začátkem oficiálního výkonu práce jde zaměstnanec na školení odehrávající se na centrále společnosti v Praze. Během školení jsou mu pro jistotu zopakovány všechny dosavadní informace, a navíc už zaměstnance školitelé učí konkrétní postupy, kterými se bude v práci řídit. Důležité jsou i informace ohledně přihlašovacích údajů a principech systému používajících se na prodejnách. Často může zaměstnanec pouze přecházet z konkurenční sítě lékáren do sítě lékáren společnosti XY. V takovém případě je, ale také nutno zaměstnance naučit všem rozdílným technologiím. Společnost samozřejmě klade důraz i na jistou míru trpělivosti, a to především právě během probíhající adaptace. V takové době je časté, že si zaměstnanec zkrátka veškeré informace nezapamatuje, a proto má možnost se obrátit na spolupracovníka právě se nacházejícího na směně. Pokud se nabírá více nových zaměstnanců najednou, dbá se na to, aby pochopitelně nikdy na směně nebyli pouze noví zaměstnanci, ale aby bylo raději více již stávajících zaměstnanců než nových. Pokud to z nějakých důvodů není možné, nachází se na směně stejný počet nových jako stálých zaměstnanců, ale nikdy ne méně stálých než nových. V případě velké nouze je požádán zaměstnanec jiné provozovny, která tento personální problém neřeší, aby na nějakou dobu vypomohl tam, kde jsou jeho zkušenosti potřeba. Jak již bylo výše zmíněno, v případě takových potíží se zapojuje regionální manažer, které má tyto komplikace na starost.

4 POPIS VÝZKUMU

Za účelem zefektivnění adaptačního procesu při náboru zaměstnanců společnosti XY bylo v rámci výzkumu provedeno dotazníkové šetření. Metoda kvantitativního výzkumu dotazníkovým šetřením byla v této práci vybrána díky možnosti kvalitního vyhodnocení získaných dat a jejich relevanci. Kvantitativní výzkum získává odpovědi od většího vzorku respondentů, tudíž je možné ze získaných dat vyvodit určité trendy faktorů ovlivňujících kvalitu adaptace. Výstupem výzkumu jsou data vypovídající o současném pohledu zaměstnanců společnosti XY na jednotlivé aspekty adaptace a jejich spokojenosti. Cílem výzkumu je vyhodnotit odpovědi jednotlivých zaměstnanců a nalézt v adaptačním procesu společnosti XY slabá místa, jejichž zkvalitněním budou sníženy náklady na fluktuaci. Díky zaměření se v rámci výzkumu na slabiny v adaptačním procesu lze formulovat návrhy doporučení pro vybranou společnost.

4.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Do výzkumného vzorku bylo zařazeno 52 respondentů, což odpovídá zhruba 20 % zaměstnanců lékáren této společnosti po celé republice. Jelikož pro tento výzkum nebyla důležitá pouze adaptace ve společnosti v současné podobě, ale i její vývoj během několika let, výzkum se nezaměřuje pouze na nováčky, kteří adaptaci právě prochází, ale i na ty zaměstnance, kteří už ve společnosti nějakou dobu pracují. V tomto konkrétním odvětví není pravidlem, že by ho výkon práce prováděli zaměstnanci pouze specifické věkové kategorie, proto není ve vzorku žádná věková specifikace. Naopak bude pro výzkum zajímavé pozorovat, zda se názory na adaptaci s věkem mění nebo zda na věku nezáleží. Co se týče pohlaví, procházelo a stále ještě prochází toto odvětví několika trendy, které jsou níže u konkrétní otázky na pohlaví zmíněny. Právě proto se výzkum nezaměřoval ani na určité pohlaví, a naopak zohledňoval pohlaví obě.

4.2 Metodologie výzkumu

Výzkum byl prováděn na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl zaměstnancům předán v papírové podobě. Před začátkem vyplňování dotazníku byli

všichni zaměstnanci srozuměni s etickou stránkou dotazníku, a tedy že je dotazník zcela anonymní a zaměstnanci se tak nemusí obávat, že by mohly být jejich odpovědi později zneužity. Rovněž bylo zmíněno, že dotazník poslouží pouze pro výzkum týkající se této práce a jejich konkrétní odpovědi nebudou nikde jinde zveřejněny. Dále byli respondenti ubezpečeni nejen, že se nikde neobjeví jejich jméno, ale že se zároveň nikde neobjeví jméno společnosti, a proto není reálná šance, jak by mohly být dotazníky zneužity.

Dotazník se dohromady skládá z 30 otázek. Prvními 5 z nich jsou otázky identifikační, které se zaměřují na osobní, ale i pracovní charakteristiku respondentů. Zbýlých 25 se pak zabývá již konkrétními tématy výzkumu, kterými jsou především adaptace a fluktuace zaměstnanců.

Po sběru dat dochází k vyhodnocení celého výzkumu, které doprovází konkrétní otázky níže. Většina otázek je uzavřená, aby se daly odpovědi jednodušeji vyhodnotit. Nechybí však ani pár otevřených otázek. Ty byly použity v případech, kdy se otázky týkaly především vlastních zkušeností či kreativních nápadů respondentů. Odpovědi na tyto otevřené otázky budou vyhodnoceny shrnutím do několika okruhů podle toho, čeho konkrétně se budou odpovědi týkat.

Součástí výzkumu je ověření hypotéz týkajících se adaptace zaměstnanců. Hypotézy se potvrdí nebo vyvrátí na základě výsledků dotazníkového šetření. Hypotézy byly stanoveny takto:

- H1: Zaměstnanci společnosti XY považují adaptaci za důležitou.
- H2: Většina zaměstnanců společnosti XY se podílí na adaptačním procesu svých nových kolegů.
- H3: Kolektiv společnosti přijímá nové zaměstnance pozitivně.

5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

V této kapitole diplomové práce jsou rozebrány jednotlivé otázky z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti XY. Vyplněné dotazníky byly od zaměstnanců získány zpět všechny. Výzkumný vzorek má 52 různých anonymních respondentů.

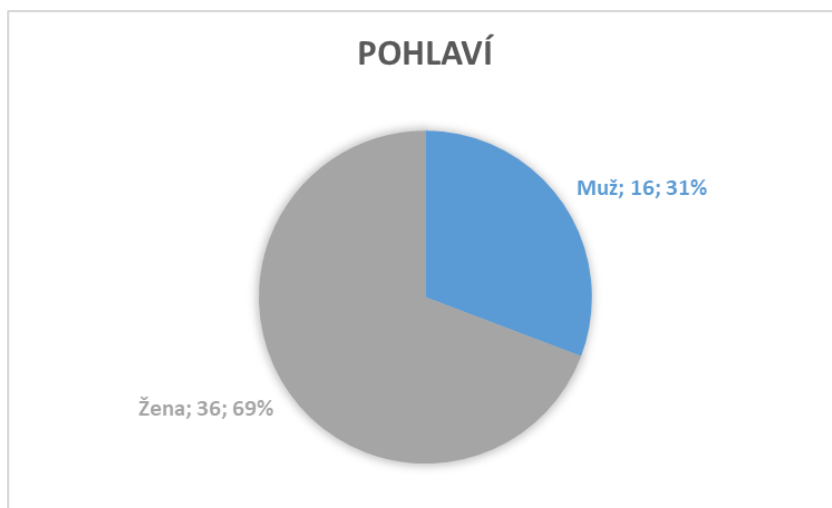
5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Odpovědi respondentů jsou strukturovány do dvou částí. První část je část identifikační, zabývající se pohlavím, věkem a dalšími aspekty identifikujícími jednotlivé respondenty. Druhá část je část výzkumná, zabývající se již hlavními otázkami výzkumu. Tyto otázky jsou zaměřeny převážně na adaptaci zaměstnanců a jejich spokojenost s jednotlivými faktory ovlivňujícími adaptační proces po nástupu do zaměstnání. Vzorek alespoň 50 respondentů se již dá považovat za relevantní a z výstupů výsledků výzkumu může společnost XY předpokládat určité trendy ovlivňující její adaptační proces.

5.1.1 Identifikační část

Otázka č.1: Pohlaví

Graf 1 – Pohlaví

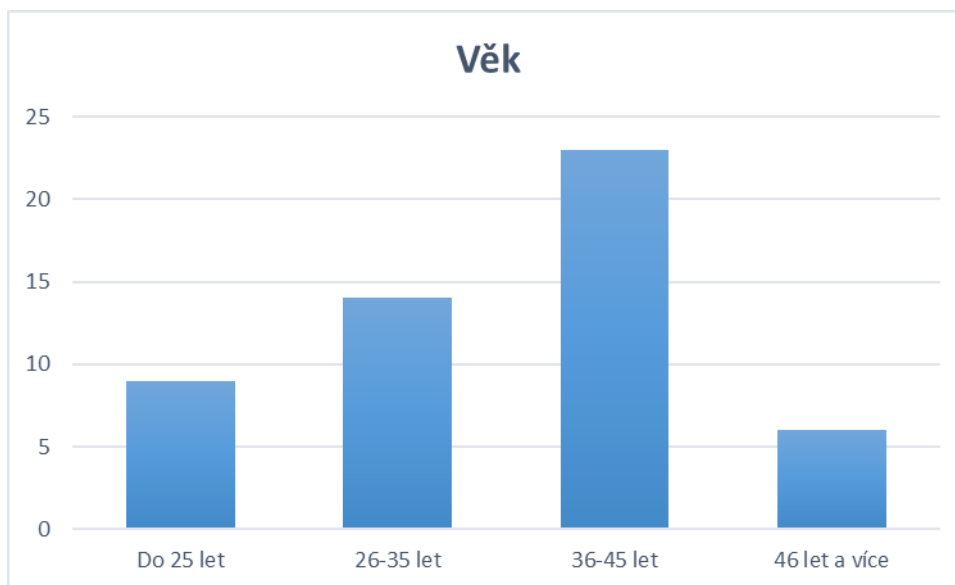


Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že se vzorek respondentů skládal z větší části z respondentů ženského pohlaví. Ve farmacii obecně převažují zaměstnanci ženského pohlaví, což tento průzkum potvrzuje. Dříve tomu tak nebylo, nicméně v posledních 15 letech ano. Může za to i dřívější marketing farmaceutických společností, který do role zaměstnanců lékáren často stavěl převážně ženy. V posledních pár letech již, ale společnosti opět pracují na navrácení této rovnosti tím, že propagují ve svém marketingových kampaních i zaměstnance mužského pohlaví. Jelikož musí být všichni zaměstnanci lékáren absolventi VOŠ nebo VŠ, je potřeba zvyšovat povědomí o mužských zaměstnancích již ve fázi rozhodování mladých lidí o studijních oborech. Zapojení mužských zaměstnanců do vztahů s veřejností má na tento vývoj také pozitivní dopad.

Otázka č.2: Věk

Graf 2 - Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

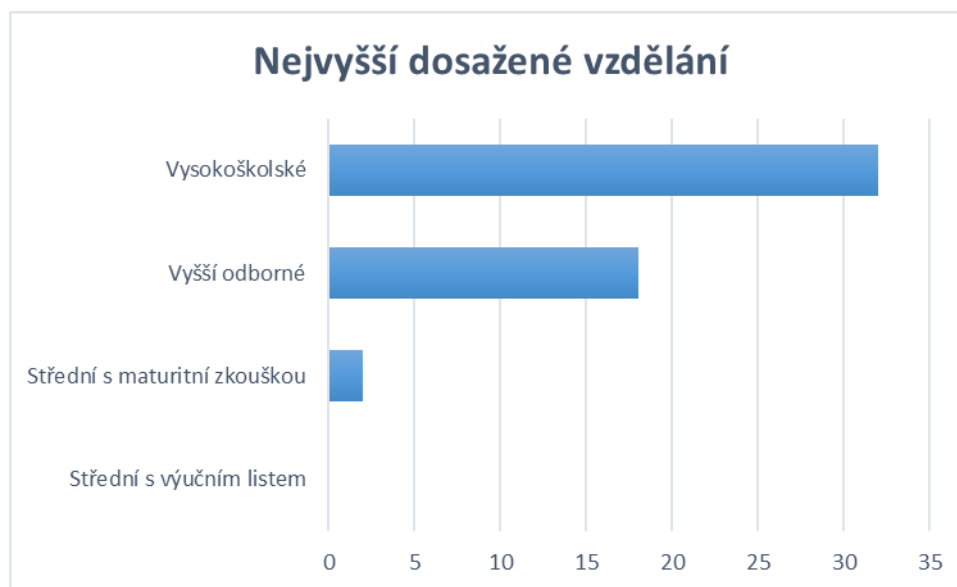
Většina všech dotazovaných respondentů spadá do věkového rozmezí 36-45 let. Hned druhá největší část respondentů zase spadá do rozmezí 26-35 let. Věkové rozdělení je pro každou společnost důležité. Odvíjí se od něj například systém motivace zaměstnanců. Starší lidé jsou motivováni jinými faktory než lidé mladší. Stejně tak tomu je i v případě setrvání v zaměstnání. Mladší lidé jsou motivováni například sportovními benefity, které naopak starší zaměstnanci v takové míře nevyužijí. Dle věkové kategorie se také například dělí přístupy ke komunikaci se zaměstnanci. Lidé ve věku okolo 40 let většinou nemají velké zkušenosti se sociálními sítěmi a je proto potřeba komunikaci v rámci kolektivu podřizovat i věkovým parametrům.

Adaptace zaměstnanců musí být přizpůsobena věku nových pracovníků. Již ve fázi před nástupem hraje roli například komunikace s uchazečem. Starší uchazeči upřednostní osobní setkání. Oproti tomu mladší generace upřednostní efektivní komunikaci skrze mail a telefon. Starší zaměstnance zase bude více zajímat historie společnosti, což v tomto případě hraje velkou roli. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, informace o dané společnosti jsou důležitou součástí adaptace. Pro zaměstnance

ve věkové kategorii do 25 let nemusí hrát až takovou roli, ale pro věkovou kategorii převažující v tomto průzkumu určitě ano.

Otázka č.3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

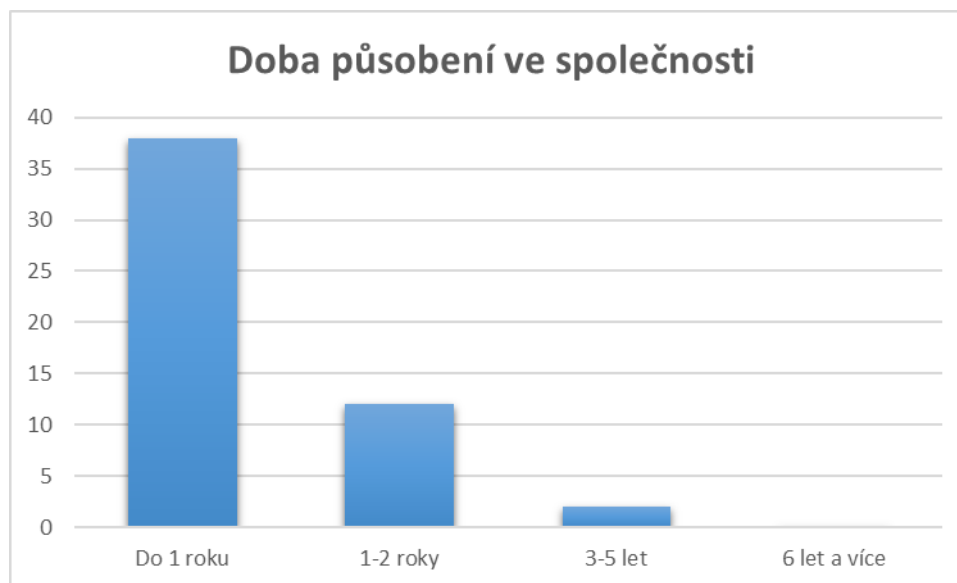


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 3 potvrzuje fakt, že pro společnost v lékárnách pracují lidé s vystudovanou vyšší odbornou školou nebo školou vysokou. Dva z dotazovaných respondentů mají pouze středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Tito dva zaměstnanci však nemohou pracovat na pozicích lékárník nebo farmaceutičtí asistenti. Adaptační program společnosti XY je však v rámci firemní strategie pro celou lékárenskou divizi společný. Zaměstnanci například marketingového nebo personálního oddělení pro lékárenskou divizi proto absolvují úvodní školení spolu se zaměstnanci lékáren. Část dotazníků byla vyplněna právě při úvodním školení zaměstnanců lékáren. Tato metoda pomůže zaměstnancům zlepšit náhled do lékárenského procesu.

Otázka č.4: Doba působení ve společnosti

Graf 4 – Doba působení ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

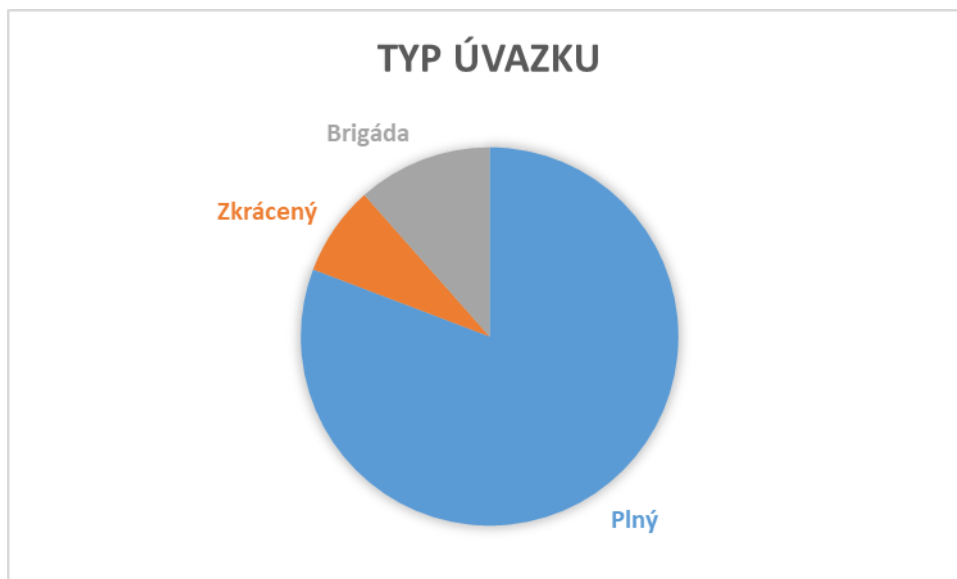
Dotazníkového šetření se účastnili 2 lidé pracující ve společnosti déle než 3 roky, 12 lidí pracujících ve společnosti déle než rok a zbylých 38 pracujících ve společnosti do jednoho roku. Tento výsledek je dán i tím, že byla značná část dotazníkového šetření záměrně zaměřena na úvodní školení „nováčků“. Již v teoretické části bylo zmíněno, že proces adaptace nekončí po nástupu a zaškolení pracovníků, nýbrž pokračuje během celého pracovního poměru. Zaměstnanci pracující ve firmě do jednoho roku, potažmo ti, kteří jsou ještě ve zkušební době, jsou ale ovlivňováni jinými aspekty než dlouhodobí zaměstnanci. U dlouhodobých zaměstnanců opouštějících společnost jde ale převážně o přirozenou fluktuaci. Uvolňují místa pro nové zaměstnance, kteří mohou do společnosti přinést nové pohledy nebo know-how. Po určité době totiž zaměstnanec upadá do stereotypu a může začít ztrácet motivaci. Přestane být tedy výkonným a pro společnost je efektivnější najít za něj náhradu.

Zaměstnanci opouštějící společnost před prvním rokem, ale častěji odchází z důvodu nespokojenosti. Tato nespokojenost může být způsobena různými faktory, které se mohou týkat špatné adaptace. Špatné začlenění do kolektivu je jedním

z nejčastějších důvodů úvodní nespokojenosti zaměstnanců. Může se promítat i do delšího časového období, a i když zaměstnanec zůstane ve společnosti i po skončení zkušební doby, může být špatné začlenění důvodem jeho odchodu. Jediným důvodem, kdy může být jeho nespokojenost a následný odchod ze společnosti pro firmu pozitivní je, když je jeho nespokojenost způsobena nízkou výkonností. Na důležitost pracovního kolektivu pro zaměstnance se dotazuje dále i jedna z následujících otázek.

Otázka č.5: Typ úvazku

Graf 5 – Typ úvazku



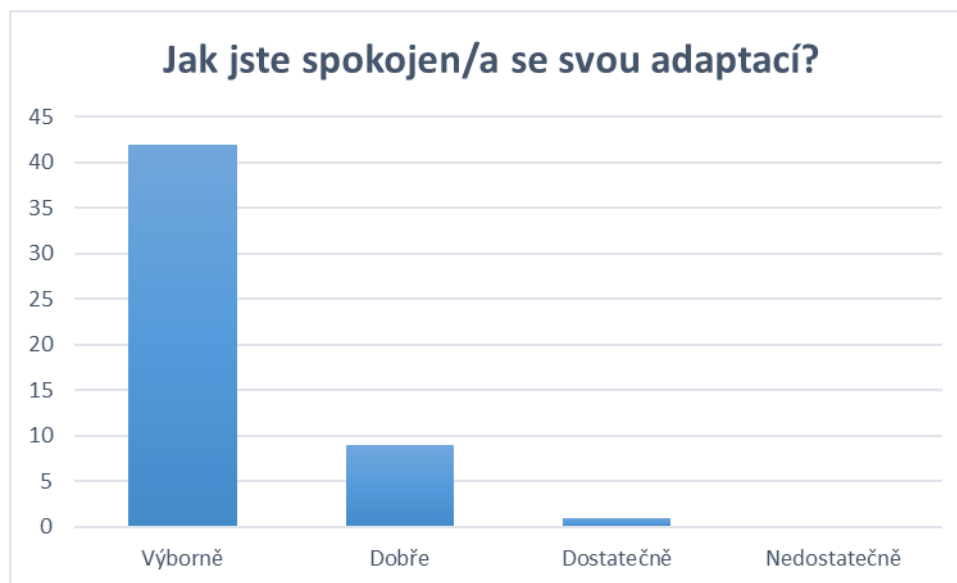
Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná většina dotazovaných pracuje ve společnosti na plný úvazek. Zkrácené úvazky jsou poskytovány jen v určitých lékárnách a také jen v určitých regionech. V lékárnách s větším počtem zaměstnanců jsou zkrácené úvazky využívány k doplnění týmu. Lékárníci mají ale vždy alespoň 2 laboranty pracující na plný úvazek. Výzkumný vzorek je tedy složen hlavně z pracovníků pracujících na plný úvazek, několika zaměstnanců pracujících na zkrácený úvazek a také z několika brigádníků, pracujících brigádně v backoffice společnosti.

5.1.2 Výzkumná část

Otázka č.6: Jak jste spokojen/a se svou adaptací?

Graf 6 – Spokojenost s adaptací



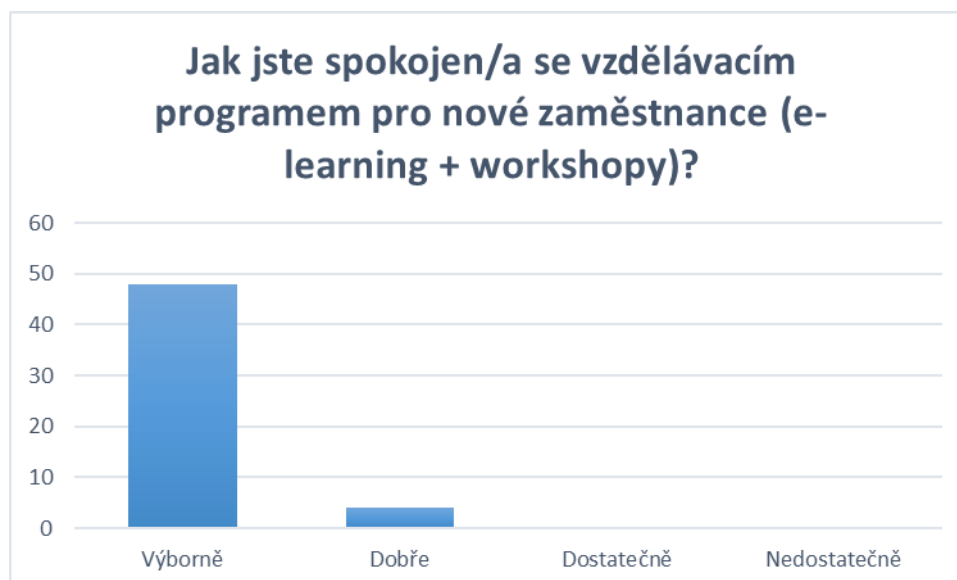
Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden dotazovaný respondent uvedl, že sledává adaptaci v rámci společnosti XY za dostatečnou. Jako doplnění k otázce neboli „co by se muselo změnit, aby odpověď bylo výborně“ uvedl, že není spokojen s komunikací a informacemi předávanými mu od jeho školitele. Dalších 9 respondentů označilo adaptaci za „dobrou“. Mezi doplňujícími odpověďmi se zmiňovala opět komunikace se školitelem, dále příliš velké množství informací předávaných při nástupním školení a také nedostatečné vybavení k dané pozici. Zbytek respondentů k adaptaci společnosti XY žádné výhrady neměl.

Komunikace mezi „nováčkem“ a školitelem je tím nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím první dojem nového pracovníka ze společnosti. Chování školitele si často nový zaměstnanec reflektuje do chování celé společnosti, proto pokud školitel, stejně jako následně vedoucí, nebere ohledy na každého jednotlivého zaměstnance zvlášť, může právě jeho chování být hlavním faktorem způsobujícím fluktuaci daného oddělení.

Otázka č.7: Jak jste spokojen/a se vzdělávacím programem pro nové zaměstnance (e-learning + workshopy)?

Graf 7 – Spokojenost se vzdělávacím programem



Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělávací program pro nové zaměstnance zasahuje nejen do úvodního školení ale také do prvních 14 dní po nástupu nového zaměstnance. E-learningem si zaměstnanci prochází hlavně přímo po nástupu. Jeho cílem je novým zaměstnancům ukázat v jakých programech budou pracovat, jak tyto programy rámově fungují, jak fungují některé interní procesy (převážně administrativní), jak funguje docházka, nebo také jak si v interním systému zažádat o dovolenou. Po e-learningu navazují právě workshopy týkající se například komunikace se zákazníky, seznamování s prodávaným sortimentem nebo školení bezpečnosti práce. Pouze 4 respondenti průzkumu měli nějaké výhrady. Šlo například o nedostatečné seznámení s fungováním e-learningu, časová náročnost programu a také o nezahrnutí všech programů se kterými se zaměstnanci při své práci nevyhnutelně setkají. Tyto poznámky je třeba využít ke zefektivnění celého programu pro nové zaměstnance. Pokud zaměstnanec neví, jak správně využívat některý interní systém, dochází k jeho nespokojenosti a zároveň k neefektivitě jeho práce. Důležitým aspektem ale také je získávat od nových zaměstnanců zpětnou vazbu a případné nedostatky s nimi urgentně vyřešit individuálně

formou. V případě nějakého nedostatku musí zaměstnanec hlavně vědět, na koho se se svými podněty obrátit a s kým se v daných oblastech může doškolit.

Otázka č.8: Jak jste spokojen/a s formálním adaptačním plánem, který vyplňujete se svým školitelem?

Graf 8 – Spokojenost s adaptačním plánem



Zdroj: Vlastní zpracování

Formální adaptační plán vyplňuje nový zaměstnanec spolu se školitelem. Má za cíl časově rozložit jednotlivé aspekty zaškolení dle potřeb a očekávání jednotlivých zaměstnanců. Z dotazovaných respondentů uvedli 3, že jsou spokojeni pouze dostatečně. Největší podíl nespokojených zaměstnanců se k vyplnění formálního adaptačního plánu se svým školitelem dle odpovědí vůbec nedostal, kvůli nutnosti rychlého nástupu do provozu. Tito zaměstnanci byli sice kvalitně zaškoleni, nicméně adaptační plán následně nevyužili. Spokojeno s adaptačním plánem bylo z celkového vzorku 52 respondentů 39 a 10 označilo adaptační plán pouze jako „dobře“.

Otázka č.9: Jak jste spokojen/a s frekvencí a kvalitou hodnocení od Vašeho nadřízeného?

Graf 9 – Hodnocení od nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Frekvence a kvalita hodnocení od přímého nadřízeného daného zaměstnance je důležitým faktorem nejen v začátcích působení zaměstnance ve společnosti. Pracovník musí vědět, zda svou práci odvádí dobře, nebo zda ve svých úkonech chybí. Pokud práci dobře neodvádí a nedozví se to od svého nadřízeného, není pro společnost přínosem a nepracuje tedy efektivně ani on ani jeho nadřízený. Z dotazovaných respondentů uvedlo 49, že jim toto hodnocení poskytováno „výborně“. Pouze 3 respondenti uvedli, že „dobře“.

Otázka č.10: Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

Graf 10 – Pracovní prostředí

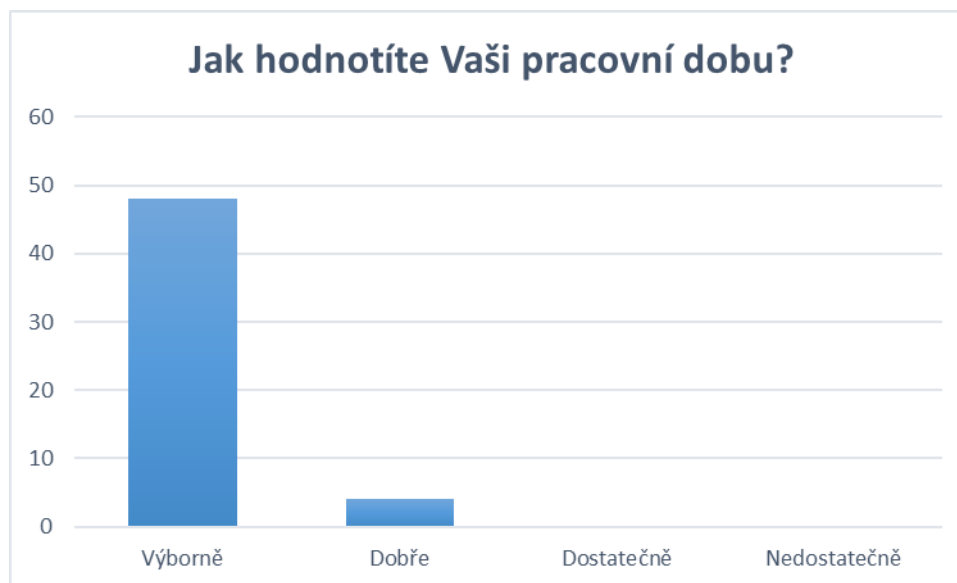


Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní prostředí je velmi důležitou součástí samotného vykonávání práce. Když se člověk cítí ve své práci příjemně, bude se mu i lépe pracovat a tím pádem budou jeho pracovní výkony efektivnější. Společnost své pobočky designuje tak, aby byly případně snadno upravitelné podle nových trendů či nápadů zaměstnanců. Ušetří tím finance za větší rekonstrukce, a naopak tím získají díky větší efektivitě svých zaměstnanců. Je proto velmi dobré, že většina respondentů, konkrétně 40, odpověděla, že pracovní prostředí hodnotí jako výborné. Za nedostatečné ho nepokládá žádný z respondentů. O společnosti to říká, že se její představa ideálního pracovního prostředí příliš neliší od představy jejích zaměstnanců. Na pozitivní straně odpovědí se nachází celých 50 respondentů. Zbylí 2 odpověděli, že je prostředí dostatečné, což sice není vyloženě negativní odpověď, ale zároveň můžeme říci, že se nejedná ani o vyloženě pozitivní odpověď. Sice tedy dva respondenti odpověděli spíše neutrálně, ale je pochopitelné, že otázka vkusu je vysoce subjektivní, a proto je pochopitelné, že neodpoví zcela pozitivně úplně každý. Kdyby tomu tak bylo, bylo by to spíše podezřelé a dalo by se pochybovat o tom, zda odpovídali respondenti zcela upřímně.

Otázka č.11: Jak hodnotíte Vaši pracovní dobu?

Graf 11 – Pracovní doba

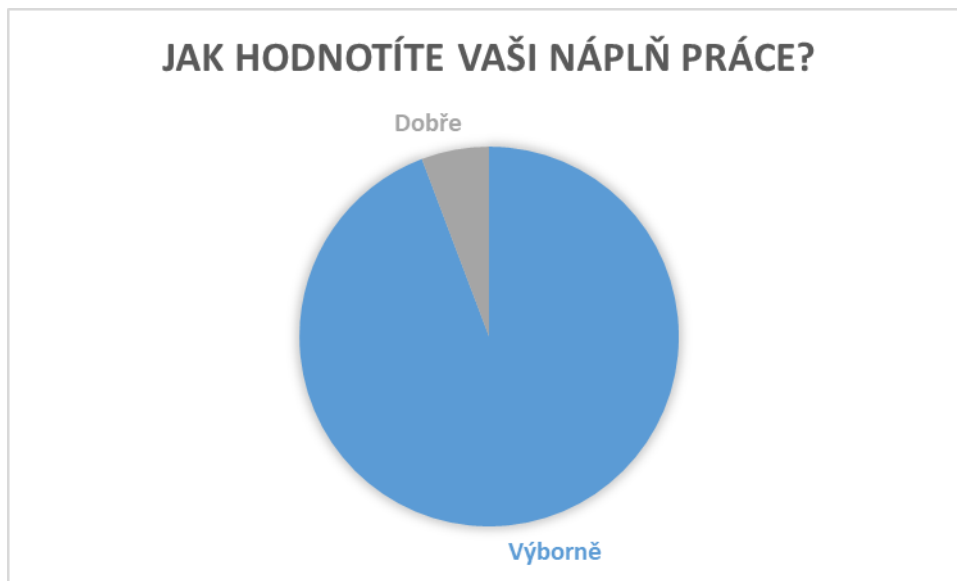


Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní doba, konkrétně její délka je rovněž důležitým aspektem, na základě kterého, si zaměstnanec vybírá práci. V dnešních časech je v rámci pracovní doby požadována určitá míra flexibility. Zaměstnanci nechtějí být od rána do večera v práci, i když by to znamenalo více odpracovaných hodin, a tím pádem i více peněz. Obecně chtějí mít zaměstnanci více času i na své osobní životy. Soustředit se na rodinu či osobní zájmy poskytuje zaměstnancům relaxaci a odpočinek, díky kterým jsou další den v práci více produktivní. Společnost si toho je vědoma, a proto poskytuje zaměstnancům rozumnou pracovní dobu, díky které mají zaměstnanci čas na vše, co potřebují, tedy včetně práce i osobního života. Že tomu tak skutečně je dosvědčuje i fakt, že se všechny odpovědi nachází v pozitivní části odpovědí. Pouze čtyři respondenti odpověděli, že je jejich pracovní doba dobrá, zbytek odpověděl, že výborná. Společnost se tedy v tomto ohledu nemusí příliš měnit. Stačí pouze drobná vylepšení, protože kdyby se společnost rozhodla pro něco radikálnějšího, mohlo by to způsobit více škody než užitku.

Otázka č.12: Jak hodnotíte Vaši náplň práce?

Graf 12 – Náplň práce

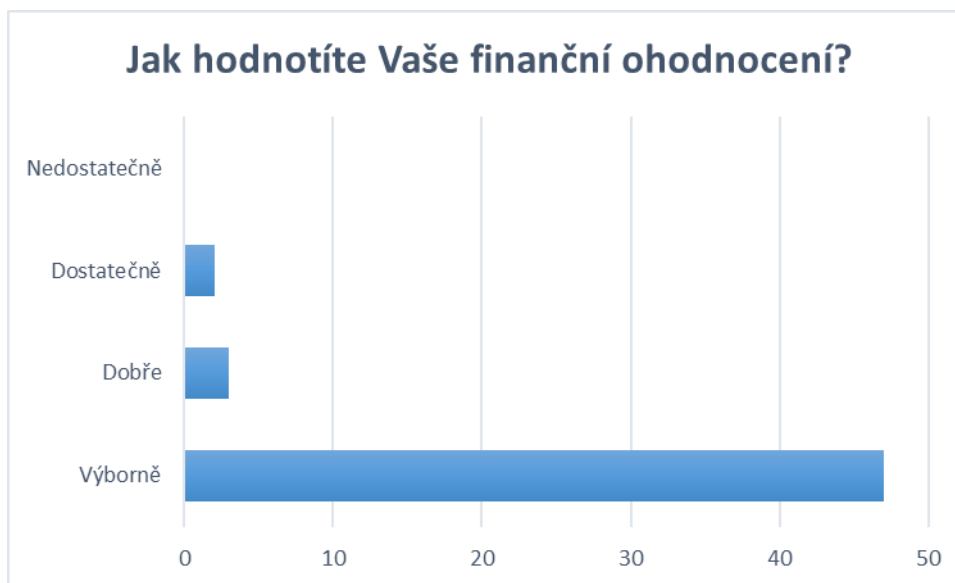


Zdroj: Vlastní zpracování

Náplň práce je pochopitelně to nejdůležitější a pro zaměstnance tak nejdůležitější. Zároveň je ale pro společnost dosti náročná náplň nějak transformovat, aby byla pro zaměstnance zajímavější, pokud jsou nespokojeni. Jsou odvětví, kde náplň práce zkrátka měnit nejde, v takovou chvíli musí být společnost kreativní. Musí vymyslet, jak zaměstnance motivovat. Dále se může společnost snažit o vymyšlení strategie, jak by mohli zaměstnanci splnit stejné úkoly, akorát jiným způsobem, který by je mohl bavit více než ten stávající. Co se týče pracovní náplně, je zkrátka pro společnost obtížné ji jakkoliv vylepšit, především v tomto odvětví, kde jde pouze o distribuci a prodej léčiv. Naštěstí je náplň práce pro zaměstnance atraktivní. Pouze tři respondenti odpověděli, že svou náplň hodnotí jako dobrou. Zbytek, tedy 49 z nich hodnotí své zaměstnání jako výborné, což je veliký úspěch. Značí to, že zaměstnance společnosti jejich práce baví a nemuseli by ji tak chtít měnit.

Otázka č.13: Jak hodnotíte Vaše finanční ohodnocení?

Graf 13 – Finanční ohodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

Názory na finanční ohodnocení se vždy liší a to budou i nadále. Je totiž velmi subjektivní, kolik peněz je dost a kolik málo. Každý ze zaměstnanců je zvyklý na jinou životní úroveň, různý životní standard. Názory se odvíjí i od toho, z jakých poměrů zaměstnanec pochází a jaké jsou jeho momentální životní podmínky. Člověk může být z domova zvyklý na jistou úroveň a realita v samostatném životě může být šokující, a to jak v pozitivním, tak i negativním slova smyslu. Stejně tak se liší výdaje každého ze zaměstnanců. Matka samoživitelka se třemi dětmi bude potřebovat jiný finanční obnos než čerstvě dostudovaný člověk, který třeba stále ještě bydlí u rodičů a nemusí tak platit nájem, ani nic podobného. Je proto velmi obdivuhodné, že je přes všechny tyto subjektivní aspekty celých 47 respondentů se svým finančním ohodnocením spokojeno. Zbýlých 5 pak odpovědělo, že je ohodnocení buď dobré nebo dostatečné. To vše potvrzuje, že jsou názory na finanční ohodnocení subjektivní. Obecně je však ohodnocení v této společnosti na skvělé úrovni. Společnost tak nemusí příliš přemýšlet nad zvyšováním platů a může peníze investovat jinam.

Otázka č.14: Jak hodnotíte odměňování v rámci Vaší pozice?

Graf 14 – Odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Odměňování je nyní zaměstnanci velice často požadováno. Většina společností totiž jistě benefity zaměstnancům poskytuje. Jejich škála se pomalu, ale jistě rozšiřuje, a proto se některé z nich začínají stávat vlastně standardem. Společnosti tak roste povinnost tyto benefity svým zaměstnancům poskytnout také. Dnes je totiž velmi snadné najít jinou společnost ve stejném odvětví, která poskytuje více benefitů než společnost předešlá. Ani v tomto ohledu se ale naše společnost nemusí nijak stydět. I zde jsou zaměstnanci velmi spokojeni. 44 respondentů pohlíží na nabídku benefitů jako na výbornou. Zbytek z nich, tedy 8, jako na dobrou. I to je velmi překvapující. Benefity jsou totiž častým důvodem odchodu zaměstnance z původní společnosti. Nynější spokojenost zaměstnanců s benefity však neznamená, že se společnost v tomto ohledu již nemusí nikdy zlepšovat. Pracovní trh a jeho požadavky jsou velmi proměnlivé a je třeba držet krok s dobou a odměny často obnovovat, aby se zaměstnanci cítili dobře, jako je tomu doposud.

Otázka č.15: Jak hodnotíte Váš tým (jak spolu vycházíte a komunikujete, jak Vás kolektiv přijal)?

Graf 15 – Pracovní tým



Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní kolektiv zaměstnance velmi ovlivňuje. Mít dobré vztahy na pracovišti zaměstnance motivuje. Špatné vztahy naopak mohou zaměstnance odrážet a on se nebude v práci cítit dobře. Vztahy jsou často zpočátku dobré a zhorší se až postupem času, jak se lidé blíže poznávají. Může to znít zle, ale zhoršení vztahů až postupem času je pro adaptaci vlastně výhodnější. Člověk totiž stihne mezitím zapadnout, a i když nemá s jedním kolegou dobré vztahy, stále spolupracuje s více než jedním. Pokud mu však přijde, že si nerozumí s více než jedním a nechce dále v tomto týmu setrvávat, společnost nabízí možnost přeložení, kdy si zaměstnanec vybere jinou pobočku a pokusí se lépe zapadnout tam. Co se týče respondentů, žádný z nich takhle vážný problém s kolektivem nemá. Všichni jsou se svým týmem spokojeni, což značí, že je kolektiv přátelský, zaměstnanci si vzájemně pomáhají a nemusí se bát říct si jeden druhému o radu, když je třeba.

Otázka č.16: Jak hodnotíte Vašeho přímého nadřízeného (jak spolu vycházíte, komunikujete, řešíte problémy)?

Graf 16 – Přímý nadřízený



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze vzorku dotazovaných respondentů bylo 6 zaměstnanců se svým přímým nadřízeným spokojeno pouze „dostatečně“. Dále pak 9 respondentů označilo jako odpověď „dobře“. Zbýlých 37 hodnotí svou komunikaci a řešení problému s přímým nadřízeným jako „výborné“. Tato otázka se dle výsledků průzkumu stala jednou z nejhůře hodnocených. Pouze 71 % dotazovaných nemá ke komunikaci žádné větší výhrady. Respondenti museli při označení jakékoliv jiné odpovědi než „výborně“ doplnit, co by se muselo změnit, aby tak odpověděli. Doplnující odpovědi zahrnovaly hlavně aspekty typu: nedostatečná komunikace ze strany vedoucího, nedostatečná podpora při řešení problémů nebo málo času na kvalitní seznámení s vedoucím během adaptace a prvních dní po nástupu do společnosti.

Nový zaměstnanec musí vždy alespoň do jisté míry se svým nadřízeným vycházet, jinak dochází k nespokojenosti jak na straně „nováčka“, tak na straně vedoucího. Ne pokaždé je ale tento soulad možný. V případě neshod je třeba probrat, zda je vedoucí se svým zaměstnancem nespokojen kvůli tomuto nesouladu, nebo kvůli jeho neefektivnímu výkonu práce. Pokud zaměstnanec svou práci odvádí kvalitně, je

třeba zvážit možnost například přeložení na jinou pobočku společnosti, kde bude spadat pod jiného nadřízeného. Pracovní trh v České republice je na pozice zaměstnanců lékáren velice úzký. V případě neudržení kvalitního zaměstnance z důvodu jeho nesouladu s nadřízeným může mít za následek jeho přechod ke konkurenci, potažmo může mít i negativní vliv na značku zaměstnavatele. V případě, že se takovýto nesoulad opakuje, je třeba zvážit, zda není problém na straně vedoucího.

Komunikace a řešení problémů jsou jedněmi z hlavních faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci hned v adaptační fázi nespokojeni, společnost mohou opustit a zvýšit tím fluktuaci společnosti. Zároveň dochází ke zvyšování nákladů na fluktuaci zaměstnanců. Jednou z možností eliminace těchto nákladů je investování do rozvoje komunikace a řešení problémů vedoucími. Kvalitně proškolení vedoucí mohou tento fakt díky jednorázovému školení ovlivnit i dlouhodobě.

Otázka č.17: Jak hodnotíte spolupráci se svým manažerem (o koho jde, představil se Vám, máte na něj kontakt, s čím se na něj můžete obrátit)?

Graf 17 – Spolupráce s manažerem



Zdroj: Vlastní zpracování

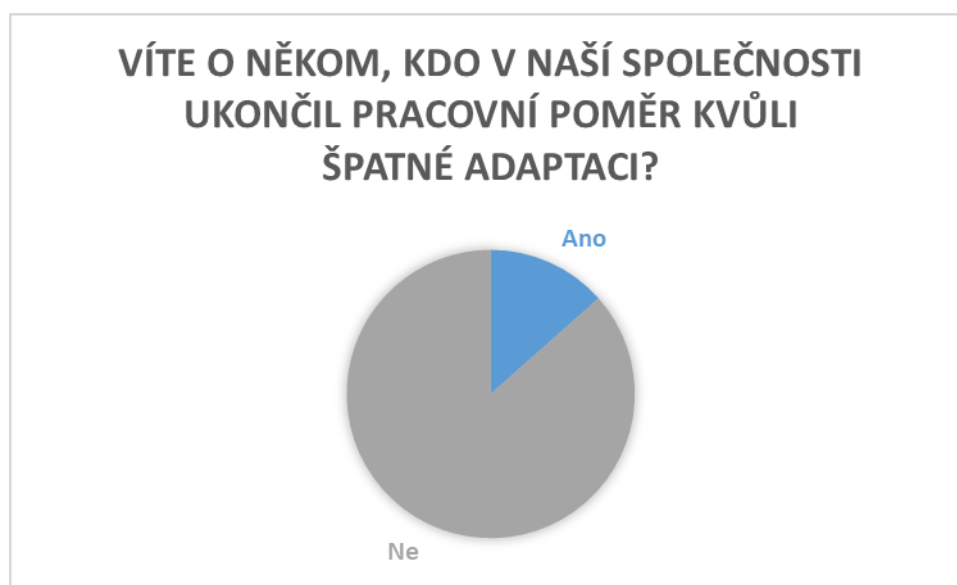
Každý zaměstnanec lékárny spadá svou působností v dané lokalitě pod určitého manažera, nebo také regionálního manažera. Tento manažer má na starosti kompletní zajištění lékáren ve svém daném regionu, včetně personálního zajištění, proto je potřeba aby každý nový zaměstnanec věděl, o koho jde, s čím se na něj může obrátit, případně i jak ho kontaktovat.

Jeden z dotazovaných respondentů označil spolupráci se svým manažerem za nedostatečnou. Dle doplňující odpovědi s ním nebyl vůbec seznámen a neví o koho jde. V takovém případě nemá zaměstnanec možnost řešení problémů nespádajících pod vedoucího, jako například nespokojenost právě s vedoucím a podobně. Dále také ani neví, že se s takovými věcmi na manažera obrátit může, což může vést opět k nespokojenosti, potažmo k opuštění společnosti. Z celkových 52 respondentů jich 22 označilo spolupráci s manažerem pouze jako „dobrou“. Většina doplňujících odpovědí se opět držela toho, že zaměstnanci nedostali ke komunikaci s manažery dostatečné informace. Výsledky této otázky ukazují, že by ve společnosti XY mohl systém

adaptace týkající se seznamování nových zaměstnanců s vedoucími, a hlavně jejich regionálními manažery fungovat výrazně efektivněji.

Otázka č.18: Víte o někom, kdo v naší společnosti ukončil pracovní poměr kvůli špatné adaptaci?

Graf 18 – Ukončení pracovního poměru

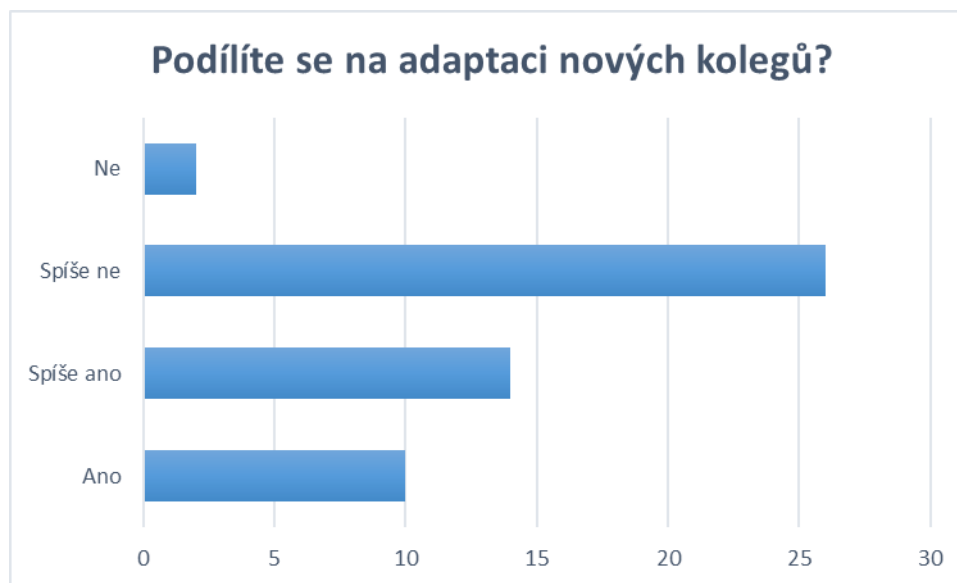


Zdroj: Vlastní zpracování

Že je adaptační proces důležitým aspektem v novém zaměstnání je z této práce již jasně pochopitelné. Nemusí být tedy žádným překvapením, že někdy dojde k tomu, že nový zaměstnanec kvůli své nedostatečné adaptaci nové zaměstnání opustí a jde to zkusit jinam. Někteří se sice mohou snažit pocit nedostatečného adaptačního procesu potlačit, ale dřív či později se to odrazí na jeho pracovních výkonech. Oproti jiným zaměstnancům mu bude trvat delší dobu, než začne plnit všechny úkoly tak jak má. Může ho to proto přestat bavit. Když musí nový zaměstnanec chodit do nové práce nerad, značí to určité nedostatky na straně společnosti. Z našich 52 respondentů ví pouze 7 z nich o někom, kdo z této společnosti odešel kvůli nedostatečné adaptaci, což je pro společnost úspěch. Zároveň je však zřejmé, že má společnost prostor pro zlepšení, ke kterému musí dojít, aby zaměstnanci opouštěli novou práci co nejméně.

Otázka č.19: Podílíte se na adaptaci nových kolegů?

Graf 19 – Podílení na adaptaci nových kolegů



Zdroj: Vlastní zpracování

Procesu adaptace se neúčastní pouze nový zaměstnanec. Jestli má zapadnout do pracovního kolektivu, je třeba, aby se zapojil i kolektiv samotný. Jde o jakýsi projev solidarity. Každý při vstupu na nové pracoviště doufá, že se mu od jeho kolegů dostane přátelského chování a pomoci, kdyby si zrovna nevěděli rady s nějakým novým postupem, který je pro ně zatím neznámý. Novému zaměstnanci to příchod do nového zaměstnání usnadní a je tak více pravděpodobné, že jeho adaptační proces nebude trvat příliš dlouho a on nové zaměstnání neopustí. Pro pracovní kolektiv však není povinností se na adaptačním procesu ostatních zaměstnanců podílet, pokud samozřejmě nejde o jejich přímého podřízeného. Dle tohoto výzkumu se na adaptaci dobrovolně podílí pouze 10 respondentů. Dalších 14 pouze spíše ano. Ani ne polovina respondentů se tak nachází na pozitivní straně odpovědí, což není příliš dobré. Mělo by být i v zájmu kolektivu, aby se nový zaměstnanec adaptoval co nejdříve a nemuselo tak dojít k tomu, že by zaměstnání opustil. Jinak by přišel další nový zaměstnanec a celý proces adaptace by tak probíhal několikrát dokola, což by nejen znamenalo výdaje pro společnost, ale také zpomalení plnění úkolů celého kolektivu a pravděpodobně i více práce pro ostatní, jelikož by museli splnit i agendu toho jednoho, který by se snažil

o adaptaci. Společnost by tak měla zvážit možnost školení, kde by stávající zaměstnanci zaučili a motivovali, aby novým kolegům ve vlastním zájmu pomáhali s adaptací.

Otázka č.20: Ukončil/a jste někdy pracovní poměr z důvodu špatné adaptace?

Graf 20 – Ukončení pracovního poměru



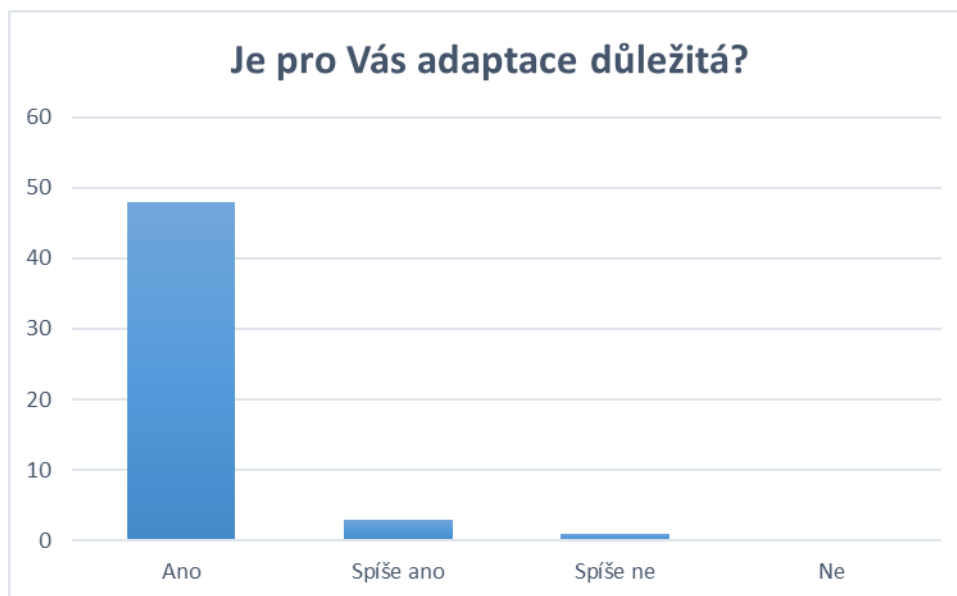
Zdroj: Vlastní zpracování

Že může dojít ke změně zaměstnání ze strany zaměstnance kvůli nedostatečnému adaptačnímu procesu bylo již zmíněno výše. Nejspíše nikomu z nás by se nechtělo pracovat někde, kde si nepřijdeme součástí týmu nebo nám nejde plnit vlastní úkoly. 13 dotazovaných respondentů odpovědělo, že sami nějaké zaměstnání již v minulosti opustili kvůli nedostatečné adaptaci. Může se to zdát jako relativně nízké číslo, ale zároveň jde z 52 respondentů o docela velkou část. Zbýlých 39 zaměstnanců sice zaměstnání nikdy kvůli adaptačnímu procesu neopustili, což může působit jako dobré skóre. Vzhledem k tomu, že 13 respondentů ale pracovní poměr někdy v životě kvůli adaptaci ukončilo, je citelné, že se ne každá společnost na adaptaci soustředí. Je třeba důležitost adaptačního procesu dostat do povědomí zaměstnavatelů, pokud chtějí snížit svou fluktuaci a zajistit si stále zaměstnance, kteří budou podávat adekvátní výkony, a

to co nejdříve od jejich nástupu.

Otázka č.21: Je pro Vás adaptace důležitá?

Graf 21 – Důležitost adaptace



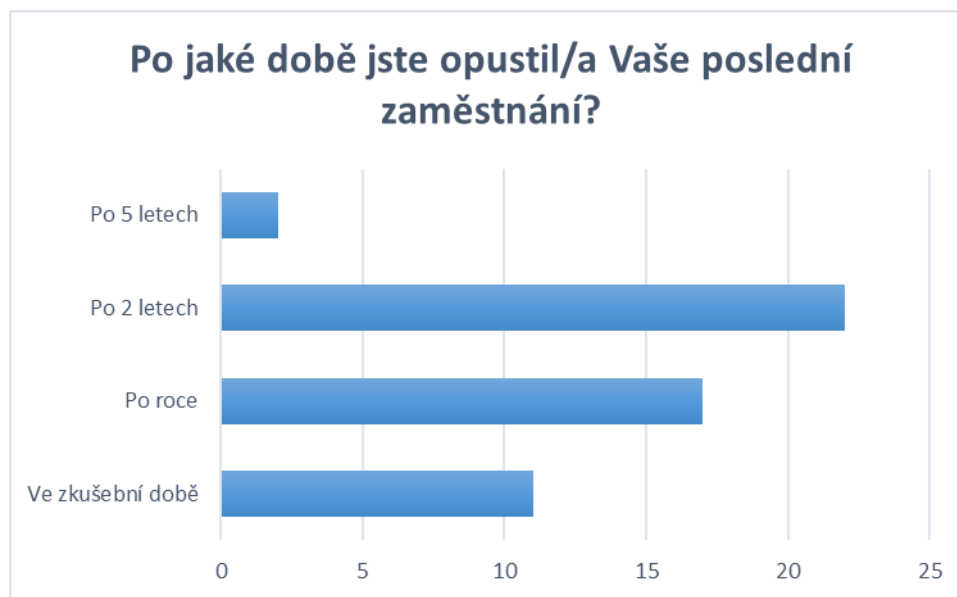
Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost a celkový význam adaptačního procesu si samotní zaměstnanci více či méně uvědomují. Někteří si mohou zprvu myslet, že třeba o tolik nejde, ale jakmile pocítí, jaké to je, když u nich adaptace probíhá buď málo, špatně nebo zcela vůbec, mohou si uvědomit, že je tomu jinak. Mohou jít do zaměstnání s tím, že chápou, co všechno jejich konkrétní pracovní pozice obnáší, ale zároveň může být tento dojem pouze teoretický. Teoretický dojem se tak může od praktického lišit. V takovou chvíli si může nově příchozí zaměstnanec uvědomit, že je adaptace více důležitá, než si doteď myslel. Výzkum ukazuje, že si význam adaptačního procesu většina zaměstnanců této společnosti uvědomuje. Pouze jeden z respondentů se nenacházel na pozitivní straně odpovědi. Takové odchylky jsou však naprosto pochopitelné. Ne každý si může chtít v zaměstnání budovat vztahy. Zároveň může jít na pozici, která je méně náročná než jeho předešlá, a tak nemusí mít problém ani po stránce plnění úkolů. Adaptace však obnáší i další aspekty, jako tomu bylo již výše zmíněno, a proto je třeba, aby adaptační proces přesto proběhl. Zaměstnanec si tyto aspekty jen nemusí plně uvědomovat. To

však spíše nebude problémem zaměstnanců této společnosti. Pouze pro jednoho zaměstnance je adaptace spíše nedůležitá, což znamená, že zbytek si důležitost adaptačního procesu uvědomuje a klade na ni potřebný důraz.

Otázka č.22: Po jaké době jste opustil/a Vaše poslední zaměstnání?

Graf 22 – Poslední zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

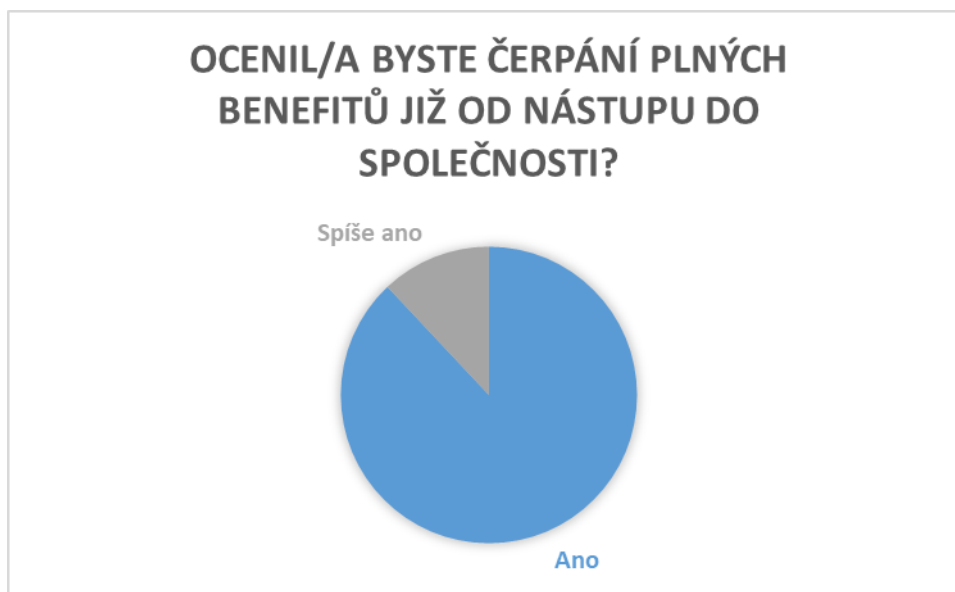
Doba, po které respondenti opustili předešlé zaměstnání, může teoreticky indikovat, z jakého důvodu zaměstnanec práci opustil. Odchod během zkušební doby nebo po jednom roce může značit právě nedostatečný adaptační proces. Odchod po dvou letech může indikovat buď nějaké komplikace typu chyby zaměstnance, změnu potřeb zaměstnance či jiné problémy. Odchod po pěti a více letech pak může znamenat, že zaměstnanec přestalo konkrétní odvětví bavit nebo upadl v dané společnosti do stereotypu, se kterým chce skoncovat, byť nechce opouštět své odvětví. V takovém případě pak nejspíše odejde ke konkurenci. Tento výzkum odhalil, že nejvíce respondentů odešlo v konkrétní odpovědi po dvou letech. 28 jich však odpovědělo, že zaměstnání opustili dohromady do jednoho roku. To může znamenat, že několik z nich odešlo právě z důvodu nedostatečné adaptace.

Otázka č.23: Co Vás na setrvání ve společnosti nejvíce motivuje?

Odpovědi na tuto otázku ukazují, že zaměstnance na setrvání nejvíce motivuje v této společnosti finanční ohodnocení a pracovní kolektiv. O společnosti to říká, že dbá na to, aby se nejen zaměstnancům příjemně pracovalo jednotlivě. Stará se i o to, aby se zaměstnancům pracovalo příjemně společně, jako v jednom kolektivu. Společnost je tak výkonnější, než kdyby byly pracovní kolektivy založeny na menší spolupráci. Pracovní týmy jsou společně schopny překonat spousty překážek, jelikož vzájemně kooperují a pomáhají si, když má konkrétní člen týmu potíže. To značí, že respondenti prošli adaptací úspěšně a zvládli tak zapadnout do svých pracovních kolektivů. Finanční ohodnocení je důležitou složkou, co se týče spokojenosti v zaměstnání. Zároveň není vždy pravidlem, že by bylo tolik zaměstnanců spokojeno se svými získávanými financemi. Velmi často zaměstnanci požadují stále více a více. I to o společnosti říká, že si svých zaměstnanců váží a dává jim to najevo. Samozřejmě nejen finančně.

Otázka č.24: Ocenil/a byste čerpání plných benefitů již od nástupu do společnosti?

Graf 23 – Čerpání benefitů

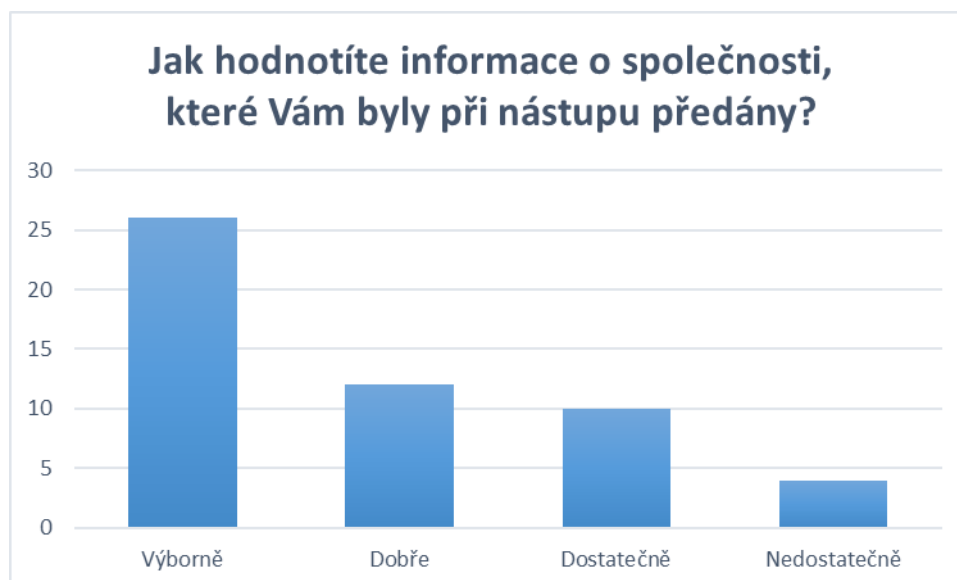


Zdroj: Vlastní zpracování

V dnešní době je pravidlem, že jsou zaměstnancům poskytovány určité benefity. Tyto benefity se často týkají spíše jejich volnočasových aktivit, například v případě takzvané multisport karty. Dále může jít třeba o různé slevy na lístky do divadla, do kina či do lékárny. Tím vším dává společnost najevo, že jí záleží na tom, aby zaměstnanci trávili svůj volný čas kvalitně. Benefity bývají často výhodné jak pro zaměstnance s rodinami, tak i pro ty bez nich, což zaměstnanci oceňují. Někdy bývá totiž jedna z těchto skupin buď upřednostňována a druhá zanedbávána nebo naopak. Málokdy jsou si rovny. Dalším případem, kdy si zaměstnanci nepřipadají být příliš rovni, je rozdílná doba získávání těchto benefitů. Někde sice společnosti nabízejí veškeré benefity zaměstnancům již od jejich prvního dne, ale někde ne. Benefity zaměstnanci získávají až postupem času v průběhu let, které si ve společnosti odpracují. Toto nepřilíš férové jednání zaměstnanci vnímají a nelíbí se jim. Chtějí, aby si byli zaměstnanci rovni a měli od začátku stejné podmínky a benefity. Nejspíše i proto nejvíce respondentů odpovědělo, že by chtělo veškeré benefity od počátku jejich zaměstnání.

Otázka č.25: Jak hodnotíte informace o společnosti, které Vám byly při nástupu předány?

Graf 24 – Informace o společnosti

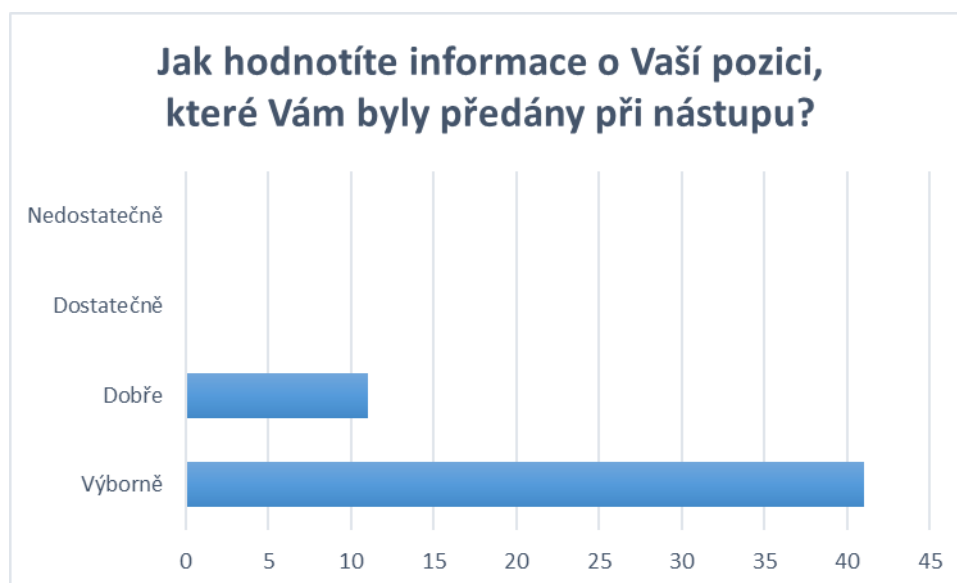


Zdroj: Vlastní zpracování

Při nástupu do společnosti je důležité, aby o ní nově nastupující zaměstnanec měl co nejvíce informací. Není ale povinností zaměstnance si tyto informace obstarávat. Je slušností si zjistit alespoň základní informace před pohovorem, ale ani to není nutné. Naopak ti, co by zaměstnancům měli informace předat, jsou ti, co s nimi mluví na pohovoru a při nástupu. Už při samotném pohovoru by měla společnost dát jasně najevo, co je jejím hlavním předmětem zájmu a stručně říct, jaké má cíle a jak jich chce dosáhnout. Při nástupu pak musí zaměstnanec obdržet veškeré informace více do hloubky. Informace už by neměly být tak teoretické, ale spíše praktické. Ne vždy tomu tak bývá, což vyplývá i z tohoto výzkumu. 26 respondentů sice odpovědělo, že byly informace o společnosti jim předané výborné, ale zároveň 4 odpověděli, že šlo o informace nedostatečné. V tomto měřítku jde o nezanedbatelný počet a společnost by se tak měla na tento aspekt zaměřit více.

Otázka č.26: Jak hodnotíte informace o Vaší pozici, které Vám byly předány při nástupu?

Graf 25 – Informace o pozici

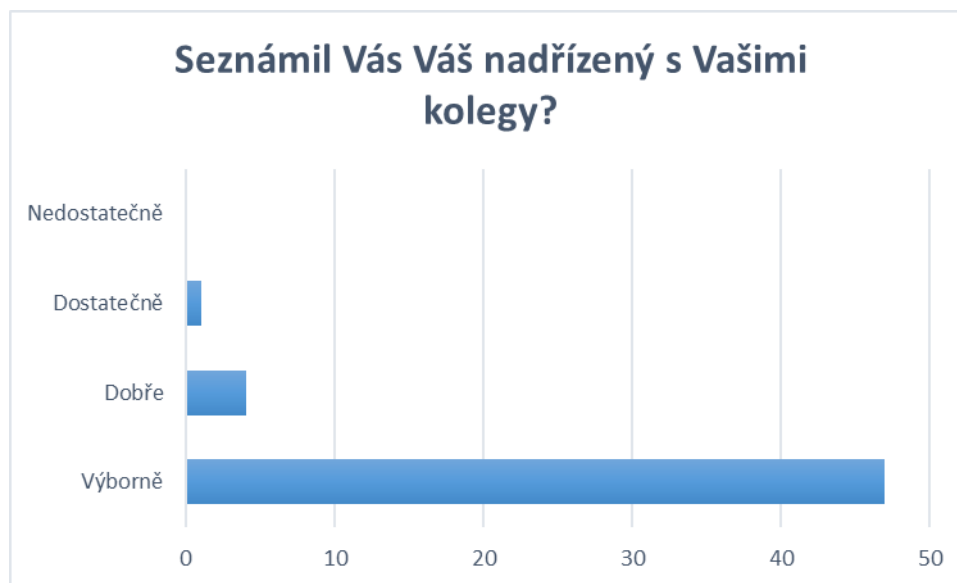


Zdroj: Vlastní zpracování

Důležitost informací je v práci zmíněna již několikrát. Dostatečná informovanost zaměstnanců nejen o jejich konkrétní pozici, ale i o společnosti obecně, je s adaptací velmi úzce spjata. Když má nově nastupující zaměstnanec dostatek všech těchto informací, jeho adaptační proces je mnohem kratší. Dříve zapadne jak do kolektivu, tak do pracovního tempa a jeho výkony dříve odpovídají požadavkům společnosti. 41 respondentů odpovědělo, že byly informace, které obdrželi při nástupu, výborné. 11 pak řeklo, že byly dobré. Obecně tak působí výsledek pozitivně. I tak je ale 11 respondentů, co s informacemi nejsou nebo nebyli spokojeni, dost, a proto by se měla společnost v tomto ohledu zlepšit. Informovat své zaměstnance je jedním z nejdůležitějších kroků, co by měla společnost před jejich nástupem podniknout. Společnost by tak neměla tento aspekt zanedbávat, ba naopak, měla by se na něj zaměřit.

Otázka č.27: Seznámil Vás Váš nadřízený s Vašimi kolegy?

Graf 26 – Seznámení s kolegy



Zdroj: Vlastní zpracování

Seznámit nového zaměstnance s jeho kolegy je pro něj důležité, pokud mu chce společnost jeho adaptační proces usnadnit. Dospělí lidé se sice dokáží seznámit i sami, ale je jakýmsi projevem slušnosti, aby nadřízený, v tomto případě manažer provozovny, nového zaměstnance s kolegy seznámil osobně. Takové oficiální seznámení napomůže navázání přátelských vztahů mezi stávajícími zaměstnanci a nově příchozími. Seznamování pomocí nadřízeného je zejména důležité ve společnostech, kde se pracuje v širším kolektivu. Čím větší pracovní tým, tím delší čas by trvalo, kdyby se zaměstnanec musel se svými kolegy seznamovat sám. Na konkrétních pobočkách lékáren však tento problém není tak velký. Zde je spíše ten problém, že se ne na každé směně vyskytnou všichni zaměstnanci provozovny najednou, a proto může seznamování trvat déle. To však příliš neovlivní seznamování pomocí nadřízeného. Nadřízený může pomoci alespoň konkrétní moment seznamování trochu usměrnit. Tento výzkum ukazuje, že toto seznamování probíhá spíše dobře. V žádném z případů nedošlo k tomu, že by takové oficiální seznámení neproběhlo vůbec nebo proběhlo, ale nedostatečně. Společnost se tudíž na tuto problematiku nemusí příliš zaměřovat a nějak razantně ji měnit. Jisté vylepšení by bylo

jistě výhodné, ale zároveň se určitě najdou i jiné aspekty, ve kterých si vede společnost hůř a měla by se zaměřit spíše na ně.

Otázka č.28: Byly Vám dostatečně vysvětleny možnosti vzdělávání v rámci společnosti?

Graf 27 – Možnosti vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Možnosti vzdělávání jsou velmi výhodné nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele jako takového. Mít kvalitně vyškolené zaměstnance je totiž velkou výhodou proti konkurenci. Proto je důležité zaměstnance o této možnosti informovat a následně jim ji vysvětlit. Mohlo by se totiž stát, že když o této možnosti zaměstnanci nebudou vědět nebo ji nebudou chápat, nevyužijí ji, i když by jinak chtěli. Vzdělání totiž může znamenat kariérní růst. Když nebudou zaměstnanci o vzdělávání vědět, mohli by mít pocit, že zde není ani možnost kariérního růstu, tak radši půjdou pracovat tam, kde jim přijde vzdělávání a případný růst kariéry více perspektivní. I na tuto otázku sice odpověděla většina pozitivně, avšak jednomu z respondentů se zdá informovanost o možnostech vzdělávání nedostatečná. Sice by se mohl jeden respondent zdát jako nízké číslo, ale zároveň nesmíme zapomenout, že celý vzorek znamená pouze 52 lidí. Kdybychom zařadili do výzkumu opravdu všechny zaměstnance této společnosti, bylo by nejspíše číslo vyšší, a proto by se společnost měla více starat o to, aby o vzdělávání věděli doopravdy všichni zaměstnanci.

Otázka č.29: Ohodnoťte svůj současný celkový dojem z práce ve společnosti (nejméně 1, nejvíce 10).

Celkový dojem zahrnuje pochopitelně zkrátka vše, na co si respondent vzpomene ohledně svého zaměstnání. Každý z respondentů tak mohl mít během odpovídání v hlavě jiné věci, ale to je ve výsledku rovněž to důležité. Pro tři nejnižší čísla neodpověděl nikdo, což značí jistý úspěch. Lepší by však samozřejmě bylo, kdyby byla veškerá čísla vyšší. Čtyřkou ohodnotil práci ve společnosti jeden respondent. Dále s rostoucími čísly odpovědí roste i počet respondentů, kteří pro ně hlasovali. Největší rozdíl je mezi odpověďmi číslo 7 a 8. Tento rozdíl činí 9 respondentů. Rostoucí trend se zastavuje mezi odpověďmi 9 a 10, kdy počet respondentů klesá o tři. Dalo by se to vysvětlit tak, že si nechtějí respondenti „vypotřebovat“ nejvyšší možné hodnocení. Možná proto, že ještě nemají tolik zkušeností, se kterými by mohli tuto společnost srovnat. Dále by mohli respondenti chtít, aby se společnost nezasekla na stejném bodě na delší dobu a měla tendence se dále rozvíjet. Ještě je možné, že se zkrátka respondentům nechtělo dát nejvyšší počet bodů, protože je v jejich zkušenosti něco, co jim dojem z nějakého důvodu lehce pokazilo. Co konkrétně by to mohlo být, by nám měla prozradit následující otázka, která je otevřená a týká se podobného tématu.

Otázka č.30: Na co by se dle Vás mohla naše společnost zaměřit během adaptace?

Zaměstnanci společnosti, kteří byli vybráni jako respondenti dotazníkového průzkumu, dostali v poslední otázce prostor pro navržení toho, na co by se měla společnost XY v oblasti adaptace zaměřit. Část výzkumného vzorku si tuto otázku vyložila spíše jako prostor pro stížnosti. Velká část odpovědí se týkala stížností na formální adaptační plán společnosti, komunikaci s vedoucími i nedostatek času v adaptační fázi. Další část respondentů se držela převážně aspektů již rozebraných v předchozích otázkách. Další doporučení již byla individuální.

Adaptace je důležitým faktorem ovlivňujícím fluktuaci zaměstnanců ve společnosti. Její kvalitu ovlivňují v každé společnosti jiné faktory. Ve společnosti XY mezi ně může dle odpovědí v této otázce patřit například i zavedení odměňování zaměstnanců podílejících se na adaptaci jiných nových zaměstnanců. V určitých případech jsou zaměstnanci časově vytíženi a bohužel se na adaptaci podílet nemohou, nicméně bohužel v některých případech jde i zaměstnance, kteří mají tuto adaptaci na starost. Zařazení času stráveného adaptací nového zaměstnance do běžné pracovní doby by motivovalo zaměstnance, aby se nováčkovi věnoval na plno. V opačném případě nechce podcenit vlastní práci na úkor kvality adaptace nováčka. Tato metoda by ale byla časově náročnější na plošné zpracování ve všech lékárnách, proto by se tomuto doporučení mělo věnovat spíše vedení společnosti samo.

5.2 Výstupy výzkumu

V úvodu dotazníkového šetření byli respondenti dotazováni na otázky identifikační. Dotazníkového šetření se účastnilo 52 respondentů. Z tohoto vzorku bylo zúčastněných 36 žen a 16 mužů. Potvrzuje se tedy, že v současnosti ve farmacii pracuje obecně více žen než mužů. Většina dotazovaných se pohybuje ve věkovém rozmezí 36-45 let, což je z části zapříčiněno i nároky na vzdělání zaměstnanců lékáren. Většina vzorku pracuje ve společnosti méně než 1 rok. Velká část vzorku byla vybrána při úvodním školení nových zaměstnanců, jelikož jde o prvotní chvíli, kdy lze zaměstnance dotazovat o jejich adaptaci ve společnosti.

Prvních několik otázek výzkumné části se zaměřovalo na spokojenost zaměstnanců s adaptací obecně, s jejich vzdělávacím programem a adaptačním plánem a také hodnocením od jejich nadřízených. Pozitivně byl hodnocen vzdělávací program, který má velký podíl na úvodních dojmech nových zaměstnanců. Jde z velké části o uvedení zaměstnanců do prostředí nových systému, které budou během svojí práce využívat. Tato součást adaptace byla respondenty ohodnocena jako kvalitní. Hůře hodnocen byl formální adaptační plán zaměstnanců, který zaměstnanci vyplňují se svým školitelem. Velká část zaměstnanců se totiž k vyplnění tohoto plánu z časových důvodů vůbec nedostala. Adaptační plán by bylo potřeba zjednodušit a zefektivnit jeho využívání. Společnost XY by se měla zaměřit na důslednost ve využívání adaptačních plánů, protože dle nich je možné adaptaci zaměstnanců kontrolovat a případně ji i vyhodnocovat a modifikovat. Dále zase zaměstnanci pozitivně ohodnotili frekvenci a kvalitu hodnocení od jejich nadřízeného. Z celkových 52 respondentů bylo 49 naprosto spokojeno. Hodnocení od nadřízených je v začátcích zaměstnání nesmírně důležité jak pro zaměstnance, tak pro společnost. V této oblasti adaptace ve společnosti XY dle dotazníkového šetření funguje kvalitně.

Dalších 6 otázek se zaměřovalo na hodnocení respondentů jejich pracovního prostředí, pracovní doby, náplně práce, finančního ohodnocení, odměňování a celkově pracovního týmu. Nejméně spokojeni byli respondenti se svým pracovním prostředím. To na zaměstnance působí poměrně silně. Společnost XY by měla provést mezi zaměstnanci průzkum spokojenosti s pracovním prostředím a pokusit se vyjít zaměstnancům vstříc. Zaměstnanci raději chodí do zaměstnání, kde se cítí příjemně již

díky pracovnímu prostředí. Dále respondenti svými odpověďmi označili za slabší i odměňování v rámci organizace. Pro zefektivnění by bylo opět optimální zjistit od zaměstnanců, co by si na odměňování přáli změnit a pokusit se jim alespoň částečně vyhovět. Stejně tak s finančním ohodnocením, které by však mohlo být efektivnější řešit individuálně s jednotlivými zaměstnanci. Zbylé dotazované aspekty hodnotili respondenti výrazně pozitivněji. Všechny tyto faktory hodnocené zaměstnanci mohou mít ve fázi adaptace podíl na fluktuaci zaměstnanců, proto by jim měla společnost XY věnovat pozornost.

Další otázka se respondentů dotazovala na jejich přímého nadřízeného. Z celkového vzorku 6 respondentů označilo komunikaci, řešení problémů i celkový vztah s nadřízeným pouze za dostatečný. Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je několika autory označována jako klíčová pro efektivní chod společnosti. Je také častým důvodem odchodu zaměstnanců ze společnosti ve zkušební době. Společnost XY by měla investovat do vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti komunikace, koučování a mentoringu a snažit se je v této oblasti do budoucna rozvíjet, případně i více dbát na tyto dovednosti při výběru vedoucích zaměstnanců. Náklady vynaložené na toto vzdělávání budou nižší než náklady na fluktuaci zaměstnanců. Cílem následující otázky mělo být ověření fungování regionálních manažerů společnosti XY, kteří mají na starosti vždy celou oblast republiky z hlediska lékáren. Společnost se snaží cílit na přátelský přístup těchto manažerů k zaměstnancům, snaží se, aby každý zaměstnanec věděl, kdo je jeho regionálním manažerem i s jakými záležitostmi se na něj může obrátit. Pouze něco málo přes polovinu respondentů označilo fungování tohoto systému za výborné. Pokud zaměstnanec zná svého hlavního nadřízeného, je dokázáno že je spokojenější a lépe se adaptuje. Řešení problému zase souvisí s předchozí otázkou. Společnost by se na komunikační dovednosti měla zaměřit i mezi regionálními manažery.

Z respondentů 16 % zná ve svém okolí někoho, kdo ve společnosti XY ukončil pracovní poměr z důvodu špatné adaptace. Zaměstnanci, kteří nejsou začleněni do kolektivu nebo například nevědí v čem v práci chybují, nejsou spokojeni a mohou z tohoto důvodu zaměstnání chtít opustit. Větší část dotazovaných respondentů se na adaptaci nových kolegů osobně nepodílí. Čtvrtina respondentů již v minulosti nějaké zaměstnání opustila ve zkušební době, což vypovídá o tom, že fluktuace není

problémem pouze společnosti XY. Adaptace je důležitou pro naprostou většinu zaměstnanců, což výzkum opět potvrdil. Většina respondentů také uvedla, že své poslední zaměstnání opustila po více než 2 letech ve společnosti, ačkoliv více než polovina všech respondentů dohromady dříve než za dva roky.

Nejvíce zaměstnance dle průzkumu motivuje k setrvání ve společnosti pracovní kolektiv. Společnost by se měla zaměřit na aktivity rozvíjející kolektiv celé společnosti, jako jsou například teambuildingy a firemní akce. Dále je tím pádem důležitým faktorem pro snížení fluktuace i začlenění nových zaměstnanců do pracovního kolektivu. Začlenění je důležité hlavně hned na počátku jejich působení ve společnosti. Spokojenost s pracovním kolektivem by měla po určité době být prověřována z důvodu eliminace opuštění společnosti zaměstnancem. V případě problému je stále možné pracovníka například přeradit na jinou nedalekou lékárnu.

Společnost XY má u určitých benefitů jako jsou multisport karta nebo stravenky nastavený proces jejich čerpání až po uplynutí zkušební doby. 85 % respondentů by ocenilo využívat těchto benefitů již od nástupu do společnosti. Nejlepším řešením je tedy otestovat tuto možnost za účelem zkoumání vývoje fluktuace zaměstnanců a případně se navrátit k původnímu procesu. Pokud by nastal výrazný rozdíl v opouštění zaměstnanců společnosti ve zkušební době, bylo by dobré tyto benefity zaměstnancům nabízet hned od nástupního dne. Budou si pak připadat na stejné úrovni jako zbytek kolektivu i si budou připadat stejně hodnoceni.

Více než 25 % respondentů dále uvedlo, že nebyli efektivně seznámeni s informacemi o společnosti. V teoretické části práce je zmíněno, že informace o zaměstnavateli mají na adaptaci velký vliv. Po nástupu nových zaměstnanců by měla společnost XY lépe své nováčky informovat například o historii společnosti nebo o jejich vizích, misích i cílech. Dopadem bude opět zlepšení adaptačního procesu. Oproti tomu informace o pozici byly respondentům předány kvalitně. V opačném případě může pracovník nastoupit na úplně jinou pozici, než kterou očekával. Dá se tedy očekávat, že společnost ve zkušební době opustí. Seznámení s novými kolegy i vysvětlení možností firemního vzdělávání hodnotili respondenti velice kladně. Dále pak hodnotili velice pozitivně i celkový dojem z práce ve společnosti. Závěrem průzkumu měli zaměstnanci možnost navrhnout svoje doporučení pro společnost XY

a směry, na které by se měla zaměřit při adaptaci zaměstnanců. Většina návrhů se však držela již zmiňovaných doporučení.

Součástí výzkumu bylo také ověření následujících hypotéz:

- H1: Zaměstnanci společnosti XY považují adaptaci za důležitou.
- H2: Většina zaměstnanců společnosti XY se podílí na adaptačním procesu svých nových kolegů.
- H3: Kolektiv společnosti přijímá nové zaměstnance pozitivně.

H1:

Že je adaptační proces velmi důležitou součástí nástupu je myšlenka, která provází celou tuto práci. Byla však potřeba zjistit, zda má tato teoretická myšlenka i praktické využití. Výzkum ukázal, že většina respondentů si doopravdy myslí, že je adaptační proces důležitý. Díky tomu byla tato hypotéza potvrzena. Můžeme tedy říci, že byl tento předpoklad platný. Společnost si ne vždy může tuto důležitost uvědomovat. Nemusí proto vždy brát dostatečný zřetel na to, aby se nový zaměstnanec adaptoval dostatečně. Některé společnosti si totiž mohou myslet, že stačí zaměstnanci vysvětlit, co obnáší jeho pozice a dát mu určité finanční ohodnocení, ale to jsou pouze dvě části celého adaptačního procesu tak, jak byl v této práci popsán a používán.

H2:

Hlavním předpokladem této hypotézy bylo, že zaměstnanci novým kolegům budou chtít pomáhat. Předpoklad byl založen především na tom, že je v zájmu i stávajících zaměstnanců, aby se nově příchozí rychle adaptoval. Jim samotným by to ušetřilo práci. Nemuseli by plnit i ty úkoly, co jsou součástí jeho pozice. Jejich práce by byla usnadněna a měli by více času buď na svoje rodiny, nebo na volnočasové aktivity, kterým by se jinak nemohli věnovat, nebo ano, ale méně. Velká část respondentů sice odpověděla pozitivně, že se adaptace ostatních zaměstnanců účastní,

ale ještě větší část přiznala, že ne. Proto byla tato hypotéza nakonec zamítnuta, i když rozdíl v počtu zaměstnanců nebyl příliš citelný.

H3:

Předpokládá se, že si pracovní kolektiv uvědomuje, jakou pomocí pro něj bude nová pracovní síla. Proto by měl nového zaměstnance přivítat pozitivně a případně s ním i navazovat určité vztahy a kontakty. Nikdo z kolektivu nejspíše nikdy předtím nového kolegu neviděl a nemá tak důvod, aby na něj pohlížel předem negativně, aniž by ho znal. Kolektiv tedy nového kolegu vezme mezi sebe zprvu pozitivně. Jak se jejich vztahy dále rozvíjí již není předmětem zkoumání této práce. Třetí hypotéza o pozitivním přijetí nového zaměstnance byla tedy na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzena.

6 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala především dvěma oblastmi, a to adaptací a fluktuací. Tyto dvě oblasti spolu úzce souvisí. S fluktuací se v dnešní době potýká většina společností. Obměna zaměstnanců je do jisté míry žádoucím jevem, nicméně ve většině případů až po delší době strávené ve společnosti. Zvyšování fluktuace znamená zvyšování nákladů, proto je třeba zajímat se o její příčiny. Jednou z nich je právě kvalita adaptačního procesu, jejímž zkvalitněním můžou společnosti minimalizovat náklady. K zjištění současné kvality adaptace ve vybrané společnosti bylo v této diplomové práci vybráno dotazníkové šetření.

Teoretická část se zabývala rozebráním klíčových pojmů z oblasti adaptace a fluktuace zaměstnanců. Názory autorů se na tyto oblasti v průběhu času vyvíjely a formovaly, proto je potřeba vzít si od každého něco a zároveň přizpůsobit pohled na tyto oblasti u zkoumané společnosti. Praktická část práce se věnovala výzkumu procesu adaptace ve společnosti XY. Došlo k popsání společnosti a zmapování jejího adaptačního procesu. Dále bylo popsáno samotné dotazníkové šetření a přístupy k jeho řešení. Dotazníkové šetření je následně po jednotlivých otázkách vyhodnoceno a okomentováno. Výsledky převážně stěžejních otázek jsou následně shrnuty a na jejich základě jsou navržena doporučení ke zlepšení. Zaměření se na navrhovaná zlepšení adaptačního procesu společnosti XY povede ke snížení fluktuace způsobené nespokojeností zaměstnanců. Součástí výzkumu bylo také ověření tří hypotéz, které jsou závěrem vyhodnoceny. Potvrzeny byly hypotézy dvě.

Z výsledků výzkumu vyšlo, že adaptační proces společnosti funguje kvalitně, nicméně má jisté slabiny. Důležitými oblastmi, na které se společnost XY musí zaměřit, jsou hlavně zefektivnění adaptačního plánu, otestování možnosti nabízení benefitů již od nástupu nového zaměstnance, zkvalitnění komunikace vedoucích a regionálních manažerů k zaměstnancům lékáren nebo zlepšení předávání novým zaměstnancům informací o společnosti XY.

Cíl této práce byl naplněn a její výstupy mohou být využity v praxi, ať už vybranou společností XY, nebo jinou společností působící ve stejném odvětví.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BlessingWhite, 2011. Employee Engagement Report - 2011. In: uq.edu.au [online]. 2011. Dostupné z: http://www.uq.edu.au/vietnamp-dss/docs/July2011/BlessingWhite_2011_EE_Report.pdf

BRANHAM, Leigh, 2004. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0223-8.

BRANHAM, Leigh, 2009. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice., str. 143, ISBN 978-80-7179-893-4.

ERTL, Jan, 2005. Fluktuace – diagnóza a léčba. In: Personall [online]. 2005. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_1.html

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. Velký psychologický slovník. Ilustroval Karel NEPRAŠ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HARVEY, Jaron, Anthony WHEELER, Jonathon R. B. HALBESLEBEN a M. Ronald BUCKLEY, 2010. How did you figure that out? Employee learning during socialization. Research in Personnel and Human Resources Management, 29, s. 167-200. ISSN: 0742-7301.

HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80-213-1585-3.

KAPPEL, Mike, 2017. 5 Ways To Reduce Employee Turnover. In: Forbes [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/?sh=179dbbf85001>

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 987-80-7261-168-3.

Mužík, Jaroslav a Krpálek, Pavel. 2017. Lidské zdroje a personální management. 1. vydání. Praha: Academia, 2017, str. 57, ISBN 978-80-200-2773-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.

PAULÍK, Karel. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.

SUHASINI, Nagda, Mohan K. GODINA a T. Naresh BABU, 2014. Employee turnover intentions - role of stress causative factors. Journal of Strategic Human Resource Management, 3(1), s.40-44 . ISSN 2277-2138.

ŠTIKAR, Jiří, Jiří HOSKOVEC, Karel RIEGEL a Milan RYMEŠ, 2003. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

ŠTIKAR, Jiří, Jiří HOSKOVEC, Karel RIEGEL a Milan RYMEŠ, 2003. Psychologie ve světě práce. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví.....	35
Graf 2 - Věk.....	36
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání.....	37
Graf 4 – Doba působení ve společnosti.....	38
Graf 5 – Typ úvazku.....	39
Graf 6 – Spokojenost s adaptací.....	40
Graf 7 – Spokojenost se vzdělávacím programem.....	41
Graf 8 – Spokojenost s adaptačním plánem.....	42
Graf 9 – Hodnocení od nařízeného.....	43
Graf 10 – Pracovní prostředí.....	44
Graf 11 – Pracovní doba.....	45
Graf 12 – Náplň práce.....	46
Graf 13 – Finanční ohodnocení.....	47
Graf 14 – Odměňování.....	48
Graf 15 – Pracovní tým.....	49
Graf 16 – Přímý nadřízený.....	50
Graf 17 – Spolupráce s manažerem.....	52
Graf 18 – Ukončení pracovního poměru.....	53
Graf 19 – Podílení na adaptaci nových kolegů.....	54
Graf 20 – Ukončení pracovního poměru.....	55
Graf 21 – Důležitost adaptace.....	56
Graf 22 – Poslední zaměstnání.....	57
Graf 23 – Čerpání benefitů.....	59
Graf 24 – Informace o společnosti.....	60
Graf 25 – Informace o pozici.....	61
Graf 26 – Seznámení s kolegy.....	62
Graf 27 – Možnosti vzdělávání.....	64

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Míra fluktuace.....	17
Obrázek 2 – Očekávání zaměstnanců.....	18
Obrázek 3 – Celková odměna.....	21

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazníkové šetření.....	75
--------------------------------------	----

Příloha 1 – Dotazníkové šetření

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

tento dotazník slouží jako podklad pro diplomovou práci týkající se spokojenosti zaměstnanců s adaptací ve společnosti. Všechny odpovědi jsou anonymní. Správnou odpověď prosím zaškrtněte.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

1) Pohlaví:

- Muž
 - Žena
-

2) Věk:

- Do 25 let
 - 26-35 let
 - 36-45 let
 - 46 let a více
-

3) Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Střední s výučním listem
 - Střední s maturitní zkouškou
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
-

4) Doba působení ve společnosti:

- Do 1 roku
 - 1-2 roky
 - 3-5 let
 - 6 let a více
-

5) Typ úvazku:

- Plný
- Zkrácený
- Brigáda

6) Jak jste spokojen/a se svou adaptací?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

7) Jak jste spokojen/a se vzdělávacím programem pro nové zaměstnance (e-learning + workshopy)?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

8) Jak jste spokojen/a s formálním adaptačním plánem, který vyplňujete se svým školitelem?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

9) Jak jste spokojen/a s frekvencí a kvalitou hodnocení od Vašeho nadřízeného?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

10) Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

11) Jak hodnotíte Vaši pracovní dobu?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

12) Jak hodnotíte Vaši náplň práce?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

13) Jak hodnotíte Vaše finanční ohodnocení?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

14) Jak hodnotíte odměňování v rámci Vaší pozice?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

15) Jak hodnotíte Váš tým (jak spolu vycházíte a komunikujete, jak Vás kolektiv přijal)?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

16) Jak hodnotíte Vašeho přímého nadřízeného (jak spolu vycházíte, komunikujete, řešíte problémy)?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

17) Jak hodnotíte spolupráci se svým manažerem (o koho jde, představil se Vám, máte na něj kontakt, s čím se na něj můžete obrátit)?

- Výborně
- Dobře
- Dostatečně
- Nedostatečně

Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

18) Víte o někom, kdo v naší společnosti ukončil pracovní poměr kvůli špatné adaptaci?

Ano

Ne

19) Podílíte se na adaptaci nových kolegů?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

20) Ukončil/a jste někdy pracovní poměr z důvodu špatné adaptace?

Ano

Ne

21) Je pro Vás adaptace důležitá?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

22) Po jaké době jste opustil/a Vaše poslední zaměstnání?

Ve zkušební době

Po roce

Po 2 letech

Po 5 letech a déle

23) Co Vás na setrvání ve společnosti nejvíce motivuje?

- Finanční ohodnocení
 - Benefity
 - Pracovní kolektiv
 - Pracovní prostředí
 - Jiné:
-

24) Ocenil/a byste čerpání plných benefitů již od nástupu do společnosti?

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

25) Jak hodnotíte informace o společnosti, které Vám byly při nástupu předány?

- Výborně
 - Dobře
 - Dostatečně
 - Nedostatečně
- Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":
-

26) Jak hodnotíte informace o Vaší pozici, které Vám byly předány při nástupu?

- Výborně
 - Dobře
 - Dostatečně
 - Nedostatečně
- Co by se muselo změnit, abyste odpověděl/a "Výborně":

27) Seznámil Vás Váš nadřízený s Vašimi kolegy?

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

28) Byly Vám dostatečně vysvětleny možnosti vzdělávání v rámci společnosti?

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

29) Ohodnoťte svůj současný celkový dojem z práce ve společnosti (nejméně 1, nejvíce 10).

-
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-

30) Na co by se dle Vás mohla naše společnost zaměřit během adaptace?

.....

.....

.....