

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Adaptace zaměstnanců v konkrétní organizaci

Adaptation of employees in particular organization

Bc. Pavla Šrámková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Adaptace zaměstnanců v konkrétní organizaci potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 12. 7. 2020

Tímto bych chtěla poděkovat paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc, za její vstřícný přístup, odborné vedení, konzultace a doporučení na úpravy práce.

ABSTRAKT

Adaptace zaměstnanců je procesem určeným všem nově příchozím zaměstnancům do organizace, pro jejich lepší orientaci v pracovním prostředí, zařazení do pracovního kolektivu a rychlému zapracování, osvojení znalostí a dovedností pro danou pozici. Diplomová práce je zaměřena na zkvalitnění adaptačního procesu zaměstnanců v konkrétní organizaci. Je analyzován a komparován adaptační proces konkrétních oddělení konkrétní organizace. Na základě získaných poznatků je navrženo doporučení ke zlepšení a zkvalitnění adaptačního procesu.

Teoretická část vymezuje základní terminologii teoretických východisek, které vycházejí ze studia odborné literatury. Vysvětluje pojem adaptace, adaptace zaměstnance, druhy a fáze adaptace, formy a cíle adaptačního procesu. Popisuje nástroje řízení lidských zdrojů, které ovlivňují adaptační proces, tzn. získávání, výběr, přijímání, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a pracovní vztahy a hodnocení zaměstnanců. V závěru popisuje adaptační program a efektivní nástroj řízení adaptace – adaptační plán, včetně vzoru možného sestavení aktivit pro vytvoření individuálního adaptačního plánu.

Praktická část se zabývá analýzou procesu a obsahu adaptace nových zaměstnanců v konkrétní organizaci. Analyzuje průběh adaptačního procesu, vzdělávání během adaptačního procesu a hodnocení během a na konci adaptačního procesu. Průzkum je tvořen řízenými polostrukturovanými rozhovory a dotazníkovým šetřením. Na základě získaných, komparovaných a vyhodnocených dat jsou navržena doporučení pro možná zlepšení a zkvalitnění stávajícího adaptačního procesu v dané organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, adaptace, cíle adaptačního procesu, průběh adaptačního procesu, vzdělávání dospělých.

ABSTRACT

Adaptation of employees is a process intended for all newly incoming employees in the organization, for their better orientation in the work environment, inclusion in the work team and rapid integration, acquisition of knowledge and skills for the position. The thesis is focused on improving the adaptation process of employees in a particular organization. The adaptation process of specific departments of a particular organization is analyzed and compared. Based on the acquired knowledge, a recommendation for improvement is proposed and improving the adaptation process.

The theoretical part defines the basic terminology of the theoretical basis, which is based on the study of professional literature. Explains the concept of adaptation, employee adaptation, types and phases of adaptation, forms and goals of the adaptation process. Describes human resource management tools that affect the adaptation process, i.e. recruitment, selection, hiring, employee training, employee care and labor relations, and employee evaluation. Finally, it describes the adaptation program and an effective tool for adaptation management – an adaptation plan, including a model of possible compilation of activities to create an individual adaptation plan.

The practical part deals with the analysis of the process and the content of the adaptation of the new employees in a particular organization. It analyzes the course of the adaptation process, education during the adaptation process and evaluation during and at the end of the adaptation process. The survey consists of controlled semi-structured interviews and a questionnaire survey. Based on the obtained, compared and evaluated data, recommendations are proposed for possible improvements and improvements to the existing adaptation process in the organization.

KEYWORDS

Human resources management, adaptation, targets of the adaptation process, the course of the adaptation process, adult education.

Obsah

Úvod	7
1 Adaptace člověka.....	9
2 Adaptace zaměstnance.....	11
2.1 Druhy adaptace zaměstnanců.....	11
2.2 Fáze adaptačního procesu	13
2.3 Formy a cíle adaptace zaměstnanců.....	15
3 Adaptace zaměstnance jako personální činnost.....	17
3.1 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	19
3.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	20
3.2.1 Metody vzdělávání	23
3.3 Péče o zaměstnance a pracovní vztahy	27
3.4 Hodnocení zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu	29
3.5 Adaptační program	31
3.6 Adaptační plán	31
4 Charakteristika předmětné organizace.....	34
4.1 Analýza adaptačního procesu v konkrétní organizaci	36
4.2 Technika sběru dat	37
4.3 Výběrový soubor.....	37
4.4 Interpretace výsledků šetření formou polostrukturovaných rozhovorů	39
4.5 Analýza výsledků šetření formou dotazníkového šetření	51
4.6 Shrnutí šetření	65
4.7 Doporučení.....	68
Závěr.....	69
Seznam použitých informačních zdrojů	71

Seznam příloh.....	74
--------------------	----

Úvod

V současné době je pro zaměstnavatele stále složitější najít, získat a následně udržet kvalitní zaměstnance v organizaci. V souvislosti s touto situací si zaměstnavatelé stále více uvědomují, že lidské zdroje tvoří dynamickou složku organizace, a proto se řízení, rozvoj a péče o zaměstnance stává klíčovou strategií každé organizace. Dobře zvládnutý adaptační proces v organizaci je jedním z nástrojů, který může omezit odchod zaměstnanců během zkušební doby, udržet si kvalitní loajální zaměstnance a může zlepšit obraz organizace pro získání zájmu dalších uchazečů. Na druhou stranu, nezvládnutý adaptační proces, kvůli kterému zaměstnanec ukončí pracovní poměr už ve zkušební době, přináší organizaci finanční i časovou ztrátu a může negativně ovlivnit vnímání organizace společností.

Tato diplomová práce se zabývá adaptačním procesem v konkrétní organizaci. Autorka se domnívá, že kvalitně nastavený, promyšlený, plánovaný a řízený adaptační proces pozitivně ovlivní zaměstnance a umožní mu rychlou orientaci na pracovišti, zapracování a začlenění do kolektivu. Úspěšnost a průběh adaptace mohou ovlivnit především personalisté, vedoucí zaměstnanci, mentoři a v neposlední řadě metodika. Individuální přístup k uchazeči o zaměstnání již při prvním setkání s organizací a následně zaměstnance po jeho nástupu do organizace hraje významnou roli ve vytvoření vztahu zaměstnance k organizaci, přístup k práci i ke spolupracovníkům. Cílem adaptačního procesu je usnadnit zaměstnanci začlenění do formálních a neformálních struktur organizace. Seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní a podmínkami práce, vytváření vztahů ke kolegům, nadřízeným i k celé organizaci a formování pocitu sounáležitosti, zodpovědnosti a loajality k zaměstnavateli. Adaptační proces má především vzdělávací funkci a jeho součástí by měl být individuální adaptační a vzdělávací plán.

Cílem diplomové práce je návrh na zlepšení adaptačního procesu v konkrétní organizaci na základě analýzy stávajícího stavu. Práce se zabývá nastaveným adaptačním procesem organizaci, vzděláváním během adaptačního procesu a hodnocením během a na konci adaptačního procesu.

V teoretické části je použita metoda rešerše odborné literatury, která se zabývá řízením lidských zdrojů, konkrétně adaptací zaměstnanců. Poznatky získané v teoretické části slouží jako podklad pro výzkumné šetření v praktické části diplomové práce.

V praktické části je analyzován a komparován stávající proces adaptace zaměstnanců dvou odloučených pracovišť konkrétní organizace. Šetření bylo uskutečněno řízenými polostrukturovanými rozhovory s personalisty, s vedoucími jednotlivých oddělení a dotazníkovým šetřením se zaměstnanci jednotlivých oddělení. Následně byly poznatky získané polostrukturovanými rozhovory a informacemi získanými z dotazníků komparovány a vyhodnoceny.

K naplnění cíle a zpracování diplomové práce byly vymezeny následující výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance v konkrétní organizaci?
2. Jakým způsobem probíhá realizace vzdělávání v průběhu adaptačního procesu?
3. Jakým způsobem probíhá hodnocení během a na konci adaptačního procesu?

1 Adaptace člověka

Pojem adaptace je pro tuto práci podstatný, proto je nezbytné jej vysvětlit. V andragogickém slovníku je adaptace popsána jako „*evoluční proces, při kterém se daný organismus přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Přizpůsobování probíhá prostřednictvím morfologických, fyziologických a etologických změn, které organismu nebo celé populaci umožňují přežít (být funkční a reprodukční). Z psychologického a sociologického hlediska zahrnuje přizpůsobení se chováním myšlení, emocím, vnímání, normám a postojům dané společnosti. Proces postupného přizpůsobování se jedince sociálnímu okolí a podmínkám. Rozlišuje se adaptace pasivní (akomodace) a aktivní. Při nesprávné nebo nevhodné adaptaci (nepřizpůsobení) jedinec žije se svým okolím v napětí a v konfliktech (maladaptace)*“ (Průcha, Veteška, 2014, s.18).

Paulík (2017, s. 14) uvádí, že se lidská adaptace realizuje v interakci dvou systémů: osobnosti a prostředí. Nejčastější oblasti života, na které se musí člověk adaptovat jsou určitá kultura a společnost (kulturní a sociální adaptace, adjustace) a práce (pracovní adaptace). Základním socializačním úkolem jedince, je adaptovat se na kulturu, do které se člověk narodí. Jedinec se učí za pomoci rodiny, školy, dalších výchovných institucí a nejbližšího sociálního okolí prostřednictvím nápodoby, či identifikace nebo pomocí instrukcí. Činitelé sociálního prostředí poskytují zpětnou vazbu s informacemi o správnosti a nedostatcích, chybách a omylech. Složitější a náročnější bývá adaptace na novou kulturu při mezikulturní migraci. Vedle obecné adaptace, zahrnující přizpůsobení kulturním a životním podmínkám hostitelské společnosti, je potřebné navázání a udržování kvalitních mezilidských vztahů i funkční zapojení do pracovního procesu. Dle Vašiny (2010, s. 159) adaptační proces zajišťuje řada mechanismů od zabezpečujících biochemické a bioelektrické děje, až po ty psychosociální.

Schopností jedince přizpůsobit se vnějšmu sociálnímu i přírodnímu prostředí tzn. adaptovat se, je adaptabilita jedince. Vašina (2010, s. 159) uvádí, že adaptabilita umožňuje člověku nejen udržovat homeostázu, ale i duševní rovnováhu a integritu osobnosti v seberealizačním procesu. Adaptabilita lidí (schopnost se přizpůsobit krátkodobě nebo i trvale okolí) je rozdílná a utváří se v procesu vývoje osobnosti člověka. Nedostatečná nebo snížená adaptabilita člověka může vést k psychosomatickým symptomům, nejvíce

neurotickým (Průcha, Veteška, 2012, s. 16). Lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Dle Kocianové „závisí adaptabilita na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti, a pracovního uspokojení)“ (Kocianová, 2010, s. 130).

2 Adaptace zaměstnance

V odborné literatuře, která se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců, používají někteří autoři pojem orientace nebo pro ně orientace znamená počáteční fázi adaptačního procesu. V této práci budou pojmy orientace a adaptace brána jako synonyma.

Kocianová uvádí, že „*adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace*“ (Kocianová, 2010, s. 130). Dle Tureckiové (2004, s. 66) se pracovní a sociální adaptace navzájem prolínají. Pracovník se začleňuje do systému firemního života a aktivně se přizpůsobuje tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám. Schopnost adaptace pracovníka závisí, dle Kocianové (2010, s. 130), kromě osobních charakteristik jedince rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace.

Dle Vajnera (2007, s. 93) je adaptace zaměstnanců ukončením výběrového procesu a začátkem procesu pracovního. Zaměstnanec se postupně vyrovnává se všemi pracovními úkoly, osvojuje si potřebné pracovní dovednosti a včleňuje se do příslušného oddělení a do sociálního systému organizace.

2.1 Druhy adaptace zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 130), Vajner (2007, s. 93) uvádějí, že se zaměstnanec v průběhu adaptace musí adaptovat:

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

Adaptace je dle Vajnera (2007, s. 93) proces, během kterého se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, navazuje kontakty se spolupracovníky (sociální adaptace), přijímá roli dle svého zařazení, začíná se orientovat v pracovních procesech (pracovní adaptace), vstřebává firemní kulturu (adaptace na firemní kulturu).

Adaptace na firemní kulturu

S firemní kulturou se potenciální zaměstnanec setkává již před nástupem do organizace a to mimo jiné ovlivňuje jeho rozhodnutí k přijetí či odmítnutí nabízené pracovní pozice. Následně samotný adaptační proces představuje zásadní období pro ztotožnění se nového zaměstnance s firemní kulturou. Armstrong (2007, s. 257) definuje pojem kultura organizace (organizační nebo také podniková kultura) následovně „*kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování*“ (Armstrong, 2007, s. 257). Definice pojmu kultura organizace neboli firemní kultura se u různých autorů částečně liší, ale základ zůstává stejný. Vždy se hovoří o hodnotách a normách, jejichž definování má významný vliv na chování a práci zaměstnanců. Dle Armstronga (2007, s. 257) hodnoty definují to, o čem se věří, že je správné a normy jsou nepsaná pravidla chování. Mají-li se zaměstnanci chovat v souladu s definovanou kulturou organizace, měli by přesně vědět, jaké chování se od nich očekává. Vedení organizace by mělo požadavky na jednání zaměstnanců jasně sdělovat, jít příkladem a všem by mělo být srozumitelné, co je žádoucí, přijatelné a nepřijatelné. „*Jestliže formulace klíčových hodnot je důležitá pro to, aby pracovníci věděli, co je správné a žádoucí, formulace utváření a posilování norem chování je klíčové pro to, aby se tak pracovníci skutečně chovali*“ (Lukášová, 2010, s. 189).

Adaptace na vlastní pracovní činnost

Adaptace na vlastní pracovní činnost je přizpůsobení se zaměstnanec práci, pracovnímu prostředí a podmínkám. Pracovní adaptace je kontinuální proces, který začíná vstupem do zaměstnání, přispívá k němu odborná příprava a projevuje se v průběhu celé profesní dráhy (Veselá, Kanioková Veselá, 2011, s. 94). Cílem adaptace na pracovní činnost je vlastně vytvoření souladu mezi dosaženým vzděláním, dosavadními odbornými znalostmi a pracovními zkušenostmi na jedné straně a na druhé straně specifickými podmínkami nového pracoviště (Nový, Surynek, 2006, s. 154). Dále Nový a Surynek (2006, s. 156) a další autoři uvádějí, že pracovní proces je procesem společenským, a proto je adaptace na vlastní pracovní činnosti spjatá se sociální adaptací. Při řešení problémů spojených

s adaptací na pracovní činnosti, nelze tento proces izolovat od procesu sociální adaptace. Úspěch adaptačního procesu je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace, jak pracovní, tak sociální.

Adaptace na sociální podmínky

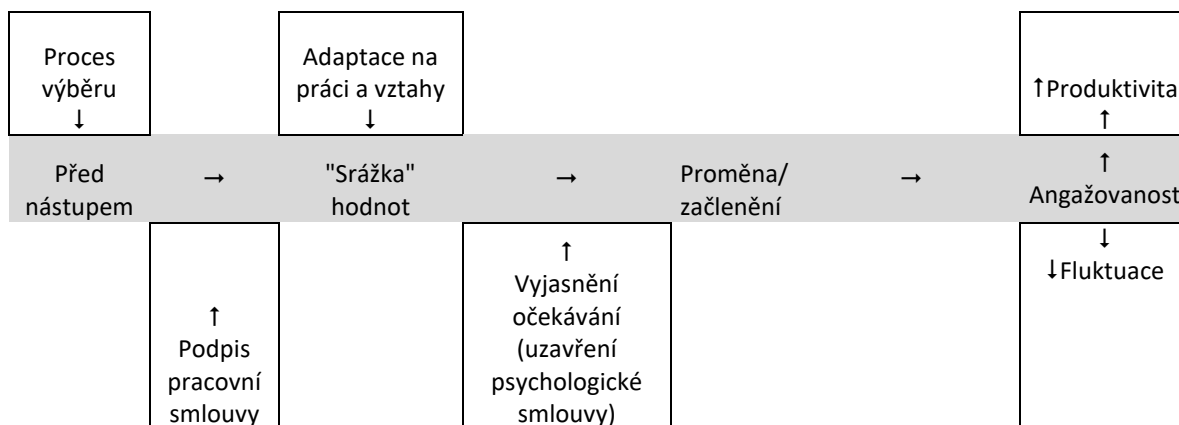
Adaptace na sociální podmínky znamená dle Šikýře (2016, s. 115), začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Přivyknutí zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého, utvoření pozitivního vztahu k práci a k organizaci. Sociální adaptaci zabezpečuje manažer/vedoucí s podporou kolegů, vytvářením a udržováním souladu pracovních vztahů v pracovním kolektivu. Fungování pracovního kolektivu je podstatou sociální adaptace, protože dle Mikuláščíka (2015, s. 292) představuje pracovní kolektiv pro jedince důležitou součást života. Nejen délkou času, který v něm zaměstnanec stráví, ale i tím, co kolektiv jako takový, jedinci poskytuje, tedy mezilidské vztahy, uspokojení potřeby seberealizace, uznání a identifikace se skupinou, pocity profesní sounáležitosti a hrdosti, loajalitu vůči firmě. Dle Veselé, Kaniokové Veselé (2011, s. 94) se pracovní a sociální adaptace navzájem prolínají. Zvládnutí obou rovin zaručí úspěšný proces adaptace zaměstnance.

2.2 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces se skládá z několika jednotlivých časových fází. Různí autoři zabývající se adaptačním procesem zaměstnanců popisují různý počet těchto fází. Záleží na tom, zda do adaptačního procesu zahrnují dobu od nábory po samotný nástup zaměstnance do organizace tzv. preboarding.

Fáze znázornila Tureckiová v socializačním modelu podle Robins, 2000 (2004, s. 67) následovně:

Obrázek 1 Fáze adaptačního procesu



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 67) upraveno autorkou

Pauknerová (2012, s. 215) popisuje tyto fáze následovně:

Fáze přípravná (před nástupem) – období před adaptací, kdy si zaměstnanec vytváří představu o tom, co ho čeká a připravuje se na zvládnutí pro něj nových podmínek. Předpokladem zvládnutí této fáze je jednak adekvátnost představy zaměstnance o tom, jaké nároky a požadavky na něj nová situace bude klást a jednak očekávání změny podmínek a také úsilí, které na osvojení si předpokladů pro její zvládnutí vynaloží a na dříve již osvojený soubor schopností a osobnostních předpokladů. Základ přípravné fáze je celý systém profesionální přípravy mladé generace.

Fáze globální orientace („srážka“ hodnot) – přichází v počátcích samotné adaptace. Jejím základním rysem je aktivace psychické činnosti jedince, a to procesů poznávacích i citových. V prožívání člověka je často provázána nárůstem vzrušení a napětí, navenek se může projevat určitou dezorganizací jednání (činnosti) a přechodným snížením výkonnosti.

Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám (proměna/začlenění) – projevuje se změnami v systému hodnot, přetváření postojů a sociálních vztahů, v úpravě navyklych forem, způsobů činnosti apod.

Fáze vpravení se do nových podmínek (angažovanost) - (adaptivnost), případně rezignace či jejich opuštění v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.

Průběh a rychlost pracovní a sociální adaptace je u každého jedince individuální a závisí na moha faktorech, jak bylo uvedeno v předchozí kapitole.

2.3 Formy a cíle adaptace zaměstnanců

V oblastech pracovní a sociální adaptace rozlišujeme dvě roviny adaptace – formální a neformální. Dle Šikýře (2014, s. 108) se jedná o formální a neformální procedury spojené s informováním (skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci), odborným zpracováním – pracovní adaptace (přivyknutí na podmínky a požadavky vykonávané práce) a sociálním začleněním – sociální adaptace (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti). *„Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků“* (Šikýř 2014, s. 108). Neformální adaptaci si zaměstnanec na rozdíl od formální adaptace nemusí uvědomovat, přesto jsou obě formy podstatné. Kocianová (2010, s. 133) dodává, že neformální adaptace bývá významnější a efektivnější pro začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny.

Hlavním cílem a smyslem adaptace je dle Koubka (2015, s. 192) co nejrychlejší zařazení zaměstnance do pracovního kolektivu, adaptace na styl práce, osvojení specifických znalostí a dovedností potřebných v organizaci, orientace v mechanismech organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnění se s cíli organizace. Nový a Surynek (2006, s. 157, 158) popisují dva aspekty pohledu řízení adaptačního procesu, a to cíle adaptace z hlediska nového zaměstnance, kterými jsou co možná nejlepší zvládnutí pracovních nároků a požadavků, postupné získání perspektivy dalšího odborného růstu, přiměřené začlenění do struktury mezilidských vztahů a do sociálního systému. Druhým aspektem pohledu řízení adaptačního procesu je cíl z pohledu organizace, kterým je naplnění očekávání spojených s pozicí a rolí zaměstnance a jeho úspěšnost při naplňování cílů organizace jako celku.

Naplnění cíle adaptace je mimo jiné závislé na adaptivnosti jedince. Dle Pauknerové (2012, s. 216) je možné uplatnit objektivní kritéria, při posuzování adaptivnosti zaměstnance, kterými jsou množství a kvalita práce jedince, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti, míra jeho autority u spolupracovníků apod., a kritéria subjektivní, kterými jsou vztah kandidáta k profesi a ke společnosti, spokojenost s vedoucím, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky apod. Základními znaky přiměřené adaptivnosti člověka jsou dle Pauknerové (2012, s. 216):

- *„zdravý pohled na život, životní optimismus*
- *realistický přístup k novým podmínkám*
- *realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení*
- *sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebpřijetí*
- *přiměřená sebedůvěra“*

S tímto tvrzením se shodují také Nový a Surynek (2006, s. 154), kteří uvádějí, že zaměstnanec pracující ve vyhovujících podmínkách je schopen uspokojovat své potřeby. Žije pestrým pracovním a sociálním životem, seberealizuje se, je schopen využívat svého potenciálu a rozvíjet svou osobnost. Při nedostatečné adaptivnosti je zaměstnanec se svým okolím v napětí, konfliktech a cítí se nespokojen a ohrožován, což se může projevit na jeho fyzickém a duševním zdraví.

3 Adaptace zaměstnance jako personální činnost

Personální útvar organizace a manažeři se podílejí na adaptaci zaměstnanců a nesou odpovědnost za tuto činnost. Jsou součástí řízení lidských zdrojů, které je jedním ze stěžejních prvků řízení organizace. Jak uvádí Koubek (2015, s. 13, 14), organizace funguje za předpokladu, že se jí podaří propojit a uvést do pohybu materiální zdroje (zařízení organizace), finanční zdroje (kapitál, umožňující hospodaření organizace), informační zdroje (potřebný soubor informací a znalostí) a právě lidské zdroje (pracovníci organizace), kteří uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Organizace funguje a stává se úspěšnou, když si uvědomí hodnoty a význam pracovníků, lidských zdrojů a uvědomí si, že pracovníci představují největší bohatství organizace. Vztah zaměstnance k vykonávané práci odráží míru jeho spokojenosti, pozitivní vztah k vykonávané práci výrazně ovlivňuje jeho stabilitu v organizaci. S tím souvisí schopnost organizace vytvořit svým zaměstnancům takové podmínky, které by byli motivující a zabezpečovali jejich snadnou adaptivnost a kontinuální růst (Petrová, Zimanová, 2018, s. 17).

Řízení lidských zdrojů využívá řady nástrojů, kterými jsou dle Mužíka (2017, s. 124) strategie řízení lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení, rozmisťování, povyšování a propouštění zaměstnanců, odměňování, podnikové vzdělávání, péče o zaměstnance a jejich vztahy, personální informační systémy. Tyto nástroje řízení lidských zdrojů a z nich vyplývající aktivity představují dle Koubka (2015, s. 19, 20) poněkud tradiční přístup. Za současné situace by se mělo řízení lidských zdrojů zaměřit na poněkud jinak definované hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami, tj. vylepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů, a především zvýšení připravenosti na změny. *„Do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz se klade na zdravé vztahy v organizaci a na péči o pracovníky. Koncepce mlčky předpokládá intenzivní komunikaci v organizaci, ať už má podobu zpětné vazby poskytované pracovníkům a týkající se jejich pracovního výkonu nebo podobu sdělení pracovníků vedení organizace“* (Koubek, 2015, s. 20).

V souvislosti s řízením lidských zdrojů jsou v odborné literatuře používány termíny personalistika, personální řízení, personální administrativa nebo human resource management. Úkolem personalistiky v pojetí řízení lidských zdrojů je dle Šikýře (2016, s. 14) zabezpečit organizaci optimální počet lidí s jejichž pomocí dosáhne očekávaného výkonu a očekávaných strategických cílů. K naplnění těchto úkolů slouží jednotlivé personální činnosti, za které dle Kocianové (2012, s. 95) nesou odpovědnost vrcholové vedení, personalisté (poskytovatelé personálních služeb) a linioví vedoucí pracovníci. Významnou roli v tomto procesu hraje lidský faktor, a to na několika frontách. Zaangažovaným subjektem, který ovlivňuje adaptační proces je přímý nadřízený/manažer, který má poslední a rozhodné slovo při výběru zaměstnance a je prvním, kdo uvede nového člověka na pracoviště. Přestože nemůže zajistit, aby adaptace zaměstnance probíhala vždy bez problémů, může jeho systematická péče proces velmi usnadnit (Nový a Surynek 2006, s. 158). Kdo a jakou měrou se podílí na personálních činnostech záleží především na velikosti organizace z hlediska počtu zaměstnanců. Dle Šikýře (2014, s. 26) v malé organizaci místo personalisty nemusí být vytvořeno a personální činnosti zajišťuje manažer. Ve střední organizaci může být vytvořeno alespoň jedno místo personalisty a ve velké organizaci bývá zřízen personální útvar s personalisty, kteří jsou specializováni na určité personální činnosti. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Personální specialisté poskytují personální služby a poradenství vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, komunikují ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. Personální činnosti jsou označovány jako výkonná část personální práce. V literatuře je uváděn různý počet a různé pojetí personálních nástrojů (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě (Koubek, 2015, s. 20, 21): vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování (plánování lidských zdrojů), získávání, výběr, přijímání, hodnocení pracovníků, řízení pracovního výkonu, rozmisťování/zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

V souvislosti s adaptačním procesem nových zaměstnanců jsou klíčovými personálními činnostmi získávání, výběr, přijímání, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a pracovní vztahy a hodnocení zaměstnanců. Tyto činnosti ovlivňují průběh adaptace, proto budou následně podrobněji popsány.

3.1 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

Adaptační proces přímo navazuje na přijímání zaměstnanců, kterému předchází získávání pracovníků. To, jak bude adaptační proces probíhat záleží do značné míry na získávání a výběru zaměstnanců. Získávání pracovníků je samostatný proces, jemuž předchází analýza a popis pracovního místa. Dle Koubka (2015, s. 126) je *„získávání pracovníků činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů na tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* Koubek (2015, s. 126) i Mužík a Krpálek (2017, s. 126) se shodují, že prioritním momentem k získávání pracovníků by měly být vnitřní zdroje organizace, což ulehčí adaptační proces. Dle Koubka (2015, s. 126) se tento způsob v moderní teorii řízení lidských zdrojů označuje termínem získávání zaměstnanců oproti náboru pracovníků, kterým se zpravidla označuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Obě možnosti jak získávání zaměstnanců, tak nábor pracovníků mají určité výhody a nevýhody. Záleží pouze na možnostech a potřebách organizace jakou možnost zvolí. Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je dle Mužíka, Krpálka (2017, s. 135) fakt, že organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance, může ho tedy vhodně motivovat a zaměstnanec zná firemní prostředí. Koubek (2015, s. 130) dodává, že se zvyšuje morálka a motivovanost zaměstnance a lepší návratnost investic, jež organizace do zaměstnanců vložila, lepší využití zkušeností, které zaměstnanci získali v organizaci a rychlejší adaptace zaměstnance. Výhody náboru pracovníků z vnější zdrojů jsou dle Mužíka, Krpálka (2017, s. 135) přínos nových nápadů, přístupů, zkušeností a možnost většího výběru kvalifikovaných odborníků na všech úrovních. Avšak získávání kvalifikovaných odborníků sebou přináší úskalí s přesvědčením těchto odborníků, které je vždy spojeno s většími finančními náklady.

Úkolem personalisty, popřípadě nadřízeného/manažera budoucího zaměstnance je z uchazečů, rozpoznat toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat

nastaveným kritériím obsazovaného pracovního místa s ohledem na odbornou, ale i výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost. Výběr zaměstnance, z velké části, ovlivní také to, jak bude vypadat následná adaptace zaměstnance. K výběru zaměstnanců existuje řada metod, které může personalista použít, avšak žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Dle Tureckiové (2009, s. 43) se při výběru zaměstnanců používají především behaviorálně vedené rozhovory, eventuálně další techniky výběru, mezi které dle Kocianové (2010, s. 98) patří analýza dokumentů (životopis, motivační dopis, osobní dotazník, pracovní posudek, lékařské vyšetření), diagnostické testy, testy pracovní způsobilosti, assessment centra (soubor výběrových metod). V praxi se využívá kombinace těchto metod, vzhledem k požadavkům na obsazovanou pozici, které si interně stanovuje konkrétní organizace.

Různí autoři například Šikýř (2014, s. 106) i Pilařová (2016, s. 63) uvádějí, že zodpovědností manažera je dosahování strategických cílů organizace pomocí svých podřízených, a proto rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče by mělo být pravomocí a odpovědností potenciálního nadřízeného uchazeče tedy manažera. Manažer by se měl účastnit výběrového řízení a zvážit skutečnou úroveň schopností, motivace a vhodnosti uchazeče, začlenit se do stávajícího kolektivu.

Poté co je vybrán vhodný kandidát a osloven s nabídkou práce, kterou akceptuje, nastává fáze přijímání zaměstnance. Přijímání zaměstnance je činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a uvedení na pracoviště (Koubek, 2015, s. 181).

V souvislosti s adaptačním procesem zaměstnance je nutné věnovat se adaptaci zaměstnance z vnitřních zdrojů stejně jako z vnějších zdrojů. Zaměstnanec z vnitřních zdrojů se musí adaptovat na nové pracovní místo, náplň práce a nový kolektiv.

3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují významnou složku činností personálního řízení organizace. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Již dávno neplatí, že by si

člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil jen s tím, co se naučil během přípravy na budoucí povolání. Jak uvádí Koubek (2015, s. 252) „základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoli organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytváří flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji“ (Koubek, 2015, s. 252). Dalším názorem, který se týká důležitosti podpory vzdělávání zaměstnanců na pracovišti dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 148) je, že vzdělávání zaměstnanců představuje důležitý motivační prvek, nejen pro zvýšení pracovního výkonu, ale také identifikaci zaměstnance s organizací, působí na adaptaci zaměstnance v organizaci na jeho kariéru a loajalitu k zaměstnavateli.

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci a to nejen během adaptačního procesu, kdy je to nutností, tvoří významnou část celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání je pokládáno formální vzdělávání (realizovaného jako příprava na zaměstnání v rámci školského systému), neformální (realizované v průběhu zaměstnání, tedy i během adaptačního procesu) a informální vzdělávání (přirozená součást každodenního života, které nemusí být vnímáno jako vzdělávání) (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80).

Tureckiová (2004, s. 92) i Koubek (2015, s. 254) popisují podnikové vzdělávání zaměstnanců jako formování pracovních schopností zaměstnance, které se odehrává v konkrétní organizaci. Jedná se o aktivitu organizovanou, podporovanou a umožňovanou konkrétní organizací. Formování pracovních schopností zaměstnance je součástí formování pracovních schopností člověka, které se odehrává v průběhu celého jeho života bez ohledu na to kdy, kde a z jakého podnětu se uskutečňuje. V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti, kterými jsou dle Koubka (2015, s. 255, 256):

1. oblast všeobecného vzdělávání
2. oblast odborného vzdělávání – základní příprava na povolání, orientace, doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace), normativní školení (vzdělávání určené právní normou, předepsaná odborná způsobilost)
3. oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti)

Nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců v organizaci, a to nejen během adaptačního procesu, je dobře organizované systematické vzdělávání, které vychází z celkové

podnikové strategie. Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá trvale, v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak neustále upravuje (Bartoňková, 2010, s. 109). Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším pojetí (formování charakteristik osobnosti a hodnot potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů, formování pracovních vztahů apod.). Jeho účinné uplatňování vede k angažovanosti zaměstnanců, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči organizaci (Tureckiová, 2004, s. 91 a Koubek, 2015, s. 259).

Adaptační proces v organizaci má značný vzdělávací aspekt a musí být součástí systému podnikového vzdělávání. Organizace většinou nezískává zaměstnance, kteří jsou okamžitě připraveni v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na které byli přijati nebo přesunuti. Z tohoto důvodu je dle Koubka (2015, s. 254) „*nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace*“ (Koubek, 2015, s. 254). Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu jsou dle Hroníka (2007, s. 130) především co nejrychlejší dosáhnoutí standardní výkonnosti, ovlivnění kvality, zefektivnění adaptačního procesu a ovlivnění kvality výkonu nového zaměstnance. Rychlá a kvalitní adaptace umožňuje další systematické vzdělávání zaměstnance, které dle Šikýře (2016, s. 124) utváří, prohlubuje, rozšiřuje schopnosti zaměstnance a připravuje ho na soustavné změny podmínek a požadavků konkrétních pracovních míst.

Významnou roli ve vzdělávání zaměstnanců, nejen během adaptačního procesu, představuje přímý nadřízený, tedy manažer, který ve spolupráci s personálním oddělením nebo s oddělením rozvoje zaměstnanců (pokud jsou tyto složky v organizaci přítomny), identifikuje jejich potřebu vzdělávání (identifikace vzdělávacích – výcvikových a rozvojových potřeb). Podílí se na tvorbě adaptačního plánu (plán vzdělávání a jeho koncepce) a tím pádem i na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (realizace

vzdělávání – bývá nejčastějším školitelem). Je jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací pro evaluaci vzdělávání (hodnocení efektivity vzdělávání v organizaci) (Tureckiová, 2004, s. 99 a Koubek, 2015, s. 31).

Důležitou aktivitou organizace je využívání interaktivních metod vzdělávání zacílené na zlepšování týmové spolupráce. Aby se zaměstnanci co nejrychleji adaptovali a proaktivně pracovali pro organizaci, musí tomu odpovídat její kultura. Ve vzdělávání zaměstnance je rozhodující nejen obsah, ale také kvalita lektorů a prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá. (Saliger, Kozáková, Hodný, 2018, s. 298)

3.2.1 Metody vzdělávání

Úspěšný adaptační proces nového zaměstnance je podmíněn aplikací správné metody vzdělávání. V literatuře zabývající se řízením lidských zdrojů, vzdělávání dospělých není jasně strukturovaný seznam metod, které by sloužily k efektivnímu vzdělávání v adaptačním procesu zaměstnance. Výběr vhodných metod závisí na možnostech organizace a specifikaci práce, na kterou se zaměstnanec adaptuje. Dle Šikýře (2016, kap. 8.4. e-book, nečíslováno) správnost zvolené metody vzdělávání se posuzuje s ohledem na potřebu vzdělávání, cíl, cílovou skupinu účastníků, organizační předpoklady vzdělávání apod.

Vzdělávání dospělých má svá specifika a postupem času vznikla velká škála metod, které Koubek (2015, s. 265, 266) a další autoři rozdělují na:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při vykonávání běžných pracovních úkolů „on the job“.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (v organizaci i mimo ni) „off the job“.

Dále budou popsány metody, které různí autoři uvádějí jako vhodné a nejčastěji používané metody ve vzdělávání dospělých, tudíž vhodné pro vzdělávání během adaptačního procesu.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Metody vykonávané na pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností.

Instruktáž při výkonu práce je nejpoužívanější metodou během adaptačního procesu. Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním zkušeného kolegy nebo přímého

nadřazeného, který předvede výkon (pracovní postup) určité práce. Vzdělávaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním osvojí pracovní postup, který použije při plnění svých vlastních úkolů. Tato metoda umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Výhodou této metody je rychlý zácvik a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi zaměstnanci (Koubek, 2015, s. 267 a Šikýř, 2016, kap. 8.4.1. e-book, nečíslováno).

Koučování je dlouhodobější instruování. Tato metoda je vhodná během adaptačního procesu. Zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče. Osoby, která je schopná komunikovat, usměrňovat a motivovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a schopností pro výkon práce. Výhodou této metody je, že umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci mezi vzdělávaným a koučem. Zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry zaměstnance (Koubek, 2015, s. 267 a Šikýř, 2016, kap. 8.4.1. e-book, nečíslováno).

Konzultování je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, přičemž k procesu učení a zlepšování dochází u obou. Vzdělávaný zaměstnanec přináší do vztahu svou iniciativu tím, že komentuje problémy své práce a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba pro obohacení stylu obou zainteresovaných stran (Koubek, 2015, s. 268). Výhodou této metody je, že je možné ji použít distančně, za pomoci informačních technologií.

Mentoring je vzdělávání zaměstnance pod vedením mentora, kterým je odborník nebo zkušenější zaměstnanec schopný předat znalosti, zkušenosti a informace k vykonávané práci. Mentora si zaměstnanec vybírá sám jako svůj vzor a svého osobního rádce. Mentor však může být zaměstnanci přidělen. Je důležité, aby přidělený mentor byl ochoten fungovat jako mentor, radit, stimulovat, usměrňovat a pomáhat zaměstnanci v jeho osobní kariéře (Koubek, 2015, s. 267 a Šikýř, 2016, kap. 8.4.1. e-book, nečíslováno).

Asistování je často používaná metoda formování pracovních schopností zaměstnance. Zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli. Postupně se na práci podílí větší mírou a osamostatňuje se, až získá takové zkušenosti a dovednosti, že je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Výhodou

je soustavné působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou je možné oslabování vlastního tvůrčího přístupu a nadání zaměstnance, na kterého působí pouze jeden vzdělavatel (Koubek, 2015, s. 268 a Šikýř, 2016, kap. 8.4.1. e-book, nečíslováno).

Pověření úkolem je rozvinutím metody asistování, popřípadě její konečnou fází. Vzdělavatel pověří vzdělávaného zaměstnance splněním specifikovaného úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti při plnění zadaného úkolu. Výhodou je vychovávání k samostatnosti a tvůrčímu přístupu k práci. Zaměstnanec si ověří své znalosti a dovednosti a je více motivován k jejich rozvoji (Koubek, 2015, s. 268 a Šikýř, 2016, kap. 8.4.1. e-book, nečíslováno).

Rotace práce je metoda, při níž se vzdělávaný zaměstnanec učí během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami v organizaci. Výhodou je, že si zaměstnanec rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává provázanost pracovních postupů organizace a dostává se do sociálních kontaktů s dalšími zaměstnanci organizace (Koubek, 2015, s. 269 a Šikýř, 2016, kap. 8.4.1. e-book, nečíslováno).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou aplikovány převážně hromadně ve vzdělávacích organizacích mimo pracoviště, avšak mohou být uskutečněny i na pracovišti, během adaptace nového zaměstnance, v závislosti na potřebách a možnostech organizace.

Přednáška je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Zaměstnanci se vzdělávají prostřednictvím výkladu školitele. Výhodou jsou rychle předané informace bez nároku na podmínky kde vzdělávání probíhá, avšak jednostranný výklad může snižovat motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si získávaných znalostí, dovedností a schopností. Během přednášky, spojené s diskusí (semináře), jsou vzdělávaní stimulováni k aktivitě. Avšak tato akce musí být důkladně připravena a vhodně moderována (Koubek, 2015, s. 270).

Demonstrování je zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem. Školitel předvádí školeným zaměstnancům pracovní postup, kteří si názorně osvojují znalosti,

dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce. Výhodou je, že si zaměstnanci vyzkouší svou dovednost v bezpečném prostředí, ale podmínky ve vzdělávacím zařízení jsou obvykle jiné než na pracovišti (Koubek, 2015, s. 270 a Šikýř, 2016, kap. 8.4.1. e-book, nečíslováno).

Případová studie / workshop se většinou používají pro vzdělávání vedoucích nebo tvůrčích zaměstnanců. Zaměstnanci se učí při společném řešení modelového nebo konkrétního problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců a podporuje týmovou spolupráci. Avšak kladou mimořádné požadavky na přípravu i na schopnosti moderátora (Mužík, 2010, s. 152). Dalšími variantami metody případových studií jsou metody brainstorming, workshop, simulace, hraní rolí. Workshop je metoda, při které pracovní skupina, která se věnuje určitému tématu, sdílí informace a vyměňují si své zkušenosti. Podstatné je, aby se účastníci aktivně zapojili a společně došli k výsledku, který je využitelný v praxi. Účastníci workshopu se tak učí od sebe navzájem, získávají novou inspiraci a na základě toho, efektivně nachází mnohá řešení (Mužík, 2010, s. 152).

E-learning

Další metodou, kterou lze použít při vzdělávání během adaptačního procesu je e-learning. Jedná se o metodu, která je použitelná jak na pracovišti, tak mimo něj, individuálně nebo skupinově. E-learning představuje v nejširším slova smyslu využívání informačních a telekomunikačních technologií za účelem podporování zaměstnanců ve vzdělávání a učení. Výhodou e-learningu je, že vzdělávání probíhá tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější, poskytuje tedy časovou a prostorovou nezávislost. Může probíhat po částech, které se zaměřují na dosažení konkrétních cílů vzdělávání (Armstrong, Taylor, 2015, kap. 23.4. e-book, nečíslováno). Další předností je názornost a atraktivnost vzdělávání. Znalosti jsou zaměstnancům zprostředkovávány pestrou a kombinovanou formou (texty, obrázky, grafy, tabulky, audio, video), což zaměstnává prakticky všechny smysly a podporuje aktivní přístup ke vzdělávání a učení (Šikýř, 2014, s. 129). Možnosti využití E-learningu během adaptačního procesu jsou například prezentace organizace, zákonná vzdělávání a další. Především ta, jejichž obsah se často nemění.

Pracovní porady nepatří mezi metody vzdělávání, ale mohou mít značný pozitivní efekt pro adaptační proces. Jsou považovány za vhodné při formování pracovních schopností

zaměstnanců. Během nich si zúčastnění pravidelně vyměňují zkušenosti, prezentují, ale také ujasňují názory, sjednocují postoje, urovnávají spory a rozhodují společně o dalších krocích a aktivitách v činnosti organizace. Tím zvyšují nejen znalosti a informovanost zúčastněných zaměstnanců, ale i pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem nebo organizací (Koubek, 2015, s. 269).

3.3 Péče o zaměstnance a pracovní vztahy

Péče o zaměstnance a pracovní vztahy je další součástí adaptačního procesu, která může ovlivnit zapracování nového zaměstnance. V odborné literatuře je péče o zaměstnance popsána, jako péče zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 149) péče o zaměstnance zahrnuje činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociální služeb pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky. Koubek (2015, s. 343) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- a) povinná péče o pracovníky
- b) smluvní péče o pracovníky
- c) dobrovolná péče o pracovníky

Povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb. (Zákony pro lidi, 2020) zahrnuje:

Pracovní podmínky zaměstnanců § 224 - § 226 (vytváření pracovních podmínek, které umožní bezpečný výkon práce, poskytování odměny, vytváření a čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb, bezpečná úschova svršků a osobních předmětů).

Odborný rozvoj zaměstnanců § 227 - § 235 (zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace).

Stravování zaměstnanců § 236 (umožnění stravování všem zaměstnancům ve všech směnách, poskytování času a vytváření prostoru ke stravování zaměstnanců během přestávek v práci).

Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců § 237 - § 247 (zabezpečení ochrany zaměstnanců se zdravotním postižením, pracovních podmínek zaměstnankyň, pracovních podmínek mladistvých zaměstnanců).

Smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.

Dobrovolná péče o pracovníky je výrazem personální politiky zaměstnavatele. Jedná se o zaměstnanecké výhody, benefity a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti. Je výrazem úsilí organizace o získání konkurenční výhody na trhu práce (Šikýř, 2014, s. 131). „Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči“ (Koubek, 2015, s. 343). Dle Šikýře (2014, s. 131, s. 143) mezi podstatné determinanty motivace zaměstnanců patří mimo jiné pracovní vztahy, ať už pracovněprávní označované jako formální nebo společenské vztahy tedy neformální. Jako formální pracovní vztahy se označují především pracovněprávní vztahy spojené s výkonem práce a upravené pracovněprávními předpisy. Jistou formální povahu pracovního vztahu mají také vztahy mezi zaměstnanci v organizaci (vztahy mezi nadřízeným a podřízeným) a vztahy zaměstnanců k dalším zainteresovaným stranám v organizaci i mimo organizaci. Neformálními pracovními vztahy jsou běžné mezilidské a společenské vztahy, které vznikají v organizaci i mimo ni a jejich úroveň významně ovlivňuje vzájemné jednání zaměstnanců a celkové klima na pracovišti. Příznivé pracovní vztahy jsou založeny na dodržování zákonů, lidských práv a zásad slušného chování ze strany všech zainteresovaných osob, včetně vedoucích zaměstnanců, jejichž hlavním úkolem je vlastním příkladem reflektovat obecně žádoucí a přijatelné způsoby chování a jednání zaměstnanců a jakékoliv jiné projevy důsledně eliminovat. Na přístupu jednotlivých vedoucích zaměstnanců záleží, jak se budou zaměstnanci chovat k sobě navzájem, ke svému okolí, ale také k vedoucím zaměstnancům samotným.

V souvislosti s adaptací zaměstnance je ukázkou dobrovolné péče o zaměstnance například to, že má organizace pro nové zaměstnance vytvořenou příručku pro zaměstnance, která jim je poskytnuta v přípravné fázi. Příručka pro zaměstnance může být v tištěné, nebo

elektronické podobě. Dle Armstronga (2007, s. 398) by měla organizace mít připraven alespoň přehled základních informací, které potřebuje zaměstnanec znát. Příručka by měla zaměstnance seznamovat s organizací a umožnit jednodušší orientaci, měla by dle Kocianové (2010, s. 134) obsahovat informace o organizaci, organizační strukturu, pravidla komunikace v organizaci, organizační normy, pracovní podmínky v organizaci, informace o odměňování, o zaměstnaneckých výhodách, o možnostech vzdělávání a rozvoje, postupech při povyšování pracovníků, odborové záležitosti a další. Pro zaměstnance, kteří mají přístup k internetu, mohou být všechny tyto informace umístěny na intranetu organizace, kde je možnost snazšího a rychlejšího vyhledávání konkrétních informací.

3.4 Hodnocení zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu

Aby byl proces adaptace nových zaměstnanců úspěšný, je důležité ho průběžně kontrolovat a vyhodnocovat. Pravidelné hodnocení zaměstnanců, a to nejen během adaptačního procesu, je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Tento nástroj umožňuje nadřízeným/manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce nebo plnění úkolů, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 110). Dle Armstronga (2011, s. 72) nejsou tyto aktivity exkluzivní záležitostmi nadřízených/manažerů, ale podílejí se na nich týmy i jednotlivci společně, jako zainteresované strany. Výchozím předpokladem kladného řízení pracovního výkonu je dle Šikýře (2016, s. 110) rozvoj požadovaných schopností a dosažení motivace zaměstnanců, shodně jako vytváření příznivých pracovních podmínek zaměstnanců k vykonávání práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Během adaptace nového zaměstnance se provádí formální i neformální hodnocení ze strany nadřízeného/manažera. Pilařová (2008, s. 11) nazývá formální hodnocení jako systematické a neformální jako nesystematické. Neformální hodnocení se uskutečňuje dle potřeby během adaptačního procesu, kdy nadřízený řídí a vede nového zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Cílem neformálního hodnocení je včasné rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy (Šikýř 2014, s. 109). Neformální hodnocení probíhá formou rozhovoru s novým

zaměstnancem. Během rozhovoru by měl nadřízený, ale i personalista zjišťovat spokojenost zaměstnance, měli by sledovat, jak se zaměstnanec přizpůsobuje prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovního kolektivu. Měli by s ním hovořit o jeho pocitech o jeho dojmu z organizace, z kolegů i z práce. Nadřízený by měl průběžně sledovat schopnost zvládnutí práce a v průběhu rozhovorů poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti, oceňovat dobré výkony a snahu. Zároveň by si měl vyslechnout zpětnou vazbu od zaměstnance (Kocianová, 2010, s. 136).

Formální hodnocení se uskutečňuje na konci adaptačního programu, formou hodnotícího pohovoru, ke konci zkušební doby. Tehdy nadřízený hodnotí působení nového zaměstnance během adaptačního procesu, vyhodnocuje s ním průběh a výsledky adaptačního programu, diskutuje s ním o nich a zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance na následující období (Šikýř, 2014, s. 110). Dle Tureckiové (2009, s. 44) by součástí rozhovoru mělo být také hodnocení očekávání zaměstnance (osobní a profesní cíle), na základě, kterého by měla být provedena dohoda o tom, jak podpořit potenciál zaměstnance vedoucí k jeho budoucím výkonům odpovídajícím dlouhodobým cílům. Hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem je dle Hroníka (2007, s. 131) výhodné, jelikož zaměstnanec je po nějakou dobu schopen pohledu zvenčí, je tedy schopen poskytnout důležité podmínky. Aktivní účast hodnoceného se navíc opírá nejen o jeho sebehodnocení a možnost vyjádřit se k hodnocení nadřízeného, ale i možnost podílet se na stanovení svých pracovních a rozvojových cílů a vyjádřit své náměty či připomínky k vykonávané práci a svěřeným úkolům.

Formální hodnocení se zpravidla uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru, ze kterého se vytvoří písemná zpráva, která je součástí personální evidence a slouží k vytvoření plánu na další období (odměňování, další vzdělávání atd.) (Šikýř, 2014, s. 110).

Správnou adaptací zaměstnance si nadřízený vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 110).

3.5 Adaptační program

K usnadnění adaptování se zaměstnance na nové pracovní místo slouží adaptační program. Adaptační program je soubor opatření, které zajistí, že se zaměstnanec co nejlépe a nejrychleji přizpůsobí podmínkám organizace a bude schopen se podílet na plnění cílů organizace. Adaptace zaměstnanců se zaměřuje dle Koubka (2015, s. 193) a Kocianové (2010, s. 133) na tři oblasti:

Celoorganizační (celopodniková) adaptace. Jedná se o zprostředkování obecných informací o organizaci a je společná pro všechny nové zaměstnance organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.

Útvarová adaptace (případně skupinová či týmová adaptace), týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Nový zaměstnanec má být seznámen s detaily, jimiž se vyznačuje práce v konkrétním útvaru (pracovní skupině či týmu).

Adaptace na konkrétní pracovní místo, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Adaptační program je určen pro nové zaměstnance nebo stávající zaměstnance, kteří přecházejí na jinou pozici v rámci organizace. Začíná obvykle nástupem nového zaměstnance a dle Dvořákové (2012, s. 163) má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků, kteří by měli být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu organizace včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace. V adaptačním programu se využívají rozmanité metody vzdělávání na pracovišti, ale i mimo pracoviště a je ukončen rozhodnutím nadřízeného, například uplynutím sjednané zkušební doby.

3.6 Adaptační plán

Efektivním nástrojem řízení adaptace zaměstnanců je adaptační plán, který je součástí adaptačního programu. Každý příchozí zaměstnanec by měl mít k dispozici písemně vypracovaný individuální adaptační plán pro adaptační období, který má dle Kocianové (2010, s. 134) obsahovat všechny důležité kroky adaptačního procesu v časovém harmonogramu. Časový harmonogram je u různých pozic, na které se zaměstnanec

adaptuje, různě časově náročný. Na nekvalifikovaných pracovních pozicích, které vyžadují základní pracovní zaškolení, povinná školení a orientaci v organizaci, je adaptační plán připraven na kratší období, oproti adaptaci na manažerské pozice nebo pozice specialistů. Zde může být adaptační plán stanoven i na období delší než půl roku. Adaptační plán může mít podobu formuláře. Na sestavení adaptačního plánu by se měli podílet personalisté a vedoucí zaměstnanci, kteří by měli přihlížet k náročnosti pracovního místa, věku přijatého zaměstnance a dosavadním zkušenostem zaměstnance (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305). Jako vzor pro vytvoření individuálního adaptačního plánu může sloužit seznam aktivit dle Kocianové (2011, s. 136):

1. *„předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personální útvaru (1.den);*
2. *rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci, organizačním útvaru a pracovním místě), seznámení pracovníka s jeho kolegy a patronem pro období adaptace (1.den);*
3. *školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;*
4. *vstupní školení pro nové pracovníky;*
5. *prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem;*
6. *rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne);*
7. *kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne);*
8. *rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne);*
9. *kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne);*
10. *rozhovor s nadřízeným (3.týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace;*
11. *další kontakty personálního pracovníka s pracovníkem v průběhu adaptace;*
12. *závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem;*
13. *závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným;*
14. *rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k průběhu adaptace pracovníka;“*

Do formuláře se v průběhu adaptace zaznamenávají, k uvedeným naplánovaným aktivitám, termíny jejich splnění a podpisy odpovědných osob. Dále je zaznamenáván plán vzdělávacích aktivit pro období adaptace, případně plán rotace zaměstnance. Formulář může obsahovat také prostor pro vyjádření dalších informací k adaptaci zaměstnance. V závěru

může být zaznamenáno hodnocení nadřízeného i zaměstnance po skončení adaptačního procesu, případně jeho další návrhy a zaměstnancovy představy o dalším průběhu programu.

4 Charakteristika předmětné organizace

Výzkumné šetření bylo organizací umožněno pod podmínkou, že zůstane v anonymitě. Z tohoto důvodu byl pro organizaci zvolen pseudonym ABT Česká republika s.r.o. (dále jen ABT). Organizace ABT je součástí nadnárodní korporace, která působí nejen v Evropě. V České republice působí od roku 1991. Organizace se zabývá nákupem a prodejem zboží, její pobočky jsou dislokovány po celé České republice a počet zaměstnanců převyšuje 10 000.

Informace o organizaci byly získány z intranetu organizace, do kterého mi byl umožněn přístup HR oddělením. Informace byly čerpány před uskutečněním rozhovorů.

Cíle organizace

Hlavním a dlouhodobým cílem organizace je obchodovat s komoditami takovým způsobem, aby obchod jak směrem k nákupu a distribuci od dodavatelů, tak i ve vztahu se zákazníkem, byl spravedlivý, čestný, oboustranně výhodný a udržitelný.

Hlavní cíle a strategie jsou společné pro celou organizaci. Ambice organizace, při naplňování obchodních cílů, vyžadují po zaměstnancích více různých dovedností a manažerských schopností, z tohoto důvodu má společnost vypracovaný systém řízení výkonu a rozvoje. Performance Management (řízení výkonu) spočívá v tom zaměstnávat správné lidi, se správnými kompetencemi, rozmístěných na správných místech. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace. Organizace si uvědomuje fakt, že řízení pracovního výkonu je nejdůležitějším nástrojem pro rozvíjení a zlepšování výkonu jednotlivců, týmů a tím i celé organizace. Aby mohla dále růst, musí se zaměřit na hodnocení výkonu zaměstnanců, průběžnou zpětnou vazbu, odměňování a také na individuální rozvojové plány. Průběžná zpětná vazba je důležitá pro získávání podkladů pro roční hodnocení. Bezprostřední hodnocení pomáhá fixovat pozitivní návyky a zlepšovat pozitivní kulturu organizace a komunikaci. Zároveň umožňuje průběžně kontrolovat výsledky práce na základě, kterých jsou upravovány cíle a rozvojové plány.

Organizace si díky vlastní zkušenosti uvědomuje, že špatně nastavený proces řízení pracovního výkonu má závažné negativní dopady na manažery, zaměstnance i celou organizaci.

Vize organizace

Vizí organizace je „**být lepší každý den**“, čehož chce dosáhnout pomocí definovaných slibů, které společně tvoří jeden celek. Chce pro zákazníky vytvořit **lepší místo k nákupu**, pro zaměstnance **lepší místo pro práci** a v lokalitách, kde působí, chce **být lepším sousedem**. Považuje za logické, že obchodník, který chce být úspěšný, myslí nejen na zákazníky a své zaměstnance, ale také na lidi ve svém okolí. Tento slib spočívá v propojení společenské odpovědnosti s každodenním podnikáním. To znamená, že se chová zodpovědně k okolí, zákazníkům i zaměstnancům. Také podporuje projekty, které si zaslouží pozornost, aby se všem žilo lépe dnes i v budoucnosti. Zaměřuje se na podporu kvalitního života komunit, péči o životní prostředí a v neposlední řadě na zdravý životní styl komunity a svých zaměstnanců. Nadační fond společnosti podporuje zdravý životní styl dětí i jejich rodičů a podporuje vzdělávání, integraci a rozvoj dětí ze sociálně znevýhodněných skupin.

Hodnoty organizace

Organizace si uvědomuje, že dělat co je správné, znamená více než jen přijímání etických obchodních rozhodnutí. Jde o zvážení dopadu těchto rozhodnutí na kolegy, zákazníky a komunity. K tomu slouží etický kodex společnosti, který poukazuje na to, jak mají zaměstnanci jednat s čestností a kuráží bez ohledu na to, kde pracují nebo jakou práci vykonávají. Etický kodex představuje vodítko k mnoha situacím, například respekt na pracovišti, bezpečné pracovní prostředí, hospodářská soutěž, antimonopolní pravidla, zákaz korupce a úplatkářství, střet zájmů, důvěrnost informací, zákaz odvetných opatření, možnost ohlášení. Etické jednání ve společnosti je podporováno definovanými hodnotami organizace.

„Hodnoty definují, kdo jsme a pomáhají nám formovat, kým se stáváme.“

Organizace interně prezentuje a sdílí 5 hodnot.

Odvaha – prosazovat změny, být vnímaví, smělí a inovativní.

Čestnost – dělat správné věci a získat si důvěru zákazníků.

Týmovost – společně přebírat zodpovědnost, spolupracovat a vítězit.

Péče – starat se o zákazníky, kolegy a komunitu.

Humor – být skromní, nohama na zemi a nebrat se příliš vážně.

Každá hodnota má v organizaci svého ambasadora, který tuto hodnotu reprezentuje.

4.1 Analýza adaptačního procesu v konkrétní organizaci

Předmětem šetření diplomové práce je analýza adaptačního procesu v organizaci ABT, komparace aplikace adaptačního procesu na dvou odloučených pracovištích organizace se stejnou pracovní náplní a hierarchií v organizační struktuře. Cílem výzkumného šetření je deskripce adaptačního procesu a návrh doporučení ke zlepšení adaptačního procesu zaměstnanců konkrétní organizace.

Z uvedeného cíle byly definovány tři základní otázky výzkumného šetření.

1. Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance v konkrétní organizaci?

Cílem bylo zjistit, jak probíhá adaptační proces a následné porovnání s teoretickými východisky. Konkrétně se jedná o proces zpracování a začleňování nového zaměstnance v rámci organizace, který trvá od prvního dne nástupu do tří měsíců po nástupu do organizace.

2. Jakým způsobem probíhá realizace vzdělávání v průběhu adaptačního procesu?

Cílem bylo zjistit, jakým způsobem se realizuje vzdělávání v průběhu adaptačního procesu. Následné porovnání s teoretickými východisky o vzdělávání dospělých v pracovním procesu během adaptace, kdy si zaměstnanec osvojuje svůj podíl práce v organizaci přímo na svém pracovišti, ale i mimo něj.

3. Jakým způsobem probíhá hodnocení během a na konci adaptačního procesu?

Cílem bylo zjistit, jak probíhá hodnocení během a na konci adaptačního procesu. Následné porovnání s teoretickými východisky o hodnocení během a na konci adaptačního procesu

nadřazeným a hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem – nastavení adaptačního procesu tak, aby zohledňoval potřeby zaměstnance v rámci adaptace.

4.2 Technika sběru dat

Pro realizaci výzkumného šetření byla použita kvalitativní i kvantitativní metoda sběru dat. Nástrojem výzkumného šetření pro sběr dat byl řízený polostrukturovaný rozhovor a strukturovaný elektronický dotazník.

Kvalitativní výzkum spočívá v analýze dat, která byla získána během rozhovorů s vedoucími konkrétních oddělení a HR Business Partnery konkrétních oddělení, následně byly získané informace objektivně popsány a komparovány.

Kvantitativní výzkum spočívá v analýze dat, která byla získána dotazováním prostřednictvím dotazníků. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno statistickou analýzou jejíž výsledkem byly zpracované grafy a tabulky a jejich interpretace. Kvantitativní data standardně procházejí následujícím procesem kódování ⇒ třídění 1. stupně ⇒ úpravy znaků ⇒ třídění 2. stupně.

Při kódování jsou jednotlivým variantám každého znaku přiřazeny číselné symboly. Varianty znaků se kódují podle předem připraveného tzv. kódovacího klíče. Ten určuje způsob kódování každého ze znaků a též mu vymezuje standardní pořadové místo mezi ostatními znaky (Reichel, 2009, s.153). Třídění prvního stupně je prvním krokem analýzy dat, kde se zjišťuje kolikrát se u nějakého znaku vyskytuje některá z kategorií znaků. Dalšími údaji jsou základní statistické míry znaků, které z předchozích dat vycházejí. Porovnává se četnost jednotlivých variant znaku se ukazuje se podoba jeho rozložení (Reichel, 2009, s. 157). Úpravy znaků k třídění 2. stupně podle dat z třídění 1. stupně. Bude vytvořena matice dat, která bude prezentována přehledně a jednoznačně pomocí tabulek případně grafů. Ke zpracovaným datům budou následně vysloveny vlastní závěry, názory, významy a obecnější komentáře.

4.3 Výběrový soubor

Pro analýzu současného stavu procesu adaptace zaměstnanců konkrétního oddělení v organizaci ABT byly vybráni zaměstnanci na administrativních pozicích dvou odloučených oddělení, s totožnou náplní práce v Praze, které má 25 zaměstnanců

a v Olomouci, které má 28 zaměstnanců. Jedná se o administrativní pozici bez fyzické zátěže ve dvousměnném provozu. Na pozici je organizací požadováno středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a je vhodná pro absolventy. Náplň práce na odděleních je totožná, jedná se především o práci s interními systémy a komunikací s kolegy z dalších oddělení v organizaci a externími partnery. V současnosti jsou na této pozici pouze ženy. Každé oddělení má svého vedoucího (v organizační struktuře organizace označován Head) a personalistu (v organizační struktuře organizace označován Human Resource Business Partner; HRBP). Vedoucí oddělení reportuje svému nadřízenému (v organizační struktuře označován Controlling Manager). HRBP reportuje svému nadřízenému (v organizační struktuře označován HR Manager).

V první fázi byly provedeny polostrukturované rozhovory s vedoucími oddělení a HRBP, díky kterým bylo možné nahlédnout do současného stavu procesu adaptace zaměstnanců. Ve druhé fázi, na základě získaných informací z první fáze, byl vytvořen elektronický dotazník v aplikaci Microsoft Forms.

Pro realizaci polostrukturovaných rozhovorů byly záměrně identifikováni HRBP (personalistky) a vedoucí oddělení.

HRBP:

- HRBP Olomouc, žena, 12 let v organizaci na pozici HRBP.
- HRBP Praha, žena, 14 let v organizaci z toho 10 let na současné pozici HRBP.

Vedoucí oddělení:

- Vedoucí oddělení Olomouc, žena, 10 let v organizaci z toho 2 roky na současné pozici vedoucí oddělení. Na současnou pozici vedoucí vzešla z daného oddělení z interního výběrového řízení.
- Vedoucí oddělení Praha, muž, 13 let v organizaci z toho 7 let na současné pozici vedoucího oddělení.

Polostrukturovaný rozhovor

Respondentům byl osobně sdělen smysl a cíl šetření. Následně byli dotázáni, zda mají zájem o účast ve výzkumném šetření. Všichni projevíli zájem a souhlasili s poskytnutím

rozhovoru. Na základě tohoto souhlasu byly realizovány 4 polostrukturované rozhovory. Rozhovory byly nahrávány na záznamové zařízení. Na tuto skutečnost byli respondenti předem upozorněni a požádáni o souhlas. Se záznamem souhlasili. Základních otázek k rozhovoru bylo definováno 9 a byly rozděleny do 3 oblastí, proces adaptace, vzdělávání v průběhu adaptace a hodnocení během a na konci adaptačního procesu. Respondenti byli dotazováni shodnými otázkami. Každý z rozhovorů, který byl uskutečněn na pracovišti jednotlivých respondentů, trval přibližně 30 minut.

Elektronický dotazník

Základním výzkumným souborem dotazníkového šetření byli záměrně identifikováni zaměstnanci, kteří pracují v organizaci na současné pozici 3–36 měsíců. Toto kritérium v době dotazníkového šetření splňovalo 14 zaměstnanců na oddělení v Praze a 8 zaměstnanců na oddělení v Olomouci.

Aplikace Microsoft Forms umožnila vytvořit potřebný elektronický dotazník, který obsahoval 23 otázek z toho 7 otevřených a 16 uzavřených. Otázky v dotazníku byly, shodně jako otázky k polostrukturovaným rozhovorům, rozděleny do tří oblastí, proces adaptace, vzdělávání v průběhu adaptačního procesu a hodnocení během a na konci adaptačního procesu. Před rozesláním elektronických dotazníků byl respondentům osobně sdělen smysl a cíl šetření a byli požádáni o součinnost, kterou všichni přislíbili. Následně byli respondenti vyzváni k vyplnění odpovědí dotazníku odesláním odkazu na firemní e-mailové adresy. Návratnost dotazníků byla 22, tj. 100 %. Získané odpovědi byly exportovány do Excelu ke konečné analýze.

4.4 Interpretace výsledků šetření formou polostrukturovaných rozhovorů

V následujícím textu bude popsán, aktuální adaptační proces v organizaci, do kterého bylo možno nahlédnout díky uskutečněným polostrukturovaným rozhovorům s HRBP (personalisty) a vedoucími jednotlivých oddělení. Rozhovory jsou zacíleny tak, aby bylo možné co nejlépe analyzovat a komparovat adaptační proces v jednotlivých odděleních.

Nejdříve byly uskutečněny rozhovory s HRBP a s vedoucím oddělení v Praze a poté s HRBP a vedoucím oddělení v Olomouci. Rozhovory byly zaměřeny na získání informací

o nastavení adaptačního procesu a na zjištění, jakou měrou se dotazovaní podílejí na adaptačním procesu konkrétních oddělení.

Proces adaptace

1. Jsou v organizaci předem stanoveny adaptační procesy a jejich časový plán?

Obě HRBP odpověděly, že systémový proces adaptace na konkrétní pozici nastavený není. Přesný časový plán je nastaven na den nástupu nového zaměstnance. První pracovní den je zaměstnanec očekáván ve smluvený čas HRBP. Následuje podpis pracovní smlouvy. Součástí pracovní smlouvy je popis práce (job description) vztahující se k výkonu dané pozice a etický kodex společnosti, se kterými se zaměstnanec seznámí. Časová dotace na prostudování dokumentů je maximálně 30 minut. Následně je zaměstnanci odprezentována historie společnosti a její poslání, vizitky členů managementu, organizační struktura, náplň práce jednotlivých oddělení, pravidla vstupu a pohybu zaměstnanců na pracovišti a zaměstnanecké výhody tzv. benefity. Všechny tyto informace jsou také intuitivně dohledatelné na intranetu společnosti, jehož titulní stránka se automaticky načte při otevření jakéhokoli webového prohlížeče na PC patřící organizaci. Navazuje blok zákonného vzdělávání v oblasti BOZP a PO. Zákonná vzdělávání jsou prováděna formou prezentace a znalosti ověřeny písemným testem (periodická opakování zákonných vzdělávání jsou následně prováděna pomocí e-learningu). Koordinaci vzdělávání zajišťuje HRBP. Po skončení tohoto bloku, trvajících 3 hodiny, předává HRBP nového zaměstnance přímému nadřízenému. Následný časový plán adaptace sestavuje nadřízený dle situace a individuálních potřeb zaměstnance. Plán adaptace je nastaven na 3 měsíce, tzn. do konce zkušební doby.

Na stejnou otázku odpověděli vedoucí oddělení téměř shodně. Oba vedoucí oddělení potvrdili, že oficiální dokument, který by popisoval jednotlivé procesy a stanovoval přesný časový plán adaptace zaměstnance není vytvořen, ale každý z nich má vytvořen svůj, který si upravuje během adaptačního procesu dle potřeb jednotlivých zaměstnanců. Jediný oficiální dokument je hodnotící formulář, ve kterém jsou uvedeny cíle včetně termínů jejich plnění a slouží jako podpora k hodnocení zaměstnance na konci adaptačního procesu tzn. před vypršením zkušební doby.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: *„mám vytvořen plán zaučení, kde mám zapsány jednotlivé kroky, kterými musí nový zaměstnanec postupně projít, včetně termínu jejich plnění. Jednotlivé kroky tohoto plánu postupně projdu spolu s novým zaměstnancem, ty si vysvětlíme a odsouhlasíme. Tabulku zaměstnanec podepíše a obdrží kopii.“*

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: *„mám sestaven seznam jednotlivých činností, které musím s novým zaměstnancem projít. Seznam je určen jen pro mou potřebu, abych na něco nezapomněla.“*

2. Kdo se v organizaci podílí na procesu adaptace zaměstnanců a jakým způsobem?

Vyjádření obou HRBP: na adaptačním procesu se největší měrou podílí nadřízení. HRBP končí práce s adaptačním procesem v den nástupu zaměstnance do organizace ve chvíli, kdy jej předávají přímému nadřízenému. Upozornili na to, že jsou stále k dispozici s podporou nadřízenému i zaměstnanci.

Na podotázku, zda se v minulosti zúčastnili školení na téma adaptace zaměstnanců bylo odpovězeno, že ne.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: *„já spolu se školitelem, přiděleným novému zaměstnanci, máme největší zásluhu na fungování adaptace zaměstnance.“*

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: *„já mám největší podíl na průběhu adaptačního procesu s podporou HRBP.“*

Oba vedoucí také shodně odpověděli, že se nezúčastnili žádného školení týkajícího se adaptace zaměstnanců a sestavování adaptačních programů/plánů.

3. Jak probíhá adaptační proces v organizaci?

Vyjádření obou HRBP: průběh adaptačního procesu nejlépe popíší nadřízení jednotlivých oddělení, kteří se na něm podílejí.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: *„jakmile převezmu zaměstnance od HRBP, posadíme se a během cca hodiny, seznámím zaměstnance s úkoly, které ho hlavně*

v začátku čekají. Projdu s ním náplň práce, kterou má k dispozici a je součástí pracovní smlouvy.“

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: „HRBP mi předá nového zaměstnance. Zeptám se, zda má dotazy k náplni práce, kterou si prostudoval spolu s pracovní smlouvou.“

Vyjádření obou vedoucích oddělení: zaměstnanec je seznámen s nastavenými cíli pro danou pozici, které jsou uvedeny v hodnotícím formuláři a slouží jako podklad k hodnocení před skončením zkušební doby. Jsou zde uvedeny data plnění cílů. Zaměstnanec je ujistěn, že k plnění cílů bude přistupováno individuálně a časový plán může být kdykoli upraven. Vyhodnocení bude uskutečněno po domluvě, před skončením tří měsíční zkušební doby.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: „následně probereme provozní záležitosti, kterými jsou evidence docházky. Na vysvětlení docházky kladu důraz, jedná se o klíčové zaměstnance na jejichž práci závisí chod dalších oddělení, proto je nutné dodržovat docházku, plánovat dovolenou a návštěvy lékařů, abychom byli schopni zajistit provoz a systém byl spravedlivý pro všechny. Vyměníme si telefonní kontakty a ujistím zaměstnance, že mě může kdykoli kontaktovat s jakýmkoli problémem. Pak poskytnu prostor na otázky, které zodpovím.“

Vyjádření obou vedoucí oddělení: Následně je zaměstnanec odveden na jeho pracoviště a seznámen s týmem. Je mu předáno připravené pracoviště s vybavením, které potřebuje k výkonu práce a je seznámen se školitelem. Školitelem je zaměstnanec, který je z profesního a lidského hlediska schopen nového zaměstnance kompletně zaškolit na pracovní činnost, ale také seznámit s chodem organizace, pracoviště a pomoci mu začlenit do kolektivu. Zároveň je schopen předávat objektivní zpětnou vazbu na průběh zaškolování novému zaměstnanci i vedoucímu.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: „v týmu mám v současnosti 5. zaměstnanců, kteří jsou schopni a ochotni zaškolovat nové zaměstnance. Snažím se jednotlivému

zaměstnanci vybrat vhodného školitele a také školitele prostrídat, aby se nestalo, že zaškoluje pouze jeden. “

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: „školitelem je zkušený a loajální zaměstnanec, který souhlasí se zaškolováním a s tím, že mi bude předávat informace o průběhu zaškolování. “

Na podotázku, zda vybraní školitelé absolvovali školení „jak zaškolovat“ (rozvoj lektorských dovedností). Odpověděli oba vedoucí oddělení ne.

Na další podotázku, zda jsou vybraní školitelé nějakým způsobem odměňováni za zaškolování nového zaměstnance, například mimořádnou odměnou. Odpověděli oba vedoucí oddělení ne.

Vyjádření vedoucí oddělení Praha: „finanční odměnu nedostávají, ale po dobu zaškolování je část jejich práce přerozdělena mezi ostatní kolegyně. “

4. Máte výhrady k procesu adaptace v organizaci? Jaké?

Vyjádření obou HRBP: výhrady k procesu adaptace nemají. Uvedli, že vedoucí oddělení si proces adaptace zaměstnanců organizují svědomitě. Oba jsou zkušení zaměstnanci, kteří mají s vedením lidí zkušenosti a vykonávají svou práci s největším nasazením. Problém fluktuace je z jejich pohledu způsoben především tím, že se jedná o pozici ve dvou směnném provozu. Přestože je tato skutečnost uchazečům známa již při prvním kontaktu s organizací, stává se, že až v průběhu zkušební doby si uvědomí, že jim směnný provoz nevyhovuje.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: „vzhledem k tomu, že si adaptační proces zajišťuji a organizuji sám, nemám k němu výhrady. Snažím se k zaměstnancům přistupovat individuálně. Zpětnou vazbu na mou práci mám od svého nadřízeného a ta je pozitivní. Zároveň dostávám každoročně zpětnou vazbu od svých podřízených během průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost a angažovanost mých podřízených je vysoká. Fluktuace na mém oddělení je způsobena především odchody na mateřskou dovolenou. Po mateřské dovolené se zaměstnankyně nevracejí, protože jim nevyhovuje směnný provoz. Pozice je vhodná pro absolventy, jejichž přijímání se rozhodně nebráníme, ale už musíme počítat

s tím, že zaměstnanec nastoupil proto, že chce získat praxi a bude se poohlížet po jiném zaměstnání.“

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: *„nemám. Adaptaci zaměstnance zajišťuji já a mým cílem je mít fungující tým. Pozitivní zpětnou vazbu dostávám od svého nadřízeného a od svého oddělení po průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který je každoročně uskutečněn.“*

5. Jakým způsobem je podporován proces adaptace na firemní kulturu a hodnoty organizace a jak jsou novým pracovníkům firemní kultura a hodnoty komunikovány a předávány?

Vyjádření obou HRBP: Firemní hodnoty jsou představeny na nástěnkách a na intranetu organizace. Během zkušební doby, ale spíše až po zkušební době (záleží na tom, jak se povede sestavit skupinku v potřebného počtu nových zaměstnanců) se zaměstnanci zúčastní interaktivní hry za přítomnosti interních facilitátorů. Při tomto setkání se skupinka deseti zaměstnanců společně věnuje a diskutuje nad nápady, jak obstát před konkurencí. Hovoří o pracovním prostředí pro zaměstnance. Diskutují o tom, zda znají smysl své práce a vědí kam společnost směřuje. Výstup z tohoto workshopu se písemně zaznamenává a předává příslušným oddělením, které se podmětům dále věnují.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: *„všichni se snažíme fungovat dle firemních hodnot, chováme se k sobě slušně a narovinu komunikujeme. Tím jdeme příkladem novým zaměstnancům. Preferuji okamžitou zpětnou vazbu. Zaměstnanec ví, na čem je a v čem se má zlepšovat. Stejný vztah má můj nadřízený ke mně. Každý může říct otevřeně svůj názor, podnět ke zlepšení nejen mě, ale i celému managementu.“*

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: *„všichni jsme součástí firemní kultury a jednáme podle hodnot společnosti, kterými jsou především slušné chování a otevřená komunikace, tím jdeme příkladem novým zaměstnancům.“*

Oba vedoucí oddělení zmínili také skupinovou interaktivní hru, kterou zaměstnanci absolvují během nebo po zkušební době. Navíc zmínili čtvrtletní odměňování vybraných zaměstnanců, kteří se řídí firemními hodnotami a v rámci

nadstandardního a motivujícího chování jsou prospěšní pro své kolegy nebo pro společnost.

6. Jakým způsobem je podporována úspěšná sociální adaptace nových zaměstnanců v organizaci?

Vyjádření obou HRBP: Aby mohla být úspěšná sociální adaptace, snaží se už při výběrovém řízení vybrat vhodného kandidáta, který se díky svým charakterovým vlastnostem začlení do stávajícího kolektivu. Během pohovoru se také snaží zjistit, zda má kandidát zkušenosti s prací v týmu, jak se mu v týmu pracuje a jaké prostředí mu vyhovuje pro práci.

Oba vedoucí oddělení odpověděli, že se spolu s HRBP účastní výběrových řízení a snaží se vybrat kandidáta, který se z jejich pohledu může nejlépe adaptovat ve stávajícím kolektivu.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: *„pokud máme vhodného kandidáta, nevidím problém v jeho začlenění do kolektivu. S každým zaměstnancem se snažím individuálně pracovat, snažím se vzbudit důvěru, že se na mě může s číkoli obrátit a budeme to spolu řešit. Snažím se vybrat vhodného školitele, pokud zjistím, že výběr školitele nebyl správný, pokusím se zjistit, kde je problém a popřípadě přidělím novému zaměstnanci na zaškolení někoho jiného.“*

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: *„nového zaměstnance uvedu na pracoviště, seznámím ho s kolegy a předám zkušenému školiteli. Ujistím ho, že pokud bude cokoli potřebovat řešit, včetně vztahů na pracovišti, může se na mě obrátit.“*

7. Jaké jsou podle vašeho názoru nejčastější překážky, které novým pracovníkům brání v úspěšné sociální adaptaci v organizaci?

Obě HRBP shodně upozornily na charakterové vlastnosti zaměstnance.

Vyjádření HRBP Praha: *„máme nedostatek kvalitních uchazečů, tím pádem nemáme z koho vybírat vhodné kandidáty. S interními uchazeči počítat nemůžeme, protože se jedná spíše o startovací pozici v organizaci. Nejvhodnějšími uchazeči jsou ti, kteří se ucházejí o zaměstnání na doporučení od stávajících zaměstnanců.“*

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: „v současné době vidím problém v nedostatku kvalitních uchazečů o tuto pozici, stane se, že se do výběrového řízení přihlásí pouze jeden, pak musím ze svých představ slevit, ale také se stalo, že jsme raději zkusili dát výběrovému řízení čas a najít vhodnějšího kandidáta. Věřím, že se s každým člověkem dá pracovat a také se o to snažím, ale někdy je to náročné. Poté se se zaměstnancem musím rozloučit jen proto, že není schopen se přizpůsobit a narušuje stávající vztahy v kolektivu. Nyní mám nastavená přesná kritéria vlastností, které by měl pro mě ideální zaměstnanec do mého týmu mít.“

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: „nevím, asi profesní a lidské kvality nového zaměstnance anebo nevhodně vybraný školitel.“ Dále uvedla, že v Olomouci nevidí problém v nedostatku uchazečů.

Shrnutí otázek k procesu adaptace

HR procesy týkající se adaptace jsou u obou oddělení prakticky shodné. HRBP organizace zajišťují činnosti spojené se získáváním a přijímáním zaměstnanců. Při výběru z kandidátů kooperují s vedoucími oddělení. Jednotný adaptační program pro nové zaměstnance daného oddělení není sestaven. Vedoucí oddělení si adaptační plán sestavují sami v závislosti na aktuálních potřebách daného místa a individuálních potřebách nového zaměstnance. Vedoucí oddělení ani HRBP neabsolvovali koordinované školení na průběh adaptace nebo sestavování adaptačního plánu. Přesto jejich adaptační plán splňuje náležitosti dle teoretických východisek. Vedoucí oddělení si uvědomují důležitost naplánování adaptačního programu a náležitě se věnují činnostem souvisejícím s průběhem adaptačního procesu. HRBP participují na průběhu adaptace a podílí se na její koordinaci. Vedoucí oddělení neopomínají komunikovat hodnoty organizace, dbát na jejich příkladné prezentování. Sociální adaptace zaměstnance není nijak zvlášť podporována. Dotazovaní cílí na to, aby byl již při výběrovém řízení upřednostněn a vybrán zaměstnanec, který díky svým charakterovým vlastnostem je schopen se nejlépe adaptovat ve stávajícím kolektivu. Největším problémem je vnímán nedostatek kvalitních uchazečů vhodných pro danou pozici.

Vzdělávání v průběhu adaptačního procesu

8. Jakou formou se zaměstnanci během adaptačního procesu vzdělávají?

Vyjádření obou HRBP: zaměstnanci absolvují vstupní vzdělávání formou prezentace, jejíž obsahem je seznámení s historií organizace, základní personální informace a organizační struktura organizace. Zákonná vzdělávání kvality, BOZP a PO také formou prezentace. Vědomosti jsou ověřeny písemným testem. Dále jim je přidělen školitel, který je zaškolí do pracovních činností, které bude zaměstnanec vykonávat a seznámí ho s interními postupy a procesy v organizaci. Jsou provedeni jednotlivými odděleními, které mají návaznost na jejich práci. Zde se jich ujímají vedoucí oddělení nebo pověřeni pracovníci, kteří je seznámí s kolegy, s náplní práce na oddělení a mají možnost vyzkoušet si jednotlivé činnosti. Koordinaci těchto činností zajišťují HRBP s podporou oddělení vzdělávání.

Pro periodicitní vzdělávání, další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je využíván LMS (Learning Management System). Po přihlášení do systému se zaměstnanci nabízí pouze školení, která jsou pro něj určena ve vazbě na jeho zařazení v organizační struktuře a náplni jeho práce. Nabídka školení je přehledně uvedena i na intranetu společnosti a dělí se na vstupní školení, povinná školení, rozvojová školení, IT školení, jazyková výuka, školící programy. Školení, na která se zaměstnanec přihlásí, jsou realizována různými metodami a formami, například E-learning, workshop, výcvik, mentoring.

Oba vedoucí oddělení odpovídali shodně: během zkušební doby se vše točí v zaškolení na práci se specifickými interními programy, které využívají pro svou práci a pochopení nastavených a provázaných procesů. V současnosti se náplň práce oddělení velice mění, některé činnosti se robotizují a programy, ve kterých zaměstnanci pracují se stále vyvíjejí. Z uvedených důvodů jsou školení zaměstnancům „šitá na míru“ dle současných potřeb. Z tohoto důvodu neexistuje manuál, který by zaměstnanci mohli využívat. Při zaškolování si zaměstnanci tisknou opisy obrazovek a dělají si své poznámky. Každý zaměstnanec si pamatuje nebo potřebuje zaznamenat něco jiného, vychází z vlastních pracovních zkušeností a potřeb.

Dále zaměstnanci sdílejí virtuální prostor ve firemní platformě, kde si sdělují nové poznatky, popřípadě žádají o radu a navzájem se inspirují. Tato platforma slouží i pro on-line vzdělávání. Zaměstnancům je dále doporučováno samostudiu, veškeré aktuální metodické pokyny a procedury jsou umístěny na intranetu společnosti.

Shrnutí otázky týkající se vzdělávání během adaptačního procesu

Posuzovaná oddělení vybrané organizace mají stejné přístupy ke vzdělávání zaměstnanců během adaptačního procesu. Na celém procesu zaškolování se podílí oddělení vzdělávání, HRBP, vedoucí, kolegové nového zaměstnance a přidělený mentor/školitel. Role mentora a vedoucího oddělení je v adaptačním procesu pro nové zaměstnance velmi důležitá, a to v přípravě obsahu vzdělávání, volbě vhodných vzdělávacích metod. Během adaptačního procesu přistupují ke vzdělávání zaměstnanců individuálně v závislosti na jeho dosavadních zkušenostech, praxi a individuálních potřebách zaměstnance. Strategie vzdělávání vychází ze strategie řízení výkonu organizace. Organizace si uvědomuje důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, nejen během adaptačního procesu, v závislosti s růstem organizace a naplňování nastavených cílů.

Metody vzdělávání využívané během adaptačního procesu lze porovnat s teoretickými východisky. Výběr metod je vhodně zvolen pro vzdělávání v průběhu adaptačního procesu.

Přednáška s použitím prezentace – vstupní vzdělání v oblasti BOZP a PO. Znalosti evaluovány písemným testem.

Mentoring – po celou dobu zaškolování je novému zaměstnanci přidělen školitel, který předává své zkušenosti a znalosti. Seznamuje ho s kolegy, pomáhá se orientovat v organizačních strukturách ostatních oddělení, seznamuje ho s chodem organizace. Pomáhá vedoucímu při zpracování a následné aktualizaci plánu adaptace tím, že průběžně sleduje výsledky činnosti a také integraci nového zaměstnance do pracovní skupiny. Informuje ho o úspěšnosti adaptace a podílí se na přípravě podkladů na hodnocení na konci zkušební doby.

Rotace práce – nový zaměstnanec je přidělen na jiná oddělení, kde se seznámí s kolegy a naplní práce na odděleních, jejichž fungování je na sobě závislé.

Konzultování – zaměstnanci oddělení sdílejí virtuální prostor, kde si sdílejí dokumenty, sdílejí a vyměňují své zkušenosti a znalosti, a to napříč odděleními v Praze i Olomouci.

Workshop – noví zaměstnanci absolvují skupinové setkání, kde se společně věnují a diskutují nad nápady, jak obstát před konkurencí. Hovoří o pracovním prostředí pro zaměstnance. Diskutují o tom, zda znají smysl své práce a vědí kam společnost směřuje. Dostávají možnost se vyjádřit k fungování společnosti, sdělit své nápady na zlepšení, a tak se vlastním úsilím podílet na rozvoji společnosti.

Hodnocení během a po skončení adaptačního procesu

9. Jak probíhá hodnocení nového zaměstnance v průběhu a po skončení adaptačního procesu?

Vyjádření obou HRBP: noví zaměstnanci, jsou hodnoceni před vypršením tříměsíční zkušební doby. Zaměstnanec i vedoucí oddělení zná termín hodnotícího pohovoru minimálně týden dopředu, aby se na něj mohli připravit. Hodnocení probíhá s podporou oficiálních předtištěných hodnotících formulářů, kde jsou uvedeny cíle a termíny jejich plnění. Cílem hodnocení je předání zpětné vazby na práci zaměstnance, domluva na pokračování pracovního poměru, navýšení finančního ohodnocení a zjištění potřeby další podpory pro zaměstnance, nastavení nových cílů, jejichž plnění je vyhodnoceno při ročním hodnocení. Nastavené cíle pro roční hodnocení jsou zadávány do elektronického systému pro stanovení cílů a jejich hodnocení. Termín ročního hodnocení je pro všechny zaměstnance shodný bez ohledu na to, kdy nastoupili do pracovního poměru. Proces ročního hodnocení je nastaven od října do prosince a probíhá elektronicky. V daném časovém období zadají zaměstnanci do systému své sebehodnocení, okomentují svůj výkon u pracovních cílů a naplňování hodnot společnosti. Vedoucí pracovník doplní komentáře k výkonu zaměstnance v oblasti cílů a naplňování hodnot. Zadají celkové roční hodnocení (hodnotící škála: 1 nedostatečný – 5 vynikající), potenciál zaměstnance a přesune formulář do kalibrace. Následně probíhají kalibrační schůzky jednotlivých oddělení. Poté vedoucí pracovník v případě potřeby upraví komentáře na základě podnětů z kalibrační schůzky, pozve své podřízené na roční hodnotící rozhovor. Během hodnotícího rozhovoru s nimi diskutuje o jejich výkonu

a rozvojových potřebách. Schůzka je příležitostí pro vzájemnou zpětnou vazbu a diskusí nad celkovou spoluprací. Během rozhovoru se probírají a hodnotí stanovované výkonové cíle – KPI (finanční cíle), rozvojové cíle, kompetence určené pro pracovní pozici zaměstnance, celofiremní kompetence – hodnoty společnosti, kroky směrem k získání nebo zvýšení kvalifikace nebo k dalšímu rozvoji, jakož i perspektivy kariérového rozvoje. Na základě takového hodnocení a podle výsledků výkonu jsou pro jednotlivce, ale i skupiny zaměstnanců organizovány interní nebo externí školení a development centra. Vyhodnocení plnění každého cíle a kompetencí zaměstnance napomáhá k dosažení lepších výsledků a zlepšení výkonu společnosti. Po skončení rozhovoru odešle vedoucí pracovník formulář k odsouhlasení a podpisu zaměstnanci. Zaměstnanec formulář elektronicky potvrdí a tím končí proces ročního hodnocení.

Vyjádření vedoucích oddělení Praha i Olomouc: zopakovali, že oficiální cíle a termíny si nastaví se zaměstnancem již při prvním rozhovoru.

Vyjádření vedoucího oddělení Praha: *„během zkušební doby se několikrát sejdeme ve složení já + školitel, já + školitel + nový zaměstnanec a já + nový zaměstnanec a hodnotíme společně průběh zaškolování. Počet schůzek nemám dopředu naplánovaný, sejdeme se po domluvě tehdy, když je potřeba. Minimálně jednou za měsíc chci znát zpětnou vazbu na průběh zaškolování od školitele a následně od nového zaměstnance. Před koncem zkušební doby provádím formální hodnocení, jehož výsledek zaznamenám do hodnotícího formuláře, který předávám HRBP, protože slouží jako podklad pro navýšení mzdy a nastavení nových cílů pro roční hodnocení. Termín hodnotícího pohovoru oznámím zaměstnanci týden dopředu, aby se na něj mohl připravit. Zároveň ho seznámím s následným průběhem pohovoru a také s tím, že očekávám jeho sebehodnocení a vyjádření k průběhu zaškolování.“*

Vyjádření vedoucí oddělení Olomouc: *„v průběhu zkušební doby jsem novému zaměstnanci k dispozici, pokud potřebuje řešit nějaký problém týkající se nejen zaškolování, může se na mě obrátit, poté mu dávám i zpětnou vazbu na jeho práci. Pokud se vyskytnou nějaké problémy či nejasnosti v průběhu zaškolování, řešíme je*

operativně. Pokud průběh zaškolování probíhá hladce, hodnotím jeho zaučení a práci až při formálním hodnocení na konci zkušební doby. Zaměstnanec dostane prostor pro sebehodnocení, zhodnocení průběhu svého zaškolování a já následně hodnotím pracovní výsledky, pracovní chování a celkově zhodnotím výkon ve vztahu k očekávání, potřebám dané pozice a stanovení nových výkonových a rozvojových cílů.“

Shrnutí otázky týkající se hodnocení během adaptačního procesu

Formální hodnocení je nastaveno napříč celou organizací a jeho koordinaci zajišťují HRBP a provádí je vedoucí jednotlivých oddělení. Je uskutečněno před koncem tříměsíční zkušební doby, jelikož jeho výsledek je závislý především na domluvě na pokračování pracovního a navýšení finančního ohodnocení. Neformální hodnocení v průběhu adaptačního procesu zajišťují vedoucí oddělení dle svého uvážení. Z rozhovoru s vedoucím oddělení v Praze vyplývá proaktivní přístup k neformálnímu hodnocení oproti vedoucí oddělení v Olomouci, která zpětnou vazbu k průběhu adaptace zaměstnance, v případě, že adaptace probíhá z jejího pohledu bez problémů, nekomunikuje.

Následný proces ročního hodnocení je nastaven pro zaměstnance systémově bez ohledu na to, kdy proběhlo hodnocení před koncem zkušební doby a je prováděno v elektronickém systému pro stanovení cílů a jejich hodnocení.

4.5 Analýza výsledků šetření formou dotazníkového šetření

V následujícím textu budou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven na základě získaných informací z rozhovorů s HRBP a vedoucími oddělení. Otázky v dotazníku jsou formulovány tak, aby bylo co možná nejlépe ověřit fungování nastaveného adaptačního procesu v jednotlivých oddělení a komparovat nastavený adaptační proces v jednotlivých odděleních.

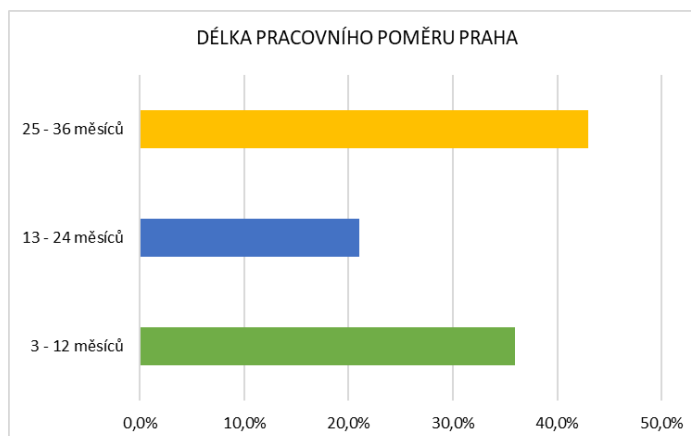
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 14 zaměstnanců oddělení v Praze a 8 zaměstnanců oddělení v Olomouci. Jak již bylo uvedeno, na této pozici jsou v současnosti pouze ženy. Kritérium pro výběr byla délka pracovního poměru v organizaci na současné pozici 3-36 měsíců. Všichni respondenti jsou ženy se středoškolským vzděláním, které je jednou z podmínek organizace pro přijetí na tuto pozici.

První otázka dotazníkového šetření byla identifikační a byla zjišťována délka pracovního poměru.

- na oddělení v Praze pracuje celkem 25 zaměstnanců, z toho 5 respondentů 3-12 měsíců tj. 36 %, 3 respondenti 13-24 měsíců tj. 21 % a 6 respondentů 25-36 měsíců tj. 43 %.
- na oddělení v Olomouci pracuje celkem 28 zaměstnanců, z toho 2 respondenti 3-12 měsíců tj. 25 %, 1 respondent 13-24 měsíců tj. 12,5 % a 5 respondentů 25-36 měsíců tj. 62,5 %.

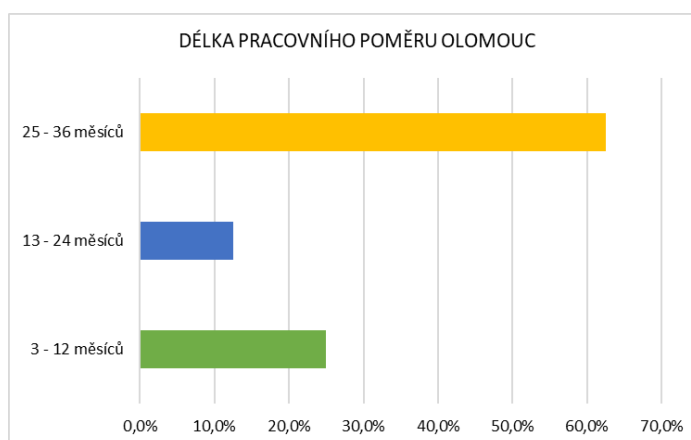
Tyto údaje jsou znázorněny grafy 1 a 2.

Graf 1 Délka pracovního poměru Praha



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Délka pracovního poměru Olomouc



Zdroj: vlastní zpracování

Proces adaptace

Následující otázky jsou zaměřené na ověření fungování nastaveného adaptačního procesu z pohledu zaměstnance, který absolvoval adaptační proces a je v pracovním poměru na stávající pozici 3–36 měsíců.

První otázka týkající se procesu adaptace zjišťuje, zda byli respondenti seznámeni s náplní jejich práce bezprostředně po nástupu do organizace. Všichni zaměstnanci oddělení v Praze i v Olomouci odpověděli, že ano.

Toto zjištění potvrzuje výpověď z rozhovoru s HRBP, které uvedly, že náplň práce (Job description) je součástí pracovní smlouvy, kterou obdrží každý zaměstnanec. Náplň práce má zaměstnanec možnost prostudovat před podpisem smlouvy a případné nejasnosti konzultovat s HRBP nebo se svým nadřízeným.

Druhá, třetí a čtvrtá otázka se týkala existence návodného popisu práce (manuálu). Nejprve bylo zjišťováno, zda zaměstnanci manuál obdrželi. 5 zaměstnanců oddělení v Praze odpovědělo kladně, tzn. že měli k dispozici manuál k jejich práci a kladně odpověděli 3 zaměstnanci oddělení v Olomouci. Po podrobnější analýze odpovědí bylo zjištěno, že kladně odpovídali zaměstnanci, kteří do organizace nastoupili v období před 25–36 měsíci. To znamená, že zaměstnanci, kteří nastoupili do zaměstnání v období před 3–24 měsíci nemají k dispozici návodný popis práce (manuál). Tím se potvrzuje výpověď vedoucích oddělení, že v současné době k dispozici manuál není. Vedoucí oddělení shodně a srozumitelně vysvětlili, proč tomu tak je. V současné době, při kontinuálně měnící se povaze a náplni práce na oddělení, není prioritou vytvářet a aktualizovat manuál. Zaměstnanci si manuál vytvářejí pro svou potřebu individuálně.

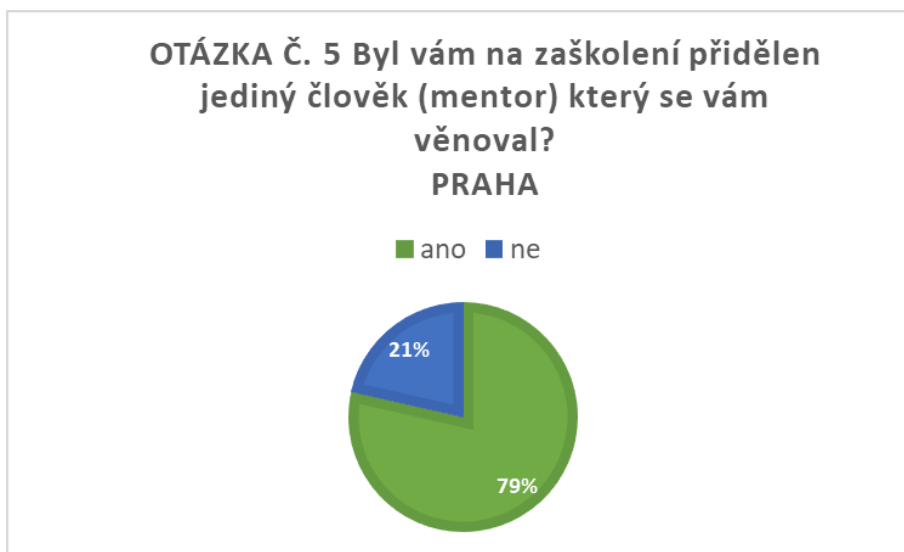
Třetí otázka se týkala srozumitelnosti návodného popisu práce (manuálu). Všichni zaměstnanci, kteří zmiňovaný manuál obdrželi, odpověděli, že pro ně byl srozumitelný. Čtvrtá otázka zjišťovala, zda zmiňovaný manuál byl pro zaměstnance nápomocný. Z pěti zaměstnanců oddělení v Praze, kteří manuál obdrželi, odpověděli 3 kladně a 2 záporně. Ze tří zaměstnanců oddělení v Olomouci, kteří manuál obdrželi, odpověděli 2 kladně a 1 záporně. Z odpovědí respondentů vyplývá, že i při existenci manuálu, nebylo jeho využití 100 %.

Pátá a šestá otázka se týkala přiděleného školitele.

Pátá otázka měla za cíl zjistit, zda byl zaučujícímu se zaměstnanci přidělen jediný školitel (mentor), který se mu věnoval.

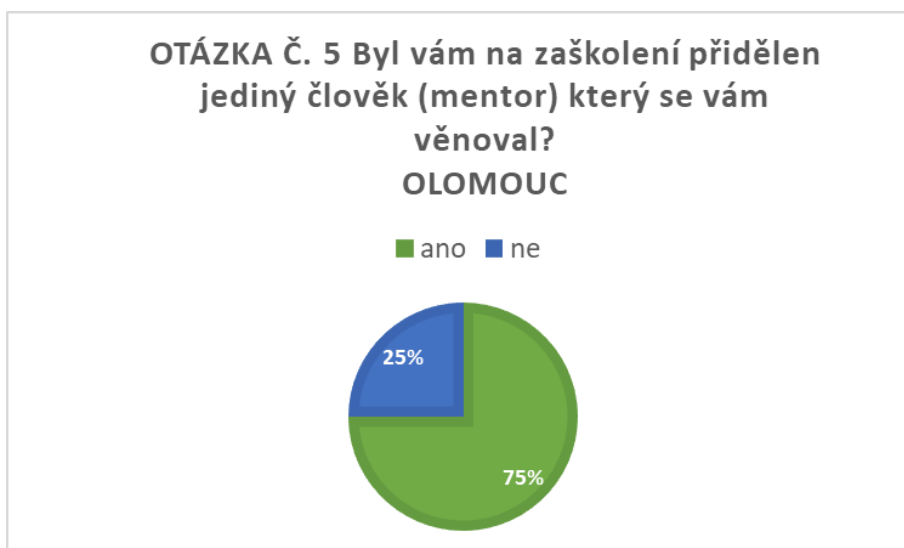
V následujícím grafu 3 a 4 jsou zaznamenány odpovědi.

Graf 3 Přidělení mentora Praha



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Přidělení mentora Olomouc



Zdroj: vlastní zpracování

Po podrobném vyhodnocení odpovědí bylo zjištěno, že záporně tzn., že jim nebyl přidělen mentor, odpovídali zaměstnanci, kteří nastoupili do organizace před 25-36 měsíci. Toto zjištění nasvědčuje tomu, že v tomto období zaměstnancům přidělován školitel/mentor nebyl a na zaškolení se podíleli náhodně vybraní zaměstnanci.

V souvislosti s pátou otázkou bylo dále zjišťováno, zda zaškolující se zaměstnanec preferoval obrátit se s žádostí o radu, či pomoc, na svého mentora. V této šesté otázce „Pokud vám nebylo něco jasné, koho jste žádala o radu?“ měli respondenti možnost vybírat ze tří možných odpovědí, a to svého mentora, jinou kolegyni nebo svého nadřízeného. Z grafu 5 a 6 je patrné, že na oddělení v Praze se nejvíce respondentů obracelo na přiděleného školitele 43 %, na kolegyni se obracelo 28 % respondentů a 29 % respondentů by se obracelo na svého nadřízeného. Vedoucí oddělení v Praze klade na výběr vhodného školitele velký důraz a přesto 28 % respondentů se během adaptace raději obrátilo na jinou kolegyni. V Olomouci se s žádostí o radu obrátilo na přiděleného školitele 50 % respondentů, 37 % respondentů dalo přednost jiné kolegyni a zbylá část, 13 % respondentů, se obrátila na svého nadřízeného. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci sdílejí on-line prostor, kde si vyměňují a sdílejí informace, může výběr požádání jiné kolegyně znamenat, že se na ní obraceli právě v tomto on-line prostředí.

Graf 5 Preference osob žádaných o radu Praha



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Preference osob žadaných o radu Olomouc

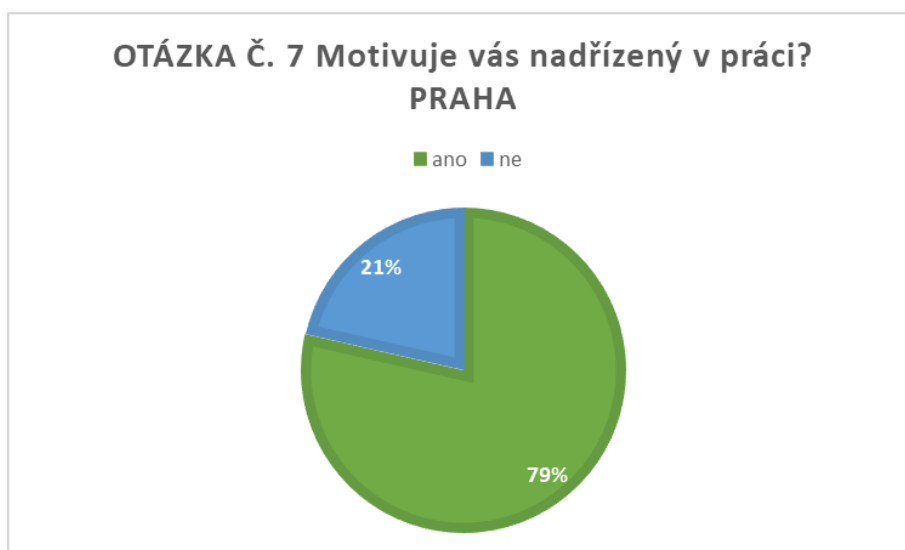


Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá a osmá otázka se dotazovala na osobnost nadřízeného.

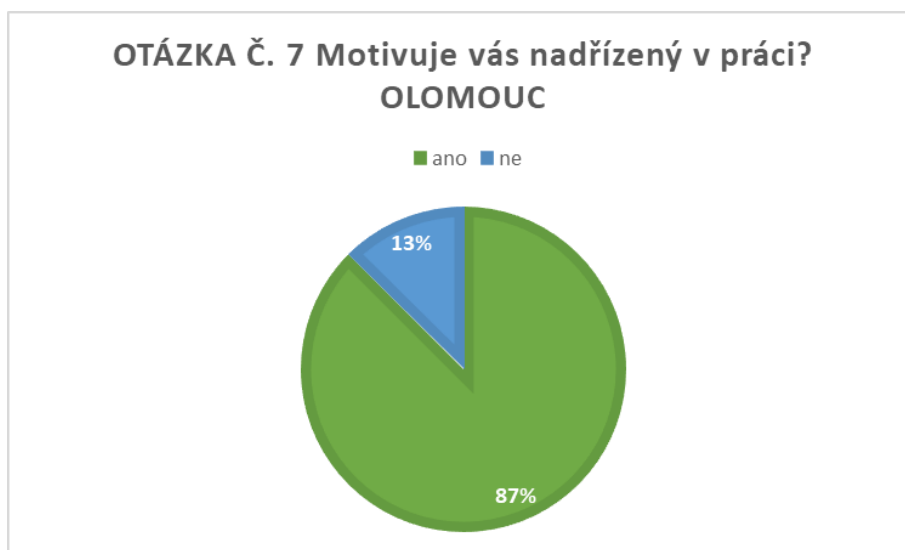
Otázka č. 7 „*Motivuje vás nadřízený v práci?*“ Respondenti vybírali ze tří možností, ano, ne, nevím. V Praze se cítí být zaměstnanci nadřízeným motivováni v 79 % a v Olomouci v 87 %. Možností nevím nevyužil žádný respondent, poměr odpovědí ano vs ne je znázorněn grafem 7 a 8.

Graf 7 Osobnost nadřízeného Praha



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Osobnost nadřízeného Olomouc



Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka navazovala na otázku č. 7. Pokud respondent uvedl, že jej nadřízený motivuje, je důležité zjistit jakým způsobem. Otázka „Uvedte, jakým způsobem vás nadřízený motivuje“, byla otevřená a respondenti vpišovali své odpovědi. Na otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně, to znamená, že je jejich nadřízený motivuje v práci. V následující tabulce jsou uvedeny odpovědi s počtem respondentů.

Tabulka 1 Motivace zaměstnance nadřízeným Praha

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
pokud potřebuji pomoc můžu se na něj vždy obrátit a ochotně mi pomůže, nebo se i sám nabídne	1
nevím	2
jak se k nám chová, má respekt	1
kamarádským chováním	1
je na něj spoleh a je spravedlivý	1
svým chováním, přístupem a jednáním	5

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 Motivace zaměstnance nadřízeným Olomouc

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
kdykoli se na ní můžu brátit s prosbou o radu a vždy pomůže	1
chováním a přístupem k lidem	1
nevím	2
její optimistickou povahou, veselou povahou, je milá a přátelská	3
můžu se na ní spolehnout a je spravedlivá	1

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčtenější odpověď respondentů v oddělení v Praze bylo, že jsou motivováni chováním, přístupem a jednáním nadřízeného. Nejčtenější odpověď respondentů v oddělení v Olomouci bylo, že jsou motivováni optimistickou, veselou, milou a přátelskou povahou. Tyto charakteristiky vystihují jednotlivé vedoucí oddělení.

Otázka č. 9 a č. 10 se týkala firemní kultury a hodnot organizace.

Na otázku č. 9 „*Byla jste seznámena s firemní kulturou a hodnotami organizace?*“ a na otázku č. 10 „*Ztotožňujete se s firemní kulturou a hodnotami organizace?*“ odpověděli všichni zaměstnanci oddělení v Praze i Olomouci kladně. Znamená to, že všichni respondenti byli seznámeni s firemní kulturou, hodnotami organizace a v současnosti se s nimi ztotožňují. Tyto souhlasné odpovědi potvrzují odpovědi vedoucích i HRBP, kteří uvedli, že hodnoty organizace jsou dostatečně a pravidelně prezentovány, uplatňovány a jsou užitečným vodítkem pro postoje zaměstnanců, jejich chování a určují správný a celofiremní směr. Zaměstnanci cítí, že jsou součástí firemní kultury, kterou si sami svým chováním utvářejí.

Otázky č. 11 až č. 14 se týkaly sociální adaptace zaměstnance.

Na otázku č. 11 „*Byl pro vás nástup do zaměstnání stresující?*“ odpovědělo v oddělení v Praze 7 zaměstnanců kladně, to znamená, že pro ně nástup do zaměstnání byl stresující a 7 záporně to znamená, že pro ně nástup do zaměstnání stresující nebyl. V oddělení v Olomouci odpověděli 3 zaměstnanci kladně a 5 záporně.

Otázku č. 12 „*Co nebo kdo vám pomohl se začleněním do kolektivu?*“ byla otevřená a zaměstnanci vpisovali své odpovědi. Odpovědi jsou zaznamenány v následujících tabulkách 3 a 4.

Tabulka 3 Pomoc se začleněním do kolektivu Praha

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
má povaha, nemám problém vycházet s lidmi	5
kolegyně	5
kolegyně, vedoucí	2
nevím, šlo to samo	1
vedoucí	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 Pomoc se začleněním do kolektivu Olomouc

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
má povaha, nemám problém se seznámit, jsem přátelská	3
kolegyně	2
nadřízená	3

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky č. 13, bylo naopak zjistit, zda něco zaměstnancům bránilo se začleněním do kolektivu. Tato otázka byla také otevřená, aby respondenti mohli vpisovat své odpovědi. Odpovědi jsou zaznamenány v následujících tabulkách 5 a 6.

Tabulka 5 Bariéry v začlenění do kolektivu Praha

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
ne, nic	8
nevím	5
věkový rozdíl	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Bariéry v začlenění do kolektivu Olomouc

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
ne, nic	5
nevím	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že přestože 50 % respondentů v oddělení v Praze a 38 % respondentů v oddělení v Olomouci uvedlo, že pro ně nástup do zaměstnání byl stresující, nevyskytla se žádná bariéra pro začlenění do kolektivu v oddělení v Praze ani v Olomouci. Pouze pro

jednoho respondenta z oddělení v Praze byl bariérou se začleněním do kolektivu věkový rozdíl.

Otázka č. 14 se dotazovala na klima na pracovišti. Respondenti měli vybrat ze dvou odpovědí pozitivní nebo negativní na otázku „*Jak hodnotíte klima na pracovišti?*“

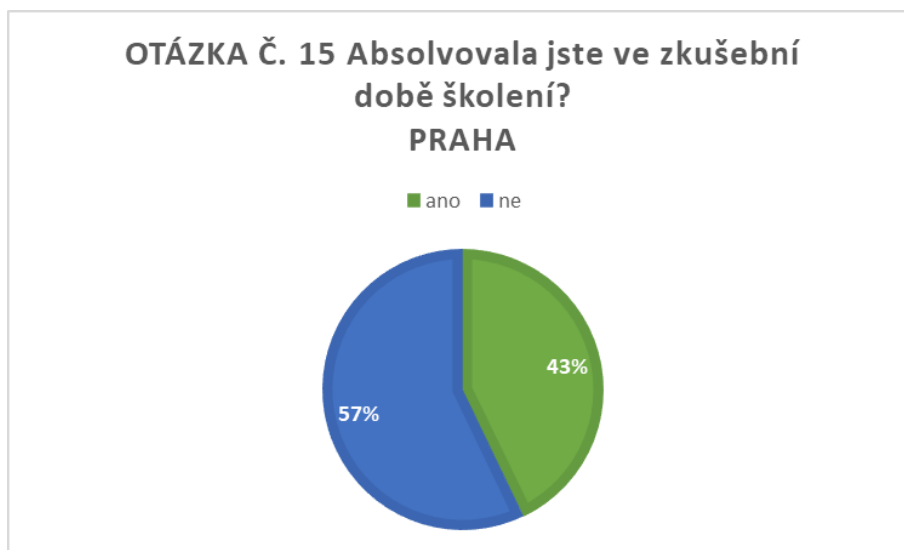
Všichni respondenti na oddělení v Praze i Olomouci odpověděli, že hodnotí klima na pracovišti jako pozitivní.

Vzdělávání v průběhu adaptačního procesu

Další otázky č. 15 – č. 20 se týkaly vzdělávání během adaptačního procesu.

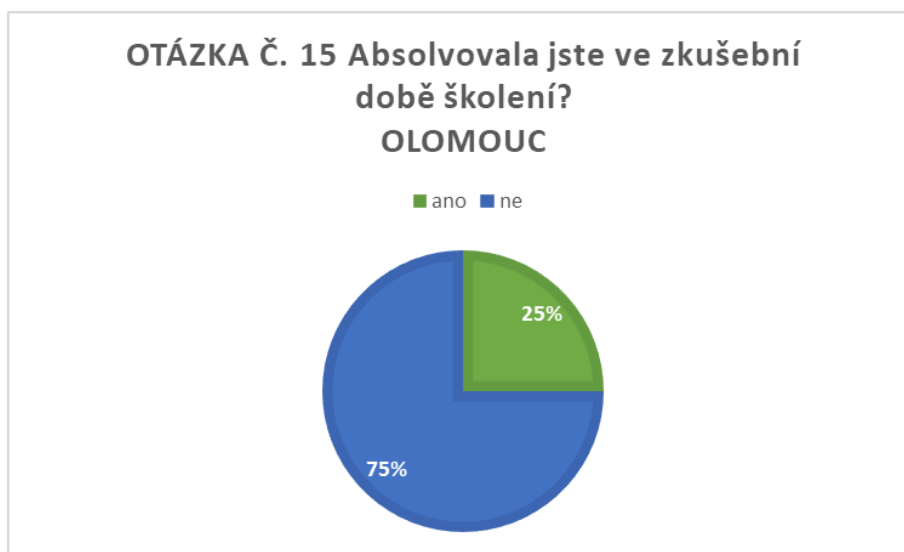
Otázka č. 15 byla formulována následovně „*Absolvovala jste ve zkušební době školení?*“ v poznámce bylo uvedeno, že se nejedná o zákonná školení, vstupní prezentaci a zaškolování školitelem. Respondenti vybírali ze dvou možností ano a ne. Odpovědi jsou znázorněny grafy č. 9 a č. 10.

Graf 9 Vzdělávání ve zkušební době Praha



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Vzdělávání ve zkušební době Olomouc



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří uvedli, že školení ve zkušební době absolvovali, dále v otevřené otázce č. 16 uváděli o jaká školení se jednalo. V tabulce 7 a 8 jsou zaznamenány odpovědi.

Tabulka 7 Typy školení Praha

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
navštívila jsem jiná oddělení v organizaci se kterými v rámci své pozice spolupracuji	3
BiT *	2
stáž na prodejně	1

Zdroj: vlastní zpracování

*BiT = interaktivní skupinová hra za přítomnosti interních facilitátorů. Při tomto setkání se skupina deseti zaměstnanců společně věnuje a diskutuje nad nápady, jak obstát před konkurencí. Hovoří o tom, jak se zlepšuje pracovní prostředí pro zaměstnance. Diskutují o tom, zda znají smysl své práce a vědí, kam společnost směřuje.

Tabulka 8 Typy školení Olomouc

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
navštívila jsem jiná oddělení v organizaci se kterými v rámci své pozice spolupracuji	2

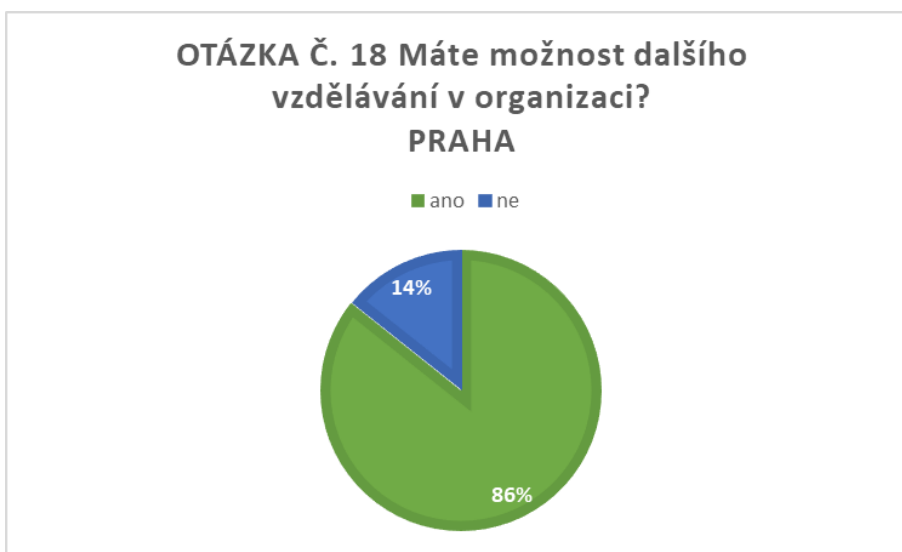
Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí je patrné, že během adaptačního procesu využívá organizace především metodu vzdělávání, kterou je rotace práce. Tato metoda je vhodná, jelikož zaměstnanec

pozná nejen své pracoviště a kolegy, ale pozná širší okruh činností organizace a větší okruh kolegů.

Otázkou č. 17 bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci možnost se v organizaci dále vzdělávat. Respondenti měli na výběr z možností ano, ne, nevím. Možnosti nevím nevyužil žádný respondent. Grafem 11 jsou znázorněny odpovědi oddělení v Praze. Respondenti z oddělení v Olomouci odpověděli všichni kladně.

Graf 11 Možnost dalšího vzdělávání Praha



Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s otázkou č. 17 bylo zjišťováno jaké možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanci mají.

Na otázku č. 18 odpovídali pouze respondenti, kteří v otázce č. 17 odpovídali kladně. Odpovědi jsou uvedeny v tabulkách 9 a 10.

Tabulka 9 Typy dalšího vzdělávání Praha

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
školení k práci s programem, který používám v práci	9
školení k práci s programem, zdravý životní styl, excel,	1
školení k práci s programem, první pomoc, zdravý životní styl	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Typy dalšího vzdělávání Olomouc

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet respondentů
školení k práci s programem, který používám v práci	5
školení k práci s programem, první pomoc	1
školení k práci s programem, první pomoc, excel	2

Zdroj: vlastní zpracování

Dalšího vzdělávání v organizaci se týkala otázka č. 19 a č. 20.

V otázce č. 19 bylo zjišťováno, zda zaměstnanci považují nabídku vzdělávání za dostačující pro pozici, kterou vykonávají. Respondenti měli možnost vybírat z odpovědí ano, ne. Všichni respondenti v Praze i Olomouci odpověděli kladně.

V otázce č. 20 „*Uvítala byste nějaké další vzdělávání?*“ mohli respondenti vepsat své návrhy vzdělávání. Všichni respondenti v předešlé otázce odpověděli, že považují nabídku vzdělávání dostačující pro pozici, kterou vykonávají. Přesto v odpovědích na otázku č. 20, které jsou uvedeny v tabulce 11, respondenti uvedli rozvojové aktivity, o které by měli zájem nad rámec jejich vzdělávacích potřeb týkajících se jejich pozice.

Tabulka 11 Požadavky na další vzdělávání Praha

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet odpovědí
školení na MS office (excel, outlook, teams)	7
efektivní komunikace, komunikační dovednosti	2
cizí jazyk - anglický	4
nevím	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Požadavky na další vzdělávání Olomouc

odpověď (podobné odpovědi byly sloučeny)	počet odpovědí
školení na MS office (excel, outlook, teams)	6
efektivní komunikace, komunikační dovednosti	1
cizí jazyk - anglický	2
nevím	1

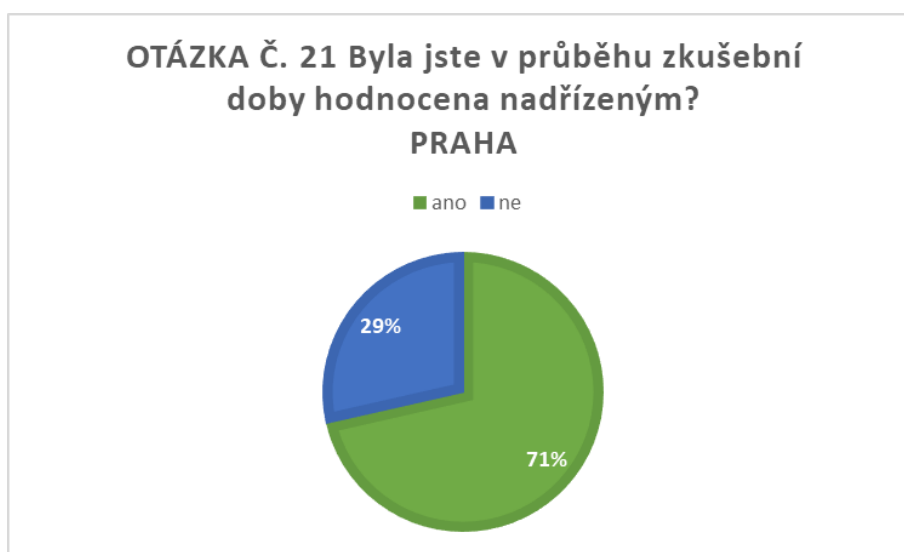
Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených odpovědí je patrné, že respondenti mají zájem se dále vzdělávat, a to především v aplikacích MS Office.

Hodnocení v průběhu adaptačního procesu

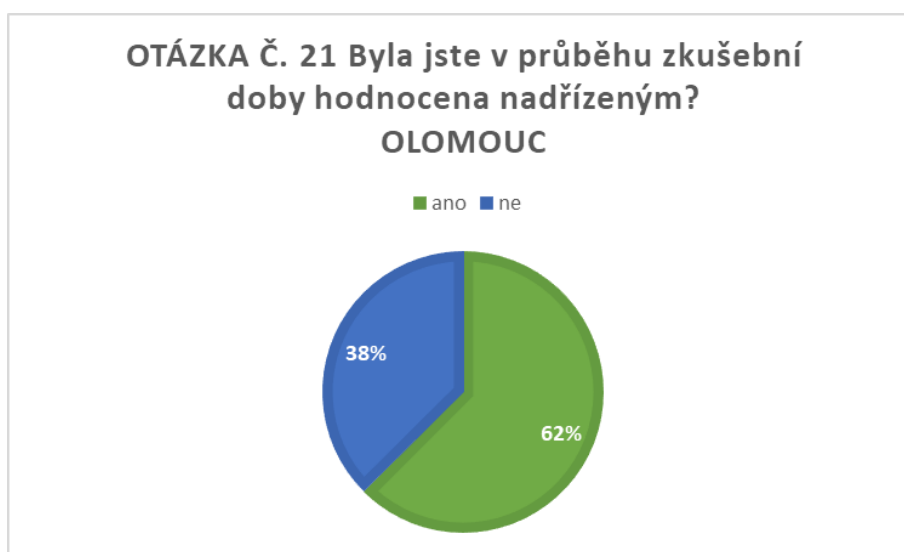
Další otázka poslední části dotazníkového šetření se týkala hodnocení zaměstnance během zkušební doby. Otázka č. 21 „Byla jste v průběhu zkušební doby hodnocena nadřízeným? V poznámce k otázce bylo uvedeno „mimo formálního hodnocení na konci zkušební doby“. Respondenti měli možnost vybírat z možností ano, ne. Grafy 12 a 13 znázorňují odpovědi.

Graf 12 Hodnocení během zkušební doby Praha



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Hodnocení během zkušební doby Olomouc



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou dotazníkového šetření bylo za cíl zjistit, zda dostal zaměstnanec prostor k vyjádření zpětné vazby na probíhající adaptační proces.

Otázka č. 22 „*Měla jste možnost hodnotit průběh zaškolování ze svého pohledu?*“. Respondenti měli možnost vybírat z možností ano, ne, nepamatuji si. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti oddělení v Praze i Olomouci kladně, tedy ano.

Bylo zjištěno, že v oddělení Praze i Olomouci nebyli během adaptačního procesu hodnoceni všichni zaměstnanci. V oddělení v Praze bylo hodnoceno 71 % respondentů a v oddělení v Olomouci 62 % respondentů. Po rozhovoru s vedoucím oddělení v Praze, který uvedl, že se hodnocením zaměstnanců během adaptace zabývá, byl očekáván výsledek z dotazníkového šetření 100 %. Naopak informace z rozhovoru s vedoucí oddělení v Olomouci se potvrzují, jelikož uvedla, že během adaptace hodnotí zaměstnance pouze je-li to, z jejího pohledu, nutné. Avšak všichni respondenti uvedli, že dostali prostor na vyjádření se k průběhu adaptačního procesu z jejich strany.

4.6 Shrnutí šetření

Výzkumné šetření bylo realizováno kvalitativní metodou, polostrukturovanými rozhovory s HRBP a s vedoucími konkrétních oddělení. A kvantitativní metodou, elektronickým dotazníkem, jehož respondenti byli zaměstnanci oddělení, kteří v době realizování šetření pracovali v organizaci 3–36 měsíců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 zaměstnanců, návratnost dotazníků byla 100 %.

Na základě rozhovorů s HRBP, vedoucími oddělení a následné analýze a komparaci výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že si zaměstnanci zainteresovaní v procesu adaptace uvědomují důležitost této části řízení lidských zdrojů. Vedoucí oddělení a HRBP považují dobře nastavený a zvládnutý adaptační proces za klíčový nástroj k tomu, aby noví zaměstnanci nerušili pracovní poměr ještě před uplynutím zkušební doby a aby získali týmové a loajální zaměstnance. V organizaci, u zkoumaných oddělení, není adaptační proces jednotně metodologicky popsán, ale HRBP a vedoucí mají nastavené postupy, kterými musí nový zaměstnanec projít. Postupy jsou srovnatelné s teoretickými východisky této práce. HRBP ani vedoucí oddělení neabsolvovali žádná vzdělávací aktivity na témata adaptace zaměstnanců nebo sestavení adaptačního plánu.

Zodpovězení výzkumných otázek

V této diplomové práci byly stanoveny 3 základní výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance v konkrétní organizaci?
2. Jakým způsobem probíhá realizace vzdělávání v průběhu adaptačního procesu?
3. Jakým způsobem probíhá hodnocení během a na konci adaptačního procesu?

K zodpovězení výzkumných otázek byla použita vyhodnocená a komparována data z polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků. Otázky k polostrukturovanému rozhovoru a dotazníku byly rozděleny do tří oblastí: proces adaptace, vzdělávání v průběhu adaptačního procesu a hodnocení během a na konci adaptačního procesu.

1. Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance v konkrétní organizaci?

V před nástupní fázi se pohovorů s uchazeči o zaměstnání a následného výběru kandidátů účastní HRBP i vedoucí oddělení, čímž se snaží eliminovat riziko přijetí nevhodného uchazeče. Hlavní slovo v rozhodnutí o přejetí nebo nepřijetí kandidáta má vedoucí oddělení. Následuje nástupní fáze, během které nový zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu, seznamuje se s náplní práce a etickým kodexem organizace. Po absolvování zákonných vzdělávání BOZP a PO, předává HRBP nového zaměstnance přímému nadřízenému. Následuje pohovor s nadřízeným, během kterého je zaměstnanec seznámen s provozními záležitostmi a s nastavenými cíli na dobu adaptace. Poté je zaměstnanec uveden na pracoviště, seznámen s týmem a přiděleným školitelem. Školitelé neabsolvovali žádné vzdělání v oblasti lektorských dovedností, ani nejsou za zaškolování finančně ohodnoceni. Jedná se o vybrané loajální zaměstnance, kteří jsou schopni a ochotni zaškolovat nové zaměstnance.

Během adaptačního procesu se musí nový zaměstnanec adaptovat na firemní kulturu, vlastní pracovní činnost a na sociální podmínky, tj. vztahy na pracovišti.

Adaptace na firemní kulturu není během adaptačního procesu v organizaci opomíjena. Vedoucí se snaží jít příkladem v chování dle firemních hodnot, prosazují slušné chování a otevřenou komunikaci. Všichni respondenti potvrdili, že byli seznámeni s firemními hodnotami a firemní kulturou a ztotožňují se s nimi.

Adaptace na sociální podmínky, není nijak zvlášť podporována. Činitel, který tuto adaptaci může pozitivně nebo negativně ovlivnit, je především přidělený mentor/školitel. Mentor/školitel pomáhá novému zaměstnanci se začleněním do kolektivu a monitoruje vztahy na pracovišti. Zpětnou vazbu na průběh zaškolování předává vedoucímu oddělení, který s ní následně pracuje. Respondenti uvedli, že se začleněním do kolektivu neměli problém a klima na pracovišti hodnotili pozitivně.

Adaptaci na pracovní činnost zajišťuje přidělený mentor/školitel ve spolupráci s vedoucím oddělení. Se základním popisem práce se zaměstnanec seznámí v nástupní fázi, při podpisu pracovní smlouvy. Kvůli dynamickým změnám v náplni práce, robotizaci a neustálému vývoji programů, ve kterých zaměstnanci pracují, neexistuje návodný manuál, který by mohli noví zaměstnanci využít. Manuál si vytvářejí sami dle svých potřeb, ve spolupráci s mentorem/školitelem.

2. Jakým způsobem probíhá realizace vzdělávání v průběhu adaptačního procesu?

Adaptační proces má především vzdělávací funkci. Na celém procesu vzdělávání během adaptace se podílí oddělení vzdělávání, HRBP, vedoucí, kolegové a přidělený mentor/školitel. Novému zaměstnanci jsou poskytnuty takové vzdělávací aktivity, které jsou nezbytné k tomu, aby porozuměl aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly. Všichni respondenti uvedli, že vzdělávání, které jim bylo poskytnuto během adaptace, považují za dostačující, pro pozici, kterou vykonávají. Respondenti dále uvedli, že by se rádi věnovali dalšímu vzdělávání pro osobní rozvoj.

3. Jakým způsobem probíhá hodnocení během a na konci adaptačního procesu?

Formální hodnocení je nastaveno napříč celou organizací a jeho koordinaci zajišťují HRBP. Je prováděno ve stanovených termínech v závislosti na dalších administrativních úkonech s ním spojených.

Neformální hodnocení v průběhu adaptačního procesu realizují vedoucí oddělení dle svého uvážení. Pracují se zpětnou vazbou na průběh zaškolování od mentora/školitele, od kolegů i zaměstnance. Ne všichni zaměstnanci se vyjádřili, že byly neformálně hodnoceni během

adaptačního procesu. Nisméně všichni uvedli, že dostali prostor pro hodnocení z jejich strany.

4.7 Doporučení

Adaptační proces stojí na kvalitním a promyšleném plánování a na lidském faktoru, zainteresovaném do adaptačního procesu. V organizaci ABT s.r.o. není, pro zkoumaná oddělení, adaptační proces jednotně metodicky popsán. Vedoucí oddělení ani HRBP neabsolvovali vzdělávací aktivitu na toto téma, přesto jsou schopni adaptační proces naplánovat a řídit, dle teoretických východisek této práce.

Dalším důležitým lidským faktorem v procesu adaptace je mentor/školitel. Zde bych organizaci navrhla, aby věnovala pozornost zaměstnancům, kteří jsou vytipováni pro role mentora/školitele. Navrhuji, aby tito zaměstnanci prošli rozvojovou vzdělávací aktivitou lektorských dovedností a také, aby byli finančně ohodnoceni za zvládnutý průběh adaptace nového zaměstnance.

Absence metodického popisu adaptačního procesu v konkrétním oddělení, umožňuje rozdílný přístup k neformálnímu hodnocení, který je v kompetencích vedoucího oddělení. Vedoucí oddělení přistupují k neformálnímu hodnocení nejednotně a nesystematicky. Navrhuji změny v provádění tohoto hodnocení. Doporučila bych sestavení harmonogramu pravidelných schůzek, kde na první bude nastaveno očekávání a na dalších už nadřizený sleduje pokrok, spokojenost zaměstnance, získává pro sebe a předává zaměstnanci zpětnou vazbu. Tento harmonogram by měl být součástí adaptačního plánu.

Závěr

Cílem diplomové bylo analyzovat nastavený adaptační proces v organizaci ABT s.r.o. a na základě získaných informací navrhnout řešení na jeho zlepšení dle teoretických východisek z teoretické části práce.

V teoretické části byly rešerší a komparací odborné literatury shrnuty teoretické poznatky, které se týkaly adaptace nového zaměstnance v organizaci a činností spojených s adaptací. Byl vysvětlen pojem adaptace, druhy a fáze adaptace, formy a cíle adaptačního procesu. Byly popsány nástroje řízení lidských zdrojů, které ovlivňují adaptační proces, tzn. získávání, výběr, přijímání, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a pracovní vztahy a hodnocení zaměstnanců. V závěru byl popsán adaptační program a efektivní nástroj řízení adaptace – adaptační plán, včetně vzoru možného sestavení aktivit pro vytvoření individuálního adaptačního plánu.

Praktická část se zabývala analýzou a komparací stávajícího procesu adaptace zaměstnanců dvou odloučených pracovišť organizace ABT s.r.o. Šetření bylo uskutečněno řízenými polostrukturovanými rozhovory s personalisty, s vedoucími jednotlivých oddělení a dotazníkovým šetřením se zaměstnanci jednotlivých oddělení. Následně byly poznatky získané polostrukturovanými rozhovory a data získaná z dotazníků komparovány, vyhodnoceny a interpretovány.

V praktické části diplomové práce byly vysloveny tři základní výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance v konkrétní organizaci?
2. Jakým způsobem probíhá realizace vzdělávání v průběhu adaptačního procesu?
3. Jakým způsobem probíhá hodnocení během a na konci adaptačního procesu?

Stanovený cíl diplomové práce, kterým byl návrh na zlepšení adaptačního procesu v organizaci ABT s.r.o. na základě analýzy stávajícího stavu byl splněn. Práce se zabývala nastaveným adaptačním procesem, vzděláváním během adaptačního procesu a hodnocením během a na konci adaptačního procesu.

Během šetření jsem došla k závěru, že v organizaci je věnována pozornost procesu adaptace nových zaměstnanců, dle toho, jak jej popisuje teorie s vlastní úpravou na základě

individuálních potřeb organizace. Na základě provedeného šetření nebyly zjištěny žádné výrazné problémy v procesu adaptace, které by musela organizace korigovat. V přechozí kapitole byla navržena drobná zlepšení v oblasti vzdělávání školitelů a sestavení harmonogramu schůzek neformálního hodnocení.

Tato diplomová práce popisuje kvalitně nastavený adaptační proces. Z tohoto důvodu je přínosná všem, kteří jsou zainteresováni v oblasti řízení lidských zdrojů, především manažerům, kteří z ní mohou čerpat inspiraci pro nastavení adaptačního procesu svých zaměstnanců.

V úplném závěru bych ráda doporučila organizacím, které se adaptací zaměstnanců náležitě nevěnují, či na něj nekladou důraz, aby přehodnotily svůj postoj. Analyzovaly stávající proces adaptace a přijaly opatření ke zlepšení adaptačního procesu. Proces adaptace nového zaměstnance je pro organizaci důležitou investicí, která se vrátí v podobě spokojených, loajálních a rychle zapracovaných zaměstnanců.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů* [online]. 2015. Praha: Grada, 2015 [cit. 2020-01-09]. ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub). Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-70642/>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

HROŇÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti. 2.*, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5646-2.

PETROVÁ, Gabriela a Radka ZIMANOVÁ. *Postavenie a význam assessment centier pri znižovaní fluktuácie zamestnancov*. Praha: Česká andragogická společnost, 2018. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-906894-6-6.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247--3960-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2.*, aktualizované a doplněné vydání [e-book]. 2016. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9528-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VAŠINA, Lubomír. *Komparativní psychologie*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2847-6.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákoník práce: 262/2006 Sb. [online]. 2020 [cit. 2020-01-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10>

Seznam příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze adaptačního procesu	14
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Motivace zaměstnance nadřízeným Praha.....	57
Tabulka 2 Motivace zaměstnance nadřízeným Olomouc.....	58
Tabulka 3 Pomoc se začleněním do kolektivu Praha	59
Tabulka 4 Pomoc se začleněním do kolektivu Olomouc	59
Tabulka 5 Bariéry v začlenění do kolektivu Praha.....	59
Tabulka 6 Bariéry v začlenění do kolektivu Olomouc	59
Tabulka 7 Typy školení Praha	61
Tabulka 8 Typy školení Olomouc	61
Tabulka 9 Typy dalšího vzdělávání Praha.....	62
Tabulka 10 Typy dalšího vzdělávání Olomouc	63
Tabulka 11 Požadavky na další vzdělávání Praha.....	63
Tabulka 12 Požadavky na další vzdělávání Olomouc	63

Seznam grafů

Graf 1 Délka pracovního poměru Praha	52
Graf 2 Délka pracovního poměru Olomouc	52
Graf 3 Přidělení mentora Praha	54
Graf 4 Přidělení mentora Olomouc	54
Graf 5 Preference osob žádaných o radu Praha	55
Graf 6 Preference osob žádaných o radu Olomouc	56
Graf 7 Osobnost nadřízeného Praha	56
Graf 8 Osobnost nadřízeného Olomouc	57
Graf 9 Vzdělávání ve zkušební době Praha	60
Graf 10 Vzdělávání ve zkušební době Olomouc	61
Graf 11 Možnost dalšího vzdělávání Praha	62
Graf 12 Hodnocení během zkušební doby Praha	64
Graf 13 Hodnocení během zkušební doby Olomouc.....	64