Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

Adaptácia novoprijatých zamestnancov

Adaptation of newly recruited employees

Bakalárska diplomová práca

Katarína Házyová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Mgr. David Surý

Olomouc 2012

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetkú literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa ....

V prvom rade by som sa chcela poďakovať za veľmi ústretový prístup zamestnancom spoločnosti, odkiaľ som čerpala informácie pre napísanie praktickej časti a tiež Mgr. Davidovi Surému, za odborné rady pri vedení bakalárskej diplomovej práce.

Obsah

ÚVOD **6**

1. ADAPTÁCIA NOVOPRIJATÝCH ZAMESTNANCOV **8**

1.1 VÝBER NOVÉHO ZAMESTNANCA 8

1.2 PRIJATIE NOVÉHO ZAMESTNANCA 9

1.3 NÁSTUP DO NOVÉHO ZAMESTNANIA 10

1.4 SUBJEKTY 12

1.5 DRUHY ADAPTÁCIE 14

1.6 PLÁNOVANIE PROCESU ADAPTÁCIE – ADAPTAČNÝ PROGRAM 17

1.7 VYHODNOTENIE PROCESU ADAPTÁCIE 19

2. CIEĽ A CHARAKTER VÝSKUMU **20**

2.1 VÝSKUMNÉ OTÁZKY 20

2.2 VÝSKUMNÉ TECHNIKY 21

2.3 VÝSKUMNÁ VZORKA 21

3. SPOLOČNOSŤ XY **22**

3.1 SLUŽBY SPOLOČNOSTI 22

3.2 ANALÝZA PROSTREDIA ORGANIZÁCIE 23

3.2.1 Personálna stratégia *25*

3.2.2 Organizačná štruktúra *26*

3.2.3 Firemná kultúra *27*

3.2.4 Stav ľudských zdrojov v organizácii *28*

3.2.5 Interné smernice *30*

3.3 ADAPTAČNÝ PROCES 31

3.3.1 Kritéria výberu vhodného uchádzača na pozíciu Consultanta *31*

3.3.2 Adaptačný program *32*

3.3.3 Mentor Consultanta *33*

3.4 HODNOTENIE ADAPTAČNÉHO PROCESU 33

4. ZISTENIA NA ZÁKLADE EXPLORATÍVNYCH ROZHOVOROV **35**

ZÁVER **42**

ANOTÁCIA **43**

ABSTRACT **44**

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY **45**

ZOZNAM PRÍLOH **47**

Zoznam tabuliek a grafov

OBRÁZOK 1: VZŤAH SUBJEKTOV PROCESU ADAPTÁCIE 13
OBRÁZOK 2: FORMY ADAPTÁCIE 15

GRAF 1: CELKOVÝ STAV ZAMESTNANCOV 28
GRAF 2: POČET CONSULTANTOV PODĽA POBOČIEK 29
GRAF 3: VEKOVÁ ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV TPP 30

TABUĽKA 1: ZLOŽENIE ZAMESTNANCOV NA BRATISLAVSKEJ POBOČKE 29

Úvod

Proces adaptácia ako jedna z funkcii riadenia ľudských zdrojov je téma, ktorá je v dnešnej dobe zmien aktuálna. Veľa ľudí mení svoje povolanie, či už z objektívnych alebo subjektívnych dôvodov a organizácie sa, v dnešnej dobe znižovania svojích nákladov, snažia hľadať hotového človeka, ktorý by sa čo najrýchlejšie začlenil do pracovného tímu a stal sa výkonným zamestnancom. Venovať sa na začiatku novému zamestnancovi je preto z nášho pohľadu kľúčové nielen pre organizáciu, ktorá si tak zabezpečí jeho sociálnu a pracovnú adaptáciu, ale aj pre nového zamestnanca, ktorý spoznáva organizáciu.

Existuje veľa teórii ako správne prijať niekoho nového v organizácii a v tíme. Najčastejšie sa zameriavajú na informácie a schopnosti, ktoré musí novoprijatý zamestanenc dosiahnúť. To však nie je všetko. Novoprijatý zamestnanec, aby bol naozaj úspešný, potrebuje nadviazať spojenie a pochopenie vnútorného fungovania a kultúry organizácie. Ak chce organizácia rýchlo a efektívne zaškoliť novoprijatého zamestnanca je potrebné isť nad rámec základov a vysvetliť, ako naozaj veci v organizácii fungujú. Mnoho adaptačných programov sa zameriava na formálnu stránku procesu, ale je potrebne pomôcť novému zamestnancovi aj s neformálnou stránkou, čo urýchli jeho aklimatizáciu.

Veľakrát sa však stáva, že novoprijatý zamestananec je tak povediac „hodený do vody“ bez akejkoľvek podpory a pomoci zo strany nového zamestnávateľa. Podľa našej skúsenosti toto je začiatok nespokojnosti a frustrácie novoprijatého zamestnanca so svojou prácou. Preto sme sa rozhodli venovať sa tejto problematike a stanovili sme si za cieľ našej práce, teoreticky uchopiť riadenie procesu adaptácie a následne tieto teoretické poznatky porovnať s praxou a analyzovať priebeh procesu adapatácie v reálnych podmienkach.

V prvej časti našej práce sa venujeme procesu adaptácie v podmienkach riadenia ľudských zdrojov a procesom, ktoré predchádzajú adaptácii novoprijatých zamestnancov, ako získavanie, výber a prijatie vhodného uchádzača. Adaptácia naozaj začína už počas procesu výberu z uchádzačov. Počas pohovoru je kľúčom k úspechu vybrať správneho kandidáta, nie riskovať možný úspech, bez toho, aby sa priblížilo ako naozaj veci v organizácii fungujú. Dôležité je, si uvedomiť, že dobrý adaptačný program, nemôže nahradiť chyby spravené počas výberu. Vždy treba hľadať človeka, ktorý si sadne s organizáciou aj po kultúrnej neformálnej stránke, a potom aj podľa schopností, zrušností a skúsenosti, ktoré sú potrebné pre prácu na danej pozícií.

Ďalej približujeme jednotlivé role, ktoré v procese adaptácie zastáva personálny útvar, nadriadený pracovník a novoprijatý zamestnanec. Prešli sme celým procesom sociálnej, pracovnej adaptácie a adaptácie na organizačnú kultúru až k vyhodnoteniu na konci skúšobnej doby. Nových zamestnancov treba vždy zapracovať. Kombináciou vstupných materiálov a tréningov, ale zároveň im treba dať aj skutočnú prácu, ktorá ich ponorí do toho, akým spôsobom veci v organizácii fungujú. Prostredníctvom konkrétnych pracovných úloh dokáže novoprijatý zamestnanec spoznať kultúru organizácie, svojich kolegov a to, ako sa veci v organizácii naozaj robia. Pomôže mu to spraviť kritické spojenie s organizáciou, ktroré je potrebné k stabilizácii zamestnanca a k podávaniu pracovných výkonov.

Druha a tretia kapitola je venovaná analýze teoretických poznatkov ukotvených v predchádzajúcej časti s reálnym procesom priebehu adaptácie v spoločnosti XY. Analýzu sme spravili na základe získaných materiálov, ktoré sa priamo týkali procesu adaptácie novoprijatých zamestnancov na pozíciu Consultant Permanent Placement. Ďalším zdrojom našich údajov boli exploratíeých rozhovorovy, ktoré sme uskutočnili počas naších návštev so zamestnancami spoločnosti. Aby sme naozaj dokázali nahliadnuť do procesu adaptácie novoprijatého zamestnanca na pozíciu Consultant Permanent Placement rozhodli sme sa rozhovory uskutočniť so zamestnancami, ktorí pôsobia na tejto pozícii a zároveň s ďalšími zamestnancami, ktorí do tohto procesu vstupujú, t.j. nadriadený pracovník, mentor a zamestnanec personálneho oddelenia. V závere práce poskytujeme na základe získaných poznatkov doporučenia pre zefektívnenie adaptačného programu na pozíciu Consultant Permanent Placement.

1. Adaptácia novoprijatých zamestnancov

Slovo adaptácia pochádza z latinského „adaptátió“, čo v preklade znamená prispôsobenie sa, úprava. Antropologický slovník vysvetľuje význam slova adaptácia podľa M. Králíka a J. Maliny ako proces a výsledok prispôsobovania sa jedinca alebo spoločenskej skupiny podmienkam sociálneho, a spoločenského života (Malina a kol. 2009). V organizačnom prostredí môžeme proces adaptácie chápať ako dôkladne premyslený a pre každé pracovné miesto indivduálny súbor činností, ktoré majú zjednodušiť a urýchliť proces zoznamovania sa zamestnancov s ich novými pracovnými úlohami, pracovnými podmienkami, pracovným a sociálnym prostredím (Koubek 2007). Adaptácia nových zamestnancov má podľa Gregara (2010) za cieľ prekonať počiatočnú fázu, kedy sa nový pracovník vyrovnáva s novým prostredím, vytvoriť v mysli nového pracovníka pozitívny postoj a vzťah k podniku a k novej práci, zvýšiť tak pravdepodobnosť jeho stabilizácie a dopomôcť k žiaducemu pracovnému výkonu nového zamestnanca, v čo možno najkratšom čase po nástupe.

Adaptácia novoprijatých zamestnancov začína vybratím uchádzača podľa stanovených kritérií, alebo preradením zamestnanca na inú pracovnú pozíciu. Táto práca sa na základe jej názvu primárne zameriava na priebeh procesu adaptácie novoprijatých zamestnancov, napriek tomu, že je veľa spomenutých postupov platných a aplikovateľných na adaptáciu zamestnanca preradeného na inú pracovnú pozíciu. V každom prípade by každá organizácia mala byť na túto situáciu pripravená a poskytnúť priestor a podporu novému zamestnancovi, ako aj celému pracovnému tímu, ktorého sa stáva súčasťou.

1.1 Výber nového zamestnanca

Podľa Antalovej (2011) cieľom získavania a výberu zamestnancov je získať za predpokladu minimálnych nákladov, kvalitných, počtom vyhovujúcich zamestnancov tak, aby dokázali splniť ciele organizácie. Na základe personálneho plánu, analýzy a popisu práce dokáže personalista vyhodnotiť, či sa musí spraviť zmena v zamestnaneckej štruktúre a prijať nový zamestnanec. Ak je to potrebné môže personalista začať s hľadaním vhodného uchádzača.

Vhodný uchádzači sa dajú vyhľadávať dvoma základnými spôsobmi -z externých alebo z interných zdrojov. Každá z možností má svoje výhody a nevýhody. Zamestnanci vyberaní z vnútorných zdrojov môžu byť kladne motivovaní. Takýmto

spôsobom výberu sa uvoľnené miesta môžu naplniť rýchlejšie a lacnejšie a tak sa vracia investícia organizácie, ktorú vložila do svojích zamestnancov. Na druhej strane to znamená obmedzenie prenikania nových prístupov a názorov od zamestnancov z vonka, snahu o získanie určitého miesta, ktoré môže viesť k neprimeranému súpereniu a tiež to, že sa na dôležité miesta dostanú zamestnanci len preto, že sú v organizácii dlhšiu dobu „za zásluhy“. Na druhej strane získanie vhodných uchádzačov z externých zdrojov môže mať pozitívny dopad, pretože nový zamestnanci prinesú nové predstavy, pohľady a názory, môžu sa využiť vedomosti a skúsenosti nového zamestnanca a nastáva tu možnosť širšieho výberu. Negatívom v tomto prípade sú vyššie náklady na získavanie nových zamestnancov a potreba počítať s dlhšou dobou zapracovania sa a s adaptáciou (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Proces získavania a výberu vhodného kandidáta sme na základe preštudovanej literatúry zrhnuli do niekoľkých dôležitých krokov. Prvoradý je prieskum situácie na pracovnom trhu pomocou časopisov, novín, internetu, personálnych agentúr, úradov práce a vládnych programov (Dale 2007). Personalista sa musí dôkladne pripraviť na výberový proces vypracovaním popisu pracovného miesta a profilu uchádzača a stanoviť si stratégiu a metódy výberu. Výber vhodnej metódy je dôležitý kvôli rozpoznaniu potrebných schopností podľa konkrétneho pracovného miesta (Vajner 2007). Príprava výberového rozhovoru ďalej zahŕňa pozvanie uchádzačov, prípravu priestorov, kde bude pohovor prebiehať, zvolenie si štruktúrovaného alebo neštruktúrovaného rozhovoru a následne aj príprava otázok (Dale 2007).

Po absolvovaní výberových pohovorov personalista vyrozumie neuspešných kandidátov o výsledku výberového konania a dohodne sa s úspešným kandidátom na ďalšom postupe a dni nástupu do zamestnania.

1.2 Prijatie nového zamestnanca

Po vybratí vhodného uchádzača na konkrétnu pracovnú pozíciu personalista zabezpečuje oboznámenie nového zamestnanca s návrhom pracovnej zmluvy a s pracovnou ponukou t.j. „s jeho právami a povinnosťami, ktoré z nej vyplývajú, a s pracovnými a mzdovými podmienkami, za ktorých bude prácu vykonávať“ (Kachaňáková a kol. 2007: 97). Na základe podpísania písomnej pracovnej zmluvy vzniká podľa zákona 311/2001 Z.z. po novele č. 257/2011 Z.z. z 13. júla 2011 medzi zamestnancom a zamestnávateľom pracovný pomer. Podľa zákona je zamestnávateľ povinný dohodnúť so zamestnancom podstatné náležitosti pracovnej zmluvy, t.j. druh

práce, na ktorý sa zamestnanec prijíma, a jeho stručná charakteristika, miesto výkonu práce, deň nástupu do práce, mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. Ak pracovná zmluva neobsahuje jednu z podstatných náležitosti je neplatná. Okrem týchto podstatných náležitosti môže pracovná zmluva upravovať ďalšie pracovné podmienky, ako napríklad výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky a dĺžku výpovednej doby. Ďalšie podmienky pracovnoprávneho vzťahu, ktorý vznikne podpísaním pracovnej zmluvy, upravuje zákonník práce v jednotlivých ustanoveniach (Zákonník práce).

Po podpísaní pracovnej zmluvy robí personalista niekoľko administratívnych krokov súvisiacich s personálnou evidenciou. Zaradí pracovníka do evidencie, vytvorí mu mzdový list, evidenčný list dôchodkového zabezpečenia, vystaví mu podnikový preukaz, prevezme zápočtový list od predchadzajúceho zamestnávateľa, podá prihlášku v stanovenú lehotu od vzniku pracovného pomeru do socialnej poisťovne a tiež prihlášku do zdravotnej poisťovne (Koubek 2007).

Obdobie medzi výberovým konaním a reálnym nástupom zamestnanca do zamestnania je rozhodujúce, kedže sa môže čakanie spojiť s pocitom neistoty. Preto M. Dale (2007) zdôrazňuje význam predania všetkých podstatných informácií počas pohovoru a odporúča personalistom po skončení výberoveho konania udržiavať kontakt s vybratým uchádzačom. Tak nový zamestnanec získa pocit, že je vítaný a rozšíri si znalosti a porozumenie ohľadom problematiky nového zamestnania.

1.3 Nástup do nového zamestnania

Dohodnutím všetkých potrebných náležitostí v zmluve a jej podpisaním nasleduje nástup zamestnanca na nové pracovné miesto. Tu je úlohou personálneho a líniového manažera pomôcť novému zamestnancovi zvyknúť si na nové pracovné prostredie.

Organizácia by mu mala vytvoriť také podmienky, aby túto fázu mohol prekonať čo najrýchlejšie a najľahšie. Zamestnanec personálneho útvaru by mal nového zamestnanca sprevádzať prvý deň nástupu na jeho pracovisko a predstaviť ho jeho novému nadriadenému zamestnancovi. Následne nadriadený zamestnanec by mal ústne zoznámiť zamestnanca s jeho právami a povinnosťami a tiež aj s ostatnými zamestnancami daného pracovného útvaru. Novému zamestnancovi je potrebné ukázať jeho pracovné miesto a odovzdať mu dôležité pracovné pomôcky na vykonávanie jeho práce (Koubek 2007).

Prvé dni sa môže stať vhodnou pomôckou pre zamestnanca písomný materiál, obsahujúci základne informácie o celom firemnom prostredí. Vypracovať takýto písomný materiál by malo personálne oddelenie, za cieľom poskytnúť tie najzákladnejšie informácie pre zamestnanca, ktorý sa ocitá v úplne neznámom prostredí. Vo veľkých korporáciach, alebo v malom a strednom podniku sa môžu jednotlivé materiály od seba odlišovať svojím obsahom a rozsahom. Viacerí autori Armstrong (2007) Kachaňáková akol. (2007), Stýblo; Urban; Vysokajová (2005), Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), Gregar (2010) zdôrazňujú dôležistosť takéhoto materiálu a vymedzujú jeho základny obsah nasledovne: stručná charakteristika podniku, popis základných pracovných podmienok, podmienky odmeňovania a čerpania pracovnej neschopnosti, pravidlá udeľovania voľna, postupu pri sťažnostiach a pri povyšovaní pracovníkov, možnosti vzdelávanie a výcvikov, priblíženie sociálneho programu a starostlivosti o pracovníkov, popis súčasnej organizačnej štruktúry a pod.

Organizácie môžu mať vytvorený vlastný intranetový portál, kde sa nachádzajú všetky potrebné informácie a nový zamestnanec si ich môže kedykoľvek vyhľadať. Štruktúra takéhoto portálu by mala byť jasná, jednoduchá s vždy aktualizovanými informáciami. Nového zamestnanca treba s touto možnosťou hľadania informácií oboznámiť. Veľa organizácii sa však ešte stále spolieha na to, že nový zamestnanec sa veľa z týchto informácií dozvie sám, pokusom a omylom, čo môže viesť v prvé dni na novom pracovnom mieste k frustrácií a neistote.

Pojem adaptácia úzko súvisi s pojmom akulturácia, ktorú J. Malina a V. Soukup definovali ako „kultúrnu a sociálnu zmenu spôsobenú priamym a dlhotrvajúcim vplyvom medzi dvoma kultúrami a prijatie cudzej kultúry alebo jej častí, či jednotlivých prvkov.... Na úrovni jednotlivca akulturácia vystupuje ako proces sociálneho učenia“ Malina, 2009: 49). Podľa Hewegeho bol pojem akulturácia v minulosti spájaný v súvislosti s národnými kultúrami. Nové je poňatie akulturácie v prostredí organizácie nazývané tiež organizačnou akulturáciou. Pričom je možné identifikovať mäkké a tvrdé aspekty organizačnej akulturácie. Napríklad akulturácia pracovných hodnôt a postojov tvorí mäkké aspekty, zatiaľ čo akulturácia špecifických pracovných postupov môže byť považovaná za tvrdý aspekt akulturácie. Organizácia tak môže využiť akulturáciu za účelom vštepenia určitých hodnôt a presvedčení, ktoré napomôžu dosiahnutiu konkrétnych organizačných a výkonnostných cieľov. Závisí to však od organizačnej kultúry ako silno pôsobí na svojích zamestnancov, či už nových alebo existujúcich. Ak je silná, môže sa skôr dosiahnuť stav vyššieho pracovného výkonu. V súvisloti

s adaptáciou novoprijatých zamestnancov, vzdelávanie a starostlivosť o nových zamestnancov s cieľom uľahčiť im prispôsobenie sa novým postojom, hodnotám a normám, môžeme považovať za kľúčové pre efektívnu organizačnú akulturáciu. Treba si však dať pozor na pocity frustrácie a nespokojnosti zo strany nového zamestnca, keď sa mu nedarí kompletne prispôsobiť novej kultúre a zároveň sa musí vzdať svojích naučených vzorcov správania sa a noriem. Toto môže mať opačný efekt a môže dôjsť k znižovaniu pracovného výkonu (Hewege 2011).

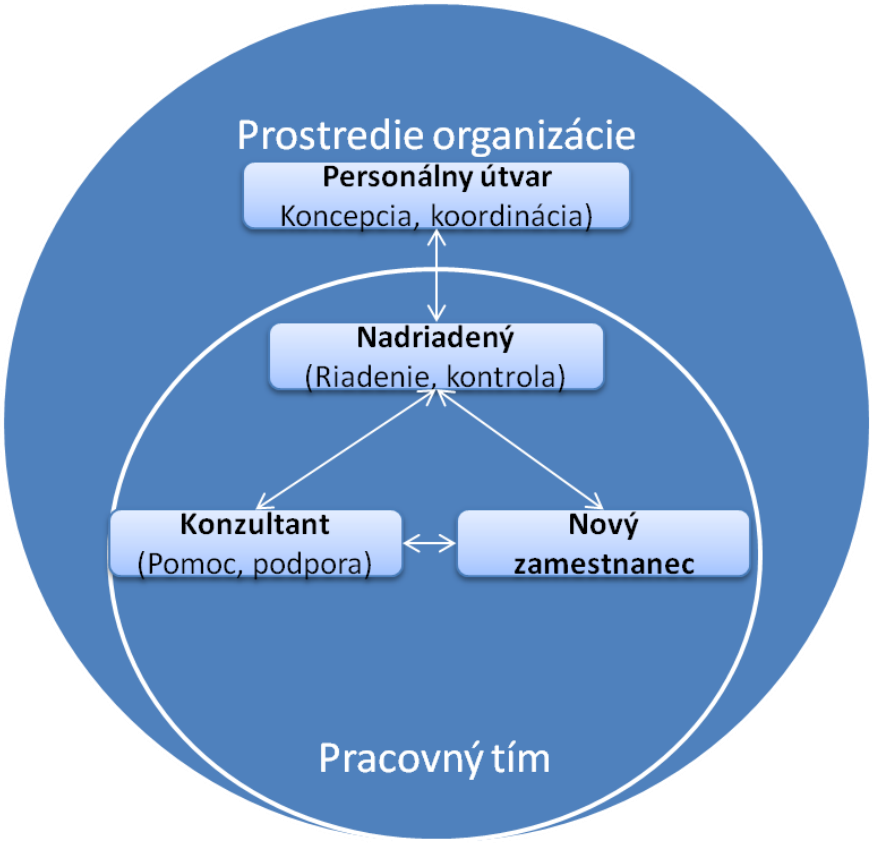
Je prirodzene, že v prostredí organizácie, do ktorej nový zamestnanec nastupuje, už existujú zavedené normy, pravidlá, spôsoby riešenia situácii a hodnoty, zamestnanec si tiež so sebou prináša nadobudnuté hodnoty, normy a vzorce správania. Je logické, že sa navzájom stretávajú a pôsobia. Výsledkom môže byť tak, ako uvádza Mistrík (2001), úplna alebo čiastočná zmena kultúrnej identity. Organizačná akulturácia môže byť významným nástrojom zjednocovania cieľov zamestnancov a organizácie.

Priebeh adaptácie a jej prípadny úspech, či neúspech má vplyv na ďalšie pracovné výsledky zamestnanca a tým aj výkonnosť celej organizácie. Ako ďalšie dôvody Armstrong (2007) uvádza znižovanie nákladov a problémov spojených s odchodmy nedávno prijatých zamestnancov, zvyšovanie oddanosti. Zároveň prijatím zamestnanca môže dôjsť, tak ako sme to spomenuli v organizačnej akulturácii, k stretu dvoch rôznych prístupov, noriem a zaužívaných vzorcov správania sa. Organizácia musí byť na takúto situáciu pripravená a pomocou správne nastaveného systému adaptácie a kontroly pomocť zamestnancovi s prijímaním organizačnej kultúry a s vyrovnaním sa so zmenou. Celkovo podľa Bedrnovej a Nového (1998) realizáciou adaptačného procesu organizácia sleduje dva aspekty. Aspekt pracovníka - rozvoj jeho osobnosti, uspokojovanie jeho potrieb a požiadaviek a jeho pracovnú spokojnosť, a aspekt organizácie - rýchle zvládnutie pracovných činnosti, idetifikáciu s prácou, pracovnou skupinou a organizáciou.

1.4 Subjekty

Na riadení procesu adaptácie spolupracuje veducí pracovník s personálnym útvarom, pričom každý má vymedzené právomoci a pracovné úlohy. *Nadriadený pracovník* má rozhodujúci podiel na praktickej časti, zároveň spolupracuje s personálnym útvarom (Koubek 2007). „Riadi a kontroluje adaptáciu v rámci pracovného zaradenia, pomáha riešiť problémy a vyhodnocuje priebeh adaptácie. Plní úlohu odborníka – garanta

adaptačného procesu“ (Stýblo 2003: 74). *Personálny útvar* poskytuje metodickú, koncepční a kooridnačnú pomoc, je tvorcom a garantom adaptačných procesov odvodených z firemnej a personálnej stratégie (Tureckiová 2004). Okrem nadriadeného pracovníka a personálneho útvaru, ktorých úlohy v rámci adaptačného procesu majú svoje opodstatnenie. Významú rolu môže zohrávať konzultant. Konzultant býva kvalifikovaný a pedagogický zdatný zamestnanec. Je to človek, na ktorého sa môže nový zamestnanec kedykoľvek obratiť so žiadosťou o radu, pričom uplatňuje iniciatívny prístup ako pomocník v procese adaptácie a začlenenia nového zamestnanca do pracovného tímu (Thomson 2007). Nasledujúci obrázok 1 znázorňuje vzťahy medzi jednotlivými účastníkmi adaptačného procesu.



***Obrázok 1**: Vzťah subjektov procesu adaptácie*

Tak, ako je vidieť na obrázku 1, sú súčasťou procesu adaptácie aj členovia pracovného tímu. Príchodom nového zamestnanca sa naruší zabehnutá pracovná rutina. V ideálnom prípade zamestnanci pozitívne uvítajú príchod nového člena tímu. M. Dale (2007) však predpokladá, že môže dôjsť aj k určitým problémom v prípadoch, keď práca bola v rámci tímu prerozdelená a niekomu nevyhovovalo, že sa musel vzdať svojej obľúbenej práci alebo, že novému členovy tímu bola zverená zaujímavejšia

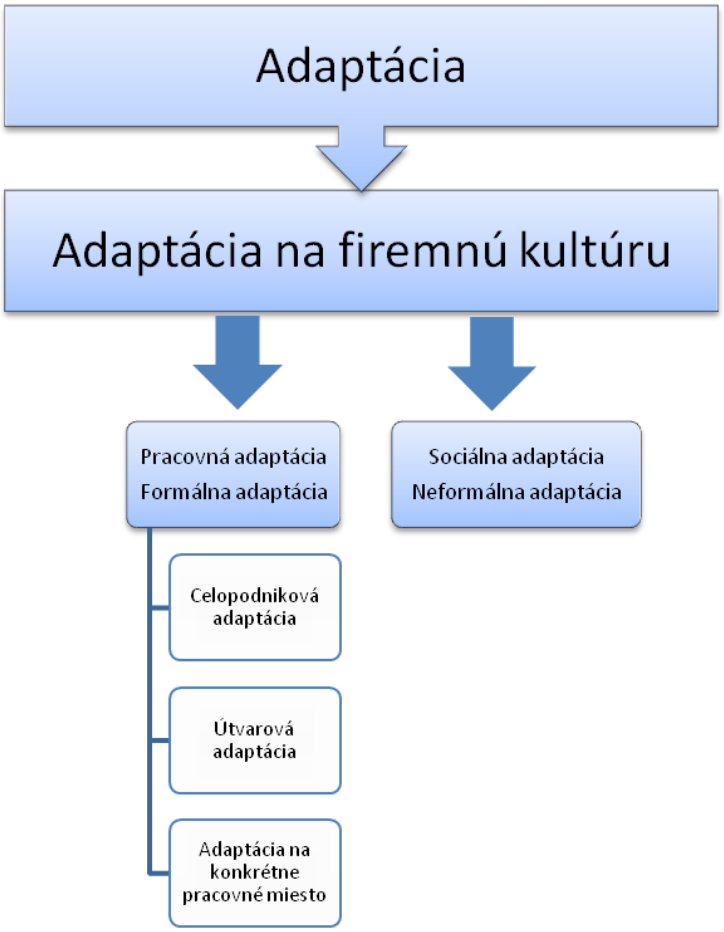
pracovná úloha. Mohlo sa stať, že existujúci člen tímu sa uchádzal o dané miesto, ale nebol úspešný.

Okrem tohto môže dôjsť ku kritickým momentom aj zo strany nového zamestnanca, ktoré môžu ohroziť priebeh procesu adaptácie. Stýblo (2003) spomína nevhodné zaradenie adaptovaného človeka do pracovnej skupiny, zlé riadenie procesu adaptácie, nesprávna alebo nedostatočná komunikácia vedúceho k chybnému výkonu adaptačných operácii, pridelovanie úloh, ktoré ešte adaptovaný zamestnanec nemôže úplne bezchybne alebo včas zvládnuť.

Týmto situáciam sa môže organizácia vyhnúť prostredníctvom dobre formulovaného a prepracovaného adaptačného programu. Napriek týmto rizikám, ktoré prináša nástup nového zamestnanca a dôležitemu významu, ktorý má proces adaptácie pre organizáciu a pre pracovný tím, do ktorého nový zamestnanec nastupuje sa stáva, že je adaptácia v organizáciach podceňovaná a prehľiadaná, pričom zamestnanec sa s touto situáciou musí vyrovnávať sám, čo mu môže častokrát skomplikovať pôsobenie na novom pracovisku. Pre organizáciu to znamená vyššie riziko straty svojej investície do nového zamestnanca.

1.5 Druhy adaptácie

Samotný proces adaptácie novoprijatých zamestnancov častokrát závisí od personálneho manažmentu organizácie, od konkretnej pracovnej náplne, ktorú má novoprijatý zamestanec vykonávať, od získaných pracovných skúseností a od charakteru práce, ktorú predtým vykonával. Obrázok 2 znázorňuje delenie jednotlivých foriem adaptácie a nasledujúci text podáva ich vysvetlenie.



***Obrázok 2**: Formy adaptácie*

J. Koubek (2007) adaptačný proces rozčlenil podľa toho akým spôsobom môže adaptácia prebiehať. Oficiálna (formálna) línia – *formálna adaptácia* sa uskutočňuje ako plánovaný proces zabezpečovaný personálnym útvarom a bezprostredným nadriadeným. Po neformálnej línii prebieha *neformálna adapatácia* ako spontánny proces zabezpečovaný spolupracovníkmi a interakciami medzi novým zamestnancom a spolupracovníkmi. Má veľký význam pre zaradenie zamestnanca do pracovného kolektívu.

Podobné rozdelenie procesu adaptácie z obsahového hľadiska uvádza Bedrnová; Nový (1998) a ďalší autory ako Kachaňáková (2007) a Gregar (2010), ktorí vymedzili adaptáciu na pracovnú a sociálnu adaptáciu. Prostredníctvom p*racovnej adaptácie* dochádza k zladeniu osobnostných predpokladov s požiadavkami daného pracovného miesta. *Sociálna adaptácia* umožňuje začlenenie sa nového zamestnanca do sociálneho systému organizácie (Bedrnová; Nový 1998).

Toto členenie adaptácie podobne ako rozdelenie adaptácie na formálnu a neformálnu, rozdeľuje organizačné kanály, podľa ktorých adaptácia v organizácií prebieha a potom obsah, ktorý sa prostredníctvom nich novému zamestnancovi zdeľuje. Pri výbere

uchádzača a zároveň pri tvorbe adaptačného programu, je dôležité myslieť na obidve stránky procesu adaptácie a na to, že sa navzájom prelínajú, súvisia a sú neodeliteľné, či sa jedná o formálnu – pracovnú alebo neformálnu – sociálnu adaptáciu.

Pracovná adaptácia sa môže ešte členiť na menšie celky, podľa toho, na ktorú konkrétnu časť pracovnej náplne sa zameriava. Armstrong (1999) spomína dva nasledujúce druhy adaptácie.

Celopodnikovú adaptáciu – zabezpečuje personálny útvar, ktorý poskytne všeobecné informácie o organizácii spoločné pre všetkých zamestnancov, prekonzultuje s novoprijatým zamestnancom hlavné body adaptácie, jej priebeh a vyhodnotenie, ďalej základné aspekty nástupu do organizácie, ktoré bude prebiehať najbližšie obdobie. Po úvodnom informovaní a zodpovedaní prípadných otázok novoprijatého zamestnanca nastane čas na uvedenie do konkrétneho pracovného tímu, kde sa stretáva so svojím nadriadením a ten ďalej zabezpečí útvarovú adaptáciu (Armstrong 1999).

Útvarová adaptácia – spočíva v poskytnutí najdôležitejších otázok týkajúcich sa fungovania v novom pracovnom tíme. Podieľa sa na tom personálny útvar v spolupráci s líniovým manažérom. Nový zamestnanec by mal byť oboznámený zo základnými informáciami o prácovných podmienkách a zvyklostiach, cieľom je, aby sa cítil ako doma, zvýšil sa jeho záujem o novú prácu a organizáciu (Armstrong 1999).

K týmto 2 druhom adaptácie Koubek (2007) doplnil *adaptáciu na konkrétne pracovné miesto,* býva diferencovaná podľa charakteru a obsahu práce konkrétneho zamestnanca.

Jednotlivé formy pracovnej adaptácie nadväzujú jedna na druhú. Ak sa stane, že z jednej z foriem nie je venovaná dostatočná pozornosť je ohrozený správny priebeh procesu adaptácie.

O *adaptácii na organizačnú kultúru* hovoríme, pretože sa novoprijatý zamestnanec dostáva do špecifických socializačných procesov vychádzajúcich z konrétnej organizačnej kultúry zaužívanej v novej organizácií. Prostredníctvom nich spoznáva názory, hodnoty, normy a vzorce správania, ktoré sú v danej organizácií uznávané a očakávane, čo je akceptovateľne a čo je neprijateľné. To, čo sa od neho očakáva sa učí predovšetkým pomocou pozorovania, dotazovaním sa, pokusmy a omylmy. Integrácia organizačnej kultúry závisí od miery riadenosti tohto procesu, od sily organizačnej kultúry a od miery počiatočného súladu individuálneho hodnotového systému, názorov a noriem jedinca s kultúrou organizácie. Determinovaná je však nielen výberom organizácie zo strany jedinca, čo by mu mohlo vyhovovať a čo nie v rámci pracovného

procesu, ale tiež kvalitou výberového procesu zo strany organizácie. Ak organizácia vysoko selektuje znižuje si tak náklady na socializáciu (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Adaptácia ako táka má niekoľko druhov a foriem, jej cieľ je jasný, pripraviť nového človeka na nové pracovné úlohy a ciele. Tento cieľ sa však musí napĺňať postupne a systematicky, vzhľadom ku kapacitám jednotlivca a aj organizácie, pričom sa však nesmie zabudnúť, že každá činnosť, ktorá sa s novým zamestnancom vykonáva, alebo nevykonáva má vplyv na jeho ďalšie pôsobenie v organizácii.

1.6 Plánovanie procesu adaptácie – adaptačný program

Niekoľko prvých mesiacov, alebo dokonca dňov na novom pracovnom mieste je rozhodujúcich zo strany nového zamestnanca pre jeho ďalšie postoje a pohľad na novú organizáciu. (Thomson 2007). Primeraná pomoc a podpora prvých pár týždňov podľa M. Dale „ovplivní to, nakoľko dobre bude zamestnanec vykonávať svoju novú prácu a či zostane dlhšie než len prvých pár mesiacov“ (Dale 2007: 165). Niektoré organizácie môžu prácu s novým zamestnancov podceňovať, ale organizácie, ktoré sú si vedomé významu svojho ľudského kapitálu pracujú na tom, aby uľahčili svojím zamestnancom toto obdobie zmien.

Koubek hovorí, že „adaptačný plán by mal byť dobre naplánovaný a realizovaný pomocou vhodných metód..., a to s prihliadnutím nielen k povahe pracovného miesta, ale aj s prihliadnutím k osobnosti zamestnanca prechadzajúceho adaptáciou“ (J. Koubek 2007: 199). Spravidla adaptačný plán začína uvodným rozhovorom medzi novým zamestnancom a jeho nadriadeným, na ktorom si ujasnia očakávania a požiadavky, nadriadený zamestnanec ho povzbudí vyjadrením plnej podpory v prvých mesiacoch (Stýblo, Urban, Vysokajová 2005). Z časového hľadiska adaptačný program plynie počas trojmesačnej skúšobnej doby, počas ktorej sa môže zamestnávateľ a aj zamestnanec rozhodnuť, či budú v pracovnomprávnom vzťahu pokračovať alebo nie.

V praxi majú organizácie vytvorené štrukturované adapačné programy, alebo menej formalizované adaptačné programy. Štruktúrované adaptačné programy sú charakteristické pre veľké organizácie, ktoré prijímajú veľký počet zamestnancov a z časových dôvodov sa nemôžu venovať každému zamestnancovi jednotlivo. Obsahom adaptačných školení sú prezentácie vybraných manažérov organizácie, ktorí predstavujú jednotlivé oddelenia a ich systém práce. Predstavujú vízie a ciele, ktoré chce spoločnosť v budúcnosti dosiahnuť, predstavujú zamestnancov personálneho

oddelenia, podávajú informácie o pravidlách personálneho riadenia, vzdelávacích možnostiach, rastových a kariérnych príležitostiach v organizácii a pod. (Stýblo; Urban; Vysokajová 2009).

Súčasťou štrukturovaných adaptačných programov vo veľkých firmách je *formálny informačný kurz* pre nových zamestnacnov. Jeho cieľom je poskytnúť podrobnejšie a rozsiahlejšie informácie súčasne. Je organizovaný pokiaľ možno, čo najskôr po nástupe do veľkých organizácií. Predstavuje príležitosť kedy môže nový zamestnanec získať prvotné informácie o organizácií, jej výrobkoch a službách, jej poslaní a hodnotách. (Armstrong 2007).

K menej formalizovaným adaptačným programom patrí systém mentoringu a managment trainees. Kladú dôraz na osobný prístup k novým zamestnancom. Prostredníctvom *systému mentoringu* získava nový zamestnanec krátko po nástupe do zamestnania svojho mentora, ktorý mu poskytne rady a osobnú podporu pri riešení nových pracovných úloh. Význam takýchto programov je v tom, že umožňujú predávať novým zamestnancov firemnú kultúru a nepísané vnútorné zvyklosti firmy. Hlavným cieľom mentora je úspešné zadaptovanie zamestnanca na jeho pracovnej pozícii a v organizácii. *Management trainees* - ide o špecifickú podobu adaptácie nových zamestnancov. Sú to dlhodobé manažérske vzdelávacie programy, kde nie je presne stanovené, akým smerom sa kariérny rozvoj zamestnancov v organizácii bude uberať. Na základe ich schopností a potenciálu sa očakáva postup zamestnanca na vedúcu pozíciu (Stýblo; Urban; Vysokajová 2005).

Okrem štrukturovaných alebo menej formalizovaných adaptačných programov sa nový zamestnanec môže vzdelávať aj pri *výkone svojej práce na pracovisku.* Ďalší spôsob adaptácie zamestnanca pri výkone jeho práce na pracovisku je *rotácia*. Počas nej zamestnanec je postupne počas určitého obdobia poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach organizácie s cieľom komplexného poznania pracovných postupov a úlohy ich vzájomnej previazanosti a zvýšení osobnej pracovnej flexibility (Stýblo; Urban; Vysokajová 2009).

Závisí na samotnej organizácii, akú formu adaptačného programu si zvolí. Všetky však majú rovnaký cieľ zjednodušiť a umožniť zamestnancovi, ktorý sa ocitol v nových pracovných podmienkach, čo najplynulejšie začlenenie, aby mohol podávať želané výsledky. Na záver každého procesu je potrebné jeho priebeh a úspešnosť vyhodnotiť a vyvodiť dôsledky smerom k novému zamestnancovi, ale aj smerom k nastaveniu vnútropodnikových procesov.

1.7 Vyhodnotenie procesu adaptácie

Po uplnynutí doby na adaptáciu by mala organizácia zhodnotiť, či prebehla úspešne. Túto činnosť vykonáva priamy nadriadený nového zamestnanca v spolupráci s personálnym oddelením. Výsledkom procesu adaptácie by mal byť zamestnanec, ktorý dokáže samostatne plniť pracovné úlohy podľa očakávania, dokáže sa orientovať vo svojich pracovných úlohách, pozná organizáciu aj svoj pracovný tím a dokáže riešiť problémy, ktoré sa môžu vyskytnúť.

Ako uvádza Stýblo, Urban, Vysokajová (2005) priamy nadriadený, by mal počas procesu adapatácie nadviazať na svoj uvodný rozhovor s novým zamestnancom a absolvovať počas celého adaptačného procesu orientačné a spätno-väzbové rozhovory. V nich by sa mal zamerať na to, ako zamestnanec zvláda nové pracovné povinnosti, vysvetliť možné nejasnosti a nedorozumenia, zistiť spokojnosť s jeho pracovným chovaním a naopak zistiť spokojnosť zo strany organizácie a pracovného tímu s novým kolegom. Tieto rozhovory by mali byť zakončené rozhovorom na konci adaptačného obdobia, kde sa zhodnotia výsledky adaptácie a stanovia sa ciele ďalšieho pracovného rozvoja.

Zisťovanie, či sa novému zamestnancovi v práci darí, je nevyhnutné z ďalších dôvodov. Ak by nastali nejake problémy je lepšie ich identifikovať skôr ako by sa vyhrotili, je tiež možné overiť si, či boli správne zvolené postupy pri výbere zamestnanca a vyvarovať sa tak možných chýb v budúcnosti (Armstrong 1999). Sledovanie toho, ako sa nový zamestnanec vyrovnáva s jednotlivými problémami, s novými pracovnými úlohami a jeho prístupu k práci, umožní posúdiť prínos adaptácie a naplánovať ďalší rozvoj (Stýblo 2003).

Kritéria hodnotenia procesu by mali byť stanovené v súlade s pravidlom KARAT. Cieľ by mal byť *konkrétny,* jasne definovaný a merateľný, *ambiciózny* tak, aby motivoval zamestnanca, *reálny* teda dosiahnuteľný, *akceptovateľný* ako výsledok dohody medzi novým zamestnancom a nadriadenýmn a *termínový,* dosiahnuteľný v určitý presne vymedzený termín (Wagnerová 2008).

2. Cieľ a charakter výskumu

Na dosiahnutie cieľa našej práce sme sa rozhodli analyzovať priebehajúci proces adaptácie novoprijatých zamestnancov v spoločnosti. Cieľom výskumu je analyzovať prebiehajúci proces adaptácie novoprijatých zamestnancov na pozíciu Consultanta Permanent Placement (ďalej len Consultant) a na základe získaných poznatkov navrhnúť možné zlepšenie tohto procesu. Pre dosiahnutie tohto cieľa sme zvolili analýzu dostupných interných materiálov. Ďalším zdrojom údajov boli informácie, ktoré sme získali pomocou exploratívnych rozhovorov so zamestnancami spoločnosti. Exploratívne rozhovory sme uskutočnili v priestoroch spoločnosti na Bratislavskej pobočke.

Z časového hľadiska sme obdobie výskumu rozdelili na dve fázy. V prvej fáze sme spolupracovali s osloveným personalistom. S personalistom sme sa počas doby výskumu od 1.1.2012 do 22.2.2012, stretli trikrát. Na týchto stretnutiach sme mu priblížili smerovanie našej práce, upresnili sme mu dokumenty a údaje, ktoré budeme potrebovať k napísaniu práce a dohodli sme sa na termínoch exploratívneho rozhovoru s ním a s ďalšími jeho kolegami.

V druhej fáze výskumu sme zrealizovali ďalšie exploratívne rozhovory so zamestnancami spoločnosti, ktorí sa procesu adaptácie zúčastnili, alebo na ňom participovali.

2.1 Výskumné otázky

K dosiahnutiu vytýčeného výskumného cieľa sme si položili základnu otázku: *Korešponduje súčasný stav priebehu adaptácie s našimi teoretickými poznatkami?*

Na zodpovedanie tejto výskumnej otázky sme si stanovili čiastočné otázky. Na základe nich sme sa potom pripravovali na exploratívne rozhovory so zamestnancami. Čiastkové výskumné otázky boli:

1. *Je správne nastavený proces výberu nových zamestnancov v súvisloti s procesom adaptácie?*
2. *Je priebeh procesu adaptácie efektívny?*
3. *Je výsledkom adaptačného procesu samostatný a výkon podávajúci zamestnanec?*
4. *Pomáha novoprijatému zamestnancovi adaptačný process začleniť sa to pracovného kolektívu?*
5. *Je na konci adaptačného procesu správne nastavené hodnotenie zamestnanca?*

6. *Ako ovplyvňuje firemná kultúra priebeh adaptačného procesu?*
7. *Akú úlohu má v procese adaptácie nadriadený pracovník?*
8. *Akú úlohu má v procese adaptácie perosnálne oddelenie?*
9. *Akú úlohu má v procese adaptácie mentor?*

2.2 Výskumné techniky

Výskum bol realizovaný pomocou kvalitatívnych výskumných techník.

Analýza písomných materiálov – za písomne materiály môžeme považovať najrôznejšie písané záznamy, výročné správy, zápisi z porád, záznamy z hodnotiacích pohovorov a pod. Cieľom analýzy môže byť získanie určitých informácii, zhrnutých v dokumentoch, alebo môže isť aj o hlbšiu analýzu s cieľom porozumenia znakom, ktoré boli v dokumentoch identifikované (Lukášová, Nový 2004). V našom výskume sme použili písomné materiály, ktoré sme získali od personalitu a materiály z internetovej stránky spoločnosti.

Exploratívne rozhovory – jedná sa o neštandardizované rozhovory uskutočnené na základe predchádzajúcej prípravy. Výskumník nemá vopred pripravené otázky, ale tématické bloky. Prostredníctvom voľného opytovania sa smeruje k odhaleniu organizačných hodnôt, alebo noriem správania sa (Lukášová, Nový 2004).

2.3 Výskumná vzorka

Respodentov, s ktorými sme uskutočnili exploratívne rozhovory sme vybrali na základe nášho užšieho záujmu o proces adaptácie novoprijatého zamestnanca na pozícií Consultanta. Zvolili sme nasledovnú vzorku. *Pesonalista spoločnosti* – je zamestnanec personálneho oddelenia a jeho hlavnou náplňou v súvislosti s procesom adaptácie je kontrola, či všetko prebieha v poriadku. *Zamestnanec na pozícii Consultant* – jeho hlavnou pracovnou náplňou je vyhľadávanie vhodných uchádzačov pre klientov spoločnosti a vyhľadávanie a udržiavanie obchodných vzťahov s klientmi. *Zamestnanec na pozícii Consultant, ktorý vykonáva úlohu mentora* – okrem pracovnej činnosti Consultanta je jeho úlohou pomáhať a podporovať novoprijatého zamestnanca počas prvých mesiacov jeho pôsobenia v spoločnosti. Zamestnanec na pozícii *Branch Manager* – vedie tím Consultantov a robí dohľad nad hladkým priebehom adaptácie.

3. Spoločnosť XY

Spoločnosť XY je jedna z popredných svetových spoločností v oblasti personálnych služieb a 419. najväčšou spoločnosťou na svete. Bola založená v roku 1948, ako spoločnosť, ktorá vytvára a poskytuje služby, ktoré umožňujú jej klientom dosiahnuť úspech v meniacom sa svete práce. Ponúka zamestnávateľom celú radu služieb pokrývajúcich celý zamestnanecký a obchodný cyklus. Cieľom práce spoločnosti je zvýšiť produktivitu zlepšením kvality a efektívnosti a znížením nákladov všetkých na všetkých úrovniach svojej činnosti a tým umožniť klientom koncentrovať sa na hlavné obchodné aktivity. Na Slovensku bola dcérska spoločnosť založená v máji roku 2003. Klientom poskytuje komplexné personálne služby s dôrazom na flexibilitu pracovnej sily. Pobočky má v štyroch slovenských mestách - v Bratislave, Nitre, Žiline a Košiciach, pričom každá z pobočiek zastrešuje celý príslušný región. Celý tím spoločnosti v súčasnosti tvorí Area Manager a 58 kmeňových zamestnancov. Z hľadiska rozširovania obchodných aktivít a zintenzívnenia spolupráce medzi pobočkami v krajinách Európy je veľmi významnou zmenou začlenenie slovenskej spoločnosti do regiónu EMEA, ktorý je najsilnejšou hospodárskou jednotkou v štruktúre spoločnosti na medzinárodnej úrovni (domovská internetová stránka).

3.1 Služby spoločnosti

Vyhľadávanie zamestnancov do trvalého pracovného pomeru – hľadá najlepších zamestnancov na všetky druhy pracovných pozícií, vo všetkých odboroch na požadovanej profesionálnej úrovni.

Konzultácie – ponúka prehľad o trhu, o jeho možnostiach a o ľuďoch, ktorí sa na ňom pohybujú, pomocou ich rád dokáže firma ušetriť čas, peniaze a starosti.

Flexibilné zamestnávanie - vyhľadanie a pridelenie zamestnancov na dobu určitú - Temporary help, Try and Hire, Outsourcing.

On site assistance – stála prítomnosť personálneho konzultanta na pracovisku klienta ponúka maximálnu mieru flexibility. Konzultant okamžite rieši operatívne záležitosti súvisiace so zamestnancami spoločnosti. Ďalej sa organizujú pohovory, nástupy, vedie sa personálna a mzdová agenda. Zaistená je priama komunikácia medzi HR, výrobou a agentúrou.

Outplacement – poradenstvo pre management podniku, ktorý prechádza rôznymi typmi zmien ako reštrukturalizácia, reorganizácia, fúzia, ukončenie celej prevádzky apod., a podpora a pomoc zamestnancom, ktorí sú súčasťou týchto zmien.

Špeciálne HR projekty ako Assessment Centrum je špeciálna diagnostická metóda, ktorá sa používa pre výber zamestnancov z väčšieho počtu kandidátov. Jedná sa o metódu zisťovania úrovne „mäkkých" zručností. Účastníci sú hodnotení v konkrétnych situáciách, individuálnych skupinových, ktoré simulujú reálne problémy. Assessment centrá bývajú väčšinou v ústnej podobe, formou rôznych hier, cvičení a úloh. K nim môže niekedy pribudnúť písomná časť vo forme testov či dotazníkov. Na základe ich konania, vystupovania je možné spoznať každého účastníka z viacerých uhľov a vytvoriť si tak komplexný náhľad. Zároveň podľa Armstronga (1999) uchádzačovi umožnia lepšie sa vcítiť do organizácie a jej hodnôt a teda rozhodnúť sa, či im bude práca v danej organizácii vyhovovať. Po ukončení Assessment Centra sa obvykle koná porada hodnotiteľov, na ktorej sú prebrané výkony všetkých kandidátov a doporučený postup pri práci s jednotlivými kandidátmi. Testy manuálnej zručnosti ULTRADEX – je to súbor testov špeciálne vyvinutých za pomoci psychológov. Táto metóda sa využíva najmä v technických, výrobných a ďalších odboroch. Kandidáti sú postavení do reálnej situácie, ktorá simuluje výrobu, pričom pozornosť je venovaná správaniu kandidátov v priebehu testovania a ich prístup k práci. Testy jazykových znalostí – testovanie bežných európskych jazykov ústnou, písomnou či online formou. Testy sú zostavené podľa profilu konkrétnej pozície a individuálnych požiadaviek klienta (domovská internetová stránka).

3.2 Analýza prostredia organizácie

Bedrnová a Nový (1998) konštatujú, že samotná realizácia konkrétnych personálnych činnosti úzko súvisi s faktormy vnútropodnikového a mimopodnikového charakteru. Medzi kľúčové personálne činnosti z pohľadu našej práce považujeme personálne činnosti, ktoré boli spomenuté v našej teoretickej časti, t.j. prijatie a nástup zamestnanca, jeho adaptácia a vyhodnotenie. Pri zbere údajov sme sa zamerali hlavne na tieto personálne činnosť a rozhodli sme sa analyzovať dostupné informácie týkajúce sa vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti.

Medzi vonkajšie faktory Bedrnová a Nový (1998) zahŕňajú aktuálnu situáciu na trhu práce a záväzné normy upravujúce vzťah zamestnávateľov a zamestnancov (Zákonník práce).

Vychádzajúc z prieskumu trhu Manpower Index, ktorý sa uskutočňuje raz ročne, *aktuálna situácia na trhu práce* na prvý štvrťrok 2012 predpovedá mierny Čistý index trhu práce +1 %, pričom 10 % zamestnávateľov očakáva nárast počtu pracovných síl, 9 % predpokladá ich zníženie a 70 % nepredpokladá žiadne zmeny v počte zamestnancov. V porovnaní s predchádzajúcim štvrťrokom zamestnávatelia očakávajú relatívne stabilné náborové prostredie. Keď sa na tieto údaje pozrieme s pohľadu spoločnosti sú to veľmi dôležité ukazovatele niele z hľadiska zamestnávania svojích vlastných zamestnancov a na to nadväzujúcich personálnych činností, ale aj z hľadiska činnosti, ktorú organizácia ako personálna agantúra vykonáva. Sú samozrejme ovplyvnené celosvetovou situáciou, čo spôsobuje stagnáciu na trhu práce. Môžeme teda predpokladať, že spoločnosť bude plánovať len veľmi mále množstvo prijímania nových zamestnancov.

Podľa regionálneho porovnania sú Bratislavskí zamestnávatelia v tomto štvrťroku najoptimistickejší a udávajú čistý index trhu práce +6 %. Najmenej optimistickí sú opäť zamestnávatelia na východnom Slovensku, kde je očakávaný rast počtu pracovných síl - 6 % (Manpower Index trhu práce). Vzhľadom k celoslovenskému pôsobeniu, spoločnosť môže rátať so stagnujúcou situáciou na východnom Slovensku, čo sa môže odraziť v ich hospodárskych výsledkoch.

Predmetom *Zákonníka práce* je úprava pracovno-právnych vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľom. Účinnosť nadobudol 1. apríla 2002. Upravuje základné zásady pracovnoprávnych vzťahov (Zákonník práce). Problematiku kolektívneho vyjednávania upravuje zákon č. 2/1991 Zb. o kolektívnom vyjednávaní. Ďalšími zákonmi, ktoré sa vzťahujú na trh práce sú zákon č. 5/2004 Z. z. zákon o službách zamestnanosti, ktorý nadväzuje na zákon č. 453/2003 Z. z. zákon o orgánoch štátnej správy v oblasti sociálnych vecí, rodiny a služieb zamestnanosti a na zákon č. 461/2003 Z. z. zákon o sociálnom poistení a iné. Z hľadiska právnej legislatívy má spoločnosť či už z pohľadu zamestnávateľa alebo z pohľadu personálnej agentúry, ktorá poskytuje personálne služby a outsourcingové služby zamestnávania, vytvorené dobré podmienky pre svoje pôsobenie na Slovenskom trhu práce.

Vnútornými faktormi podľa Bedrnovej a Nového (1998) sú základný smer a princípy podnikovej politiky, organizačná štruktúra, firemná kultúra organizácie, stav ľudských

zdrojov v organizácii, vnútorné predpisy a smernice upravujúce konkrétne procesy a pod. Nasledujúce kapitoly sú venované práve analýze týchto vnútorných činiteľov v súvislosti s priebehom procesu adaptácie v spoločnosti.

3.2.1 Personálna stratégia

Personálna stratégia je súčasťou strategického plánovania v rámci celej organizácie. Je rozpracovávana a odzrkadľuje sa v jednotlivých oblastiach riadenia ako sú potreba prijatia alebo neprijatia nového zamestnanca, formulácia požiadaviek na dané pracovné miesto a na uchádzača, získavanie a výber zamestnanca, prebieh procesu adaptácie novoprijatých zamestnancov, vyhodnotenie efektívnosti procesu adaptácie a navrhnutie ďalšieho rozvoja zamestanca.

Personálna stratégia spoločnosti podľa personalistu nie je uchopená v žiadnom dokumente. Neboli nám preto poskytnuté písomné materiály, ktoré by sa venovali tejto problematike. Čiastkové informácie sme získali z dostupných materiálov. Všeobecnými cieľmi, v ktorých sa premieta stratégia spoločnosti sú:

- *Revenue* = výnos, rozvoj strategických náhľadov na potreby a ciele klientov
- *Efficiency* = efektívnosť, dosiahnutie rýchleho, kvalitného a efektívneho využitia zdrojov prostredníctvom aktivít
- *Innovation* = inovácia, ovládať kreativitu na lokálnych trhoch
- *Thought Leadership* = myslieť na vedúce postavenie, predpovedať budúcnosť dynamiky trhu a prispieť k vytváraniu spoločenského a pracovného systému
- *Organization and Culture* = organizácia a kultúra, zaujať a dlhodobo udržať kvalifikovaných ľudí (Prezentácia zo vstupného školenia).

V súvislosti s personálnou stratégiou pokladáme za dôležité spomenúť, že spoločnosť upozorňuje na nový trend na trhu práce - začiatok novej éry Doby ľudí (Human Age). Spoločnosť vychádza z toho, že ľudský potenciál sa stal hlavným motorom ekonomického rastu a táto nová realita významne ovplyvní zamestnávateľov i jednotlivcov. Hlavným faktorom úspechu sa stáva talent a je veľmi dôležité, aby spoločnosti pochopili svoju potrebu talentov, a aby zladili svoju stratégiu talentov s celkovou stratégiou. Musia nájsť spôsob ako získať, udržať a rozvíjať svojich zamestnancov. Zamestnávatelia musia aktualizovať svoje pracovné modely a postupy, aby umožnili uvoľnenie potenciálu, ktorý je potrebný k dosiahnutiu úspechu v tejto novej realite (domovská internetová stránka). Predpokladáme, že tieto princípy sa priemetajú aj v personálnej politike spoločnosti vo vzťahu k svojím zamestnancom. Je

to súčasťou jedného zo strategických cieľov organizácie spomenutých v texte vyššie, zamerať sa na vyhľadávanie a udržanie si kvalifikovaných ľudí.

3.2.2 Organizačná štruktúra

Vplyv na spôsob a obsah procesu adaptácie má samotná organizačná štruktúra. Z charakteru organizačnej štruktúry je jasná náplň jednotlivých organizačných útvarov a tiež obsah činnosti jednolitvých pracovných pozícii (Bělohlávek 1996). V súvislosti s procesom adaptácie je zrejme, že nový zamestnanec musí spoznať všetky tieto procesy a vymedzenia a zároveň charakter organizačnej štruktúry stanovuje, kto bude zodpovedný za adaptáciu novoprijatého zamestnanca, akým spôsobom bude prebiehať a čo bude jej náplňou.

V spoločnosti je vedúcim managerom Area Manager, ktorý má na starosti vedenie všetkých štyroch pobočiek Jeho hlavnou úlohou je zabezpečovanie výsledkov celej spoločnosti. Každá pobočka má potom svojho Branch Managera, ktorý je teamlídrom a riadi pobočky. Na pobočkách potom pôsobia Consultanti Permanent Placement, ktorí realizujú vyhľadávanie zamesntantov na trvalý pracovný pomer pre klientov spoločnosti a Consultanti Temporary Placement, ktorí zas vyhľadávajú vhodných kandidátov na zamestnanie na dobu určitú. Sales Manager je obchodník, ktorý má v spolupráci s Consultantmi vyhľadávať nové obchodné príležitosti a klientov.

Pri stanovení organizačnej štruktúry spoločnosti vycházdame z publikácie F. Bělohlávka (1996), ktorý rozdeluje organizačné štruktúry na funkcionálnu, divizionálnu a maticovú. Podľa Prílohy 1 má spoločnosť vytvorenú divizionálnu organizačnú štruktúru. Zamestnanec pôsobiaci v takejto organizácii sa môže stretnúť a spoznať rôzne pracovné úlohy, vidí prienik procesu cez jednotlivé oblasti. Nevýhodou takéhoto organizačného usporiadania môže byť, že absentujú informácie, ktoré sa týkajú konrétne jeho pracovnej pozície a nemá sa to ani koho spytať, ak je v danej oblasti v rámci divízie iba on sám odborníkom. Toto spoločnosť eliminuje pôsobením mentora v procese adaptácie. Okrem toho na pobočke, kde sme uskutočnili výskum pracujú štyria zamestnanci na rovnakej pozícií. To je dostatočný počet zamestnancov na to, aby novoprijatý zamestnanec dostal potrebné informácie a prehľad o svojej novej pracovnej náplni. Adaptačný program spoločnosti na pozíciu Consultanta je vytvorený tak, aby informoval o všeobecných záležitostiach organizácie – vstupné školenie a potom sa špecializuje na predávanie informácií podľa špecifických pracovných požiadaviek a úloh.

Keďže organizácia pokrýva veľkú geografickú oblasť (celé Slovensko) je pre ňu užitočnejšie rozdeliť činnosti jednotlivých pobočiek podľa regionálneho kritéria. Každá pobočka má potom podľa potreby zastúpenie špecializovaných zamestnancov.

Výhodou takejto organizačnej štruktúry je, že kladie dôraz na zodpovednosť na nižších úrovniach manažmentu, podporuje lokálnu spoluúčasť na rozhodovaní a zlepšuje koordináciu v danej geografickej oblasti. Umožňuje tiež lepšie spoznanie trhu a jeho problémov na lokálnej úrovni (Bedrnová, Nový 1998).

3.2.3 Firemná kultúra

V podkapitole 1.5 uvádzame ako jeden z druhou adaptácie práve adaptáciu na organizačnú kultúru. Pre uchopenie organizačnej kultúry spoločnosti sme využili interné materiály a výpovede zamestnancov.

Hodnoty, ktoré spoločnosť presadzuje vo svoje organizačnej kultúre sú:

- *Ľudia* - Staráme sa o ľudí a vieme, ako dôležitá je práca v ich živote. Sme si vedomí, že k nášmu úspechu prispievajú ľudia - zamestnanci, zákazníci, kandidáti.
- *Znalosti* - Delíme sa o naše znalosti, skúsenosti a informácie tak, že každému vieme poradiť čo je a čo bude aktuálne v súčasnom svete práce. Aktívne podporujeme rozvoj a využívanie našich skúseností, aby sme zlepšovali naše vzťahy, ponúkané riešenia a poskytované služby.
- *Inovácie* - Sme na špičke vývoja vo svete práce. Snažíme sa neustále inovovať, byť priekopníkmi a vyvíjať sa. Nastavujeme normy vedúce k hľadaniu nových a lepších spôsobov, ako veci robiť (Prezentácia zo vstupného školenia).

Hodnoty organizácie odráža **benefitný systém a systém rozvoja zamestnancov**. Snažia sa oceniť prínos svojích zamestnancov a v zmysle spomínanej stratégie Human Age im pomáhajú v napredovaní a rozvýjaní svojho talentu prostredníctvom rôznych programov:

- *High Potencial Program* - talentovaných zamestnancov pokladajú za vzácny zdrojom a základ pre napredovanie. Venujú im preto dostatočný priestor a ponúkajú možnosti pre ich rast a rozvoj. Všetci zamestnanci, ktorí pôsobia na nemanažérskych pozíciách a splnia stanovené podmienky, sa môžu zapojiť do polročného certifikovaného programu. V rámci neho sa rozvíjajú a upevňujú manažérske zručnosti. Úspešný absolventi rozvojového programu majú príležitosť zúročiť nadobudnuté skúsenosti a zručnosti priamo v praxi.

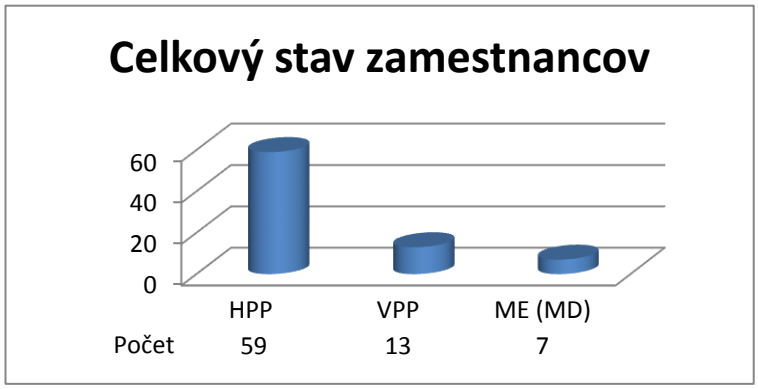
- *Manažérska akadémia* - podobne ako program High Potencial aj manažérska akadémia je zameraná na rozvoj zručností a posilnenie manažérských schopností, zamestnancov pôsobiacich na manažérskych pozíciách.
- *Každoročný prieskum spokojnosti zamestnancov, bilančné pohovory* – v spoločnosti sa kladie dôraz na pravidelné zisťovanie spätnej väzby o tom, aký je zamestnávateľ a akú prácu, či pracovné podmienky ponúka svojím zamestnancom. Každoročne sa organizuje prieskum spokojnosti, ktorý absolvujú všetky krajiny, kde má spoločnosť svoje zastúpenie. Prostredníctvom 75 otázok môžu zamestnanci vyjadriť svoj názor. Dotazník je zostavený napríklad zo skupín zameraných na pracovné prostredie alebo ľudí. Zároveň takto organizácia sleduje účasť a angažovanosť svojich zamestnancov (domovská internetová stránka).

Keďže vplyv organizačnej kultúry na priebeh adaptačného procesu je našou čiastkovou výskumnou otázkou bližšie sa analýze organizačnej kultúry s prepojením na adaptáciu zamestnancov venujeme v kapitole 4.

3.2.4 Stav ľudských zdrojov v organizácii

Stav ľudských zdrojov môže odhaliť vývojové trendy v organizácii do budúcnosti, ktoré môžu tiež ovplyvňovať jednotlivé personálne činnosti. Dajú tak sledovať niektoré problémy v súvisloti s procesom adaptácie. Údaje, ktoré nás zaujímali, nám poskytla podľa možností personalistka.

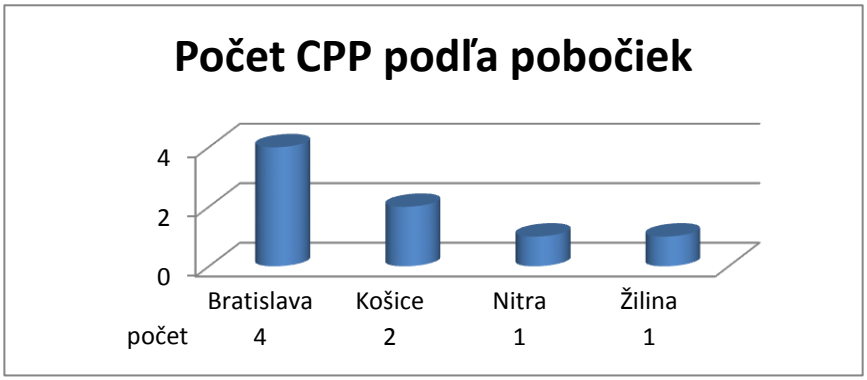
Štruktúra existujúcich zamestnancov – z celkového počtu 79 zamestnancov, je 59 zamestnancov zamestnaných na hlavný pracovný pomer, 13 na vedľajší pracovný pomer a 7 je mimo evidencie (materská dovolenka) – graf 1.



Graf 1: Celkový stav zamestnancov

Z tohto počtu 79 na pobočkách pracuje 26 zamestnancov, v Back office je to 11 a na špeciálnych projektoch 22 zamestnancov.

Graf 2 znázorňuje zloženie Consultantov na jednotlivých pobočkách. Celkový počet Consultantov na všetkých pobočkách je osem. Najviac ich pôsobí na Bratislavskej pobočke – štyria. Vzhľadom k situácii na pracovnom trhu, ktorú sme spomenuli v podkapitole 4.2 je možné predpokladať žiadny, alebo veľmi malý nárast Consultantov celkovo v spoločnosti a tiež na pobočke v Bratislave.



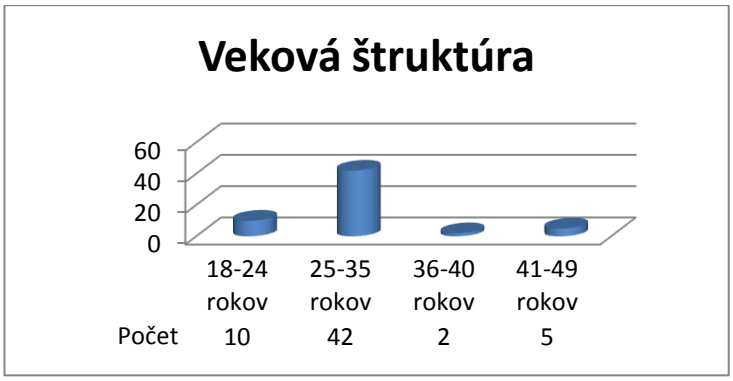
Graf 2: Počet Consultantov podľa pobočiek

Keďže sme spolupracovali hlavne s Bratislavskou pobočkou a je zo všetkých pobočiek najväčšia uvádzame v nasledujúcej tabuľke 1 zloženie zamestnancov podľa pozícii na Bratislavskej pobočke.

Pobočka Bratislava	Počet
Area Manager	1
Branch Manager	2
Consultant Permanent Placement	4
Consultant Temporary Placement	3
Personnel Researcher	1
Sales Manager	1
Spolu	**12**

Tabuľka 1: Zloženie zamestnancov na Bratislavskej pobočke

Veková štruktúra zamestnancov je znázornená v grafe 3, v ktorom sú zohľadnené počty zamestnancov zamestnaných na trvalý pracovný pomer. Priemerný vek zamestnancov v spoločnosti je 31 rokov. Podľa doleuvedenej vekovej štruktúry v spoločnosti pracuje naozaj veľa mladých ľudí, čo môže ovplyvňovať vzťahy medzi zamestnancami a celkovú klímu spoločnosti. Do pracovného prostredia tak mladí ľudia môžu vniesť otvorenosť, inovácie a flexibilitu práce.



Graf 3: Veková štruktúra zamestnancov TPP

Priemernú dobu zamestnania sme vypočítali na základe údajov od personalistky je to 11,8 rokov zamestnancov na TPP. Najviac zamestnancov, t.j. 28 pracuje v spoločnosti menej ako rok. Dôvody môžu byť rôzne. Môže to byť vysoká miera fluktuácie, alebo príliš rýchly rast spoločnosti za posledný rok, ktorý ju viedol zvýšeniu počtu svojich zamestnancov. Počas doby výskumu nastúpilo do spoločnosti ďalších 11 nových zamestnancov z toho 3 na vedľaší pracovný pomer.

3.2.5 Interné smernice

Vnútorné prostredie organizácie je regulované prostredníctvom rôznych smerníc a pravidiel. Opäť sa zameriavame na materiály, ktoré priamo súvisia s adaptáciou novoprijatých zamestnancov.

Pracovný poriadok je záväzný pre všetkých zamestnancov. Pred uzatvorením zmluvy musí byť zamestnanec oboznámený s právami a povinnosťami, ktoré by pre neho z pracovnej zmluvy vyplynuli a s pracovnými a mzdovými podmienkami, za ktorých má prácu vykonávať. Zamestnanec je pred uzatvorením pracovnej zmluvy povinný podrobiť sa vstupnej lekárskej prehliadke. Pracovný pomer sa zakladá písomnou pracovnou zmluvou medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Zmluva sa uzatvára najneskôr v deň nástupu do zamestnania. Pri nástupe do práce musí byť zamestnanec riadne oboznámený s právnymi a ostatnými predpismi k zaisteniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práce, ktoré musí zamestnanec pri svojej práci dodržiavať a tiež s vnútornými predpismi zamestnávateľa. Pracovný poriadok ďalej obsahuje ustanovenia týkajúce sa skončenia pracovného pomeru, pracovného času a dovolenky, sankcie a ochrana zamestnancov, dočasné pridelenie zamestnanca. (HR01 Pracovný poriadok).

Etického kódexu – komunikuje hodnoty spoločnosti presadzované voči vonkajšiemu prostrediu spomenuté v podkapitole 3.2.3 a hodnoty presadzované a dodržiavané vo vnútri spoločnosti - za každých okolností rešpektovať zákon, prispôsobiť sa interným predpisom, pristupovať ku každému úctivo a spravodlivo, garantovať zdravie a bezpečnosť zamestnancov, budovať vzťahy s klientmi, dodávateľmi a partnermi, vyvarovať sa konfliktom záujmu, nikdy sa nepokúšať skorumpovať oficiálneho predstaviteľa, prispôsobiť sa pravidlám hospodárskej súťaže, chrániť aktíva spoločnosti, projekty a dôverné informácie, autorské práva a duševné vlastníctvo iných, chrániť informacné a telekomunikačné systémy. Každý zamestnanec spoločnosti by sa mal stotožniť s hodnotami spoločnosti, prispievať k vytváraniu prostredia pre kvalitnú prácu a garantovať etiku profesionálnych postupov. Môže sa spolahnúť na manažment, ktorý urobí všetko pre rešpektovanie etických noriem (HR02 Etický kodex).

3.3 Adaptačný proces

Podľa Personalistu: „*Jednotlivé pracovné pozície majú vypracovaný komplexný systém adaptácie. Počas neho čaká novonastúpeného zamestnanca cesta spoznávania spoločnosti, jej histórie a štruktúry, pracovného prostredia a metodiky práce. Samozrejmosťou sú školenia, stáže alebo pridelený mentor pre bezproblémový štart do novej práce.*“ Na základe získaných informácii analyzujeme adaptačný proces týkajúci sa konkrétnej pracovnej pozície Consultant. Okrem toho nám užšia špecifikácia adaptačného procesu umožní lepšie spoznanie tohto procesu. Priamym nadriadeným zamestnanca na pozícií Consultant je Branch Manager.

3.3.1 Kritéria výberu vhodného uchádzača na pozíciu Consultanta

V prípade výberu uchádzača na pozíciu Consultant sa personlista vyjadril: “*Pri výbere vhodného uchádzača spoločnosť dbá nielen na ich profesijné zručnosti, ale predovšetkým na ich osobnosť a na to, ako spoločne - ako jeden tím - dokážu dosahovať výborné výsledky. Pri výbere sa zohľadnuje pracovné prostredie, medziľudské vzťahy a preto sa spomedzi množstva uchádzačov o pracovné pozície vyberajú takí uchádzači, ktorí budú spĺňať nielen profesijné a odborné zručnosti a schopnosti, ale zároveň zapadnú do firemnej kultúry. Na túto konkrétnu pozíciu musí uchádzač splniť kritéria vyplývajúce z nižšie popísaného popisu práce Consultanta a z požiadaviek Branch Managera. Tie si presne nadefinuje v požiadavke na výber.*“ Podľa vyjadrenia Branch

Managera sú nimi orientovaný prístup, aktívna znalosť anglického jazyka, dobré organizačné schopnosti, time-management, odolnosť voči stresu, zodpovednosť, sebakontrola, flexibilita.

V procese výberu byť mal byť vybratý uchádzač, ktorý si v procese adaptácie dokáže osvojiť zodpovednosti a pracovné úlohy, ktoré sme spracovali podľa poskytnutého Job Description do tabuľky, ktorú uvádzame v prílohe 2.

3.3.2 Adaptačný program

Z popisu práce na základe, ktorého sa vyberá vhodný uchádzač vyplíva, že Consultant má na starosti obsadzovanie pracovných pozícií pre klientov spoločnosti do trvalého pracovného pomeru. Vyžaduje si to dôsledne pochopenie požiadaviek klienta, cielené vyhľadávanie v overených zdrojoch, vyselektovanie zaujímavých životopisov, obvolanie vyhovujúcich kandidátov, osobné pohovory s individuálnym prístupom ku kandidátom, prípadné testovanie a predstavenie tých najvhodnejších kandidátov klientovi. Pracovným cieľom Consultanta je dosiahnuť schválených cieľov v produkcii hrubej marže (GP = gross profit), zaistiť efektívne splnenie pridelených úloh, rozvíjať existujúci a nový obchod, zabezpečiť efektívne riadenie všetkých zamestnaneckých záležitostí (job desciption). K dosiahnutiu týchto cieľov mu pomáha v prvé mesiace od nástupu vypracovaný adaptačný program.

Na základe rozhovoru s personalistom vieme, že adaptačný program spoločnosti začína prvým dňon nástupu. Nového zamestnanca privíta personalista, predstaví ho celému pracovnému tímu a ukáže mu jeho pracovné miesto. Ak, ale nastupuje hneď v prvý deň na školenie, personalita zabezpečí, aby novoprijatý zamestnanec dostal adaptačný plán ešte pred nástupom. Každému novému zamestnancovi je v prvý deň nástupu zaslaný informačný email, ako privítanie do spoločnosti, obsahuje tiež potrebné prihlasovacie údaje do rôznych systémov a informácie typu ako si spraviť email podpis a pod. S používaním týchto aplikačných systémov a intranetom sa zamestnanec oboznámi na prvom adaptačnom školení.

Vstupné školenie trvá jedeň deň. Zvyčajne je naplánované na prvý deň nástupu. Vstupné školenie pozostáva z prezentácie, ktorá oboznámi nového zamestnanca s históriou firmy, postavením firmy v rámci medzinárodnej spoločnosti, s kľúčovými osobnosťami, s postavením spoločnosti na Slovensku, s organizačnou štruktúrou a regionálnou pôsobnosťou, so službami, s kľúčovými klientami, s firmenou kultúrou

a hodnotami spoločnosti, s víziou spoločnosti, s internými smernicami a pravidlami, s intranetom, s dress codom, s benefitmy, s pravidlami používania PC, s dochádzkou.

Harmonogram ďalších školení je vytvorený univerzálne a vychádza z popisu pracovnej pozície. Zahŕňa školenia pomocou, ktorých sa nový zamestnanec učí, ako spĺňať nové pracovné úlohy podľa očakávaní. Približuje sa im kde všade sa robí inzercia, ako sa oslovuje kandidát, ako sa robí preselekcia CV, ako sa robí telefonický screening kandidátov a ako sa vedú samotné pohovory s uchádzačmi na konkrétne pracovné miesto. Po výbere nasleduje ponúknutie kandidáta klientovi, a preto sa ďalej zoznamujú s tým, ako sa vypracováva profil uchádzača. Okrem výberu vhodných kandidátov a ich umiestňovania u klientov, musí nový zamestnanec vedieť osloviť nových klientov. Predlohu rozpisu školení uvádzame v prílohe 3, jednotlivé školenia prebiehajú formou osobných tréningov, alebo webinárov.

3.3.3 Mentor Consultanta

V procese adaptácie pre novoprijatého zamestnanca na pozíciu Consultanta je k dispozícii Mentor. Mentora pre pozíciu Consultanta robia služobne starší kolegovia, ktorí pôsobia na rovnakej pozícii. V súčasnosti podľa vyjadrenia personalistu *„…pôsobia na pozícii Mentor 2 Consultanti, jeden v Bratislave a jeden v Žiline. Títo sa podľa potreby venujú novonastúpeným Consultantom. Ich priamy nadriadený je Area Manager. Kedže mentory sú 2 na pobočke v Bratislave a v Žiline, majú rozdelenú pôsobnosť regionálne.“*

Na výkon tejto pracovnej činnosti sú potrebné skúsenosti na pozícii Consultant, veľmi dobrá znalosť produktov spoločnosti, pracovných procesov a postupov, znalosť trhu, výborné reprezentačné a obchodné schopnosti, profesionálne vystupovanie, schopnosť motivácie, presvedčivosť, komunikatívnosť. Cieľom práce Mentora je podnecovať a priamo ovplyvňovať generovaný gross profit v sieti pobočiek prostredníctvom rozvoja Consultantov (job description mentora).

3.4 Hodnotenie adaptačného procesu

Systém hodnotenia je rozdelený na hodnotenie v skúšobnej dobe a ročné hodnotenie. Smernica Hodnotenie pracovného výkonu upravuje hodnotenie pracovného výkonu a rozvoj zamestnancov. Hodnotiteľmi sú zamestnanci na vedúcich pozíciách do

zodpovednosti, ktorých spadá priame riadenie podriadených. V prípade pracovnej pozície Consultant sa jedná o Branch Managera.

Cieľom hodnotenia v skúšobnej dobe je zabezpečenie jasnej komunikácie očakávaní manažéra smerom k podriadenému počas jeho skúšobnej doby, poskytnutie spätnej väzby na pracovný výkon a rozvoj v rámci skúšobnej doby a získanie spätnej väzby podriadeného. Hodnotenie sa skladá z dvoch častí, na začiatku a na konci skúšobnej doby.

Do 14 dní od nástupu zamestnanca prebehne prvé stretnutie, na ktorom sa stanovia ciele na obdobie skúšobnej doby. Vyplnený formulár „Hodnotenie v skúšobnej dobe“ (Príloha 4) zašle po stretnutí hodnotiteľ hodnotenému a uloží ho na zdielaný server. Najneskôr týždeň pred koncom skúšobnej doby prebehne druhé stretnutie, na ktorom sa vyhodnotia stanovené ciele, získa sa obojstranná spätná väzba a dohodnú sa ďalšie kroky. Vyplnený formulár si obe strany odsúhlasia a hodnotiteľ ho uloží na zdielaný server.

Po ukončení skúšobnej doby HR oddelenie pracuje s výstupmi z hodnotiacich pohovorov. Na základe informácií získaných z hodnotiacich formulárov plánuje HR školenia a rozvojové aktivity na další rok. Taktiež na základe informácii uvedených v poli „Odporúčanie manažéra“, iniciuje príslušnú aktivitu (HR13 Hodnotenie pracovného výkonu).

4. Zistenia na základe exploratívnych rozhovorov

Pri zostavovaní otázok, ktoré sme zamestnancom spoločnosti dávali sme vychádzali zo stanovených čiatkových cieľov našej práce v podkapitole 2.1 tak, aby sme na základe nich mohli porovnať a zhodnotiť celkový proces adaptácie.

Keďže sme v našej práci v súvislosti s procesom adaptácie spomenuli, že o jej úspechu alebo neúspechu rozhoduje výber správneho uchádzača, jednou z naších čiastkových výskumných otázok bolo: *Je správne nastavený proces výberu nových zamestnancov v súvisloti s procesom adaptácie?*

Otázkami sme smerovali na Branch Managera, Personalistu a Consultantov. Samotný personalista potvrdil, že kritéria hodnotenia vychádzajú z popisu práce, ktorú bude Consultant vykonávať a z ďalších kriterií, ktoré si stanovuje Branch Manager. Popis práce a ďalšie kritéria, ktoré má stanovené Branch Manager sme spracovali v podkapitole 3.3.1, ktorá sa zaobéra kritériami výberu vhodného uchádzača na pozíciu Consultanta. Kritéria výberu podľa Branch Managera sú nastavené tak, aby vybrali takého uchádzača, ktorý dobre vykonávať svoju prácu a bol s ním Branch Manager spokojný.

Z pohľadu Consultantov sme chceli vedieť, aká bola ich predstava o danom pracovnom mieste na základe pohovorov. Obidvaja Consultanti potvrdili, že práca spĺňa očakávania, ktoré mali na začiatku. CPP1 predtým pracoval na podobnej pozícii, takže tu sa ukázalo, že samotnú pracovnú náplň už poznal, ale na druhej strane bol motivovaný práve menom, ktoré má spoločnosť na trhu práce: „*...Keďže spoločnosť XY je veľmi silná značka na trhu, keď prišla takáto možnosť brala som to ako veľkú výzvu, oslovilo ma hlavne meno spoločnosti a možnosti...*“

Na základe získaných informácií, t.j. popis pracovného miesta, kritéria výberu, prezentovanie pracovného miesta uchádzačom a stotožnenie sa s organizáciou je proces výberu nastavený správne. Musíme však zdôrazniť, že v tomto prípade sme nešli príliš do hĺbky vzhľadom, k tomu, že naším skúmaním predmetom je proces adaptácie. V súvislosti s procesom výberu vidíme ďalšie možnosti skúmania z pohľadu práce personalistu, správneho priebehu výberu, analýzy potrebných ľudských zdrojov a pod.

Ďalšou čiastkovou otázkou, z ktorej sme vychádzali pri exploratívnych rozhovoroch bola: *Je priebeh procesu adaptácie efektívny?* Pri skúmaní tohto čiastkového cieľa sme sa zamerali na tieto oblasti priebehu procesu adaptácie:

- Udržiavanie kontaktu pred nástupom do zamestnania – v momente, kedy je vybratý správny ochádzač začína proces adaptácie, veľakrát však medzi rozhodnutím a skutočným nástupom na práce je určité obdobie. V teroetickej časti sme zdôrazňovali potrebnosť udržiavania kontaktu medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Zo strany spoločnosti, podľa výpovedí, bola vždy počas tejto doby spätná väzba, kontakt aspoň raz týždenne a veľmi profesinálna komunikácia. CPP1: *„kontakt bol veľmi častý, prostredníctvom emailu, telefonicky a aj osobne veľmi profesionálny, cítila som z ich strany záujem, priateľskosť a otvorenosť. Veľmi som sa tešila.“*
- Prvý deň nástupu – podľa vyjadrenie Branch Managera, Personalistu a aj Consultantov sa dodržiava pravidlo, že osoba, ktorá uvíta a sprevádza prvý deň nového zamestnanca je personalista, všetky potrebné pracovné pomôcky sú pripravené, čo svedčí o tom, že sa spoločnosť na príchod nového zamestnanca pripravuje a nenecháva nič na poslednú chviľu. Okrem vyjadrení sme mali k dispozícii smernice o ktorých hovoríme v podkapitole 3.2.5, kde boli zhrnuté povinnosti zamestnanca a zamestnávateľa súvisiace s nástupom nového.
- Vstupné školenie – personalista nám ponúkol prezentáciu zo vstupného školenia na základe, ktorej sme vypracovali obsah vstupného školenia v podkapitole 3.3.2. Expoloratívnymi rozhovormi sme sa snažili zistiť, či tieto informácie boli pre nových zamestnancov postačujúce. Consultanti zhodnotili vstupné školenie ako dobré, kvalitné a pestré. Problém s ktorým sa hneď na začiatku stretol Consultant1 boli organizačné zmeny, o ktorých nevedel, ale nemal problém s ich akceptovaním a zapracovaním sa.
- Ďalšie absolvované školenia – v prílohe 3 uvádzame rozpis ďalších adaptačných školení, ich obsah sme spracovali v podkapitole 3.3.2. Prostredníctvom rozhovorov sme sa snažili zistiť ich efektívnosť. Consultanti sa v súvislosti s programom školení vyjadrili tak, že celý plán vnímali ako prepracovaný, dobrý, získali na ňom potrebné informácie, ak už niektoré z informácii poznali, aspoň sa im dostal pohľad zo strany spoločnosti na danú vec. Z časového hľadiska je plán školení naplánovaný do 8-9 mesiaca pôsobenia v spoločnosti. Jeden z Consultantov mal výhradi na časové usporiadanie niektorých školení, čo sa dá veľmi ľahko zo strany spoločnosti zmeniť.
- Príprava adaptačného programu – zaujímalo nás, či sa pri príprave adaptačného programu berú do úvahy osobnostné a predchádzajúce pracovné skúsenosti novoprijatých zamestnancov. Personalista a Branch Manager nám potvrdili, že

adaptačný program je vypracovný všeobecné a všetci novoprijatý zamestnanci ho musia absolvovať v takej forme v akej je navrhnutý.

Vo všeobecnosti adaptačný program Consultanti vnímali pozitívne, hlavne kombinovanie teoretických poznatkov s praxou, podľa vyjadrenia CPP2: „*...hneď počas prvých týždňov som cestovala na školenie do Čiech, kde som absolvovala rad školení zameraných na prácu s klientom, na rôzne obchodné aktivity a na prácu s kandidátom. Mala som aj svojho mentora, ktorý zaškolil, ale keďže tá kolegyňa bola vtedy v Nitre, takže s ňou som bola osobne, možnože pár dni do mesiaca, ale s ľudmi, ktorí boli na pobočke to bolo oveľa viac intenzívnejšie, na všetkom sme spolupracovali a do všetkého ma zasvätcovali. Kolegyňa ma brávala na pohovory, hovorila prečo sa pýta určité otázky, čo je dôležité vedieť pri výbere na jednotlivé pozície. Čiže to boli také čiastkové praktické informácie, ktoré boli doplnené na školeniach v Čechách.*“ Počas skúšobnej doby ani jeden z Consultantov nemal problém pochopiť svoje pracovné úlohy a povinnosti a nepociťoval žiadne prekážky zo strany spoločnosti.

So správne nastaveným procesom súvisia aj správne vymedzené role jednotlivých subjektov. V prípade procesu adaptácie sme sa zamerali na rolu Personálneho oddelenia, Branch Managera a rolu Mentora, pričom sme sledovali hlavne spoluprácu medzi nimi. Uvádzame nasledujúce úlohy, ktoré sme identifikovali na základe rozhovorov zo zamestnancami.

Identifikované úlohy personálneho oddelenia sú:

- Výber uchádzača
- Adaministratíva ohľadne novonastúpeného zamestnanca
- Stretnutie sa s novým zamestnancom v prvý deň nástupu
- Predstavenie nového zamestnanca celému pracovnému tímu
- Zabezpečenie pracovných pomôcok
- Organizácia vstupného školenia nových zamestnancov
- Na základe hodnotiacich pohovorov plánovanie rozvojových aktivít

Identifikované úlohy Branch Managera sú:

- Zoznámenie s normami výkonu a pravidlami hodnotenia nového zamestnanca
- Hodnotenie nového zamestnanca
- Stanovenie cieľov v rámci hodnotiaceho pohovoru
- Navrhnutie ďalších rozvojových aktivít na základe hodnotiaceho pohovoru

- Dávanie spätnej väzby novému zamestnancovi mimo hodnotiacích pohovorov
- Konzultácia s Mentorom ohľadne konrétnej pracovnej činnosti nového zamestnanca
- Posielanie týždenného reportu mentrom a ďalším manažérom, ako si nový zamestnanec vedie

Identifikované úlohy Mentora sú:

- Spraviť z nového zamestnanca úspečného Consultanta
- Dať mu know-how, ukázať mu ako vykonáva mentor pracovné činnosti
- Pomôcť mu nájsť vlastný systém práce
- Dávať mu spätnú väzbu, čo robí dobre a v čom by sa mal zlepšiť
- Konzultácia výsledkov s Area Manageronm
- Sleduje reporty od Branch Managera a potom hľadá možnosti zlepšenia
- Konzultovať výsledky s Branch Managerom

Spolupráca medzi Personalistom, Branch Managerom a Mentorom je veľmi aktívna, navzájom sa informujú a komunikúju v prípade problémov. Každý zúčastnený má presne vymedzené role a svoje kompetencie.

Výsledkom každého procesu adaptácie by mal byť výkon podávajúci zamestnanec. Ako je to teda v spoločnosti XY? *Je výsledkom adaptačného procesu samostatný a výkon podávajúci zamestnanec?* Týmto čiastkovým cieľom sme nesledovali len spĺňanie pracovných úloh, ale celkové fungovanie zamestnancov na svojích pozíciach. Branch Manager nám potvrdil, že sa im raz stalo, že niektorý z kandidátov nesplnil ich očakávania a museli s ním rozviazať pracovný pomer. Consultanti hovorili o tom, že nemali problém na základe školení, informácii, spolupráce s mentorom alebo so svojími kolegami uskutočňovať jednotlivé pracovné činnosti. Každý z Consultantov si na svojej práci našiel to, čo ho naozaj baví. U Consultanta 1 to bolo spojenie personálnej činnosti s obchodnými zručnosťami a u Consultanta 2 to je zas tá personálna činnosť a kontakt s rôznymi ľuďmi. S rozhovorov je zrejmé, že spôsob práce je individuálny, CPP1: *„...v prípade, že mám potrebu, tak rada prekonzultujem veci s kolegami alebo so svojím nadriadeným, ale som skôr typ človeka, ktorý rad pracuje samostatne. Svoj systém práce som si našla a keď je tam nevyhnutnosť, tak vtedy idem za svojím nadriadeným alebo potom to konzultujem v rámci hodnotiacich pohovorov.“* Taktiež Consultant 2, ktorý pracuje tiež ako Mentor sa vyjadril tak, že na pozícii mentora pôsobí na nových zamestnancov tak, že im ukáže svoj spôsob práce a potom spoločne hľadajú systém práce, ktorý vyhovuje novoprijatému zamestnancovi. Počas celého procesu adpatácie

prichádzajú k novému zamestnancovi informácie a spätné väzby od Mentora alebo Branch Managera v súvislosti s jeho prácou, takže má priestor na vytvorenie si svojho vlastného štýlu práce tak, aby to vyhovovalo jemu a spoločnosti. Adaptačný program je zakončený hodnotiacím pohovorom medzi Branch Managerom a zamestnancom, kde po tej trojmesačnej dobe môže dostať komplexné informácie o jeho samostatnosti a komplexnosti.

Hodnotenie zamestanca na konci skúšobnej doby súvisí s jeho pracovnými výkonmi. Naším ďalším čiastkovým cieľom bolo zistiť, či j*e na konci adaptačného procesu správne nastavené hodnotenie zamestnanca.* Celý proces hodnotenia tak, ako je upravený podľa smernice HR13 Hodnotenie pracovného výkonu sme popísali v podkapitole 3.4 a v prílohe 4 prikladáme vzor formulára Hodnotenia v skúšobnej dobe. Rozhovormi so zamestnancami spoločnosti sme zisťovali aké sú kritéria hodnotenia, ako často ich naozaj robia, aké ciele a ďalšie aktivity sa stanovujú, či má zamestnanec možnosť sa k hodnoteniu vyjadriť a pod.

Kompetencie, ktoré sa sledujú v priebehu hodnotenia u Consultantov sú zamerané na obchodné výsledky, komunikácia, proaktivita, kvalita a zlepšovanie, presvedčivosť a schopnosť ovplyvniť, odolnosť a vytrvalosť, time management, analytické myslenie, koncepčné myslenie, tímova spolupráca. Hodnotnotiace pohovory absolvuje Branch Manager podľa smernice na začiatku skúšobnej doby a potom na konci. Každý pracovník, ktorý vedie hodnotiace pohovory absolvuje školenie, ako takýto pohovor viesť, načo sa zamerať a ako vyhodnocovať potrebné výsledky. Okrem týchto rozhovorov konzultuje s novoprijatým zamestnancom ďalšie veci, ak je to potrebné a ak príde s nejakou otázkou. Toto mi potvrdili aj samotní Consultanti, ktorí sa vyjadrovali, že v prípade ak majú potrebu tak môžú prekonzultovať veci s kolegami alebo so svojím nadriadeným. K stanovovaniu cieľov sa Branch Manager vyjadril: „*Ciele...sa týkajú praconých úloh, ktoré vyplyvajú zo stanovených business plánov a ďalších pracovných úloh. Ciele musia byť samozrejme dosiahnuteľné a motivujúce k lepšiemu pracovnému výkonu, sú tiež termínované, t.j. vždy stanovujeme spolu so zamestnacom kedy by mal ciele splniť.“* Consultanti sa vyjadrili, že stanovenými cieľmi na hodnotiacích pohovoroch nemali problém, aj keď Consultant 1 povedal, že cieľ týkajúci sa dosiahnutia naplánovaného profitu nesplnil. Vyustením hodnotiaceho pohovoru sú nielen stanovené ciele na ďalšie obdobie, ale aj navrhnutie ďalších aktivít na rozvoj. Branch Manager navrhuje podľa potreby školenia, ktoré má zamestnanec absolvovať.

Zamestnanec má vždy možnosť vyjadriť sa k hodnoteniu, je to forma obojstrannej komunikácie.

Systém hodnotenia dáva priestor na vyjadrenie jednej aj druhej strane a na základe neho sa potom ďalej navrhujú konkrétne kroky na zlepšenie. Zaujímave by bolo podrobnejšie preskúmať kritéria hodnotenia a ako efektívne sú ďalšie kroky, ktoré navrhuje nadriadený pracovník. Vzhľadom na naše zameranie práce sme však tieto súvislosti ďalej neskúmali.

Ako ovplyvňuje firemná kultúra priebeh adaptačného procesu? Manažment sa sústreďuje na výber spravných ľudí a z nich zostavuje tímy, tak aby boli úspešne. Princípy sú zameranosť na výsledky, prispôsobivosť, ztotožnenie skupinových a individuálnych cieľov, dobre fungujúce vzťahy spojené so vzájomným rešpektom, založené na schopnostiach a výkonnosti. Hodnoty, ktoré komunikuje spoločnosť smerom do vnútra a aj von sú ľudia, znalosti a inovácie, tak ako sme ich spomenuli v podkapitole 3.2.3. Tieto hodnoty sa odrážajú v stratégie spoločnosti a v presadzovaní princípov Human Age, taktiež v benefitoch spoločnosti, ktoré sú zamerané na rozvoj a podporu kariéri zamestnancov a na to, aby, čo najdlhšie pôsobili vo firme. Na firemnú kultúru spoločnosti môže mať vplyv aj to, že spoločnosť má málo zamestnancov. Cieľom naších exploratívnych rozhovorov bolo zistiť ako organizačná kultúra odráža v procese adaptácie. Veľký vplyv majú na proces adaptácie priateľské vzťahy medzi kolegami a tiež medzi pobočkami. Ďalším identifikovaným ukazovateľom je možnosť rýchleho profesionálneho rastu, ktorý uviedli obidvaja Consultanti, dokonca sa jeden Consultant aktívne zapojil do programu High Potencial. Proces adaptácie je nastavený tak, že každý nový zamestnanec dostáva svojho mentora, ktorý mu pomáha spoznávať nielen pracovné úlohy a systém práce, ale tiež firemnú kultúru a nepísané vnútorné zvyklosti spoločnosti.

Pomáha novoprijatému zamestnancovi adaptačný proces začleniť sa do pracovného kolektívu? Jednoznačne sa Consultanti k spolupráci so svojími kolegami vyjadrovali pozitívne, čo môže byť dôsledok malého počtu zamestnancov, čo umožňuje vytvorenie osobnejších vzťahov. Naozaj vzhľadom k tomu, že na pobočke okrem Consultanta pôsobia ešte ďalší traja Consultanti, ktorí ak sú ochotní, môžu reagovať na dotazy novoprijatého zamestnanca. CPP1: *„My sme tím ľudí relatívne dosť dobre zohratých a to je tá výhoda, že sa dosť podporujeme. Myslím, že keď sa niekomu niekde niečo nedarí tak sa snažíme motivačne nakopnúť a podporiť, na druhej strane keď je niekto*

úspešný snažíme sa vymienať si skúsenosti.Spolupráca je veľmi dobrá. Ešte nikdy som nepracovala v takom dobrom tíme. Pociťujem veľmi silnú podporu.“ CPP2: *“Spolupracujem pri vyhľadávaní ľudí aj s inými pobočkami. Spolupráca medzi nami je veľmi dobrá. Myslím si, že ľudia sú naozaj motivovaní vtedy, keď nejakým spôsobom kooperujú a podarí sa im umiestniť spoločnými silami nejakých kandidátov a sú aj patrične za to ohodnotení. Na Slovensku nás nie je až tak veľmi veľa poznáme sa všetci osobne a myslím si, že máme medzi sebou skôr kamarátske vzťahy.“*

Cieľom tejto práce bolo na pozadí získaného teoretického poznania adaptácie zamestnancov analyzovať priebeh tohto procesu v spoločnosti XY. Proces adaptácie v spoločnosti zodpovedá prebiehu, ktorý sme načrtli v našej teoretickej časti. V spoločnosti majú presne stanovené kritéria podľa, ktorých vyberajú z uchádzačov o zamestnanie na pozíciu Consultanta. Ešte pred nástupom dávajú profesionálnym spôsobom novému zamestnancovi najavo záujem. Každý pozná svoju úlohu a povinnosti. Na základe organizačnej kultúry je každý zamestnanec novému človeku ustretový a nápomocný, podporujú ho aj po skončení skúšobnej doby. Adaptačný progam obsahuje niekoľko školení, ktoré sú obsahovo presne zamerané na to, čo by mal nový zamestnanec ovládať, a očakáva sa od neho, že po ich absolvovaní, to tak aj reálne bude. Pri zoznamovaní sa s pracovnými úlohami, ale aj s nepísanými pravidlami spoločnosti mu pomáha mentor, ktorého robí služobne starší kolega. Vyustením adaptačného programu je hodnotiaci pohovor, kde sú jasne stanovené očakávania a kritéria hodnotenia, na ktoré sú manažéri školení. Na základe neho sa potom navrhujú ďalšie rozvojové aktivity pre nového zamestnanca. V procese adaptácie by sme chceli zdôrazniť absenciu písomného vstupného materiálu, ktorý síce nahrádzajú vstupným školením, ale pre potreby nového zamestnanca môže byť nápomocný. Na základe analýzy celého procesu adaptácie by sme navrhli sústrediť sa na mentorstvo, ktoré je súčasťou tohto procesu. Neidentifikovali sme žiadne školenia pre mentora, ako by mohol svoju prácu lepšie vykonávať, tu vidíme značné medzery.

Záver

Proces získavania zamestnanca na určitú pozíciu prebieha v krokoch „plánovanie-získavanie-výber-prijímanie-adaptácia.“ Všetky tieto kroky sú pre organizáciu časovo aj finančne náročné, preto by každá organizácia mala zodpovedne pristupovať k stabilizácii svojích zamestnancov. V našej práci sme sa zamerali na riešenie problémov adaptácie novoprijatých zamestnancov a hľadanie odpovedí na otázku *Korešponduje súčasný stav priebehu adaptácie v spoločnosti XY s našimi teoretickými poznatkami?*

Teoretické východiska sme spracovali v prvej kapitole našej práce. Následne sme prostredníctvom získaných dokumentov a exploratívnych rozhovorov zo zamestnancami spoločnosti analyzovali priebeh procesu adaptácie novoprijatých zamestnancov na pozíciu Constultant Permanent Placement. Zo zistení je zrejme, že spoločnosť má vypracovaný efektívny adaptačný program. Novoprijatému zamestnancovi prejavuje pomoc a podporu od momentu výberu. Zároveň má jasne stanovené, čo a kedy sa od neho očakáva. Nedostatky sme identifikovali v súvislosti s pôsobením mentora v procese zaškolovania novoprijatého zamestnanca. V spoločnosti chýba vytvorený systém prípravy zamestnancov na túto rolu, taktiež chýbajú materiály, ktoré by im túto problematiku uľahčovali. Zamestnanci svoju rolu mentora vykonávajú skôr pocitovo.

Vhodne nastavený systém adaptačného programu umožňuje vytvorenie pracovnej komunikačnej siete medzi novými a pracovne staršími zamestnancami, ale aj medzi pobočkami. Novoprijatý zamestnanec spozná systém riadenia, prepojenosť riadiacich štruktúr a zvyky firmy. Výsledkom je zamestnanec, ktorý podáva uspokojový pracovný výkon a je plnohodnotným členom pracovného tímu. Jedným z najdôležitejších cieľov adaptačného procesu je získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca, čo sa spoločnosti darí.

Dôležité je si uvedomiť, že riadenie ľudských zdrojov sa skladá z niekoľkých na seba navzájom prepojených procesov. V spojitosti s procesom adaptácie sme identifikovali otázky pre ďalšie skúmanie. V procese výberu je nutné odhaliť, či je správne nastavený výber uchádzačov a analýza potreby ľudských zdrojov v spoločnosti, pretože pokiaľ spoločnosť dokáže vybrať vhodných ľudí, adaptačný program zrýchli zapojenie do pracovného procesu. Ďalej kritéria hodnotenia a efektívnosť navrhnutých rozvojových aktivít v rámci adaptačného procesu, charakter firemnej kultúry a miera ztotožnenia sa s ňou.

Anotácia

Priezvisko a meno autora: Katarína Házyová
Názov katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky
Filozofická fakulta Univerzity Paláckeho
Názov bakalárske práce: Adaptácia novoprijatých zamestnancov
Vedúci diplomovej bakalárskej práce: Mgr. David Surý
Počet znakov: 79 885
Počet príloh: 8
Počet titulov použitej literatúry: 20
Kľúčové slová: adaptácia, adaptačný program, hodnotenie, novoprijatý zamestnanec, organizácia, organizačná kultúra, proces

Autor na základe získaných teoretických poznatkov spoznáva pomocou analýzy získaných dokumentov a exploratívnych rozhovorov so zamestnancami, priebeh procesu adaptácie v konkrétnej spoločnosti. Skúma podmienky výberu vhodného uchádzača, priebeh adaptačného procesu, nastavenie školení a pôsobenia mentora, subjekty a ich role v procese adaptácie až po hodnotenie nového zamestnanca na konci adaptačného procesu.

Abstract

Surname and firstname of the autor: Katarína Házyová

Name of study department and faculty: Department of Sociology and Adragogy
Philosophy faculty of Palacky University

Bachelor thesis title: Adaptation of newly recruited employees

Thesis supervisor: Mgr. David Surý

Number of characters: 79 885

Number of attachments: 8

Number of titles of bibliography: 20

Keywords: adaptation, adaptation program, evaluation, newly recruited employee, organization, organizational culture, process

Author on based of gained theoretical knowledge recognizes through the analysis of documents and exploratory interviews with employees, the process of adaptation in a particular company. It examines the conditions for choosing the appropriate suitable candidates, the course of the adaptation process, setting of trainings and scope of mentor, subjects and their roles in the process of adaptation and the evaluation of the new employee at the end of the adaptation process.

Zoznam použitej literatúry

1. ANTALOVÁ M. *Ľudské zdroje a personálny manažment*. Bratislava : Ekonóm, 2011, ISBN 978-80-225-3234-1.
2. ARMSTRONG M. *Personální managment.* Praha : Grada Publishing, a.s., 1999, ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BEDRNOVÁ E.; NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Managment Press Ringier ČR, a.s., 1998, ISBN 80-85943-57-3.
5. BĚLOHLÁVEK F. *Organizační chování.* Olomouc : Rubico, 1996, ISBN 80-85839-09-1.
6. BLÁHA J.; MATEICIUC A.; KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a strední firmy*. Brno : CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-251-0374-9.
7. DALE M. *Vybírame zaměstnance.* Brno : Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1522-0.
8. GREGAR A. *Personální managment, vybrané kapitoly.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati v Zlíne, 2010, ISBN 978-80-7318-915-0.
9. KACHAŇÁKOVÁ A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov.* Bratislava : SPRINT, 2007, ISBN 978-80-89085-87-5.
10. KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů. Základy modernej personalistiky.* Praha : Managment Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
11. LUKÁŠOVÁ R.; NOVÝ I. a kol. *Organizační kultúra.* Praha : Grada publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0648-2.
12. MALINA, J. a kol. *Antropologický slovník.* Brno : Expodata-Didot, spol.s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7204-560-0.
13. MISTRÍK E. a kol. *Občan a občianstvo.* Veľký Biel : Pope Print, 2001, ISBN 80-968626-6-9.
14. STÝBLO J. *Personální řízení v malých a středných podnicích.* Praha : Managment Press, 2003, ISBN 80-7261-097-X.
15. STÝBLO J.; URBAN J.; VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006.* Praha : ASPI, a.s., 2005, ISBN 80-7357-148-X.
16. STÝBLO J.; URBAN J.; VYSOKAJOVÁ M. *PERSONALISTIKA 2009-2010.* Praha : ASPI, a.s., 2009, ISBN 978-80-7357-429-1.
17. THOMSON R. Řízení lidí. Praha : ASPI, a.s., 2007, ISBN 978-80-7357-267-9.

18. TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0405-6.
19. VAJNER L. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha : Grada publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1739-5.
20. WAGNEROVÁ I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada publisching, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

HEWEGE C.R. *Acculturation and Management Control- 'Japanese Soul in Sri Lanka Physique'* [online]. Contemporary Management Research, 2011, č. 1, s. 3-20 [cit. 18.2.2012]. Dostupný z WWW: http://www.cmr-journal.org/article/view/6256, ISSN 1813-5498.

Zákonník práce znenie zákona 311/2001 Z.z. po novele č. 257/2011 Z.z. z 13. júla 2011 dostupný z WWW: http://www.mosr.sk/data/files/2586.pdf [cit. 18.2.2012].

Manpower index trhu práce 2012 Q1 dostupné z http://www.manpower.sk/manpower-index-trhu-prace/ [cit. 25.2.2012].

Interné dokumenty spoločnosti XY

Domovská internetová stránka spoločnosti XY
HR01 Pracovný poriadok
HR02 Etický kodex
HR13 Hodnotenie pracovného výkonu
Job description Consultant Permanent Placement
Job description Mentor
Prezentácia zo vstupného školenia v spoločnosti XY

Zoznam príloh

Príloha 1: Organizačná štruktúra spoločnosti

Príloha 2: Pracovné úlohy Consultanta Permanent Placement

Príloha 3: Adaptačný plán - Rozpis školení

Príloha 4: Hodnotiací formulár

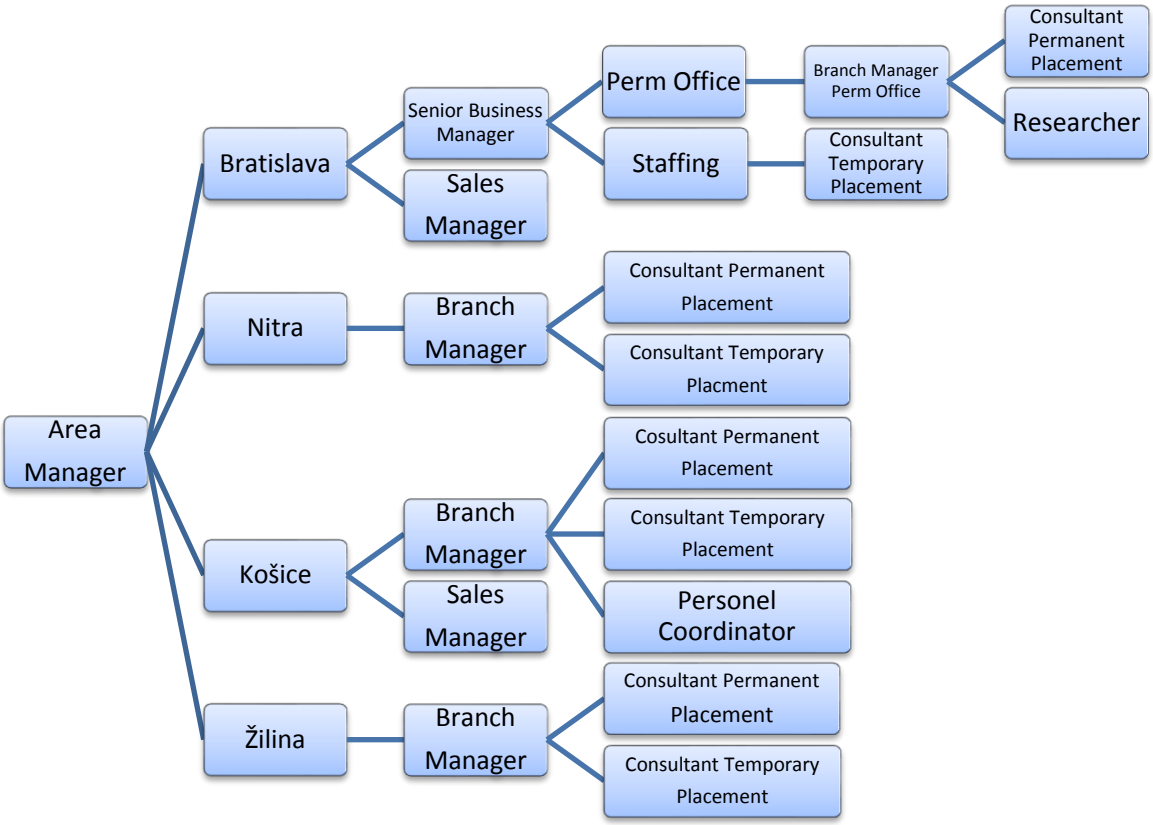
Príloha 5: Prepis rozhovoru s personalistom spoločnosti

Príloha 6: Prepis rozhovoru so zamestnancom spoločnosti na pozícii Branch Manager

Príloha 7: Prepis rozhovoru so zamestnancom spoločnosti na pozícii Consultant

Príloha 8: Prepis rozhovoru so zamestnancom spoločnosti na pozícii Consultant - Mentor

Príloha 1: Organizačná štruktúra spoločnosti



Príloha 2: Pracovné úlohy Consultanta Permanent Placement

Obchodnícke	Starostlivosť o klientov	Recruting	Adminstratíva
rozvoj nového obchodu	udržovať pravidelné kontakty s existujúcimi klientmi	identifikovať vhodných kandidátov	odpovedať všetkým kandidátom a klientom profesionálnym spôsobom
proaktívne ponúkať vhodných kandidátov podľa profilov potenciálnym klientom	ponúkať klientom vhodných kandidátov na stále pozície	použiť vhodné metódy pre ich získanie	udržiavať konkurencieschopné marže a ziskovosť
udržovať pravidelné kontakty s potenciálnymi klientmi	tvorba konkuriencie schopných cien	vykonávať pohovory s kandidátmi	preukazovať mimoriadne znalosti v oblasti náboru ľudských zdrojov
prieskum potrieb potenciálnych klientov	pracovať na dobrých vzťahoch s klientmi	testovať schopnosti kandidátov a v prípade potreby navrhnúť doškolenie	udržiavať pravidelnú a stálu komunikáciu s kandidátmi i klientmi
identifikovať nových obchodných príležitostí		znížiť na minimum čas strávený s nevhodnými kandidátmi	zaistiť, že riešenie problému je vykonané rýchle a efektívne
monitorovať aktivity konkurencie v danej oblasti		správne pochopiť požiadavky klienta na zamestnanca	prácu vykonávať v súlade s hodnotami a štandardmi a internými postupmi
		identifikovať vhodných kandidátov pomocou efektívneho matchingu	
		prezentovať požiadavky na pozíciu kandidátovi	
		sledovať všetky dosadené pozície	
		rozvíjať a udržiavať dobré pracovné vzťahy s kandidátmi	

Príloha 3: Adaptačný plán - Rozpis školení

Rozpis školení					
Jméno nové CPP:					
Pobočka:					
Datum nástupu:					
Mentor:					
Školení	**Datum konání**	**Místo konání**	**Délka trvání**	**Lektor**	**Forma**
Vstupní školení	**5.1.2012**	**call - spreed**	1 den		osobní
Helios + Kompetence obsazovaných pozic + Direct Talent	**leden**	**call - spreed**	1 den		osobní
Řemeslo I - práce s kandidátem	**leden**	**Praha**	2 dny		osobní
Stínování senior CPP na její pobočce	**16. 1. - 17. 1. 2012**	**Žilina**	2 dny	mentor	osobní
Týdenní shrnutí práce BM overview	**28.1.2012**	**Košice**	1,5 hodiny		osobní
1. Audit + coaching mentorem	**7. 2. - 8. 2. 2012**	**Košice**	2 dny	mentor	osobní
Řemeslo II - práce s klientem	**únor**	**Praha**	3 dny	lektor	osobní
Týdenní shrnutí práce BM overview	**10.2.2012**	**Košice**	1,5 hodiny	Branch Manager	osobní
Týdenní shrnutí práce BM overview	**17.2.2012**	**Košice**	1,5 hodiny	Branch Manager	osobní
2. Audit + coaching mentorem	**23.2.2012**	**Košice**	1 den	BM - call s mentorem	osobní
Týdenní shrnutí práce BM overview	**2.3.2012**	**Košice**	1,5 hodiny	Branch Manager	osobní
Týdenní shrnutí práce BM overview	**9.3.2012**	**Košice**	1,5 hodiny	Branch Manager	osobní
Týdenní shrnutí práce BM overview	**16.3.2012**	**Košice**	1,5 hodiny	Branch Manager	osobní
3. Audit + coaching mentorem	**22.3. - 23.3. 2012**	**Košice**	2 dny	mentor	osobní
Pohovor před ukončením ZD			2 hodiny	BM + AM + mentor	osobní
Audit + coaching mentorem	**16.4.2012**	**dle potřeby**	1 x 1 den v měsíci	mentor	osobní
Audit + coaching mentorem	**22.5.2012**	**dle potřeby**	1 x 1 den v měsíci	mentor	osobní
Audit + coaching mentorem	**14.6.2012**	**dle potřeby**	1 x 1 den v měsíci	mentor	osobní
Řemeslo III - služby s přidanou hodnotou	**červen**	**Praha**	2 dny	lektor	osobní
Další tréninky					
Legislativa	**dle potřeby**		2 hodiny	mzdar	conf. Call
Helios up-date	**dle potřeby**		2 hodiny	lektor	conf. Call
Telefonické dovednosti	**8. - 9. měsíc**		2 dny	lektor	osobní
Workshop - Best practises	**prosinec - leden**		1 - 2 dny	HR odd. + senior consultants	osobní

Príloha 4: Hodnotiací formulár

HODNOTENIE V SKÚŠOBNEJ DOBE

Priezvisko, meno	
Pozícia	
Pobočka	
Dátum nástupu	
Hodnotiteľ	
Termíny pre realizáciu pohovorov	

Ciele pre skúšobnú dobu		
Popis	Merateľnosť	Termíny

Vyhodnotenie cieľov

Spokojnosť na pozícii, v spoločnosti, ambície

Dohodnuté aktivity, rozvoj atď.

Príloha 5: Prepis rozhovoru s personalistom spoločnosti

1) *Interné smernice tvorí personálne oddelenie?*

P: Nie, veľa z týchto interných zdrojov máme spoločných s pobočkami v Čechách a samozrejme veľa z nich je daných centrálne z EMEA manažmentu.

2) *Má Vaša spoločnosť vypracované materiály týkajúce sa adaptácie?*

P: Áno, naša spoločnosť má veľmi dobre vypracovaný systém adaptácie na rôzne pracovné pozície. Dokumenty, ktoré sa týkajú adaptácie sú etický kodex, pracovný poriadok, smernica o hodnotení zamestnancov, môžem Vám ich poskytnúť, taktiež máme vytvorenú prezentáciu, ktorú používame na vstupnom školení.

3) *Aká je úloha HR oddelenia v rámci adaptácie?*

P: Personalista okrem toho, že sa podieľa na procese výberu nového zamestnanca, spracováva administratívne veci ohľadne novonastúpeného zamestnanca, kominukuje s ním až pokým nenastúpi do práce. Stretáva sa s novoprijatým zamestnancom hneď prvý deň nástupu a zabezpečuje jeho predstavenie celému pracovnému tímu a zabezpečuje všetky potrebné pracovné pomôcky. Po ukončení skúšobnej doby HR oddelenie pracuje s výstupmi z hodnotiacich pohovorov. Na základe informácií získaných z hodnotiacich formulárov plánuje HR školenia a rozvojové aktivity na ďalší rok.

4) *Pri príchode nového zamestnanca plánujete jeho začlenenie sa dopracovného tímu a prostredia organizácie?*

P: Jednotlivé pracovné pozície majú vypracovaný komplexný systém adaptácie. Počas neho čaká novonastúpeného zamestnanca cesta spoznávania spoločnosti, jej histórie a štruktúry, pracovného prostredia a metodiky práce. Samozrejmosťou sú školenia, stáže alebo pridelený mentor pre bezproblémový štart do novej práce. Konrétne pre pozíciu Consutlant Permanent Placement máme veľmi dobre vypracovaný plán adaptácie cez popis pracovného miesta, rozpis školení, mentora až po hodnotenie a navrhnutie ďalšieho rozvoja.

5) *Kto môže robiť Mentora pre zamestnanca na pozícii Constultanta?*

P: Consultanta robia služobne starší kolegovia, ktorí pôsobia na rovnakej pozícii. V súčasnosti v spoločnosti pôsobia na pozícii Mentor 2 Consultanti Permanent Placement, jeden v Bratislave a jeden v Žiline. Títo sa podľa potreby venujú

novonastúpeným Consultantom. Ich priamy nadriadený je Area Manager. Kedže mentory sú 2 na pobočke v Bratislave a v Žiline, majú rozdelenú pôsobnosť teritoriálne.

6) *Podľa akých kritérií sa vyberá uchádzač o dané miesto?*

P: Pri výbere vhodného uchádzača spoločnosť dbá nielen na ich profesijné zručnosti, ale predovšetkým na ich osobnosť a na to, ako spoločne - ako jeden tím - dokážu dosahovať výborné výsledky. Pri výbere sa zohľadnuje príjemné pracovné prostredie, príjemná pracovná atmosféra a dobré medziľudské vzťahy a preto sa spomedzi množstva uchádzačov o pracovné pozície vyberajú takí uchádzači, ktorí budú spĺňať nielen profesijné a odborné zručnosti a schopnosti, ale zároveň zapadnú do firemnej kultúry. Na túto konkrétnu pozíciu musí uchádzač splniť kritéria vyplývajúce z popisu práce Consultanta a požiadaviek, ktoré si presne nadefinuje Branch Manager v požiadavke na výber.

7) *Má Vaša organizácia vytvorený úvodný písomny manuál?*

P: Konkrétny písomný materiál spoločnosť nemá vytvorený. Informácie ohľadne spoločnosti sa zamestnanci dozvedia na úvodnom vstupom školení. Organizáciu a priebeh tohto úvodneho školenia má na starosti personalista. Realizuje sa na začiatku skúšobnej doby.

8) *Ako sa novoprijatý zamestnanec dostane k informáciam o spoločnosti okrem vstupného školenia?*

P: V deň nástupu sa každému zamestnancovi zasiela informačný e-mail, kde mu posielame privítanie do spoločnosti a potrebné prihlasovacie mená a hesla do rôznych systémov a veci typu, ako si spraviť email podpis atď. S intranetom a inými potrebnými informaciámi korporátneho typu sa uchádzač oboznamuje na adaptačnom školení.

9) *Aké dokumenty tvoria obsahový rámec adaptačného procesu vo Vašej spoločnosti?*

P: Vo všeobecnosti niektoré ustanovenia Etického kódexu a Pracovného poriadku sa dotýkajú adaptačného procesu. Pracovný poriadok a Etický kódex vycházajú z platnej legislatívy na Slovensku – zákonník práce. Potom konkrétne na pozícii Consultant Permanent Placement máme vytvorený rozpis školení, ktoré musí každý novorpijatý zamestnanec absolvovať. Ďalšie smernice a školenia sa týkajú vedenia hodnotiaceho pohovoru so zamestnancom.

10) *Popíšte diskusné skupiny, akčný plan, prieskum spokojnosti zamestnancov?*

P: Prostredníctvom 75 otázok môžu zamestnanci vyjadriť svoj názor. Dotazník je zostavený napríklad zo skupín zameraných na pracovné prostredie alebo ľudí. Zároveň takto organizácia sleduje účasť a angažovanosť svojích zamestnancov. Zamestnanci majú 2 týždne aby dotazník vyplnili a potom sa vyhodnocuje. Po vyhodnotení výsledkov sa môžu ďalej zamestnanci zapojiť do tvorby ročných akčných plánov zameraných na posilnenie angažovanosti zamestnancov, na zlepšenie pracovných podmienok a práce samotnej. Následne sa robia diskusné skupiny s rôznymi pracovnými skupinami ako konzultanti, centrála, zamestnanci zapojení do projektu IBM apod. a diskutuje sa o tom, ktoré otázky dopadli dobre, ktorým treba venovať pozornosť. Následne sa navrhnú aktivity na základe, ktorých je spísaný akčný plán na ďalší kaledárny rok na zlepšenie podmienok v spoločnosti. Samozrejmosťou sú pre nás pravidelné bilančné hodnotiace pohovory. Prieskum spokojnosti zamestnancov sa robí každoročne.

11) Stručne popíšte, čo sa na školeniach Consultant Permanent Placement učia.

P: Učia sa „remeslu“, teda to, ako získavať vhodných kandidátov, kde sa hľadajú, ako sa robí inzercia, ako sa kandidát oslovuje, ako sa robí preselekcia CV, ako sa robí telefonický screening kandidátov - dopytanie sa základných – rozstrelových otázok: plat, termín nástupu, motivácia, predchadzajúce skúsenosti atď., a ako sa kandidáti pohovorujú. Ako sa píše profil, ktorý sa predstavuje klientov. na školení „Retail“ sa zase učia, ako sa oslovujú klienti, ako sa im volá s ponukou naších služieb, prípadne s vhodným kandidátom. Mentor má následne na starosti sledovanie Consultantov v praxi, vychytavajú spolu muchy, pri bežných činnostiach, aby po skúšobnej dobe Consultant mohol samostatne fungovať.

12) *Ako prebieha hodnotenie novoprijatých zamestnancov?*

P: Na hodnotenie zamestnancov máme vypracovanú smernicu, v ktorej sa hovorí o hodnotení zamestnanca počas skúšobnej doby a potom aj počas ďalšieho pôsobenia vo firme. Taktiež nadriadení pracovníci, ktorí vykonávajú hodnotiace pohovory sú zaškolovaní, ako takýto pohovor viesť, čo na ňom spomenúť a ako ho vyhodnocovať.

13) Dostane na začiatku novoprijatý CPP rozpis školení?

P: Novoprijatý zamestnanec dostáva zoznam školení, ktoré absolvuje hneď prvý deň nástupu, ak má už v prvý deň nástupu naplánované školenie dostáva adaptačný plán ešte pred nástupom, do zamestnania.

14) Kto sa podieľa na procese adaptácie a aké sú ich role?

P: Mentor jeho role sú ukotvené v popise práce, nadriadený pracovník (Branch manager) – adpatácia na pobočke, vysvetlenie predstavy o kandidátovi a jeho pôsobnosti na pozícii, dohľad nad hladkým priebehom adaptácie, Area Manager – priebežný dohľad z pohľadu výsledkov a komunikácie s nadriadeným nového Consultanta, HR kontrolný orgán, či všetko prebieha v poriadku.

Príloha 6: Prepis rozhovoru so zamestnancom spoločnosti na pozícii Branch Manager

1) *Koľko rokov robíte v spoločnosti?*

BM: 2,3 roka

2) *Začínali ste na pozícii Branch Managera?*

BM: Začínala som na pozícii Senior recruitment consultant a pod vplyvom organizačných zmien som prešla na pozíciu Branch Manager.

3) *Aké sú Vaše kritéria pri výbere uchádzača na danú pozíciu?*

BM: Okrem požiadaviek, ktoré vyplývajú z popisu pracovného miesta, rozhodujú pri výbere na pracovnú pozíciu Consultanta osobnostné charakteristiky, ako komunikatívnosť, orientácia na výsledky, flexibilita a podobne.

4) *Kto sa zúčastňuje výberu na pozíciu CPP?*

BM: S uchádzačmi, ktorí prejdu selekciou našho personálneho útvaru, vyberáme na základe osobného pohovoru ja a moja nadriadená.

5) *Pri príprave adaptačného programu pre novoprijatého CPP zohľadnuteje osobnostné a pracovné charakteristiky novoprijatého zamestnanca?*

BM: Každý novoprijatý uchádzač na pozíciu Consultant musí prejsť všetkými školeniami, ktoré sú už vopred určené a naplánované bezohľadu na to, či mal predtým nejakú predchádzajúcu pracovnú skúsenosť s recruitingom alebo nie.

6) *Môžete mi povedať, čo konkrétne v rámci adaptačného procesu je rovnako nastavené pre Čechy a aj Slovensko?*

BM: Jedná sa hlavne o školenia, ktoré musí novoprijatý zamestnanec na pozíciu Consultanta absolvovať, často ich absolvujú spoločne s českými kolegami. Taktiež je nastavený jednotný proces hodnotenia.

7) *Ako prebieha Vaše predstavovanie nového zamestnanca pracovnému tímu?*

BM: Novému zamestnancovi sa zvyčajne v prvý deň nástupu venuje naša interná personalistka, ja a mentor. Personalistka má na starosti predstavenie nového zamestnanca celému tímu, ukáže mu priestory.

8) *Popíšte, aká je Vaša predstava o dobrom a výkon podávajúcom zamestnancovi? (čo by mal vedieť, ako by mal pracovať)*

BM: Mal by zvládať svoje pracovné úlohy, ktoré má stanovené v popise práce. Zvyčajne sa očakáva, že bude svoje pracovné úlohy zvládať už počas skúšobnej doby, samozrejme, že to závisí od jeho predchádzajúcich pracovných skúseností, ale školenia, ktoré má naplánovane a absolvuje je ich postupne, by ho mali presne nasmerovať, čo sa od neho očakáva.

9) *Stalo sa Vám niekedy, že zamestnanec nebol schopný po skúšobnej dobe vykonávať svoju pracovnú rolu?*

BM: Áno stalo sa mi to raz, postupovali sme tak, že sme s ním ukončili pracovný pomer.

10) *Aké sú kritéria podľa, ktorých hodnotíte novoprijatých zamestnancov na pozícii CPP?*

BM: Sú to presne stanovené kritéria, týkajúce sa hlavne osobnostných a pracovných charakteristík, ak chcete ich zoznam Vám môžem poskytnúť.

11) *Ako často robíte hodnotiace pohovory s novoprijatým zamestnancom na pozíciu Consultanta počas skúšobnej doby?*

BM: Hodnotiaci pohovor absolvujem s novoprijatým zamestnancom v priebehu skúšobnej doby a potom absolvujem s každým zamestnancom hodnotiace pohovory na polročnej báze. Okrem týchto rozhovorov však konzultujem s novoprijatým zamestnancom ďalšie veci, ak je to potrebné, ak príde s nejakou otázkou a pod.

12) *Aké ciele stanovujete pri vyplnaní hodnotiaceho formulára?*

BM: Ciele, ktoré stanovujem na hodnotiacich pohovoroch sa týkajú pracovných úloh, ktoré vyplyvajú zo stanovených business plánov a ďalších pracovných úloh. Ciele musia byť samozrejme dosiahnuteľné a motivujúce k lepšiemu pracovnému výkonu, sú tiež termínované, t.j. vždy stanovujeme spolu so zamestnancom kedy by mal ciele splniť.

13) *Navrhujete ďalšie aktivity pre zamestnanca CPP po škončení skúšobnej doby?*

BM: Áno navrhujeme, spoločnosť dbá na rozvoj a zlepšovanie pracovných kompetencií svojich zamestnancov a preto máme vytvorený cely program školení, ktoré môžu absolvovať a ktoré aj absolvujú podľa potreby. Snažím sa, aby každý zamestnanec absolvoval dostupné školenia.

14) *Má novoprijatý zamestnanec možnosť vyjadriť sa k hodnoteniu svojho adaptačného procesu?*

BM: Áno má, v rámci hodnotiaceho pohovoru je priestor na to, aby novoprijatý zamestnanec zhodnotil, ako vidí on celú situáciu, vyjadril sa k stanoveným cieľom.

15) *Dávate novoprijatým zamestnancom spätnú väzbu o tom, ako ich zaškolovanie prebieha?*

BM: Počas celej skúšobnej doby a aj po jej skončení som k dispozícii novprijatým zamestnancom, keď potrebuju poradiť, alebo majú dotaz. Taktiež ak ja im chcem podať nejakú spätnú väzbu vždy to tak urobím.

16) *Popíšte Vašu spoluprácu s mentorom v priebehu adaptácie novoprijatého zamestnanca na pozíciu CPP.*

BM: Keďže je to človek, ktorý je s novoprijatým zamestnancom viac v kontakte a sleduje jeho pracovné činnosti, konzultujem s ním veci týkajúce sa práve konkrétnej činnosti novoprijatého zamestnanca. Na základe týchto informácií potom môžem vychádzať pri hodnotiacich pohovoroch, pri stanovovaní cieľov alebo pri navrhovaní ďalších potrebných školení.

17) *Kedy novoprijatého zamestnaneca na pozíciu CPP zoznamujete s normami pracovného výkonu a pravidlami hodnotenia počas skúšobnej doby?*

BM: Pri nástupe a na prvom hodnotiacom pohovore.

18) *Popíšte Vašu spoluprácu s personálnym oddelením v priebehu adaptácie novoprijatého zamestnanca na pozíciu CPP?*

BM: Personálne oddelenie koordinuje všetky školenia, ktoré musí novoprijatý zamestnanec absolvovať, zabezpečuje adaministratívu spojenú s nástupom nového zamestnanca, zabezpečuje prvé vstupné školenie, atď.

Príloha 7:Prepis rozhovoru so zamestnancom spoločnosti na pozícii Consultant

1) Koľko rokov robíte v spoločnosti?

CPP1: Rok a dva mesiace

2) Začínali ste na pozícii Consultant Permanent Placement?

CPP1: Áno začínala som na tejto pozícii

3) Prečo ste sa rozhodli pre prácu v tejto spoločnosti?

CPP1: Predtým som tiež asi 2 roky pracovala v personálnej agentúre. Keďže spoločnosť XY je veľmi silná značka na trhu, keď prišla takáto možnosť brala som to ako veľkú výzvu, oslovilo ma hlavne meno spoločnosti a možnosti, ktoré som za tým videla, bola to pre mňa výzva.

4) Čo sa Vám na Vašej práci páči?

CPP1: Je to veľmi rôznorodá práca, spája sa tam personálna práca s obchodníckou. Mňa osobne baví práve tá obchodnícka časť, ktorá ma napĺňa a realuzujem sa v nej. Možnosti veľmi rýchleho osobnostného rozvoja a práca a aktívny kontakt s ľudmi.

5) Aká bola predstava o Vašom novom pracovnom mieste na základe získaných informácii z pohovoru?

CPP1: Čo sa týka pracovnej náplne vedela som na základe svojej predchádzajúcej praxe do čoho idem. Absolvovala som pohovor s troma zamestnancami spoločnosti a pôsobilo to na mňa veľmi profesionálne, či už e-mailová, telefonická alebo osobná komunikácia. Počas výberového procesu veľmi často prichádzala spätná väzba zo strany spoločnosti, čo na mňa pôsobilo veľmi pozitívne, cítila som z toho priateľskosť a otvorenosť. Veľmi som sa tešila.

6) Udržiavala s Vami organizácia kontakt ešte pred nástupom do nového zamestnania?

CPP1: Kontakt bol veľmi častý hlavne prostredníctvom emailovej komunikácie. Čakala som na deň nástupu asi mesiac a počas toho obdobia sme boli v kontakte asi každý týždeň. Cítila som z ich strany záujem.

7) S kým ste sa stretli ako s prvou osobou v deň Vášho nástupu na nové pracovné miesto?

CPP1: Bola to personalistka spoločnosti a potom kolegyňa s ktorou som mala spolupracovať (pozícia Senior Placement Consultant) a môj priamy nadriadený (Branch Managerom).

8) *Kedy ste dostali k dispozícii všetky potrebné pracovné pomôcky k výkonu práce? (pocítač, telefón, pracovný sôol, pristupové heslá)*
CPP1: Všetko už bolo pre mňa pripravené, nemusela som čakať na nič, až na notebook, ale mala som k dispozícii stolový počítač.

9) Počas vstupného školenia boli pre Vás informácie postačujúce?
CPP1: Vstupné školenie som absolvovala hneď prvý deň. Toto školenie mi pomohlo zorientovať sa v informáciach o spoločnosti. Potom sme mali ešte ďalšie školenia zamerané na remeslo.

10) Počas skúšobnej doby , kde ste najviac získali predstavu o svojej budúcej pozícii a Vašej úlohe v pracovnom tíme?
CPP1: Vzhľadom určitým organizačným zmenám bol ten začiatok troška zvláštny pre mňa. Pretože počas mojej skúšobnej doby sa rozširoval pracovný tím kde som mala pôsobiť a tiež zameranie mojej pracovnej pozície. Bolo to na mňa zo začiatku veľa informácii a nedostala som ich hneď na začiatku až v priebehu mesiaca po mojom nástupe. Ja som bola zvyknutá na menší pracovný tím a musela som si zvykať hlavne na väčší počet ľudí. Viem, že personálno-poradenské spoločnosti sú veľmi dynamické a takéto zmeny sa dejú pravidelne, odkedy som nastúpila, ešte stále sa stretávam so zmenami.

11) Aké školenie by ste navrhli, ktoré by z Vášho pohľadu pomohlo novému zamestnancovi spoznať svoje pracovné úlohy?
CPP1: Keďže už som na podobnej pozícii pracovala predtým 2 roky absolvovať tie školenia som brala ako výhodu a zopakovanie si vecí. Pociťovala som to skôr ako záujem zo strany zamestnávateľa o svojích zamestnancov. Celkovo si však myslím, že školenia v priebehu skúšobnej doby a po nej sú naozaj pestré a veľmi kvalitné.

12) Boli na Vás kladené požiadavky úmerné dobe strávenej na novom pracovisku?
CPP1: Áno, na začiatku je dôležité samostatne vyhľadávať potencionálnych klientov a pracovať na obchodných aktivitách a potom neskôr začínajú personálne aktivity. Tým, že som už mala pracovné skúsenosti bolo to pre mňa jednoduchšie. Možno že, ak nastúpy človek bez personálnej praxe je to preňho na začiatku intenzívnejšie a musí sa

veľa učiť, ale zas na druhej strane je tam podpora zo strany spoločnosti. Takže nový človek má vždy priestor na najdenie si svojo štýlu práce a na zistenie, čo ho viacej baví či obchodnicke aktivity alebo recruiting a potom sa to ďalej nastavuje.

13) Po akom čase ste samostatne umiestňovali kandidátov na stále pozície u zákazníkov?

CPP1: Prvého kandidáta som umiestnila niekedy v priebehu 2 mesiaca. Prvý mesiac som sa zúčastňovala pracovných pohovorov za účasti seniorského consultanta a potom už od druhého mesiaca som pracovala samostatne.

14) Pocitovali ste zo strany Vaších nových kolegov snahu o pomoc a podporu?

CPP1: Na začiatku sme tvorili pracovný tím iba ja a ešte jeden senior consultant. Keď sa na to pozriem komplexne za to bodobie, čo som tu, je pre mňa dôležité pracovať v stabilnom tíme a tu ho naozaj mám. My sme tím ľudí relatívne dosť dobre zohratých a to je tá výhoda, že sa dosť podporujeme. Myslím, že keď sa niekomu niekde niečo nedarí tak sa snažíme motivačne nakopnúť a podporiť, na druhej strane keď je niekto úspešný snažíme sa vymienať si skúsenosti.

15) S akými pracovnými úlohami Vám pomáhal Váš mentor?

CPP1: Mentora som počas skúšobnej doby nemala, pretože sme vtedy boli ešte prilíš malý pracovný tím. Senior placement consultant fungoval pre mňa ako človek, na ktorého som sa mohla obratiť. Skôr na začiatku som mávala aj pohovory so senior consultantom kde sme konzultovali pracovné záležitosti, napríklad na základe spoločných pracovných stretnutí, čo by som mohla zmeniť pri pracovných stretnutiach alebo na osobných stretnutiach s kandidátom. Aj keď viem, že teraz to funguje tak, že nový človek má mentora. V mojom prípade to bolo aj kvôli tomu, že som mala už personálnu prax.

16) Konzultovali ste s mentorom pracovné úlohy aj po skončení skúšobnej doby?

CPP1: Viac menej stále konzultujem pracovné záležitosti, nie však s mentorom, ale so svojím nadriadením. Komunikujeme spolu stále, keď sa niečo deje, na mesačnej báze mávame stále stretnutia a mám pocit, že stále, keď sa niečo deje dostanem spätnú väzbu od svojho managera, môžem ju kedykoľvek osloviť.

17) Absolvovali ste počas skúšobnej doby nejakú firemnú akciu?Ak, áno akú?

CPP1: Nepamätám si presne, myslím, že často chodievame aj nezáväzne od spoločnosti spolu sa von zabaviť.

18) Splnili ste stanovené ciele v stanovenú dobu?

CPP1: Čo sa týka aktivít tak áno, ciele som dokázala splniť. Nepodarilo sa mi úplne dodržať limit, finačného cieľa, tak možno na 80% som ho splnila.

19) Absolvovali ste ďalšie školenia na základe odporúčania Vášho nadriadeného počas hodnotiaceho pohovoru na konci skúšobnej doby?

CPP1: Tým ako som hovorila, že firma prešla organizačnými zmenami sa zmenili aj hodnotiace formuláre a zohľadnuje sa tam to, ako sa ten consultant posunul, či by sa mohol dostať na nejaký vyšší level v rámci kariérneho rastu. Je tam zohľadnené aj to, že consultant si povie, že sa cítim v tom a tom slabší, manager to berie do úvahy a posúva to na HR oddelenie do Čiech na centrálu. Tam sa to spracuje a na základe výsledkov sa potom organizujú školenia.

20) *Spolupracujete so svojimi kolegami na spoločných projektoch*

CPP1: Áno zapojila som sa do projektu High Potencial. Bolo to pre mňa celkom zaujímavé. Inak na iných projektoch neparticipujem.

21) Ako by ste charakterizovali spoluprácu s Vašími kolegami?

CPP1: Spolupráca je veľmi dobrá. Ešte nikdy som nepracovala v takom dobrom tíme. Pociťujem veľmi silnú podporu.

22) V súčasnosti potrebujete niekedy konzultovať svoje pracovné ulohy?Ak áno, s kým ich konzultujete?

CPP1: Ja, len v prípade, že mám potrebu, tak rada prekonzultujem veci s kolegami alebo so svojím nadriadeným, ale som skôr typ človeka, ktorý rad pracuje samostatne. Svoj systém práce som si našla a keď je tam nevyhnutnosť, tak vtedy idem za svojím nadriadeným alebo potom v rámci hodnotiacich pohovorov.

Príloha 8: Prepis rozhovoru so zamestnancom spoločnosti na pozícii Consultant – Mentor

1) Koľko rokov robíte v spoločnosti?

CPP2: 2 roky.

2) Začínali ste na pozícii Consultant Permanent Placement?

CPP2: Áno, nastúpila som na túto pozíciu.

3) Ako dlho robíte Mentora?

CPP2: Asi tak rok.

4) Pracovali ste predtým ako Constultant Premament Placement?

CPP2: Nie, na túto pozíciu som nastúpila hneď po skončení školy, len brigádnicky som pracovala v jednem malej personálnej agentúre. Bolo to o sprostredkovaní práce do zahraničia, čo je troška odlišne od práce, ktorú robím teraz.

5) Čo sa Vám na Vašej práci páči?

CPP2: Je to veľmi dynamická práca, človek nikdy nevie, čo ho na druhý deň čaká. Je to práca s ľudmi, ktorá je častokrát nepredvídateľná. Je to práca, v ktorej človek môže vidieť svoje úspechy, výsledky toho na čom pracuje. Mňa veľmi motivuje to, že môžem vidieť reálne výsledok svojej práce.

6) Zodpovedá to teda Vašej predstave pri nástupe do práce?

CPP2: Určite áno, vždy som túžila pracovať v oblasti personalistiky a baví ma hlavne príprava uchádzačov a zisťovanie informácii o nich a na druhej strane je tam potom komunikácia s klientom a pozitívne reakcie na umiestneného kandidáta.

7) Počas vstupného školenia boli pre Vás informácie postačujúce?

CPP2: Dozvedela som sa na prvom vstupnom školení všetko o spoločnosti, ako funguje, aké má vízie, kam patríme v rámci spoločnosti, na koho sa môžeme obratiť, čo spoločnosť znamená, kde všade pôsobí. Myslím si, že toto vstupné školenie bolo veľmi dobré.

8) Počas skúšobnej doby , kde ste najviac získali predstavu o svojej budúcej pozícii a Vašej úlohe v pracovnom tíme?

CPP2: Ja si myslím, že to bolo hneď v tom prvom mesiaci, pretože hneď počas prvých týždňov som cestovala na školenie do Čiech, kde som absolvovala rad školení zameraných na prácu s klientom, na rôzne obchodné aktivity a na prácu s kandidátom.

Vo veľkej miere tým, že som mala na pobočke okolo seba tím ľudí, ktorí už boli skúsenejší, tak strašne veľa mi dali. Do všetkého ma zapájali, zároveň ma nechávali riešiť veci samostatne, nech prídem na riešenie situácii sama. Takže som sama zisťovala, čo ako, ale do veľkej miery som pociťovala podporu. Mala som aj svojho mentora, ktorý zaškolil, ale keďže tá kolegyna bola vtedy v Nitre, takže s ňou som bola osobne, možnože pár dni do mesiaca, ale s ľudmi, ktorí boli na pobočke to bolo oveľa viac intenzívnejšie, na všetkom sme spolupracovali a do všetkého ma zasvätcovali. Kolegyňa ma brávala na pohovory, hovorila prečo sa pýta určité otázky, čo je dôležité vedieť pri výbere na jednotlivé pozície. Čiže to boli také čiastkové praktické informácie, ktoré boli doplnené na školeniach v Čechách.

9) Takže nielen mentor, ale aj ostatní kolegovia vám pomáhali so zaúčaním?

CPP2: Určite áno, vzhľadom k vzdialenosti medzi mnou a mentorom, tam boli práve kolegovia z pobočky, ktorí ma zaškolili, moja vtedajšia nadriadená a ďalšia kolegyňa.

10) Ako ste potom vnímali úlohu svojho mentora, keď ste boli tak ďaleko od seba?

CPP2: Na začiatku som išla za ním na pobočku a strávila som s ňou dva dni a moja kolegyňa v pozícii mentora mi presne ukazovala, aké pracovné úlohy vykonáva, ako priebeha jej pracovný deň v práci. Vysvetľovala prečo robí niektoré veci tak, ako ich robí, prečo ich tak robí, ako komunikuje, prečo tak komunikuje, prečo zisťuje iné informácie, prečo telefonuje v určitých hodinách apodobne. Potom zas za mnou prišla na pobočku a to už som jej ja ukazovala čo robím, ako to robím a ona v pozícii mentora mi dávala spätnú väzbu. Bolo teda veľmi intenzívne, keď som bola s mentorom a on sa mi mohol venovať celý deň a potom, keď som bola na pobočke, jednoducho kolegovia mali aj svoje pracovné úlohy, ktoré museli vykonať, ich hlavnou náplňou nebolo to, aby sa venovali mne.

11) Aké školenie by ste navrhli, ktoré by z Vášho pohľadu pomohlo novému zamestnancovi spoznať svoje pracovné úlohy?

CPP2: Tažko povedať, z môjho pohľadu si myslím, že ten systém školení je veľmi dobre prepracovaný. Človek, ktorý nastúpy má vypracovaný program školení až po 8 až 9 mesiaci, takže sa nie je to všetko sústredené len na prvé tri mesiace. V rámci tých prvých troch mesiacoch ľudia dostanú dostatok informácii na to, aby mohli plnohodnotne pracovať. Potom sú ďalšie školenia, ktoré rozvíjajú pracovné schopnosti, aby sa človek cítil vo svojej práci dobre a presne vedel čo a ako. Čo by som možno trocha zmenila je jedno školenie na interný systém HELIOS, je logické, že človek, ktorý

sa s ním nikdy nestretol sa musí doňho zaškoliť, bohužial veľakrát to vychádza tak, že školenie je naplánované po dlhšeh dobe, kedy novoprijatý zamestanec už aktívne HELIOS musel použiť. Vtedy je to práve na tých všetkých ľuďoch okolo, čiže na mentorovi a kolegoch, aby ukázali novému človeku ako s HELIOSom pracovať. Ak by ten človek dostal hneď na začiatku systémové školenie ohľadne HELIOSU bolo by to pre všetkých jednoduchšie.

12) Mali ste s naplnením nejakého cieľa problém?

CPP2: Ja som žiadny problém s napĺňaním cieľov nemala, ale musím povedať, že to bolo aj vďaka prístupu všetkých tých ľudí okolo mňa počas adaptačnej doby.

13) Spolupracujete so svojimi kolegami na spoločných projektoch?Ak áno, aká je Vaša úloha?

CPP2: Spolupracujem pri vyhľadávaní ľudí aj s inými pobočkami. Spolupráca medzi nami je veľmi dobrá. Myslím si, že ľudia sú naozaj motivovaní vtedy, keď nejakým spôsobom kooperujú a podarí sa im umiestniť spoločnými silami nejakých kandidátov a sú aj patrične za to ohodnotení. Na Slovensku nás nie je až tak veľmi veľa, poznáme sa všetci osobne a myslím si, že máme medzi sebou skôr kamarátske vzťahy.

14) Aká je Vaša úloha ako mentora?

CPP2: Mojím cieľom je to, aby som z nového človeka spravila úspešného konzultanta. Čiže mojou úlohou je v podstate dať mu know-how ako na to, ako byť úspešný, čo všetko má ten človek robiť. Zároveň ho však nenútim, aby robil všetko tak, ako mu poviem ja. Ja mu vždy na začiatku poviem ako to robím ja a poviem mu, že nech si vytvorí svoj vlastný systém, pretože každému vyhovuje úplne niečo iné. Potom sa snažíme spoločne nájsť cestu, ktorá bude najlepšie vyhovovať tomu človeku.vždy na začiatku mu teda pár dní ukazujem ako fungujem ja, a potom po nejakom čase zas zisťujem, ako ten človek funguje, čo všetko z toho, čo som mu povedala ja používa a ako sa mu darí.

15) Konzultujete s novými zamestnancami pracovné úlohy aj po skončení skušobnej doby?

CPP2: Áno, kedže mentoring nie je stanovený len počas obdobia skúšobnej doby, ale trvá 5-6 mesiacov. Počas tejto doby sa stretávam s týmito ľudmi a konzultujem s nimi všetky veci. Ono veľmi to závisí aj od toho, či je ten konzultant úspešný alebo menej úspešný. Potom tá doba, kedy sa vebujem novému človeku môže byť dlhšia ako šesť

mesiacov. Snažím sa hľadať riešenia aj spolu s managerom, keďže manager je na pobočke každý deň a je s novým človekom v denno-dennom kontakte, snažíme sa tak spoločne zlepšovať pracovný výkon toho zamestnanca.

16) Konzultujete priebeh adaptácie novoprijatého zamestnanca s Branch Managerom?

CPP2: Branch manager každý týždeň posiela nielen na mentorov, ale aj na ďalších managerov v spoločnosti weekly overview, kde číselne a slovne vyjadruje, čo ten človek robil, čo by vyzdvihol na práci daného konzultanta a kde vidí medzery. Takto mám prehľad o tom človeku, aj keď reálne na tej pobočke nie som. Z tohto potom vychádza aj ta komunikácia s managerom ohľadne novoprijatého zamestnanca.

17) Ako ste boli na úlohu mentora zaškolená?

CPP2: Mňa zaškolila priamo u nás na pobočke kolegyňa z Čiech, ktorá mi to prakticky ukázala na novonastúpenych konzultantoch. Nemáme žiadne školenie na úlohy mentora a bavili sme sa o tom s nadriadenými, že by bolo dobré niečo takéto vymyslieť. Táto úloha mentora funguje vo firme dlhšie asi také 3-4 roky, je to prebrané podľa modelu, ktorý majú v Čechách, kde mentora robia na plný pracovný úväzok a teda sú aj na túto pracovnú pozíciu zaškolovaný. Keďže na Slovensku je menej pobočiek tak tieto úlohy sú prideľované Consultantom.

18) Absolvujete hodnotiace pohovory s Vaším nadriadeným ohľadne pracovnej náplne mentora?

CPP2: Áno, máme teraz nový systém hodnotenia, jedenkrát ročne.

19) Čo si myslíte, že by sa dalo na spolupráci mentor – nový zamestnanec zlepšiť?

CPP2: Možno práve nejaké to školenie by pomohlo, od niekoho skúsenejšieho ako na to, veľakrát tipujem a konám tak pocitovo.