

Univerzita Palackého v Olomouci
Katedra psychologie Filozofické fakulty

ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V MALÉ FIRMĚ

Adaptation of employees in a small company



Magisterská diplomová práce

Autor: Erika Nosková

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.

Olomouc

2012

Prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma: „Adaptace zaměstnanců v malé firmě“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

.....

podpis

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat především PhDr. Matúšovi Šuchovi Ph.D. za odborné vedení práce, jeho čas, rady, vstřícnost a trpělivost. Velké poděkování patří také PhDr. Mgr. Martinu Vrbovi, MBA za vedení empirické části, poskytnutí přístupu k potřebným informacím ve společnosti G5+ a za jeho čas, ochotu a podnětné rady. Dále děkuji všem zaměstnancům společnosti G5+, kteří se na práci podíleli. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat také mé rodině a mému příteli za podporu a poskytnutí zázemí.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1. PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI.....	9
1.1. Řízení lidských zdrojů	9
1.1.1. Význam personálního řízení	10
1.1.2. Lidské zdroje nebo lidský kapitál?	11
1.1.3. Specifika malých organizací.....	12
1.2. Hlavní personální činnosti v organizaci.....	14
1.2.1. Plánování a vytváření pracovních míst.....	17
1.2.2. Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců	21
1.2.3. Orientace a adaptace zaměstnanců	25
1.2.4. Hodnocení zaměstnanců	27
1.2.5. Odměňování zaměstnanců	30
1.2.6. Vzdělávání zaměstnanců.....	32
1.2.7. Plánování kariérového růstu	43
1.2.8. Uvolňování zaměstnanců	46
2. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	49
2.1. Vymezení pojmů	49
2.2. Cíle adaptačního procesu	52
2.3. Základní faktory ovlivňující adaptační proces.....	53
2.4. Řízení adaptačního procesu.....	56
2.4.1. Nástroje pro řízení adaptačního procesu.....	57
2.4.2. Fáze adaptačního procesu	62
2.4.3. Průběžné a celkové hodnocení adaptačního procesu	64
3. ANALÝZA SPOLEČNOSTI G5+	66
3.1. Vznik společnosti G5+ a základní informace	66
3.2. Vize a cíle společnosti.....	67
3.3. Firemní kultura.....	68
3.4. Organizační struktura	69
3.5. Popis pracovní pozice konzultant OUT	71
3.6. Výběrové řízení na pozici konzultant IN/OUT	72
3.7. Adaptační proces pro pozici konzultant OUT.....	75

II. EMPIRICKÁ ČÁST.....	77
4. FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	78
4.1. Oblast výzkumu a výzkumný problém	78
4.2. Cíle výzkumu	78
4.3. Výzkumné otázky.....	79
5. METODOLOGIE VÝZKUMU	80
5.1. Výzkumný plán a volba metod tvorby dat	80
5.2. Základní a výzkumný soubor	84
5.3. Způsob sběru dat	85
5.4. Způsob zpracování dat a příprava pro analýzu	85
6. ETICKÉ OTÁZKY	87
7. ANALÝZA A INTERPRETACE DAT	88
7.1. První setkání.....	88
7.2. Přijímací pohovor.....	91
7.3. První den v práci	94
7.4. První měsíc.....	96
7.5. Období do třetího měsíce	98
7.6. Období do šestého měsíce.....	101
8. VÝSLEDKY	106
9. DISKUZE	110
ZÁVĚR	113
SOUHRN	114
LITERATURA	116
PŘÍLOHY	

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů začalo být během posledních desítek let považováno za jednu z nejvýznamnějších oblastí v podnikových procesech. Moderní společnosti si čím dál více uvědomují důležitost a vliv lidských zdrojů pro chod celé organizace, a proto nyní kromě materiálových, finančních a informačních zdrojů, věnují značnou část svých prostředků také do zdrojů lidských. Tyto prostředky jsou pak spíše než za náklad, považovány za dobře vloženou investici. Aby byly firmy schopné ustát konkurenční boj, neustále se rozvíjet a prosperovat, je třeba zvyšovat efektivitu práce i výkonnost a rychle a pružně se přizpůsobovat ekonomickým, technickým i sociálním změnám. Z tohoto důvodu je cílem personálního řízení vybrat, vychovat a stabilizovat ve své organizaci schopnou a loajální pracovní sílu, která bude připravena pružně reagovat na měnící se podmínky trhu. Některé organizace se zaměřují především na fázi získávání a výběru nejvhodnějších pracovníků a následující adaptační fázi již nepřipisují taký význam. Tento přístup však často vede k neúspěchu. Jestliže se zaměstnanec v úvodu dobře neadaptuje, není schopen svou práci vykonávat dle představ společnosti a začne být nespokojený. Situace je tak nevyhovující jak ze strany zaměstnance, tak ze strany společnosti a často dochází k fluktuaci, která přináší další náklady. Vzhledem k tomu, že nábor, výběr a vzdělávání je finančně velice náročný proces, malý podnik často nemívá k dispozici takové finanční rezervy, aby si mohl častý odchod a nábor nových zaměstnanců dovolit. Kromě toho vysoká fluktuace také způsobuje špatnou pověst společnosti. Pokud dojde k úspěšnému výběru zaměstnance, je tedy klíčovou personální činností adaptační proces, který napomáhá stabilizaci, zvýšení výkonnosti a spokojenosti pracovníků a snížení rizika jejich odchodu. Firmy by také měly zpětně analyzovat kvalitu adaptačního procesu a vyhodnocovat jej, aby v případě neuspokojivých výsledků mohly obdobným chybám v budoucnu předejít.

Vzhledem k patrné důležitosti tohoto procesu, se v této práci budeme věnovat adaptaci zaměstnanců ve společnosti G5+, jež je agenturou pro zprostředkování zaměstnání sídlící v Praze. Cílem práce bude nejprve prostudovat a zpracovat příslušnou literaturu, na jejímž základě se pak pokusíme o analýzu silných a slabých stránek současného procesu adaptace ve společnosti a dále navrhneme případné možnosti pro její zlepšení. Součástí práce je také zadání majitele společnosti, který si přeje kromě analýzy adaptačního procesu a jejích výstupů také zpracovat časový harmonogram jednotlivých činností prováděných v období adaptace a harmonogram hodnocení jejich plnění.

I. TEORETICKÁ ČÁST

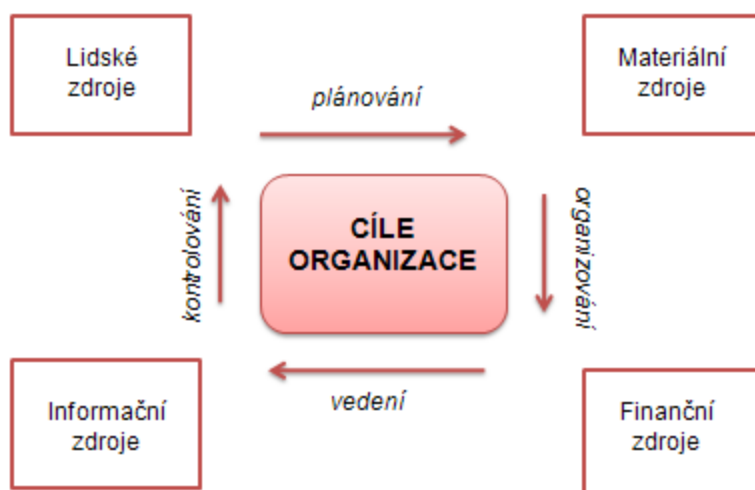
1. PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

1.1. Řízení lidských zdrojů

Každá organizace a její fungování je ovlivňováno řadou vnějších a vnitřních podmínek. Mezi vnější zdroje, které firma většinou nemůže nijak ovlivnit, patří podle Kociánové (2010) například rozvoj nových technologií, ekonomické podmínky, konkurence na národním, evropském či globálním trhu, sociální a kulturní vlivy, hodnotové orientace lidí, situace na trhu práce a mnoho dalších. V této práci se budeme věnovat části zdrojů vnitřních. Podle Koubka (2001) jsou vnitřní zdroje organizace prvky, které můžeme rozdělit podle jejich povahy a charakteru do čtyř základních skupin (obrázek č. 1):

- *Lidské zdroje* (pracovníci organizace)
- *Materiální zdroje* (zařízení organizace)
- *Finanční zdroje* (kapitál, umožňující hospodaření organizace)
- *Informační zdroje* (potřebný soubor informací a znalostí)

Obrázek č. 1 Vnitřní zdroje organizace (Koubek, 2001)



Především správné řízení a sladění fungování všech těchto interních zdrojů a jejich jednotlivých prvků je podstatou fungování každého úspěšného podniku. Z Koubkova schématu je zřejmé, že je nutno potřeby jednotlivých zdrojů předem plánovat, poté je vhodně organizovat a vést a v neposlední řadě je potřebná také jejich kontrola. Kontrolovat je potřeba jejich stav, skutečné potřeby a v případě pracovníků organizace také jejich činnosti. V naší práci se budeme věnovat části řízení lidských zdrojů neboli personálnímu řízení, jež je považováno za velmi důležitou činnost, jelikož jeho prostřednictvím jsou přímo či nepřímo ovlivňovány i zdroje další (Koubek, 2001).

1.1.1. Význam personálního řízení

Lidské zdroje jsou v moderně řízených firmách považovány za velmi cenné a často také nejdražší zdroje organizace. Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, aby dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Člověk se svými schopnostmi je rozhodující hnací silou firmy a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude firma úspěšná a konkurenceschopná. Bez růstu produktivity zaměstnanců by se organizace nakonec přestala vyvíjet a popřípadě by mohla úplně zaniknout. Z tohoto důvodu je personální práce v moderně řízených společnostech ústředním problémem řízení a je jí věnována mimořádná pozornost (Koubek, 2011; Werther, 1989).

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je pak zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně tyto své cíle plnit. Podle Urbana (2003) je cílem a posláním personálního řízení dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením peněz, času, materiálu a lidí.

1.1.2. Lidské zdroje nebo lidský kapitál?

Slovní spojení lidské zdroje vzniklo překladem anglického termínu human resources. Tento termín je v současném managementu poměrně často používaný. Mnohým se však toto slovní spojení příčí. Například Plamínek (2010b) dokonce zmiňuje podobnost tohoto výrazu se slovním spojením „živá síla“ jež bylo užíváno profesionálními vojáky za komunistické totality. Z tohoto pohledu může termín řízení lidských zdrojů připomínat také počátek 20. století, kdy se datuje nástup taylorismu. Člověk byl během tohoto období brán především jako stroj. Organizace se snažily o důslednou racionalizaci výrobního procesu a zaměstnanci byli motivováni pouze hmotnými stimuly (Bedrnová, Nový, 1994). Vzhledem k této negativní konotaci se někteří autoři zasazují spíše za používání termínu řízení lidského potenciálu či kapitálu.

Mayo (2001, in Armstrong, 2007) tvrdí, že podstatný rozdíl mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů spočívá v tom, že první koncepce chápe lidi jako bohatství, jako aktiva, zatímco druhá jako náklady. Podle Armstronga (2007) však tento názor neodpovídá běžnému pojetí řízení lidských zdrojů, které právě zdůrazňuje to, že lidé jsou největším bohatstvím organizace a podle toho by se s nimi mělo zacházet. Kearns (2005b, in Armstrong, 2007) tento rozdíl vystihuje tvrzením, že v řízení lidského kapitálu jsou lidé tím, kdo přidává hodnotu, a nikoliv pouze náklady. Zatímco v řízení lidských zdrojů jsou lidé považováni za významné náklady a podle toho by měli být řízeni.

Podle Plamínka (2010b) je důležité zdůraznit, že lidské zdroje nejsou lidé samotní, ale především potenciál k výkonu pracovní činnosti, kterým disponují. Lidé jsou tedy nositeli lidských zdrojů a také jejich správci, což znamená, že mohou sami rozhodovat, komu je budou nabízet a poskytovat. Také Walker (2003) tvrdí, že je na zaměstnance společnosti třeba pohlížet jako na samostatné, nezávislé investory svého lidského kapitálu, kteří se mohou do značné míry svobodně rozhodnout, zda a nakolik se budou v organizaci angažovat. Mezi nejvýznamnější přínosy pracovníků patří ty, které vycházejí z jejich zkušeností, znalostí a velmi zde záleží na jejich ochotě je využívat ve prospěch organizace. Charvát (2006) pak ve své publikaci uvádí, že lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má a jejich intelektuální kapitál je třeba umět přeměnit na kapitál finanční.

Kociánová (2010, 9) oba pohledy spojuje tvrzením, že „*cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.*“ Toto

tvrzení souhlasí tedy s i s názorem Mayerové (1994), která uvádí, že systém práce s lidmi by měl být zaměřen jak na optimální využití pracovní síly při plnění úkolů organizace, tak i na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti člověka v pracovním procesu.

Z výše uvedeného vyplývá, že personální práce by měla být přínosná jak pro organizaci, tak i pro samotné pracovníky. Koubek (1996) shrnuje přínosy efektivní personální práce pro organizaci i pro její pracovníky následovně:

Přínosy personální práce pro organizaci:

- Zvyšování hodnoty pracovníků vzděláváním
- Zvyšování produktivity práce
- Efektivnější využití pracovníků
- Dobrá zaměstnavatelská pověst
- Zrychlené tempo rozvoje
- Větší loajalita pracovníků

Přínosy personální práce pro pracovníky:

- Pocit identity s organizací
- Pocit kompetence
- Uspokojení potřeb na různých úrovních
- Rozvoj schopností a dovedností
- Větší spokojenost pracovníků a méně konfliktů

1.1.3. Specifika malých organizací

V literatuře zabývající se problematikou vymezení velikosti organizace neexistuje jednotná univerzální definice pro charakteristiku malé organizace. Koubek (1996) uvádí, že někteří autoři definují velikost podniku podle počtu pracovníků, obratu organizace, zisku organizace či podle orientace na velikost trhu (lokální, celostátní či zahraniční trhy). Nejčastěji se však velikost firmy určuje dle dvou různých hledisek, jimiž jsou roční obrat

a počet zaměstnanců. Přesto, že se u různých autorů můžeme setkat s lehce odlišnými pravidly dělení, směrodatné jsou však směrnice Evropské Unie. Dle Synka (2009, in Vochozka, 2011) je Evropskou Unií preferované hledisko počtu zaměstnanců:

- Mikropodniky - 1 až 9 zaměstnanců
- Malé podniky - 10 až 99 zaměstnanců
- Střední podniky - 100 až 499 zaměstnanců
- Velké podniky - 500 a více zaměstnanců

Na webových stránkách odboru evropských fondů Magistrátu hlavního města Prahy (2009) lze pak najít dělení vymezující kategorie podniků dle počtu zaměstnanců a zároveň ročního obrátu:

- Mikropodniky - podniky, které zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.
- Malé podniky - podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- Střední podniky - podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- Velké podniky - pokud nějaký podnik není dle výše uvedených parametrů ani mikropodnikem, ani malým a ani středním podnikem, patří mezi velké podniky.

Jaká jsou tedy specifika malých firem? Koubek (1996, 13) definuje malou organizaci z hlediska personální práce jako podnik, který „*nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci a práce v této oblasti na další pracovníky.*“

K malé organizaci patří však mnoho dalších specifíků jako např. úzká škála aktivit organizace, menší rozmanitost používaných technologií, jednoduchá organizační struktura způsobující intenzivnější a bezprostřednější kontakt mezi vedením a pracovníky či koncentrace řídicích a rozhodovacích pravomocí v rukou majitele společnosti či nejvyššího

vedoucího pracovníka. Tato specifika však nemusí být negativy. Například právě jednoduchá struktura organizace napomáhá využívat krátké informační toky, díky nimž organizace může pružněji reagovat na individuální přání zákazníka (Koubek, 1996; Stýblo, 2003).

Nezkušení majitelé malých firem mohou často namítat, že mají jen několik pracovníků a personální činnost se jim tedy zdá ztrátou času a peněz. Personálních řízení je však tak náročný a důležitý proces, že snad i ty nejmenší podniky si vytvářejí speciální personální oddělení, jejichž účelem je přínos lidských zdrojů zvyšovat. Všeobecně platí, že mnohé personální znalosti a dovednosti se uplatní i ve firmách, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, či ve firmách, kde pracují jen např. dva společníci. Malý či střední podnikatel nese důsledky možných neúspěchů pouze na sobě a jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Proto je potřeba personální práci v pravém slova smyslu věnovat patřičnou pozornost již v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout prvního zaměstnance. Manažeři a majitelé malých firem musí pokládat spolupracovníky za investici, o kterou je nutno neustále pečovat. Personální činnosti je tedy třeba provádět ve všech firmách nehlédě na jejich velikost, jelikož úspěšnost a přežití malých firem závisí právě na dobré personální práci a následně schopném, spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu mnohem více, než tomu bývá ve velkých organizacích (Koubek, 2011; Werber, 1989; Veber, Srpová, 2008; Staňková, 2007).

1.2. Hlavní personální činnosti v organizaci

Z popisovaného významu a hlavních cílů personálního řízení, jimž jsme se věnovali v minulé kapitole, vycházejí jednotlivé personální činnosti, jejichž prostřednictvím se snažíme tyto cíle naplňovat, přičemž mimořádný důraz je kladen také na zdravé vztahy v organizaci a náležitou péči o zaměstnance. Úkoly řízení lidských zdrojů jsou tedy plněny prostřednictvím následujících personálních činností, které jsou označovány jako výkonná část personální práce. Ve výčtu konkrétních personálních činností se odborníci většinou více či méně rozcházejí. Rozdíly či odlišná pojetí jsou však často jen terminologické a obsahy tak zůstávají v zásadě stejné. Jako příklady uvádíme výčet personálních činností dle Milkoviche a Boudreauxa, Marquese a Jirásky, Koubka a Armstronga.

Velmi obecné členění, které však přímo souvisí s úkoly řízení lidských zdrojů a cíli organizace, popisují Milkovich a Boudreau (1993), podle kterých spočívají personální činnosti oblasti řízení lidských zdrojů ve vytváření programů odpovídajících stanoveným cílům a směřujících k naplnění těchto cílů. Vymezují následující čtyři obecné kategorie personálních činností:

- Formování pracovní síly
- Rozvoj pracovníků
- Odměňování
- Vztahy se zaměstnanci a odbory

Marques a Jirásek (1996) člení personální činnosti do tří oblastí, v jejichž rámci se odlišnou měrou podílí personální oddělení i vedoucí pracovník:

- Strategická (tvorba personální strategie) – Na základě podnikové strategie jsou díky spolupráci vedoucích pracovníků a personalistů vytvářeny koncepce řízení lidských zdrojů.
- Poradní (plánování rozpočtu a rozmístění pracovníků, vzdělávání) – Personalisté nejprve identifikují problémy a poté společně s vedoucími pracovníky hledají nejlepší možné řešení.
- Operativní (nábor, výběr, propouštění, administrativa) – Významný podíl zde mají vedoucí pracovníci, kteří rozhodují např. o přijetí nového zaměstnance, a personální útvar se podílí zejména na výkonné a servisní části.

Toto členění se setkává s problematikou striktně oddělit, kde je hranice činnosti personálního oddělení a kde začíná práce vedoucího daného oddělení či skupiny. Často tedy dochází k překrývání odpovědnosti za některé činnosti a odlišná situace samozřejmě pak nastává ve společnostech, kde není zřízen samostatný personální útvar a všechny personální činnosti zastává vedoucí či majitel firmy, což je u malých podniků běžnou praxí.

Podrobnější výčet čtrnácti konkrétních personálních činností uvádí Koubek (2001):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování, ovlivňování a motivování pracovníků
- Vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit
- Zajišťování pracovních vztahů
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti jako metodika průzkumu, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Armstrong (2007) uvádí následující základní činnosti v oblasti personálního řízení, které jsou v podstatě shodné s těmi, které uvádí Koubek. Rozdíl je však v tom, že činnosti, které jmenuje Armstrong, jsou obecnější a podrobněji je pak rozvádí teprve v rámci těchto osmi oblastí:

- Organizace
- Zabezpečení pracovních zdrojů
- Řízení výkonu
- Rozvoj zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Zaměstnanecké vztahy
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

V této kapitole se budeme podrobněji věnovat následujícímu výčtu personálních činností:

- Plánování a vytváření pracovních míst
- Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců
- Orientace a adaptace zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Kariérový růst
- Uvolňování zaměstnanců

Vzhledem k úzké souvislosti s adaptací zaměstnanců se budeme podrobněji věnovat části vzdělávání zaměstnanců a adaptaci samotné pak věnujeme celý další oddíl této práce.

1.2.1. Plánování a vytváření pracovních míst

Každá společnost má stanovené určité cíle, kterých chce v krátkodobém či dlouhodobém horizontu dosáhnout. Pro jejich plnění je nezbytné mít vytvořený plán, který určuje, jakým způsobem chce společnost těchto cílů dosáhnout a jaké podmínky a požadavky jejich splnění vyžaduje. Plánování lidských zdrojů je tedy jednou z nejdůležitějších složek řízení podniku. Pro vedení podniku je nezbytné, aby znalo odpovědi na otázky týkající se kvalifikace, schopností a dovedností zaměstnanců a také možnosti jejich výkonnosti v případě, že nastane potřeba zvýšit efektivnost podnikových procesů. Plánování lidských zdrojů v organizaci znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik nových pracovníků či jaký personální rozvoj stávajících pracovníků organizace potřebuje a k jakému datu. Toto plánování vyžaduje strategický přístup ke všem personálním činnostem. Vyžaduje myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál. Plánování tedy představuje neustálý proces předvídání a stanovování cílů v oblasti pohybu lidí v organizaci. Jde o zajištění pracovní síly v potřebné kvantitě a kvalitě a to vše ideálně s přiměřenými náklady a ve správném čase. Plánování je však společnosti prospěšné nejen v tom, že pomáhá rozhodovat

o získávání pracovníků, jejich rozmisťování, vzdělávání a rozvoji, ale také řeší situaci nadbytečnosti zaměstnanců v organizaci a jejich případné propouštění (Růžička, 1970; Werther, 1989; Dvořáková, 2007; Koubek 2007; Stýblo, 2008).

Koubek (2007) dále uvádí, že personální plánování usiluje o to, aby společnost měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní sílu:

- v potřebném množství
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- s žádoucími osobnostními charakteristikami
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
- flexibilní a připravené na změny
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků
- ve správný čas
- s přiměřenými náklady

Armstrong (1999) považuje za jeden z nejdůležitějších bodů plánování v organizaci systematický a kontinuální proces analýzy potřeb lidských zdrojů a vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace. Jedná se o integrální součást podnikového plánování a přípravy rozpočtů, protože náklady na lidské zdroje a jejich perspektivní odhady výrazně ovlivňují dlouhodobé podnikové plány.

Dle Dvořákové (2007) plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- Rozbor prostředí, který zkoumá příležitosti a rizika a vnitřní a vnější podmínky organizace.
- Předpověď poptávky po práci pomocí jak kvantitativních, tak kvalitativních metod - jde o zjišťování jaké aktivity a jak ovlivní potřeby organizace.
- Předpověď nabídky lidských zdrojů, tedy zmapování disponibilních a vnějších zdrojů pracovní síly - jedná se o audit vnitřních lidských zdrojů a hodnocení jejich využití a dále pak rozbor nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce.

- Identifikace a řešení rozdílů mezi předvídanou poptávkou a nabídkou pracovní síly
- jde především o zjištění potencionálního nedostatku nebo nadbytku zaměstnanců, pracovních kompetencí, profesí a pracovních funkcí.

Podle Koubka (2007) pak plánování lidských zdrojů zahrnuje následující dílčí plány:

- Plány získávání a výběru zaměstnanců
- Plány vzdělávání zaměstnanců
- Plány rozmisťování zaměstnanců
- Plány odměňování a produktivity práce
- Plány penzionování a propouštění zaměstnanců

Lehce odlišná pak může být praxe v malých firmách. Koubek (1996) uvádí několik specifik při plánování personální práce malých podniků, se kterými se musí jejich vedení vypořádat:

- Menší finanční zajištění, díky kterému organizace nedisponuje prostředky na zmapování trhu s potřebným časovým předstihem. Následkem může být nerozpoznání poptávkových změn.
- Ze stejného důvodu se hůře rozpoznávají potřeby i v personální oblasti.
- Flexibilita a širší kvalifikační profil pracovníka zajistí organizaci možnost přemístit ho na jinou pracovní pozici, kde se rychle naučí nové postupy.

Na plánování lidských zdrojů navazuje analýza pracovních míst a následná definice neobsazeného pracovního místa a stanovení kritérií pro vhodného kandidáta. Pro efektivní proces získávání zaměstnanců je třeba nejdříve vědět všechno o volném pracovním místě či popřípadě o potřebách jeho vytvoření. Čím přesnější bude představa o vhodném uchazeči, tím snazší bude poté samotný proces získávání a výběru zaměstnance. Je třeba vědět podrobnosti o práci a pracovních podmínkách na daném pracovním místě a také o požadavcích, které v průběhu pracovního procesu budou na zaměstnance kladeny. Definování volného pracovního místa a informace o něm se stávají zásadní součástí inzerované nabídky zaměstnání a umožňují potencionálnímu uchazeči se rozhodnout, zda na nabídku zareagovat či nikoliv. Tato možnost dopředu posoudit vhodnost pracovního

místa, a tedy zájem konkrétního kandidáta, také v budoucnosti ovlivňuje proces jeho adaptace v podniku. Specifikace pracovního místa definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od uchazeče o dané pracovní místo a také jakékoliv další nezbytné informace o zvláštnostech pracovního místa, jako je například fyzická kondice, neobvyklá pracovní doba či služební cesty. V této fázi je důležité vyvarovat se nebezpečí, které může přinést nadhodnocení nebo podhodnocení požadované kvalifikace a schopností na uchazeče. To by totiž mohlo mít zásadní dopad na úspěch získávání těch nejideálnějších zaměstnanců a také na jejich následnou adaptaci v organizaci (Koubek, 2007; Armstrong, 1999).

Dle Dvořákové (2007) popis pracovního místa poskytuje základní informace o pracovním místě a tvoří jej:

- Název pracovního místa (povolání a profese)
- Organizační začlenění pracovního místa (nadřízené pracovní místo a seznam podřízených pracovních míst)
- Charakteristika práce (druh a rozsah pracovních úkolů)
- Pravomoci a odpovědnosti
- Pracovní podmínky (pracovní režim, pracovní prostředí, rizika práce).

Koubek (2007) uvádí, že specifikace pracovního místa definuje požadavky na schopnosti, chování a jiné osobní charakteristiky zaměstnance a poskytuje informace, které specifikují:

- Fyzické požadavky (pracovní doba, zdraví, zručnost)
- Duševní požadavky (inteligence, požadované znalosti získané školením a praxí)
- Dovednosti
- Vzdělání a kvalifikaci
- Pracovní zkušenosti
- Charakteristiky osobnosti a postoje

Podle Werthera (1989) je analýza pracovních míst v malých organizacích jednoduchá, jelikož je v nich podstatněji méně pracovních míst než v organizacích velkých a také celá situace ve firmě je přehlednější. To však neznamená, že není důležitá.

Informace vyplývající z pracovní analýzy tvoří základ personálního informačního systému každé organizace a jsou velice důležité, jelikož tyto informace jsou pak využívány téměř při všech ostatních činnostech, jako je například výběr a přijímání nových zaměstnanců, jejich adaptace, vzdělávání či propouštění.

1.2.2. Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců

Přijímání nových zaměstnanců představuje sekvenci několika kroků. Prvním z nich je již popisované strategické plánování lidských zdrojů propojené s analýzou pracovních míst, jejichž výsledkem je definice neobsazeného pracovního místa. Následuje nábor uchazečů, jejich výběr a následné přijetí.

Nábor zaměstnanců:

Nábor je proces, při kterém se vyhledávají schopní uchazeči o zaměstnání. Úkolem tohoto procesu je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté organizace vybírá pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Tento proces začíná vyhledáváním nových zaměstnanců a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání. Výsledkem je velké množství uchazečů, s nimiž se dále pracuje v procesu výběru zaměstnanců. Tento nábor je velmi důležitý, protože kvalita pracovní síly organizace závisí na kvalitě uchazečů o práci. Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z již probíraného popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Nábor by měl usilovat o to, aby uchazeči byli jednak v danou chvíli způsobilí k zastávání pracovní pozice a jednak aby měli určitý rozvojový potenciál (Werther, 1989; Kociánová, 2010).

Pro usnadnění a přehlednost může společnost podle Koubka (2000) rozdělit výše zmiňované požadavky do čtyř skupin, které rozhodují o jejich významnosti a důležitosti:

- **nezbytné požadavky**, které jsou nutnou podmínkou způsobilosti pro práci na daném pracovním místě

- **žádoucí požadavky**, které nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí zaměstnance na pracovní místo, ale přispívají k dobrému výkonu práce
- **vítané požadavky**, které nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost zaměstnance ve společnosti
- **okrajové požadavky**, které nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě

Vnější a vnitřní zdroje náboru zaměstnanců:

V dalším kroku je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci. Pokud firma dobře zvládá úkoly spojené s rozvojem svých zaměstnanců, měla by mít k dispozici přehled potencionálních kandidátů z řad stávajících zaměstnanců, jež mají velkou výhodu v tom, že jsou již seznámeni s chodem organizace a její kulturou. Proces adaptace by se v tomto případě omezil pouze na zvládání nových požadavků. Další výhodou obsazování pozic z vnitřních zdrojů je to, že celý proces je levnější, rychlejší, snazší a také vede k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Pokud je však třeba hledat nové pracovníky z vnějších zdrojů, je třeba zvážit způsob informování potencionálních uchazečů o volné pozici. Cílem je pak podat takové informace a takovým způsobem, aby na nabídku reagoval optimální počet vhodných uchazečů, jelikož podstatným faktorem náboru pracovníků jsou náklady na zajištění procesu získávání a čas na získávání vzhledem k termínu obsazení pracovního místa (Urban, 2003; Kociánová 2010).

Výčet vnitřních a vnějších zdrojů získávání pracovníků se může u různých autorů lehce lišit. My uvádíme jako příklad vnitřní zdroje pracovníků dle Koubka (2007) a vnější dle Urbana (2003).

Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří:

- uspořené pracovníci – například v důsledku vývoje technologií či lepší organizace práce
- pracovníci uvolňovaní ukončením určité činnosti či jinými organizačními změnami
- pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud
- pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na nabízenou pracovní pozici

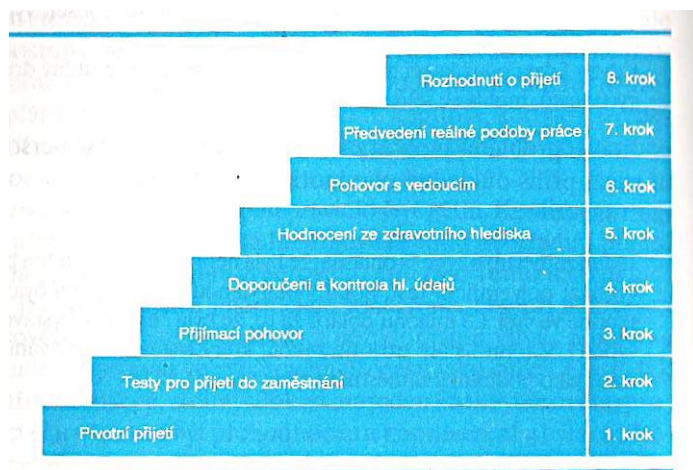
Vnější zdroje zaměstnanců tvoří:

- Osobní doporučení – dobré kandidáty lze často nalézt na základě doporučení spolupracovníků, profesních kolegů, přátel či známých. Výhodou je důvěryhodnost zdroje a snazší a celistvější vytvoření úsudku než pouhou analýzou životopisu.
- Školy – získávání uchazečů ze škol je nákladově efektivní volbou, používanou především společnostmi, které kladou důraz na vlastní zaškolení. Získávání často probíhá již v průběhu studia.
- Úřady práce – způsob získávání kandidátů především pro méně kvalifikované pozice
- Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání – je-li třeba určitou kritickou pozici obsadit jen na krátký čas, avšak rychle, mohou být tyto agentury jednoduchým řešením.
- Personální agentury – uplatňují se častěji při obsazování specializovaných pozic či pozic s omezeným trhem potencionálních kandidátů nebo tam, kde si zaměstnavatel přeje provést skutečně vyčerpávající průzkum a nespokojí se s více méně náhodným výběrem kandidátů. Personální agentury se zaměřují jak na nižší a administrativní pozice, tak na vyšší pozice a management.
- Internet – výhody internetu jsou dnes běžným nástrojem vyhledávání zaměstnanců a pracovních míst. Jedna z mnoha výhod spočívá ve formě přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách firem, umožňující získat podrobné informace o firmě i pracovní pozici.
- Inzeráty – použití inzerátů je vhodné především pro obsazení pozice, kde je třeba oslovení velkého počtu potencionálních kandidátů. Dále se ukazuje jako efektivní především pro hledání mladých spolupracovníků, specialistů i manažerských záloh.

Výběr zaměstnanců

V momentě, kdy je náborovou činností získán optimální počet vhodných uchazečů o zaměstnání, začíná výběrový proces těchto kandidátů. Dle Werthera (1989) je tento proces souborem kroků, které musí uchazeči vykonat. Je navržen tak, aby se jeho pomocí dali určit nejschopnější kandidáti a naopak se vyřadili ti kandidáti, kteří by při vykonávání daného povolání úspěšní nebyli. Werther (1989) popisuje systém osmi kroků sloužící k výběru zaměstnanců, jež zahrnuje činnosti jak vybírání, tak přijímání zvoleného zaměstnance (obrázek č. 2).

Obrázek č. 2 Systém kroků k výběru a přijetí zaměstnance (Werther, 1989)



Hlavními a nejčastěji užívanými metodami výběru pracovníků jsou dle Armstronga (2007) pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Ve své knize Armstrong uvádí následující typy pohovorů:

- Individuální pohovory – jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje možnost navázání úzkého kontaktu mezi uchazečem o zaměstnání a zaměstnavatelem či pracovníkem vedoucím pohovor.
- Pohovorové panely – takto označujeme skupinu dvou či více lidí, kteří se shromáždí, aby provedli rozhovor s jedním uchazečem. Výhodou je možnost diskuze o dojmech a sdílení informací.
- Výběrová komise – je oficiálnější a obvykle větší verzí pohovkového panelu, kdy se shromáždí více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru pracovníka. Nevýhodou je však výrazná „přesila“ oproti uchazeči a také časté sklony komise pokládat náhodné neplánované otázky, jež narušují strukturu pohovoru.

Po ukončení fáze pohovorů a testování je třeba rozhodnout, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Toto rozhodnutí můžeme učinit například na základě příznivých referencí. Dále je třeba kontrola hlavních údajů a často také lékařské vyšetření či praktická zkouška pracovní aktivity. Důležité je uvědomit si, že celý tento výběrový proces je obousměrný. Organizace si vybírá nové zaměstnance a uchazeči si vybírají svého zaměstnavatele. Jestliže tedy existuje více než jeden vhodný uchazeč, je doporučováno si jednoho nebo dva uchazeče nechat v záloze jelikož uchazeči mohou v poslední fázi

z různých důvodů odmítnout. Pro dobré vztahy s veřejností je dobré, aby uchazeči, kteří nebyli přijati, byli o této skutečnosti vhodně informováni. Odmítnutí kandidáti tak mohou být osloveni později pro výběrový proces na jiné místo, jelikož tito kandidáti již prošli některými částmi výběrového řízení a mohou tak být vhodnou úsporou času i prostředků (Armstrong, 2007; Werther 1989).

Přijímání zaměstnanců

Závěrečnou fází procesu výběru zaměstnanců, poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč prokázal vhodnost a potenciál pro danou práci, je potvrzení nabídky zaměstnání. Konečné rozhodnutí o přijetí, za předpokladu, že kandidát danou pozici přijme, znamená konec výběrového procesu. Poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a tuto nabídku akceptuje, začíná proces přijímání. Přijímání pracovníků je soubor činností zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště, jež se pak překrývá s procesem orientace, jemuž se budeme věnovat v další kapitole. V přijímání se věnujeme především záležitostem jako podepsání pracovní smlouvy, v níž by měly být zahrnuty základní informace, závislé na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii a dalších charakteristikách pracovního místa, zařazení pracovníka do personální evidence apod. (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010; Koubek, 2007; Werther, 1989).

1.2.3. Orientace a adaptace zaměstnanců

Předchozí kapitoly ukázaly, že procesu plánování a přijímání zaměstnanců věnuje organizace hodně času, úsilí i peněz. Přijetím vybraného zaměstnance však proces zdaleka nekončí. Aby se toto úsilí vyplatilo, a aby společnost zamezila fluktuaci zaměstnanců, je třeba věnovat patřičnou pozornost procesu, při němž se z nováčků stávají stabilizovaní, produktivní a spokojení zaměstnanci. Je zejména potřeba vytvořit v následujícím období co nejvhodnější podmínky k adaptaci jedince na nové pracovní a sociální prostředí, pracovní kolektiv a danou pracovní pozici. Tento proces lze rozdělit na část orientace a část adaptace. V literatuře se často tyto dva termíny často zaměňují, v této práci však užíváme pojem orientace pro období pouhých prvních dnů po nástupu do zaměstnání a pro

získávání zcela základních informací. Procesem adaptace pak nazýváme dlouhodobý systém zaučování, začleňování do firemní kultury a přivykání konkrétní pracovní pozici. V této kapitole se budeme věnovat především procesu orientace zaměstnance na pracovišti, jelikož procesu adaptace je věnována samostatná kapitola.

Povaha a množství informací, které pracovníkovi v prvních dnech předáváme, záleží na charakteru práce a na hierarchickém umístění pozice v rámci organizace. Poskytnutí informací, potřebných k prvotní orientaci v organizaci zároveň pozitivně působí na několik podstatných psychologických aspektů jako je například pocit sounáležitosti, vede k identifikaci s pracovním úkolem, podporuje pracovní morálku, zamezuje vzniku špatných pověstí, pozitivně ovlivňuje klima v podniku a zvyšuje spokojenost pracovníků (Zander, Femppel, 2008; Kociánová, 2010).

Proces orientace je ve skutečnosti jakýmsi uvedením pracovníka na pracoviště. Informace, které jedinec dostane během dne nástupu do nového zaměstnání, zajisté nejsou komplexní a celistvé, ale zahrnují to podstatné v souvislosti s orientací v podniku, na pracovišti a konkrétním místě. Podle Koubka (2007) by tento proces měl splňovat několik následujících bodů:

- Pracovník personálního útvaru (či jiná pověřená osoba) by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště (a to i v případě, že pracovník pouze přechází na novou pozici v rámci organizace) a předat ho jeho bezprostřednímu nadřízenému.
- Bezprostřední nadřízený by měl seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi a měl by pracovníkovi poskytnout detailnější informace o příslušném pracovišti, předpisech apod. a zodpovědět jeho dotazy.
- Nadřízený by měl pracovníka seznámit s jeho kolegy a to zejména s nejbližšími spolupracovníky. V případě že je třeba nováčka zaškolit či zacvičit, bývá mu přidělen někdo ze zkušenějších pracovníků jako instruktor či školitel.
- Novému pracovníkovi musí být poskytnuty informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, skříňky, záchody, umývárny, možnosti občerstvení, stravování atd.).
- Na závěr je pracovník zaveden na místo výkonu své práce a je mu přiděleno, předvedeno a formálně předáno zařízení potřebné k výkonu práce a nezbytný materiál.

- Pracovníkovi jsou přiděleny první úkoly a je vhodné ho povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch v práci.

Podle Palána (2002) a Kociánové (2010) je pozornost procesu orientace zaměstnanců zaměřena třemi směry. Můžeme ji rozdělit na orientaci celopodnikovou, orientaci v útvarové jednotce a na konkrétní pracovní místo, jak je zobrazeno v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 1 Oblasti orientace a adaptace pracovníků

ORIENTACE	<i>celopodniková</i>	<i>v útvarové jednotce</i>	<i>na konkrétní pracovní místo</i>
	informace obecného rázu společné pro všechny pracovníky podniku	detaily a specifiky, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Kociánová (2010) dále uvádí, že orientace pracovníků je realizován ve dvou liniích, a to linii formální a neformální. Formální stránku procesu zabezpečuje personální oddělení dané organizace či přímý nadřízený a jedná se o proces plánovaný a řízený, zatímco neformální způsob předávání informací je spontánním jevem, který je zprostředkován spolupracovníky a interakcí s nimi. Tento neformální proces orientace má také značný význam pro začleňování nováčka do pracovní skupiny a celý proces následné adaptace.

1.2.4. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu a schopností pracovníků je nezbytným úkolem. Jelikož každá firma prochází určitým vývojem, v jedné z jeho fází se setká s potřebou využívat své finanční i lidské zdroje efektivněji, to znamená přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat jejich odměny podle přínosů organizaci a další. Samozřejmě zvyšování výkonnosti musí být propojeno se systémem kvalitní motivace. Právě hodnocení, ve spojení se systémem odměňování a vzdělávání a rozvoje, o němž bude řeč v následujících kapitolách, patří k účinným motivačním nástrojům. V praxi se

bohužel často setkáváme s demotivujícím účinkem hodnocení, způsobeným například nevhodným výběrem kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy či špatným vedením hodnotícího rozhovoru (Hroník, 2006; Daigeler, 2008; Pilařová, 2008).

Pokud je však tento systém zaveden kvalitně a je používán správně a ve správnou dobu, můžeme podle Pilařové (2008) jeho prostřednictvím:

- Poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace a úzkých místech
- Navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace a chování
- Stanovit výkonné a rozvojové cíle a definovat dohody
- Orientovat zaměstnance – to znamená poskytnout potřebné informace – např. o pracovních povinnostech, správném technologickém postupu či o způsobu řešení problému a individuálně ho seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance.
- Motivovat hodnoceného k vyšším výkonům a žádoucímu chování
- Objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců
- Ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům či managementu a posilovat loajalitu

Faerber (2007) pak zmiňuje několik dalších výhod, které přináší systematické hodnocení pracovníků, jako například:

- vyšší motivace zaměstnanců cíleným využíváním individuálního potenciálu a schopností
- větší spravedlnost při hodnocení různých pracovníků ve vzájemném srovnání
- růst produktivity dosažený odhalením nevyužitého potenciálu pracovníků

Podle Daigelera (2008) jsou v běžné praxi základem hodnocení tři tématické oblasti:

- Pracovní výkon – jde o pracovní výkony pracovníka v minulosti. Dosažené výsledky lze popisovat z hlediska kvantity nebo kvality.

- Schopnosti a pracovní chování – ptáme se, zda má pracovník odborné schopnosti, aby mohl podávat přiměřený výkon, jakým chováním a postoji dosahuje cíle a zda se toto chování a postoje hodí k firemní kultuře.
- Potenciály – zde by se měl vedoucí ptát, do jaké míry je pracovník vhodný pro úkoly mimo svou současnou oblast působnosti. Jde zde především o soulad potřeb firmy a kariéry pracovníka.

Hodnocení se dle Koubka (2001) skládá ze tří fází, které na sebe navzájem navazují:

- První fáze je zjišťování kvality plnění svěřených úkolů a toho, jak se pracovník celkově vypořádává s požadavky vykonávaného pracovního místa. Součástí této fáze je i zjišťování přístupu nového pracovníka ke svým spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými během pracovního výkonu přijde do styku.
- Druhá fáze se skládá ze sdělování zjištěných výsledků pracovníkům a jejich následné konzultaci a projednávání.
- Třetí fáze pak zahrnuje hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a následná realizace těchto opatření.

Zmínili jsme již několikrát důležitost správného vedení hodnocení a obzvláště pak průběhu předávání jeho výsledků hodnocenému pracovníkovi – neboli zpětné vazby. Uvedeme zde tedy alespoň několik zásad vedení zpětné vazby, které ve své knize uvádí Hroník (2006). Základní funkcí zpětné vazby je podle něj kontrola realitou. Aby byla účinná, je třeba otevřeného systému, kde bude přicházet zpětná vazba z různých stran a bude nepřetržitá, to v praxi znamená, že potřebujeme zpětnou vazbu mnohostrannou, čili přicházející z různých zdrojů a permanentní, to znamená, že ne pouze jednou za rok.

Při podávání zpětné vazby je pak potřeba dodržet 3 následující pravidla:

- Partnera informujeme o jeho chování, ale toto chování sami nehodnotíme ve smyslu dobře či špatně, tedy neinterpretujeme, jelikož to by mohlo snahu o vysvětlování či obhajování, nepřiměřenou obranu či útok.

- Popisujeme chování, a nikoli partnera jako takového. Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se nám líbí nebo se nám zdá nepřiměřené. Cílem není partnera změnit či převychovat, jelikož ke změně může dojít jedině sám.
- Poskytujeme specifické informace, a nikoli zobecňující tvrzení. Chceme-li napomoci změně určitého partnerova chování, musíme mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen toto určité chování.

Závěrem je třeba říci, že hodnocení zaměstnanců je další klíčovou personální činností, která je provázaná s adaptací zaměstnanců. Nezbytnou součástí procesu adaptace je totiž neustálé hodnocení zaměstnance a toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace i s úkoly svého pracovního místa a také hodnocení jeho přístupu k lidem a práci jako takové. V průběhu adaptace je hodnocení výkonu pro zaměstnance obzvláště důležité, jelikož jedině jeho pomocí a pomocí následné zpětné vazby se pracovník dozví, co dělá dobře, co špatně a jak to může napravit (Hroník, 2008).

Jak uvádí Lawson (2003), v každém novém zaměstnanci je v prvních týdnech směs obav, strachu, nejistoty, zvýšené snahy a entusiasmu. Je tedy jasné, že potřebuje slyšet, zda dělá věci dobře. Dobrá zpětná vazba ho může zklidnit a prohloubit jeho motivaci. V tomto období může nový pracovník správně prováděné hodnocení považovat také za vyjádření zájmu zaměstnavatele či vedoucího pracovníka. Dáváme mu tím najevo, že nám jde o to, aby jako nováček zapadl a stal se plnohodnotným členem týmu a firmy.

1.2.5. Odměňování zaměstnanců

Na systém hodnocení zaměstnanců úzce navazuje systém odměňování, jež je vedle vzdělávání a rozvoje a přirozené lidské potřeby pracovat jednou z nejdůležitějších pracovních motivací. Jakubka (2009, 181) uvádí, že „Podle čl. 28 Listiny základních práv a svobod patří odměňování za práci mezi základní pracovní podmínky, jejichž úpravu stanoví zákon“, tento „zákon vylučuje, aby závislá práce v pracovněprávním vztahu byla konána bez úplaty, ale rovněž stanoví, že mzda, plat i odměny z dohod jsou plněním za výkon práce, a nikoliv plněním za pouhou existenci pracovněprávního vztahu.“

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího odměňovacího systému. Obecně platný princip rovného zacházení se všemi zaměstnanci je v oblasti odměňování transformovaný princip stejné

odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty a má svůj původ principu rovných příležitostí mužů a žen (Kocourek, 2007; Srpová, Řehoř, 2010).

Firma má k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky, ať už jsou odměny vázány na povahu práce a její význam, na odvedenou práci, výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, které zaměstnavatel poskytuje pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje i jiné zdroje odměny, jako například povýšení, pochvaly a také zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi ať už závisle či nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou také zahrnovat například přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení, v dnešní době nejčastěji například v podobě notebooku, telefonu, automobilu, fotoaparátu či jiných zařízení, které zaměstnanec pak používá často i pro soukromé účely. Velmi často užívaným způsobem odměňování je také systém bonusů a podílu z odvedené práce. Firmy si uvědomují, že dělení se o ekonomické výnosy z plnění úkolů funguje jako silná motivace pro dosahování stále obtížnějších cílů. Dalším takovým velmi motivujícím činitelem může být také právo na akcie pro zaměstnance, pracující ve firmě po určitou dobu. To může výrazně zvýšit zainteresovanost pracovníků na úspěšnosti podniku (Srpová, Řehoř, 2010; Armstrong, 2009, Ulrich, 2009).

Všechny druhy odměn, které jsme zmiňovali, jsou řazeny mezi takzvané vnější odměny, tedy odměny, které jsou více či méně hmatatelné, a které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel. Vedle tohoto druhu odměn však existují také takzvané odměny vnitřní, jímž je potřeba věnovat dostatek pozornosti, jelikož nejsou o nic méně významné, než odměny vnější. Tyto odměny nemají hmotnou povahu a souvisejí především se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti, zodpovědnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů, kariéry apod. Odměny tohoto druhu jsou vysoce závislé na osobnosti pracovníka, jeho potřebách, zájmech, postojích a přijímaných a uznávaných hodnotách. Přestože vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Například udělení nějaké odměny firmou může často přinést i vnitřní uspokojení a radost. Vedení společnosti tak může do jisté míry ovlivňovat i oblast vnitřních odměn, například prostřednictvím vhodného vytváření pracovních úkolů,

pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé a které od něj vyžadují využívání těch schopností, kterých si váží. Dále také přidělováním zodpovědnosti, delegováním a vytvářením příznivého pracovního prostředí a zdravých mezilidských a pracovních vztahů atd. (Branham, 2009, Srpová, Řehoř, 2010).

1.2.6. Vzdělávání zaměstnanců

Další a velmi důležitou složkou motivačního systému organizace je vzdělávání zaměstnanců, které velmi úzce souvisí s procesem adaptace. Výchova a vzdělávání pracovníků v organizacích se nazývá podniková výchova. Tento systém je charakteristický úzkou vazbou na konkrétní organizaci. Jeho základní funkcí je zajištění souladu mezi potřebami organizace a kvalifikační úrovní pracovníků. Vedle funkce kvalifikační a specializační má podniková výchova plnit také funkci adaptační, která by měla spočívat zejména v usnadnění adaptačního procesu nových pracovníků. Lze také říci, že základním cílem podnikové výchovy je kontinuální adaptace všech pracovníků na neustálé změny v technice, technologii i způsobu řízení pracovního procesu a další. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců je považováno za významnou konkurenční výhodu, protože systém vzdělávání nejen že zvyšuje znalosti a dovednosti zaměstnanců, ale také pozitivně ovlivňuje postoje a vztahy zaměstnanců k firmě a firma si tak udržuje značnou výhodu oproti konkurenci. Z tohoto důvodu investice do vzdělávání zaměstnanců vede jednoznačně k vyšší produktivitě, než například navýšení kapitálu či časového fondu pracovníků (Petřková, 1999; Koubek, 2002; Livečka, Kubálek, 1978; Walker, 2003).

V této kapitole se budeme věnovat nejprve výchově a vzdělávání obecně, poté vzdělávání dospělých a nakonec firemnímu vzdělávání. V kapitole o firemním vzdělávání vysvětlíme jeho úzkou propojenost s motivačním, hodnotícím a odměňovacím systémem zaměstnanců a popíšeme základní metody, používané v praxi na pracovišti i mimo něj.

K výchově a vzdělávání obecně

Vzdělávání můžeme definovat jako proces získávání poznatků, schopností a dovedností a také jako prostředek k nabytí kulturního kapitálu. Jedním z cílů procesu

vzdělávání je pak integrace do kultury dané společnosti a participace na jejím rozvoji. Typ a úroveň kultury dané společnosti, v níž vzdělávání probíhá, je však také významnou determinantou působení vzdělávacího systému. Ten je vystavěn jak na nejrozličnějších vzdělávacích institucích (rodina, škola), tak na sebevzdělávacích aktivitách jednotlivců. Formální vzdělání, které společnost nabízí svým členům, a které je do určitého věku ze zákona povinné, poskytuje kvalifikaci k výkonu určité profese nebo je nezbytným předpokladem k jejímu získání. Vzdělání je zároveň prostředkem k nabytí společenské prestiže, která zpravidla roste s rostoucí úrovní vzdělání (Simonová, N., n.d.).

Palán (1997) uvádí, že o výchově hovoříme jako o dlouhodobém procesu cílevědomého a organizovaného utváření lidské osobnosti, který v sobě zahrnuje:

- Výchovu v užším smyslu, kterou chápeme jako proces utváření světového názoru, přesvědčení, potřeb, zájmů, motivů, postojů, vlastností, morálně-politického profilu, chování, estetického a tělesného rozvoje člověka
- Vzdělávání, které vyjadřuje proces zprostředkovávání, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností a návyků, zahrnující také rozvoj schopností, zejména poznávacích, a rozvoj pracovních i jiných společenských aktivit.

Plamínek (2010) uvádí, že o úspěchu vzdělávání rozhodují dva zásadní faktory. Prvním je užitečnost obsahu učení a druhým efektivita jeho způsobu. Výpadek byť jednoho z těchto faktorů snadno vede k neúspěchu. Učíme-li se něčemu užitečnému neefektivně nebo učíme-li se efektivně něčemu neužitečnému, naše úsilí je často marné. Užitečnost obsahu učení je velmi subjektivní záležitostí záviselící na člověku i situaci. Efektivita způsobu učení pak může záviset na vhodné volbě metody. Metody a princip učení více rozebereme v části podnikového vzdělávání.

Výchova a vzdělávání dospělých

Z obecné pedagogiky, jakožto vědy o výchově a vzdělávání se vyčlenila celá řada dílčích disciplín. Vzhledem k nezbytnosti neustálého a celoživotního vzdělávání má mezi pedagogickými disciplínami významné postavení pedagogika dospělých. Za vhodnější

termín než pedagogika dospělých se dnes považuje pojem andragogika, protože postihuje odlišení pedagogiky jako vědy o výchově nedospělého člověka od vědy zabývající se výchovou dospělých, která má především vzdělávací charakter. Je důležité si uvědomit, že při vzdělávání dospělých je lidská situace složitější než při vzdělávání a výchově dětí a mladistvých na základních či středních školách. Moderní vzdělávací programy považují účastníky za rovnocenné partnery, se kterými učitel spolupracuje na dosažení cílů vzdělání (Palán, 1997; Beneš, 2008; Plamínek, 2010).

Výchova a vzdělávání dospělého člověka, probíhající po celou dobu jeho produktivního života, se odehrává ve dvou vzájemně propojených a doplňujících se oblastech, a to školní a mimoškolní. Za mimoškolní výchovnou oblast pokládáme výchovu a vzdělávání dospělých mimo soustavu státních i soukromých škol. Část této mimoškolní oblasti tvoří právě péče organizace o své pracovníky, které si organizace sami vychovávají a vzdělávají. Výchovu a vzdělávání dospělých tedy můžeme rozdělit do tří samostatných oblastí – soustav a to na školský, podnikový a mimoškolní systém. Specifické místo v systému výchovy a vzdělávání dospělých pak zaujímá sebevýchova a sebevzdělání, jejíž podstatou je spojení subjektu a objektu učení do jedné osoby. V následující kapitole se budeme věnovat podnikovému systému vzdělávání dospělých, tedy vzdělávání zaměstnanců (Belz, 2001).

Firemní vzdělávání – vzdělávání zaměstnanců

Hlavním úkolem podnikového vzdělávání je zajistit flexibilitu, připravenost a schopnost pracovníků rychle reagovat a přizpůsobit se možným změnám na pracovišti, souvisejícím s neustálým vývojem a modernizací podniku. To vše se totiž velkou mírou podílí na zvyšování efektivity práce a úspěšnosti firmy. Formování pracovních schopností zaměstnanců podniku je tedy velice důležitým úkolem personální práce. Rozumíme jím systematické přizpůsobování pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace pracovníka tak, aby co nejpřesněji odpovídaly požadavkům jeho pracovního místa. (Gregar, 1999; Bartoňková, 2010).

Gregar (1999) uvádí následující výhody podnikového vzdělávání pro organizaci:

- Zlepšuje znalosti a kvalifikaci na všech stupních organizace
- Zvyšuje morálku pracovní síly
- Pomáhá vytvořit lepší image podniku
- Zlepšuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými
- Napomáhá rozvoji organizace
- Napomáhá pochopení a uplatňování politiky organizace
- Organizace přijímá efektivnější rozhodnutí a efektivněji řeší problémy
- Napomáhá zvyšování produktivity a kvality práce
- Pomáhá udržovat nízké náklady ve výrobě, personální oblasti, administrativě atd.
- Zlepšuje komunikaci v podniku
- Pomáhá zaměstnancům přizpůsobit se změnám
- Pomáhá při řešení konfliktů a tím předchází stresu a napětí

Dále výhody podnikového vzdělávání pro zaměstnance:

- Pomáhá jednotlivci lépe se rozhodovat a efektivněji řešit problémy
- Podněcuje sebezvoj a zvyšuje sebedůvěru
- Pomáhá lidem zvládat stres, napětí, frustraci a konflikty
- Poskytuje informace pro zlepšení řídicích a komunikačních dovedností
- Směřuje jednotlivce ke splnění jeho osobních cílů a zlepšuje dovednosti v oblasti komunikace a vzájemného ovlivňování
- Poskytuje posluchači prostor pro růst a příležitosti do budoucna
- Pomáhá jednotlivci zlepšit vyjadřovací i naslouchací schopnosti a jeho písemný projev
- Pomáhá odstranit obavy při plnění nových úkolů.

A nakonec výhody podnikového vzdělávání pro personální a mezilidské vztahy:

- Zlepšuje komunikaci mezi skupinami jednotlivců
- Zlepšuje dovednosti v jednání s lidmi
- Zvyšuje morálku
- Vytváří soudržnost ve skupinách
- Vytváří dobrou atmosféru pro další výuku

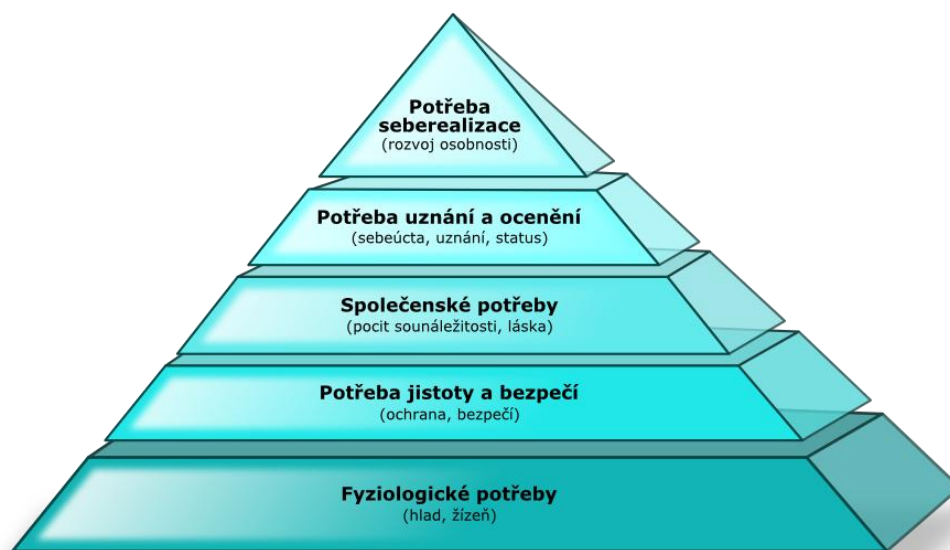
Proces učení v souvislostech s motivací, hodnocením a odměňováním

Pro naše účely, kdy se zajímáme o proces učení především v souvislosti s procesem adaptace zaměstnanců na práci a firemní kulturu, se pokusíme vysvětlit jeho úzkou souvislost s personálním systémem motivace, hodnocení a odměňování.

Motivace

Každé učení vyžaduje určitou dávku zájmu a úsilí, které je závislé právě na míře motivace. Motivy jsou zpravidla podmíněny potřebami, které u člověka můžeme dělit na biologické a společenské. My budeme vycházet z Maslowovy teorie potřeb, jež vznikla na základě snahy určit, roztrždit a hierarchizovat lidské potřeby jako základní hybné činitele lidské motivace. Tato teorie hierarchie potřeb je známá také jako Maslowova pyramida (obrázek č. 3).

Obrázek č. 3 Maslowova hierarchie potřeb



Z obrázku je patrné vzestupné uspořádání pěti skupin potřeb, přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou považovány za potřeby nižší a nedostatkové a zbylé tři stupně jsou označovány jako potřeby vyšší a růstové. Některá Maslowova tvrzení a teorie byly sice v průběhu let vyvráceny či překonány, nicméně přínos této teorie zůstává do dnešní doby značný (Linhart, 1986; Plamínek 2010; Tureckiová, 2004).

Používání Maslowovy teorie ve firemní praxi je podle Tureckiové (2004) odůvodněno zejména jejím snadným znázorněním a „převodem“ způsobů uspokojování lidských potřeb v jednotlivých skupinách do podnikové praxe:

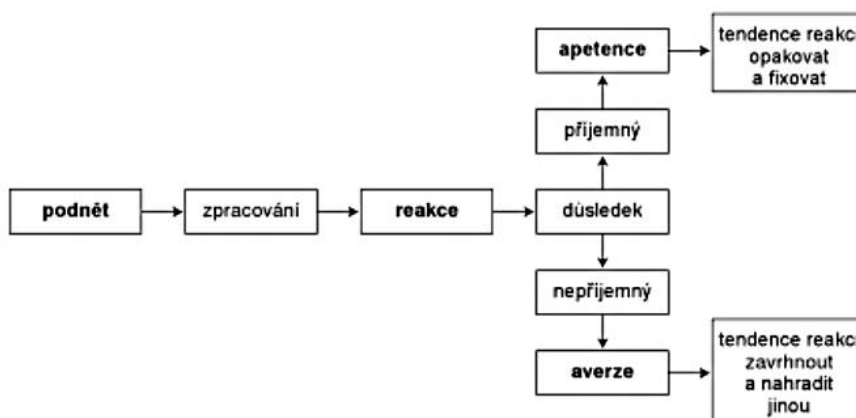
- **Fyziologické potřeby** pomáhají zajišťovat mzda nebo plat a vhodné pracovní podmínky.
- **Potřeba jistoty a bezpečí** je realizována pomocí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také díky jistotě pracovního místa.
- **Sociální potřeby** jsou uspokjovány v podnikové praxi možnostmi sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a budováním sociální pozice v ní.
- **Potřeby uznání** pak může uspokojovat pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy již dříve zmiňovaného nehmotného odměňování, mezi něž může patřit také například pracovní postavení – status.
- **Potřeba seberealizace** je pak uspokojována možnostmi vzdělávání a rozvoje, ať už odborného či osobního, ale také prací samotnou, čili pocitem z dobře vykonané práce, užitečnosti pro společnost či možnosti samostatně rozhodovat.

Hodnocení a odměňování

Potřeba motivace je zde tedy jasná a je zřejmé, že zaměstnanec musí být v období adaptačního procesu motivován jasně a dostatečně, aby bylo učení efektivní. Motivace je však pouhým začátkem procesu učení. Jaké místo tedy zaujímá v procesu učení hodnocení a odměňování?

Plamínek (2010) uvádí, že již Frederick Herzberg si všiml, že první dvě patra v Maslowovské hierarchii potřeb nás motivují spíše v případě neuspokojení, kdežto další tři patra motivují spíše pozitivně. Už jsme výše zmiňovali, že je na tomto principu dělíme na potřeby nedostatkové a růstové. Ve spodních patrech hierarchie tedy působí jako motivátor spíše averze a ve vrchních spíše apetence. V každém patře však najdeme základní mechanismus učení, tedy snahu vyhnout se nepříjemným pocitům a dosáhnout pocitů příjemných. Schéma mechanismu učení je zobrazeno na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4 Schéma mechanismu učení (Plamínek, 2010)



Z obrázku je patrné, že učení tedy probíhá tím, že testujeme určité typy chování a sledujeme, zda vedou k příjemným nebo nepříjemným pocitům. Přičemž příjemné pocity jsou formou odměny. V případě, že se objeví pocity příjemné, máme tendenci testované chování opakovat a postupně je fixovat, a naopak v případě pocitů nepříjemných máme tendenci se tomuto chování spíše vyhnout (Plamínek, 2010; Linhard, 1986).

Zde se tedy dostáváme ke dvěma významům hodnocení v procesu učení. Jednak je to hodnocení vnitřní, kde učící se jedinec hodnotí přínosy určitého chování a na základě tohoto hodnocení se rozhoduje, zda chování opakovat či nahradit jiným. A v personální praxi je to pak také hodnocení vnější, které provádí školitel či zaměstnavatel, aby tak nastavil pracovníkovi zrcadlo a podal mu kvalitní zpětnou vazbu, ze které se dozvídá, zda je učené chování správné a bude tak vést k pozitivní odměně či nesprávné a bude ho třeba opravit a přeučit. Na základě hodnocení tedy volíme vhodnou odměnu, která byla motivací na začátku procesu učení a také se stává motivací k učení dalšímu, čímž se kruh významu motivace, hodnocení a odměňování pro učení uzavírá.

Metody podnikového vzdělávání

Vzdělávací metody „umožňují, usnadňují a stimulují efektivní učení, a přitom účastníka podněcují a orientují ke změnám chování“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 376). V procesu vzdělávání zaměstnanců je nejprve nutné, stanovit konkrétní cíle, kterých chce podnik vzděláváním v procesu dosáhnout. Jakmile jsou tyto cíle stanoveny, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. Metody vzdělávání pak volíme jednak podle

kompetence, kterou chceme zlepšit, a také podle povahy a počtu účastníků (Bělohlávek, 2001). Dnes je v různé literatuře popsáno mnoho druhů metod vzdělávání. Armstrong (1999) metody vzdělávání dělí podle toho, zda jsou uplatňovány přímo na pracovišti - metody „on the job“ nebo mimo pracoviště – metody „off the job“. Při procesu adaptace se většinou využívá spíše vzdělávacích metod na pracovišti. Za účelem získání určitých dovedností nebo znalostí může být však tento způsob vzdělávání doplněn speciálními kurzy mimo pracoviště. Jde však hlavně o to, aby jedinec co nejlépe poznal právě ono pracoviště, jeho fungování a kulturu. Navíc se předpokládá, že jedinec, který prošel správně provedeným výběrovým řízením, by měl optimálně splňovat profesní požadavky na dané místo a potřebuje pouze doškolení či přeškolení. Konkrétní výčet metod prováděných na pracovišti a mimo pracoviště uvádíme podle Koubka (2001), Belze (2001) a Dvořákové (2007).

Metody prováděné na pracovišti:

- **Instruktaž při výkonu práce neboli demonstrování** – Jde o ukázkou pracovního postupu, při kterém se školeným zaměstnancům popisuje a zároveň předvádí, jak mají určitou činnost provádět a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Při této bezprostřední metodě je školená osoba přímo aktivně zapojena, zácvik školeného je velmi rychlý a dochází k vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi školeným a instruktorem. Instruktory mohou být nadřízení či více zkušení pracovníci.
- **Coaching** – Koučování je dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, podněcování k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, včetně kontroly výkonu školitelem s ohledem na individualitu školeného. Koučování je založené na vztahu dvou lidí a používá se především k rozvoji individuálních dovedností a znalostí. Tato metoda, pokud je správně používána, je nejefektivnější, protože spíše lidem s učením dané činnosti pomáhá, než přímo nařizuje, co a jak mají provádět. Ve své podstatě představuje dlouhodobější instruktaž, tedy periodické vysvětlování, kontrola a směřování školeného k vlastní iniciativě.
- **Mentoring** – Tato metoda představuje jakousi intenzivnější podobu koučování. Jde o individuální vedení školeného zkušeným manažerem nebo odborníkem, který je o společnosti dobře informován. Školený pracovník si vybírá svého mentora, který mu

poskytuje informace o podnikové kultuře, stylu řízení, rady o programu sebevzdělávání a získávání dalších nezbytných znalostí a dovedností potřebných pro výkon nové práce. Jeho úkol je chráněnce správným způsobem orientovat a vést k samostatnosti. Jedná se o poněkud neformální vztah a může hrozit nebezpečí volby nevhodného mentora.

- **Counselling** – Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným. Je to jeden z nejnovějších přístupů k formování pracovních schopností zaměstnanců, které překonává obvyklou jednosměrnost vztahu nadřízený - podřízený. Nevýhodou je však velká časová náročnost.
- **Asistování** – Často používaná metoda, při které je školený pracovník přidělen jako asistent ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- **Pověření úkolem** – Pověření je rozvinutím nebo závěrečnou fází předchozí metody. Školený pracovník je pověřen pod dohledem splnit určitý úkol, přičemž má již předem vytvořeny potřebné pracovní podmínky a je vybaven potřebnými znalostmi a kompetencí pro vykonání takového úkolu. Tato metoda zvyšuje hlavně tvůrčí a řídicí dovednosti zaměstnanců. Touto metodou a snahou splnit úkol je školený pracovník vysoce motivován k získání potřebných znalostí a dovedností.
- **Rotace práce** – Pracovníci podle předem daného plánu a v relativně krátkých časových intervalech přecházejí mezi pracovišti. To umožňuje seznámení se s různými typy úkolů, s činnostmi a souvislostmi mezi odděleními a pracovišti. Dochází tak k rozšiřování zkušeností a schopností, flexibility a komplexního pohledu na problémy a souvislosti. Úspěšnost tohoto programu velice závisí na správném naplánování toho, co by se měl školený v každém útvaru nebo na každém novém pracovišti naučit.
- **Pracovní porady** – Během pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé firmy či jiné oblasti zájmu. Při poradách dochází k vyměňování různých názorů na konkrétní řešené problémy a hlavně k motivaci k projevení vlastní aktivity a iniciativy.

Metody prováděné mimo pracoviště:

- **Přednáška** je efektivní v případě nutnosti sdělit velký objem informací velkému počtu posluchačů. Nevýhodou této metody je malá účast posluchačů, malý prostor na možné dotazy a závislost na schopnostech přednášejícího..
- **Debata** je méně formální formou přednášky pro malou skupinu posluchačů a s poměrně velkým množstvím času věnovaným diskusi. Školení zaměstnanci si díky své aktivní účasti uchovají mnohem více poznatků. Účelem diskuze je přimět posluchače použitím přímých otázek, aby se aktivně zapojili do procesu učení, poskytnout jim možnost seznámit se s názory a zkušenostmi jiných lidí a rozvíjet jejich schopnosti sebevyjadřování.
- **Případová studie** popisuje určitou skutečnost a okolnosti vedoucí k této události za účelem analýzy a odhalení příčin problému a vypracování jeho možného řešení.
- **Workshop** je rozvinutější metodou případových studií. Praktické problémy jsou v tomto případě řešeny kolektivně a z komplexnějšího hlediska. V rámci workshopů dochází zároveň k rozvoji týmové spolupráce.
- **Brainstorming** je aktivní diskuze o možných navrhovaných řešeních konkrétního problému, která probíhá ve skupině. Při této spíše neřízené diskusi dochází ke vzniku nových a neobvyklých nápadů. Podporuje se zároveň kreativní myšlení.
- **Hraní rolí** je předvádění či simulování určité situace účastníky. Účastníci musí být na tuto simulaci pečlivě připraveni díky podrobnému popisu dané role a je od nich vyžadována určitá aktivita, samostatnost a hravost. Tato metoda umožňuje naučit se rychle a dobře rozhodovat za určitých situací, kdy lidé spolu jednájí tváří v tvář. Rozvíjí také interaktivní dovednosti, schopnost správné identifikace mezilidských vztahů, vyjednávání, samostatné myšlení, ovládání svých emocí a zvyšuje sebedůvěru.

- **Simulace** – tato metoda vzdělávání kombinuje případovou studii a hraní rolí tak, že se napodobují a předvádějí situace, které co nejvíce odpovídají skutečnosti. Simulované podmínky musí být shodné nebo velmi podobné podmínkám skutečným.
- **Skupinová cvičení** – lidé učí převážně pracovat kolektivně a poznávají, jak se skupina lidí chová při rozhodování a řešení určitých problémů.
- **Nácvik interaktivních dovedností** představuje formu vzdělávání zaměřenou na zvýšení efektivnosti vzájemného vztahu jedince a okolí. Je zde proto velice nutná řízená a systematická zpětná vazba na výkon. Tato metoda se uskutečňuje prostřednictvím skupin.
- **Nácvik asertivity** (sebeprosazování) – účastníci se zde učí vyjadřovat své názory, přesvědčení, přání a pocity a to přímým a přiměřeným způsobem. Protože jde o interpersonální dovednosti, používá se u této metody hraní rolí a simulace.
- **E-learningové programy** mají přispět jednak k snadnější orientaci na trhu kurzů, ale hlavně ke snížení nákladů na vybudování systémů elektronického učení ve firmách.
- **Assessment Centre** – můžeme do češtiny přeložit jako hodnotící střediska nebo diagnosticko-výcvikový program. Jedná se spíše o prostředek hodnocení znalostí a dovedností, který kombinuje různé metody testování a je často využíván ve výběrových řízeních. Tato metoda trvá až několik dní a kandidáti během ní podstupují několik testů, přičemž skupina odborníků (většinou psychologové) hodnotí jejich chování v určitých simulovaných situacích, které by se mohly v práci daného uchazeče vyskytnout. Dále se hodnotí schopnost kandidáta pracovat v týmu, a proto se hodnotí několik uchazečů najednou z důvodu vzájemného srovnání. Velkou výhodou je pro uchazeče zpětná vazba po jednotlivých testech. Výsledky jsou s každým individuálně konzultovány a tak jsou přinejmenším obohaceni o novou zkušenost a dozví se více o sobě samých. Assessment Centra přináší užitek nejen podnikům, ale i uchazečům, kteří jimi procházejí (Hroník, 2005).

- **Outdoor training** – tyto tréninky jsou zpravidla organizovány specialisty a jsou zaměřeny na posilování týmového ducha, řešení krizových situací a zlepšení komunikace. Vedlejším efektem tohoto typu vzdělávání je překročení stereotypů, prožití extrémních situací a poznání sebe sama a chování kolegů v extrémních podmínkách. Tréninky jsou často spojeny s provozováním některého z adrenalinových sportů nebo nastolení kritické situace.

1.2.7. Plánování kariérového růstu

Kariéra je strukturovaný sled událostí v profesionálním životě člověka, kdy pracovník postupuje, setrvává nebo sestupuje v hierarchii pracovních pozic, mění jednu pracovní činnost za druhou ať už ve struktuře jednoho podniku či v různých zaměstnáních, kdy získává a zhodnocuje pracovní zkušenosti a vytváří si profesionální pověst. Lidé ve své kariéře postupují buď horizontálně, například když jsou povyšováni, nebo vertikálně, když si rozšiřují nebo obohacují své role, aby převzali vyšší zodpovědnost nebo lépe využili své dovednosti a schopnosti. Kariérní postup je tedy zajišťován prostřednictvím povyšování a rozšiřování či obohacování pracovní činnosti. Mezi často používaná kritéria patří však kromě pozice v organizaci, hodnosti nebo titulu také plat či soubor symbolů spojených s pozicí (kancelář, auto, telefon, notebook atd.), soubor získaných odborných certifikátů a počet podřízených pracovníků a další. Podle Růžičky (1993, in Kociánová 2010) lze kariéru chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Super (in Štikar, 1998) pak doporučuje vnímat pracovní kariéru jako součást životní dráhy člověka s přesahem do etapy předprofesionální i postprofesionální (Armstrong, 2007; Kociánová 2010; Štikar, Rymeš, 1998).

Důležitou personální činností je pak kariérové plánování. Dvořáková (2007) uvádí, že plánování kariéry jednotlivých zaměstnanců je především výrazem péče o zaměstnance a orientuje se na jejich osobní rozvoj a uspokojení. Zároveň se však jedná o činnost, kterou můžeme nazvat nástrojem pro pokrytí budoucí potřeby pracovní síly z vnitřních zdrojů. Podle Armstronga (2007) řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké

potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích. Zde je nutné si uvědomit, že řízení kariéry vyžaduje přístup, který výslovně bere v úvahu jak potřeby organizace, tak zájmy pracovníků.

V rámci kariérního plánování provádíme nasměrování a design kariéry. Je však třeba, aby toto nasměrování a design byly především dílem subjektu, kterého se plánování týká, aby nedošlo k takzvanému „o mě beze mě“. Z pohledu pracovníka a organizace lze diferencovat kariéru subjektivní a objektivní. Subjektivní neboli vnitřní kariéra se vztahuje k osobnímu ocenění úspěšnosti jednotlivých profesních vývojových fází. Objektivní či vnější kariéra je pak zachycena v personální dokumentaci pracovníka nebo je utvářena míněním vnějších posuzovatelů. Subjektivní hodnocení vlastní pracovní kariéry a její objektivní hodnocení nemusí být vždy v souladu. Pro plánování individuálního kariérového postupu je tedy třeba dbát na vlastnosti a motivy konkrétního zaměstnance. Kariéra člověka je vázána na jeho osobnostní a pracovní potenciál, ovlivňují ji schopnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, jeho profesní kvality a zkušenosti. Zde se může hodit určení profesionálního typu osobnosti dle následujících kariérových kotev E. H. Scheina (Hroník, 2007, Štikar, Rymeš, 1998, Kociánová 2010, Bělohávek 1996).

Pět kariérových kotev dle E. H. Scheina:

- **Technicko-funkční kompetence** – Pro pracovníka má význam především obsah práce, míra odbornosti a možnosti jeho rozvoje.
- **Manažerská kompetence** – pracovník disponuje silnou motivací k dosažení manažerské pozice s možností řešit problémy, rozhodovat a řídit druhé lidi.
- **Jistota** – Pracovník je orientován hlavně na výkonné pozice, nejeví velký nezájem o odpovědnost a význam pro něj má především stabilita a „bezpečí“ v zaměstnání. Optimální pro něj je práce s danými pravidly.
- **Kreativita** – Pracovník se vyznačuje především tvůrčími potřebami, potřebou prosazování nových věcí a podnikatelským zaměřením.
- **Autonomie** – Pracovník může jevit známky problematického akceptování pravidel a organizačních tlaků, referuje spíše samostatnost v práci a sebeřízení vlastního rozvoje.

Dvořáková (2007) uvádí, že osobní plán kariéry by měl zahrnovat:

- **Název pracovní pozice**, pro kterou se perspektivně se zaměstnancem počítá.
- **Osobní plán pracovního výkonu**, zaměřující se na formulování pracovních úkolů, které je třeba splnit, pracovních chování, které se od zaměstnance očekává, oblasti pracovního výkonu zaměstnance, které je třeba zlepšit a další.
- **Individuální plán vzdělávání a rozvoje**, zaměřující se na upřesnění otázek obsahu, způsobu, načasování, provedení a dalších podrobností plánů vzdělávání.

Samotné plánování pracovní kariéry, tedy sestavování osobního plánu rozvoje zaměstnance pak probíhá v následujících krocích:

- Zaměstnanec sám věcně hodnotí vlastní schopnosti, zájmy a orientaci a stanovuje cíle pracovní kariéry na příslušné období s ohledem na potřeby organizace i vlastní osobní cíle.
- Zaměstnavatel nebo přímý nadřízený či specialista personálního útvaru hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál a zvažuje možné cíle jeho kariéry na příslušné období, přičemž je brán ohled na individuální cíle zaměstnance, podřizují se však zájmům a cílům společnosti.
- Zaměstnanec je informován o tom, jaké možnosti se mu nabízejí a jakou kariéru může v organizaci v příslušném období realizovat a co se předpokládá, že by pro to měl vykonat.
- Obě zúčastněné strany společně sestavují realistické cíle kariéry zaměstnance a následně i cíle osobního plánu rozvoje a pracovního výkonu směřující k jejich dosažení.

Správné plánování kariéry, zohledňující potřeby zaměstnanců, má pozitivní vliv na zvyšování jejich motivace, na jejich pracovní angažovanost a identifikaci s organizací, zvyšuje jejich výkonnost a zajišťuje stabilizaci žádoucích lidí (Kociánová, 2010).

1.2.8. Uvolňování zaměstnanců

Z pochopitelných důvodů je uvolňování a propouštění zaměstnanců nejméně oblíbenou personální činností. Jedná se sice o činnost ne zrovna příjemnou, je však bezpodmínečnou a nedílnou součástí základních personálních povinností. Přesto, že formální náležitosti náleží většinou personalistovi, tím, kdo se s daným úkolem musí fakticky vypořádat, je vždy bezprostřední nadřízený propouštěného (Štěpaník, 2010).

Uvolňování pracovníků z pracovního poměru je možné z důvodu rezignace pracovníka, penzionování či úmrtí nebo propouštění, kdy pracovníky uvolňujeme definitivně a trvale. Dalšími možnými odchody pracovníků z organizace mohou být dočasné odchody, kde jde například o mateřskou dovolenou, dlouhodobé stáže apod. My se v této kapitole budeme věnovat uvolňování trvalému. Ať už dochází k uvolňování pracovníků z důvodů na straně organizace či zaměstnanců, vždy je užitečné věnovat odchodu dostatek pozornosti, jelikož pro obě strany je prospěšné, když se rozcházejí v dobrém (Kociánová, 2010).

Rezignací pracovníka rozumíme jeho odchod z organizace na základě výpovědi z jeho vlastní strany. Pokud jde o kvalitní pracovníky, je situace obzvláště nepříjemná, jelikož při ztrátě kvalitních pracovníků i sebelepší nábor a výběr nových zaměstnanců může pomoci stávající situaci jen omezeně (Miklovich, Boudreau, 1993).

K propouštění pracovníků iniciovanému organizací může dojít buď z důvodů nadbytečnosti čili z organizačních důvodů nebo z důvodů na straně pracovníka, to je například z důvodu nedostatečného výkonu či porušování disciplíny apod. Zvláštními případy jsou pak propouštění ve zkušební době či propouštění pracovníka přijatého na dobu určitou, kterému nebyla prodloužena smlouva. Situace kdy organizace nemá pro stávajícího zaměstnance dost práce je obzvláště nepříjemná. Je samozřejmě rozdíl, propouštíme-li jedince kvůli zdůvodněné nespokojenosti s jeho prací či z důvodu závažných přestupků proti pracovní kázi, a situací, kdy se musíme v důsledku objektivní situace rozloučit s kvalitním pracovníkem. Může se totiž jednat o dlouholetého zaměstnance, kteří s firmou spojili svůj život a nové místo budou hledat velmi obtížně. Navíc jejich uvolnění z práce mívá většinou negativní sociální dopad nejen na jejich vlastní život, ale i na poměry celé rodiny (Kociánová, 2010; Bělohávek, 2009; Štěpaník, 2010).

Rozhodnutí o tom, kteří pracovníci budou propuštěni, vyplývá podle Bělohlávka (2009) z několika kritérií:

- **Pracovní kázeň** – dodržování pracovní doby, slušné jednání
- **Zdravotní stav** – nemocnost
- **Kvalifikace** – specializace v oboru, schopnost zastávat více funkcí
- **Pracovní výsledky** – úspěšnost, iniciativa
- **Vztah k organizaci** – délka zaměstnání, loajalita
- **Sociální hledisko** – rodinné poměry, počet vyživovaných osob

Nejprve tedy lze propustit ty, kteří se projevovali jako málo spolehliví a u nichž se vícekrát musely řešit různé pracovní problémy. Relativně schůdnou cestu představují ti, kteří mají v blízkém dohledu důchod a u nichž lze nedlouhý časový předěl účinně vyřešit jinými způsoby. Snadněji se také propouští pracovník, o kterém víme, že se rychle uchytí jinde. Když však vyčerpáme tyto možnosti, je nutné loučit se s těmi, kteří pro podnik ledacos užitečného vykonali a jsou kvalitními pracovníky. Vynucený odchod dobrého pracovníka bývá velice těžký nejen pro něj, ale i pro jeho bezprostředního nadřízeného, který nemá jinou možnost řešení (Štěpaník, 2010).

Rozhovor informující pracovníka o ukončení pracovního poměru je vždy úkolem velmi nepříjemným. Je třeba se připravit na to, že vždy lze očekávat negativní reakci jako odpor, hněv, výhrůžky, smutek nebo zoufalství. Je zde tedy nezbytný citlivý a individuální přístup. V některých situacích musí nadřízený projevit značnou dávku psychické odolnosti i sebeovládání. Lze zde postupovat v rámci zásad a metod tzv. outplacementu, tedy poskytovat poradenství i podporu uvolněným pracovníkům a snažit se pomoci jejich dalšímu uplatnění na trhu práce (Štěpaník, 2010, Bělohlávek, 2009; Synek, Kislingerová, 2010).

Bělohlávek (2009) uvádí následující zásady vedení propouštěcích rozhovorů:

- Rozhovor vedeme mezi čtyřma očima
- Vysvětlíme objektivně důvody uvolňování
- Oceníme přínos zaměstnance pro firmu

- Zeptáme se, jak chce pracovník situaci řešit
- Projevíme osobní účast
- Pomáháme hledat východisko
- Vysvětlíme pracovníkovi jeho silné stránky
- Dodáme mu povzbuzení

Štěpaník (2010) dále upozorňuje na obzvláště citlivou situaci pracovníků odcházejících do důchodu, která by se rozhodně neměla podceňovat. Ne vždy a všude totiž odcházejí pracovníci do důchodu s pocitem uznání za letitou práci a přínos firmě. Je třeba si uvědomit, že jde o ukončení dlouhé a významné části života, které je třeba věnovat potřebnou úctu a ocenění. Odchod z aktivního pracovního života není většinou snadný a často je provázen pocity frustrace, zklamání a křivdy. Ne vždy jsou tyto pocity podepřeny fakty, je však potřeba počítat s mentalitou stárnoucího člověka a přirozenou silnou potřebou každého člověka po uznání.

Na další skrytý problém propouštění zaměstnanců, se kterým je třeba počítat, upozorňuje Bělohávek (2009), který uvádí, že uvolňování pracovníků může ovlivnit v pozitivním i negativním smyslu jednání ostatních lidí na pracovišti. V pozitivním smyslu může vyvolat například zvýšení výkonnosti a zlepšení kázně, jelikož nikdo nechce zavdat příčinu tomu, aby se stal dalším na řadě. V tom negativním smyslu však může vyvolat obavy a nejistotu, šíření fám, obviňování druhých lidí a zhoršení mezilidských vztahů, negativní postoj k vedení, které nedokázalo pro firmu zajistit perspektivní program či odchody dobrých pracovníků ke konkurenci, které jsou způsobeny nejistotou další perspektivy. Je tedy zřejmé, že lepší než lidi propouštět je soustředit se na klíčové priority, které podnikům zajistí přežití a rozvoj směrem do budoucna a nenaruší jejich základy. Může jít o optimalizaci procesů, zamezení případnému plýtvání a zbytečným nákladům a další. Pokud to však není možné, je třeba věnovat procesu uvolňování zaměstnanců dostatek pozornosti a nezanedbat v takové situaci ani komunikaci se zaměstnanci, kteří firmu neopouštějí (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

2.1. Vymezení pojmů

Adaptace

Pojem adaptace (z latinského slova *Adaptatio* = přizpůsobení) je obecně proces přizpůsobení se okolí. Je považována za obecnou funkci psychiky, zabezpečující přizpůsobení se organismu životním podmínkám z hlediska uspokojení potřeb. Adaptace je procesem, který jako první podrobněji začal zkoumat Charles Darwin v rámci své evoluční teorie, kdy poukázal na fakt, že právě schopnost organismů umět se přizpůsobit měnícím se okolním podmínkám prostředí, je jednou ze zásadních dovedností a předpokladů pro úspěch v konkurenčním boji. Je zřejmé, že adaptace je zkoumána mnohými vědami jako biologie, lékařství, fyziologie, sociální psychiatrie, psychologie, pedagogika, apod. My se budeme věnovat adaptaci na práci a pracovní prostředí, včetně prostředí sociálního. Sociální adaptaci lze definovat jako přizpůsobení jedince nebo společenské skupiny sociálnímu prostředí nebo podmínkám společenského života (Rymeš, 1985, Gillerová, 2000, Kolektiv autorů, 1998).

Asimilace a akomodace

Adaptace je tedy považována za proces vyrovnání člověka se změnami životního prostředí. Je však zřejmé, že člověk v tomto procesu není pasivním prvkem. Bedrnová a Nový (1998) definují adaptaci jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace tedy představuje jednotu aktivních a pasivních forem interakce člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a přizpůsobení člověka prostředí. Z tohoto důvodu rozeznáváme dva druhy vzájemných vtaů, a to:

- Působení člověka na okolí
- Působení okolí na člověka

Sillamy (2001) zde rozlišuje dva pojmy, a to asimilaci, čili aktivní chování, kterým člověk proměňuje prostředí a akomodaci, čili schopnost snášet změny a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám prostředí. Asimilaci a akomodaci pak považuje za hlavní mechanismy adaptace.

Adaptace jako personální činnost

Adaptace nových zaměstnanců je často nedoceňovanou oblastí personálního řízení. Organizace si neuvědomují, že průběh adaptace zaměstnanců a její výsledky hrají stejně důležitou roli jako jejich získávání a výběr, kterým je často věnována mnohem větší pozornost. V případech, kdy zaměstnanec opouští společnost v krátké době po nástupu, je častým důvodem právě nezvládnutá pracovní nebo sociální adaptace. Takovéto případy pak pro zaměstnavatele znamenají další náklady na opětovné výběrové řízení. Adaptace nových zaměstnanců by tedy měla být v organizaci vnímána jako nedílná součást řízení a efektivního využívání lidského kapitálu. Nově příchozí se musí ve firmě aklimatizovat, tzn. naučit se novým a neobvyklým věcem. Hovoříme-li o adaptaci zaměstnanců, jedná se o systematické začlenění nového pracovníka do společnosti a pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit jeho odbornou i sociální integraci v rámci organizace, a zajistit co nejrychleji jeho plnou pracovní výkonnost. Dále si adaptace klade za cíl zamezit případné demotivaci nebo nespokojenosti, která by byla vyvolaná nedostatkem informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů nebo nezřetelných očekávání výkonu. Adaptace obsahuje jak odborné zapracování a zvyknutí si na nové pracovní úkoly, tak i integraci do nového sociálního prostředí. Pracovní adaptaci lze tedy rozumět specifický a důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích kroků, které mají zjednodušit proces seznamování se s novými pracovními činnostmi, pracovními podmínkami a sociálním a pracovním klimatem. Cílem celého procesu je zkrátit období, kdy se nový pracovník zcela neorientuje v novém prostředí a jeho výkon tak nedosahuje žádoucí úrovně (Stýblo, 2009; Koubek, 2001, Urban, 2004; Armstrong, 2007).

Dvořáková (2007) uvádí následující cíle řízené adaptace:

- Zredukovat náklady na fluktuaci pracovníků
- Zredukovat ztráty na produktivitě
- Zvýšit spokojenost s vykonávanou prací

Pracovní a sociální adaptace

Z uvedeného jasně vyplývá, že tento proces probíhá ve dvou základních rovinách:

- V rovině **pracovní adaptace** neboli adaptace na práci a pracovní místo jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a požadavků kladených na pracovníka při zvládnutí pracovních rolí a dosažení daného výkonového standardu.
- V rovině **sociální adaptace** pracovníka jde pak o proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny a přivykání firemní kultuře (Bedrnová, Nový, 1994, Bucháčková, 2003, Tureckiová, 2004).

Adaptace na firemní kulturu

Výše uvedený model adaptace je dvousložkový, tedy zahrnuje složku pracovní a sociální. Antošová (2004) nebo Kociánová (2010) však rozlišují tři druhy adaptace podle toho, na co se nový pracovník adaptuje, a k výše zmíněnému dvousložkovému modelu přidávají třetí složku, a to adaptaci na kulturu organizace. Antošová (2004, 72) definuje podnikovou kulturu jako „*systém společných hodnot a norem, které byly v podniku přijaty, rozvíjejí se a mají velký vliv na jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců.*“ Jedná se vlastně o ducha společnosti, o atmosféru na pracovišti a různá nařízení, která se snaží mít na danou kulturu vliv. Kultura firmy může být obecně chápána jako souhrnný obraz chování organizace směrem dovnitř i ven. Její vliv lze vypočítávat ve vztahu k zákazníkovi, k zaměstnancům, ale i v přístupech k vzájemné kooperaci, k týmové práci apod. Dále je kultura firmy zřetelná v identifikaci zaměstnanců se společností, v jejich chování, v normách a hodnotách, které přijali za své, v přístupu k vykonávané činnosti, ale také například v ochotě učit se novým věcem či odpovídat za riziko. Cílem adaptace na kulturu organizace je dosáhnout toho, aby se zaměstnanci osobně identifikovali s činností organizace, která směřuje k prosperitě, a šířili její dobré jméno. Jelikož má podniková kultura mimořádně významný vliv na proces adaptace a zapracování nově příchozích pracovníků, je tedy vedle pracovní a sociální adaptace třetí adaptační rovinou nových zaměstnanců, kterou je nutné brát v potaz (Veber, 2000; Bedrnová, Nový, 1994).

Nakonec je vhodné s pojmem adaptace v personálním řízení objasnit i následující termíny, které uvádí Štikar a Rymeš (1998):

- **Adaptabilita** – předpoklady člověka přivykat a zvládat nároky pracovní činnosti
- **Adaptování** – proces zvládání nároků pracovní činnosti (mající charakter individuálně vnímané zátěže)
- **Adaptovanost** – dosažený výsledek, tedy míra do jaké byl pracovník adaptován

2.2. Cíle adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (1998) poukazují na fakt, že řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty. Jedním je aspekt pracovníka, kde jde především o jeho rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost. A druhým je aspekt podniku, kterému jde například o rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací a pracovní skupinou a podnikem, aby v co nejkratší době dosáhl plnohodnotné efektivnosti.

Na základě těchto dvou aspektů autoři spatřují hlavní cíle řízení adaptačního procesu ve dvou rovinách:

Cíle z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku

Cíle z hlediska podniku pak představují:

- snižování nákladů
- zvyšování efektivnosti práce
- zvyšování stability jednotlivých pracovních skupin

Armstrong (2007) definuje v adaptačním procesu tyto základní cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníku zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu do podniku
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka

Obecně lze tedy říci, že cílem adaptačního procesu je stabilizovaný zaměstnanec, zorientovaný, spokojený a výkonný ve své práci, úspěšně zařazený do pracovního kolektivu a přivyklý na firemní kulturu.

2.3. Základní faktory ovlivňující adaptační proces

Dosažení veškerých uvedených cílů adaptačního procesu ovlivňuje jak na straně organizace, tak na straně pracovníka, mnoho faktorů, které je třeba brát při přípravě, realizaci, ale i při vyhodnocování adaptačního procesu v potaz.

Podle Armstronga (2007) jsou konkrétní faktory, které ovlivňují stabilizaci pracovníků zejména tyto:

- pověst podniku
- získávání, výběr a rozmísťování pracovníků
- styl a úroveň vedení
- příležitosti ke vzdělávání a učení
- uznávání, oceňování a odměňování výkonu

Výše uvedené faktory ovlivňující adaptaci jsou však velmi obecné a všechny na straně organizace. Ryměš (1985) uvádí, že průběh adaptace a její výsledek je závislý na

subjektivních předpokladech, vyplývajících z osobnosti jedince, a na objektivních podmínkách práce a pracovního prostředí. Jednotlivé faktory pak řadí takto:

Faktory subjektivní neboli vnitřní představují individuální vybavenost jedince a vyplývají z jeho osobnosti. Patří mezi ně:

- Odborná připravenost – tvořená souborem odborných vědomostí, dovedností a schopností a také zkušeností zaměstnance
- Výkonová připravenost – tvořená fyzickou zdatností, psychickou odolností, osobním a životním tempem a osobními návyky
- Osobní vyhraněnost – soubor osobních vlastností, například pečlivost, přesnost, dochvilnost, ale také opaky těchto vlastností
- Hodnotová orientace – obecný obraz světa, v němž zaujímá své významné místo
- Motivace – představuje vnitřní hnací síly, které usměřují myšlení, prožívání a jednání člověka
- Postojové zaměření – vztah k práci
- Morální a charakterové vlastnosti
- Zvládnutí pracovní role

Faktory objektivní jsou vnější a vyplývají z práce samotné a z podmínek, za kterých je tato práce vykonávána. Mezi faktory objektivní povahy patří:

- Vnější pracovní podmínky – fyzické podmínky, kde jde například o hluchost, osvětlení, mikroklimatické podmínky atd.
- Technické vybavení pracoviště – ovlivňuje pracovní režim a míru psychické a fyzické zátěže
- Obsah a charakter práce
- Sociální vybavení pracoviště – šatny, umývárny, WC, jídelna
- Způsob řízení a vedení lidí – úroveň kvalifikace vedoucího pracovníka, úroveň propojení ekonomické, organizační a společenské funkce v činnosti vedoucího pracovníka atd.
- Organizace práce

- Sociální klima v pracovním kolektivu – mezilidské vztahy, vztahy mezi členy pracovního kolektivu
- Mimopracovní vlivy – (rodina, komunita) propojení života zaměstnance mimo podnik

Antošová (2004) pak dále dělí objektivní a subjektivní faktory, které ovlivňují adaptaci pracovní a vnější a vnitřní faktory ovlivňující adaptaci sociální:

Faktory, které ovlivňují průběh a výsledek pracovní adaptace:

Objektivní faktory	Subjektivní faktory
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Organizace práce	Pracovní zdatnost
Pracovní podmínky	Osobnostní profil
Způsob a styl vedení	Společenský profil
Hodnocení pracovního výkonu	Osobní a pracovní zaměření
Možnosti vzdělávání a rozvoje	Situační stav člověka
Systém odměňování	

Faktory, které ovlivňují průběh a výsledek adaptace sociální:

Vnější faktory	Vnitřní faktory
Pracovní skupina	Úroveň socializace zaměstnance
Vztahy - formální a neformální	Úroveň sociální zralosti člověka
Existující tradice a zvyky	Sociální kapacita jedince
Osobnost nadřízeného	
Sociální klima na pracovišti	

Je třeba upozornit, že tyto roviny jsou úzce propojeny a není vhodné je od sebe oddělovat. Jejich vzájemné prolínání a ovlivňování se navzájem má veliký vliv na stabilizaci pracovníka, jeho spokojenost i podávaný výkon (Bedrnová, Nový, 1994).

V neposlední řadě je důležitým faktorem, ovlivňujícím adaptační proces, povaha firemní kultury, která již byla popsána výše.

2.4. Řízení adaptačního procesu

Proces pracovní a sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, jejich výkonnost i spokojenost s vykonávanou prací, že by bylo nežádoucí ponechat mu v podniku volný průběh. Je třeba ho cílevědomě usměrňovat a řídit. Největší díl odpovědnosti v procesu adaptace je na vedoucích pracovnících, kteří mají přímý vliv na nově příchozí zaměstnance a podílejí se tak na jejich začlenění do pracovního prostředí jak po pracovní stránce, tak po stránce osobní, aby se v novém prostředí cítili pokud možno co nejlépe. Vedení by se mělo snažit jim pomáhat a zapojovat i ostatní pracovníky, aby nováčka zaučili a přijali do kolektivu. Bezprostřední nadřízení určují obsah adaptačního procesu a pomáhají řešit novým zaměstnancům problémy, související především s jejich novými pracovními úkoly, tak, aby byli co nejdříve schopni pracovat samostatně a podávali požadovaný výkon (Milkovich, Boudreau, 1993; Bedrnová, Nový a kol. 1998).

V předchozích kapitolách jsme již zmínili, že proces orientace a adaptace může být zaměřen třemi směry. Můžeme ho rozdělit na orientaci a adaptaci celopodnikovou, v útvarové jednotce a na konkrétní pracovní místo. Co se týče celopodnikové orientace, pro nové zaměstnance jsou většinou připravovány materiály, brožury či prezentace, týkající se celkového chodu společnosti. Jsou to materiály, které jsou ve většině případů poskytovány všem zaměstnancům společnosti bez rozdílu pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Na orientaci v útvarové jednotce a na konkrétním pracovním místě se pak musí vyšší mírou podílet přímý nadřízený či přidělený supervizor a kolektiv spolupracovníků (Palán, 2002; Kociánová, 2010; Armstrong, 1999).

Také si zde připomeneme, že orientace a adaptace pracovníků je realizována ve dvou liniích, a to linii formální a neformální. Zatímco neformální způsob předávání informací je spontánním jevem, který je zprostředkován spolupracovníky a interakcí s nimi, formální stránku procesu zabezpečuje personální oddělení dané organizace či přímý nadřízený a jedná se o proces plánovaný a řízený. Řízenou adaptaci chápeme jako systematické a formalizované začleňování nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace, které by mělo mít nejlépe písemné zpracování, časté je však pouhé ústní předávání z „generace na generaci“ mezi vedoucími zaměstnanci (Kociánová, 2010; Dvořáková, 2007).

Aby byl celý proces přehledný a efektivní, je tedy třeba vypracovat jeho koncepci a časový plán pro jednotlivé pozice ve společnosti. Plánování procesu by mělo obsahovat jeho jednotlivé fáze, časový harmonogram, metody a nástroje, které budou používány, jeho sledování a průběžné vyhodnocování, obousměrnou zpětnou vazbu a nakonec hodnocení celého procesu. Tento plán by měl tedy zahrnovat rozpis informací a organizačních útvarů, se kterými by měl být pracovník seznámen, jejich časový harmonogram a také kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru zaměstnance s jeho přímým nadřízeným nebo s pracovníkem personálního oddělení (Bucháčková, 2003; Koubek, 2001).

Bucháčková (2003) dále uvádí, že při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z následujících zásad:

- Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat.
- Druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu (od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly).
- Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka.
- Plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním.

2.4.1. Nástroje pro řízení adaptačního procesu

Základním nástrojem pro adaptaci pracovníků je právě popisovaná tvorba adaptačního plánu. Mezi nástroje procesu adaptace patří však nejrůznější způsoby řízení adaptačního procesu a předávání informací adaptujícímu se pracovníkovi. Jsou zde tři základní varianty, jak novému pracovníkovi můžeme předávat nové informace. Jednou

z nich je slovně, tedy prostřednictvím rozhovoru, druhým způsobem je předání nejrozličnějších písemných dokumentů a třetím, neméně důležitým je názorná ukázka a trénink. Mezi nástroje procesu adaptace se řadí všechny tyto varianty.

Bucháčková (2003) mezi nástroje adaptačního programu řadí například:

- Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy
- Předání základních písemných informací o firmě
- Předání a vysvětlení adaptačního plánu
- Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem
- Seznámení se spolupracovníky
- Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi
- Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledků adaptace)
- Kontrola průběhu adaptačního procesu
- Vyhodnocení adaptačního procesu

Lubasová (2011) uvádí tento výčet účinných metod adaptace pracovníka:

- Odborné a sociální zaškolování – obsahuje již zmíněnou písemnou formu organizační kultury, pokyny pro nové pracovníky, seznámení se s potřebnými vedoucími pracovníky i kolektivem, důležité odborné informace a další
- Motivující práce – zadávání práce, která bude vzhledem k době pobytu na pracovišti pracovníkem reálně splnitelná
- Zpětná vazba – předat pracovníkovi zpětné informace o tom, jak jeho zaškolení probíhá např. formou průběžného neformálního hodnocení jeho práce
- Náročný a spravedlivý vedoucí, orientovaný na lidský faktor
- Poradenská a odborná pomoc, zejména od pracovníků personálního útvaru a zkušených spolupracovníků
- Projednání budoucího osobního postupu a přidělení neformálního konzultanta

My nyní blíže popíšeme některé z těchto zmiňovaných a některé další adaptační nástroje.

Analýza informací o pracovníkovi

Chceme-li sestavit opravdu kvalitní adaptační program, je dobré brát ohled na specifika konkrétní pracovní pozice, na kterou je pracovník přijímán, ale také specifika pracovníka samotného. Důkladné výběrové a přijímací řízení by mělo poskytovat dostatek informací, potřebných k sestavení adaptačního programu. Tyto informace získáváme z materiálů a dokumentů o pracovníkovi, od pracovníka osobně či vyplývají z odborného vyšetření lékařem a psychologem. Všechny tyto materiály, shromažďované k přijetí pracovníka nám dávají cenné informace o jeho dosavadní odborné přípravě, kvalifikačním růstu, dosavadních zkušenostech a pracovních výsledcích, poskytují ale také náhled na jeho osobní charakteristiku či společenskou a pracovní angažovanost (Rymeš, 1985).

Materiály pro nové pracovníky

Materiály pro nové pracovníky v podobně různých brožur či ve formě prezentací většinou obsahují informace na úrovni organizace. Tedy informace určené pracovníkům přijímaným na jakékoliv pozice v organizaci. Detailní informace o organizační jednotce a pracovním místě pak bývají předávány především ústně. Materiály o organizaci většinou obsahují:

- Stručnou historii organizace
- Informace o činnosti organizace, její velikosti a postavení na trhu
- Informace o její tradici, zvycích či ideologii, kterou vyznává
- Postoj a vztah k zákazníkům
- Organizační strukturu a umístění organizačních složek
- Kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci
- Základní organizační normy (například pracovní a bezpečnostní řád)
- Pracovní podmínky v organizaci (například informace o pracovní době a udělování volna a dovolené)
- Informace o odměňování (například výplatní termín či srážky ze mzdy)
- Informace o zaměstnaneckých výhodách (péče o pracovníky)
- Možnosti vzdělávání a rozvoje
- Informace o klubech či aktivitách společnosti, kterých se může nový zaměstnanec zúčastnit
- Postupy při povyšování pracovníků

- Odborové záležitosti
- Cestovné a diety
- Vzory formulářů
- Vzor podnikového periodika a další

Tyto materiály obvykle zaměstnanci dostanou hned v prvním týdnu po nástupu do zaměstnání a někdy od nich bývá požadován podpis stvrzující jejich převzetí. Organizace se pak může v případě potřeby na předané informace odvolávat (Kociánová, 2010; Templar, 2006).

Orientační balíček

Speciální formou písemného dokumentu užívaného pro usnadnění nástupu nových pracovníků a rychlejší orientaci je brožura ve formě tzv. orientačního balíčku, jež obsahuje nejdůležitější informace, které by měl nový jedinec znát a případně vědět, kde si je může v případě potřeby dohledat. Jedná se o písemný dokument, který poskytuje novému pracovníkovi podstatné informace o organizaci, do které vstupuje. Povaha těchto informací, které jsme již popsali výše, by se měla vztahovat k adaptaci pracovní, sociální i k adaptaci na firemní kulturu. Materiál by však neměl být příliš detailní a měl by být, co do rozsahu i obsahu, přiměřený pozici, na kterou je pracovník přijat. Poskytnutí takového materiálu je vyjádřením úcty vůči novému pracovníkovi a projevem snahy pomoci mu v jeho orientaci v organizaci – už z tohoto hlediska má tedy pozitivní dopad. Důležité však je, aby jej noví pracovníci skutečně pročetli a aby napomohl při následné integraci do kultury. V tomto ohledu je potřebné, aby byl jednoduchý, přehledný, atraktivní a emocionálně působivý (Lukášová, 2010; Koubek, 2001; Armstrong, 2007).

Přidělení patrona

Roli patrona může zastávat bezprostřední vedoucí, častěji to však bývá vybraný zkušený pracovník s dlouholetou praxí. Patron věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá se začleněním do sociální skupiny. Je však také vhodné, aby patron měl některé osobní kvality jako například profesionální mistrovství, silné zaujetí prací, schopnost rychle navazovat a udržovat kontakt s lidmi, dostatečnou sdílnost apod. Působení patrona tak může mít kromě podpůrného efektu výrazný efekt výchovný (Kociánová, 2010; Rymeš, 1985).

Školení, kurzy a přednášky

U některých firem prochází zaměstnanci řadou kurzů a školení hned při svém nástupu do firmy. Při prvních školeních získávají především informace o tom, jak společnost funguje, seznamují se s firemní kulturou a s poznatky o produktech, technologiích a službách, které firmy nabízejí zákazníkům, ale také mohou dle potřeby absolvovat například školení o pracovním výkonu, pracovních vztazích či školení na prohlubování komunikačních dovedností. Přednášky jsou vhodné, když je třeba sdělit velký objem informací většímu počtu posluchačů, což není většinou případ adaptačního procesu, který by měl být spíše individuální. Školení a kurzy jsou v porovnání s přednáškami více zaměřené na konkrétního pracovníka a také bývají praktičtější (Koubek, 2001; Armstrong, 2007).

E-learningové programy

E-learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia. Programy e-learningu se mohou týkat obvyklých podnikových postupů a procesů a mohou být používány v programech orientace a vzdělávání a často také pro rozvoj dovedností a znalostí v oblasti technologií. Nejsou však příliš vhodné pro rozvíjení tzv. „měkkých“ dovedností, jako je například komunikace či prezentace, které spočívají v mezilidském kontaktu (E-learning, n.d.; Armstrong, 2007).

Společenské akce a teambuildingové aktivity

Pro podporu sociální a kulturní adaptace je vhodné uspořádat různé společenské akce či teambuildingové aktivity. Společenskými akcemi se většinou rozumí v menším měřítku firemní večeře, oslavy, setkání či ve větším měřítku například ples, firemní víkendy, sportovní firemní olympiády, letní open party a další, jež poskytují novému zaměstnanci příležitost zařadit se do sociální skupiny v rámci neformální atmosféry. Teambuildingové aktivity jsou pak většinou vícedenní pobyty mimo pracovní prostředí, ať už outdoorové nebo indolové, které bývají připraveny na míru dané skupině a mohou se zaměřovat na komunikaci, spolupráci, motivaci, vymezení rolí či podobná potřebná témata (Svoboda, 2009).

Příručka konzultanta

Je velice užitečné, když je ve společnosti vypracovaný písemný dokument shrnující veškeré postupy, úkoly, fáze a nástroje adaptačního procesu, podle kterých pak může pracovník v roli patrona nového zaměstnance postupovat. Adaptační proces se pak stává přehlednější a zabrání se opomenutí méně či více důležitých bodů adaptačního programu a základním chybám (Bucháčková, 2003).

Harmonogram činností

Příručka konzultanta může také obsahovat takzvaný check list, což je v praxi seznam všech činností, které je třeba s novým zaměstnancem vykonat a jejich časový harmonogram. V tomto seznamu se pak odškrtaávají jednotlivé položky dle plnění adaptačního programu jak školitelem tak zaškolovaným a může sloužit také pro kontrolu vyššího nadřízeného, personálního útvaru či vedení.

2.4.2. Fáze adaptačního procesu

Jelikož adaptační proces obsahuje velké množství informací, je vhodné jednotlivé informace rozvrhnout do více kroků. Tím, že se předem naplánuje postup adaptačního procesu a vymezí se priority při předávání nezbytných informací, se předchází zahlcení nového zaměstnance nadbytečnými informacemi. Orientaci tedy ve většině případů nelze provést během jednorázového školení a je vhodné ji rozdělit do delšího časového úseku. Efektivní předávání informací by mělo probíhat pokud možno postupně, jak formální tak neformální cestou a to jak v ústní tak v písemné podobě. Na zřetel se musí brát také fakt, že ne všechny informace mohou být sděleny pouze písemnou či ústní formou a všechny formy předávání informací by měly být účelně sladěny (Koubek, 2001).

Dle Kociánové (2010) má řízení pracovní a sociální adaptace z časového hlediska několik fází:

- **Přednástupní fáze** – zahrnuje zkušenosti získané před nástupem, proces výběrového řízení a rozhodnutí se pro pracovní místo

- **Nástupní fáze** – nástup na pracoviště, první konfrontace očekávání organizace a pracovníka s realitou, počátek adaptačního procesu
- **Integrační fáze** – překonávání odborné a sociální integrace, zapracování a začlenění nového zaměstnance

Koubek (2001) v souvislosti s etapizací adaptačního procesu navrhuje následující body postupu a časové rozmezí:

- **V prvním týdnu** má nový zaměstnanec několik pohovorů se svými nadřízenými, spolupracovníky a specialisty a učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svojí prací. Zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků a spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých úkolů.
- **V průběhu druhého týdne** již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem, je-li ve firmě zaveden.
- **Během třetího a čtvrtého týdne** může absolvovat v rámci orientace krátká školení, týkající se např. norem, chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení případných problémů.
- **Od druhého do pátého měsíce** jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovní pozice, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení problémů. Absolvuje další krátkodobá školení a semináře, např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu či o pracovních vztazích apod.
- **Během šestého měsíce** se proces adaptace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon a projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

Průběh a délka adaptačního procesu se může samozřejmě lišit podle povahy práce, pro kterou má být nový zaměstnanec připraven. Jde však vždy o proces získávání nových informací a tedy o vzdělávání a výchovu a podle toho je zapotřebí k problému a uzpůsobení adaptačního procesu přistoupit. Doporučuje se novému zaměstnanci pro období adaptace přidělit některý ze zkušených členů pracovní skupiny jako patron, garant, konzultant či instruktor. Jeho úkolem je pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce, ale také mu usnadnit orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celého podniku (Nový, Surynek, 2006).

2.4.3. Průběžné a celkové hodnocení adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (1998) zdůrazňují, že účinnost adaptačního plánu je závislá na průběžném monitorování a následném hodnocení adaptačního procesu. Součástí plánu je tedy i hodnocení splnění či nesplnění stanovených cílů. Důležité je, aby hodnocení bylo systematické a formalizované a probíhalo po celou dobu průběhu adaptačního procesu. Je-li adaptační proces řádně naplánován, vycházejí z jeho bodů také průběžné dílčí cíle, jejichž plnění patron nebo vedoucí pravidelně kontroluje a hodnotí. Pracovník by tedy v období adaptace měl být pravidelně kontaktován zodpovědnou osobou, popřípadě psychologem či sociologem. Může se tak díť pomocí různých dotazníků, pohovorů či diskuzí. Pro zhodnocení adaptačního procesu se však zpravidla používá metoda řízeného rozhovoru, kterého by se měl kromě přímého nadřízeného účastnit i patron nováčka a příslušný pracovník personálního oddělení. Důležité je získávání zpětné vazby od pracovníka samotného, ale i od ostatních účastníků adaptačního procesu. Na základě informací z těchto pohovorů získáváme potřebnou zpětnou vazbu a je pak možné adaptační program za běhu upravovat, řešit případné problémy a věnovat pracovníkovi potřebnou pozornost a odbornou péči (Koubek, 2001; Rymeš, 1985).

Bedrnová a Nový (1998) uvádějí následující kritéria při hodnocení adaptačního procesu:

Subjektivní kritéria ze strany zaměstnance:

- Pracovní adaptovanost – jedná se například o přijmutí náplně práce za svou, zájem o práci a další vzdělávání po odborné stránce

- Sociální adaptovanost – postihuje spokojenost pracovníka s úrovní sociálních vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním, spokojenost s řídícím pracovníkem a ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky
- Adaptovanost na firemní kulturu – týká se přijetí norem, ztotožnění se s firemními hodnotami apod.

Objektivní kritéria ze strany zaměstnavatele:

- Pracovní adaptovanost – schopnost podávat standardní pracovní výkony odpovídající danému pracovnímu místu
- Sociální adaptovanost – zahrnuje skutečné místo pracovníka v pracovním týmu, autoritu u spolupracovníků a aktivitu ve skupinovém dění
- Adaptovanost na firemní kulturu – například otázka skutečné interiorizace norem a loajality vůči zaměstnavateli

Úspěšný adaptační proces by měl být završen osamostatněním pracovníka v pracovní činnosti, srovnatelnou výkonností s ostatními spolupracovníky, osobní spokojeností s vykonávanou prací, začleněním do neformálních vztahů a vytvořením osobních perspektiv ve společnosti. Naopak pokud adaptace neproběhla zdárně, může se projevit špatnou pracovní morálkou, lhostejností, pasivitou nebo izolovaností vůči pracovní skupině, což vede k potencionální fluktuaci zaměstnanců a nákladům, které jsou s ní spojeny. Tuto situaci by mělo posoudit závěrečné hodnocení adaptačního procesu. Je důležité, aby toto závěrečné hodnocení nebylo samoúčelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a v nástin jeho dalšího vzdělávání a pracovní kariéry (Nový, Surynek, 2006).

3. ANALÝZA SPOLEČNOSTI G5+

V analytické části se věnujeme souhrnu informací, potřebných pro část praktickou. Jedná se tedy o analýzu firmy, její historie, organizační struktury a firemní kultury. Dále se zabýváme analýzou konkrétní pracovní pozice, která je ústředním předmětem této diplomové práce, procesem výběrového řízení na tuto pozici a současným procesem adaptace. Dílčím cílem analytické části je popsat současný proces adaptace, jehož hodnocení se budeme dále věnovat v empirické části a budeme se snažit definovat jeho klady a nedostatky a navrhnout možná řešení. Veškeré uvedené informace pochází z analýzy firemních dokumentů (webové stránky firmy, prezentace pro uchazeče o zaměstnání v G5+, prezentace informačních schůzek pro klienty G5+, manuály k výběrovému řízení, dokumentace pracovních pozic atd.), z rozhovorů s vedením společnosti a pozorování v rámci času stráveného ve firmě.

3.1. Vznik společnosti G5+ a základní informace

Společnost G5+ je agentura práce vlastnící licenci pro zprostředkování zaměstnání v zahraničí. Společnost je registrována na generálním ředitelství úřadu práce České republiky a podléhá kontrole ministerstva práce a sociálních věcí a prověřce odpovědného zástupce ministerstva vnitra. Společnost byla založena 22. června 2005 pěti zakladateli třech různých národností. Odtud také pochází název společnosti, kde G zastupuje slova – group, global a growth, 5 přítomnost pěti partnerů a + potenciál růstu a zvyšování počtu partnerských společností. Během prvních dvou let fungování však dva čeští spoluvlastníci odkoupili podíly dvou Američanů a jednoho Srba, čímž se společnost dostala do ryze českého vlastnictví. Od roku 2007 jsou tak jedinými vlastníky PhDr. Mgr. Martin Vrba, MBA a Ing. Robert Chlebík, Ph.D., MBA.

Společnost se věnuje zprostředkování zaměstnání v zahraničí zdravotnickému personálu v lékařských a nelékařských oborech. Původní zaměření směřovalo do Ameriky a zemí západní Evropy. Vzhledem k přicházející finanční krizi v západním světě však nebyla v prvním roce fungování úspěšná, a proto se rozhodla obrátit pozornost na potenciál zemí Perského zálivu, bohatých na nerostné suroviny. Od té doby společnost navázala spolupráci se Saudskou Arábií, Bahrajnem, Katarom a v současné době se Spojenými Arabskými Emiráty, kam se chystá umístit první zaměstnance do konce roku 2012. Do

těchto zemí společnost umisťuje zdravotnický personál z České republiky, Slovenska a od letošního roku i z Polska. Úspěšnost umisťování zdravotnického personálu v zemích středního východu společností G5+ ukazuje graf č. 1. V současné době je společnost G5+ jedničkou na českém trhu s jedinou konkurenční společností o jednom zaměstnanci.

Graf č. 1 Procentuální nárůst umístěných kandidátů or roku 2005 po současnost



3.2. Vize a cíle společnosti

Základním cílem společnosti G5+ je zvyšování konkurenceschopnosti zdravotníků z České republiky a okolních zemí na mezinárodním trhu práce a zvyšování atraktivity a prestiže zdravotnických povolání v tomto regionu prostřednictvím zahraničních pracovních pobytů a aplikování získaných zkušeností doma.

3.3. Firemní kultura

Společnost G5+ se řadí mezi menší až střední firmy avšak s vysokou konkurenceschopností. Ve společnosti převládá tzv. anglosaská kultura. Atmosféra je zde uvolněná a přátelská, ale stále profesionální. Nadřízení i podřízení si tykají a nevyhýbají se vzájemnému kontaktu i mimo pracovní dobu. Ve společnosti neprobíhají žádné řízené teambuildingové aktivity a kromě týdenních řízených porad ani pravidelná setkávání. Není však výjimkou, že se spolupracovníci i vedení scházejí na společnou večeři či posezení. Tyto aktivity nejsou povinné, ale dochází k nim často po vzájemné dohodě. Přátelskou atmosféru podporuje otevřená a upřímná komunikace. Všichni zaměstnanci vědí, že se mohou bez ostychu kdykoliv obrátit na kohokoliv z kolegů či svého nadřízeného.

Tento přístup se vhodně doplňuje s plochou organizační strukturou a projektovou formou řízení. Přesto, že vedení je jasně vymezeno a konzultanti pracují hierarchicky na třech různých úrovních (junior konzultant, konzultant, senior konzultant), v rámci projektového řízení se hierarchie může pružně měnit a přizpůsobovat podle toho, kdo je momentálně ve vedení konkrétního projektu. Pevná hierarchie však zůstává v ohledu na konkrétní zodpovědnosti jednotlivých pracovníků. Jde o záležitosti jako například podávání reportů o průběhu projektů směrem od těchto pracovníků k nadřízeným a kontrola a zpětná vazba obráceným směrem.

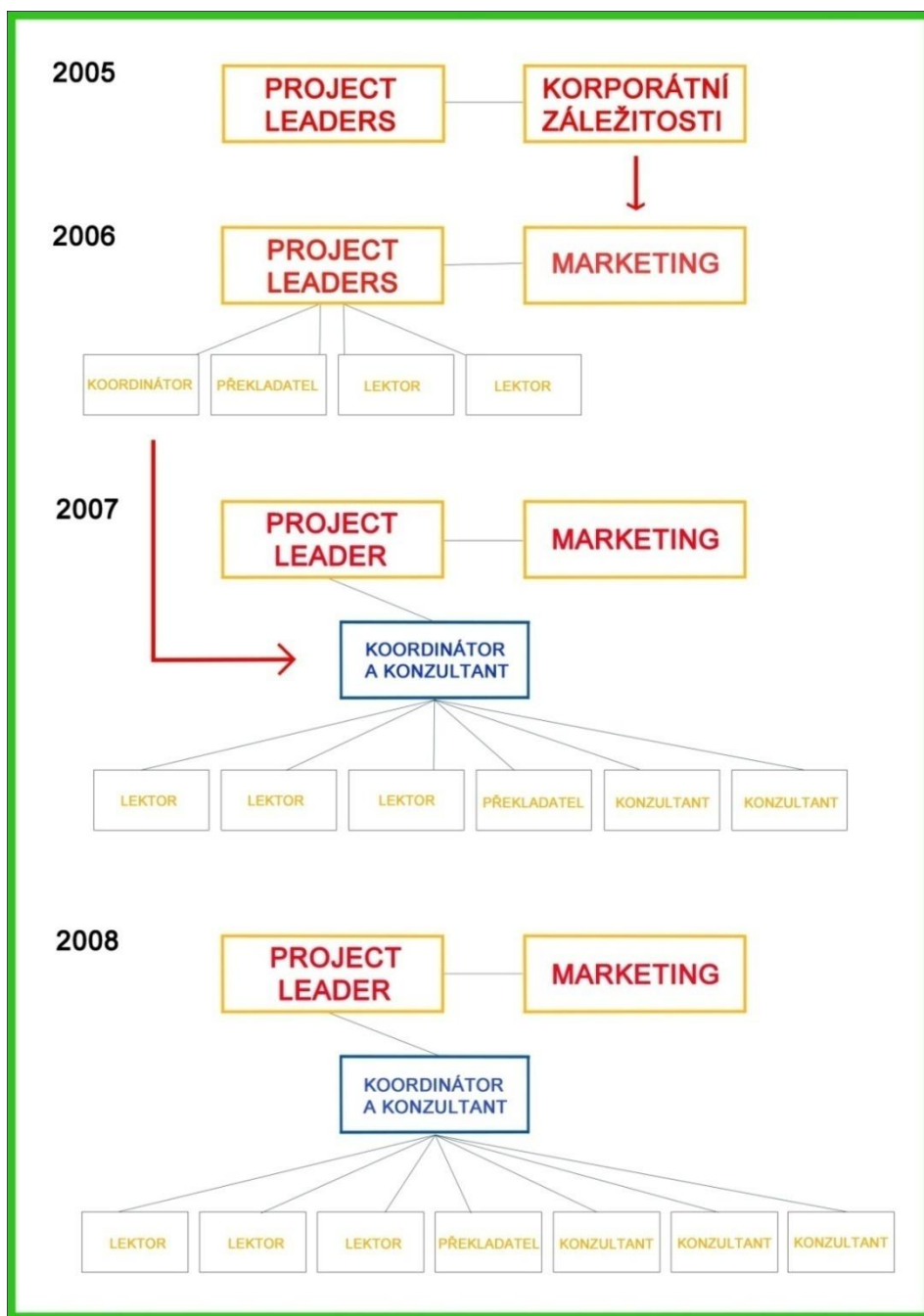
Pro tento styl jsou také vhodně zařízené prostory firmy, kde můžeme nalézt velkou zasedací místnost, kancelář vedení, kde je také možno provádět menší porady a zasedání a zbytek prostor je zařízen ve stylu open office. Pro všechny zaměstnance je tak snadné vzájemně otevřeně komunikovat, řešit problémy a pracovat na trvalém rozvoji důvěry.

Mezi zásadní prvky firemní kultury společnosti patří podle PhDr. Martina Vrby rozvoj týmového ducha a tzv. „open door policy“ neboli politika otevřených dveří, která je založena na naslouchání, vzájemném respektu, zpětné vazbě a otevřeném a srozumitelném dialogu. V rámci dobrého fungování jsou zavedeny pravidelné týdenní porady, týkající se jednotlivých projektů a aktuálního dění ve firmě. Jednou za půl roku také probíhá hodnocení s nadřízenými, jemuž předchází vyplnění dotazníku pro sebehodnocení a v němž pracovník hodnotí minulé období a navrhuje plány na období budoucí (viz. příloha č. 3 a 4). Podle potřeby také vedení společnosti využívá ve spolupráci všech zaměstnanců analýzu SWOT, která pomáhá odhalovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

3.4. Organizační struktura

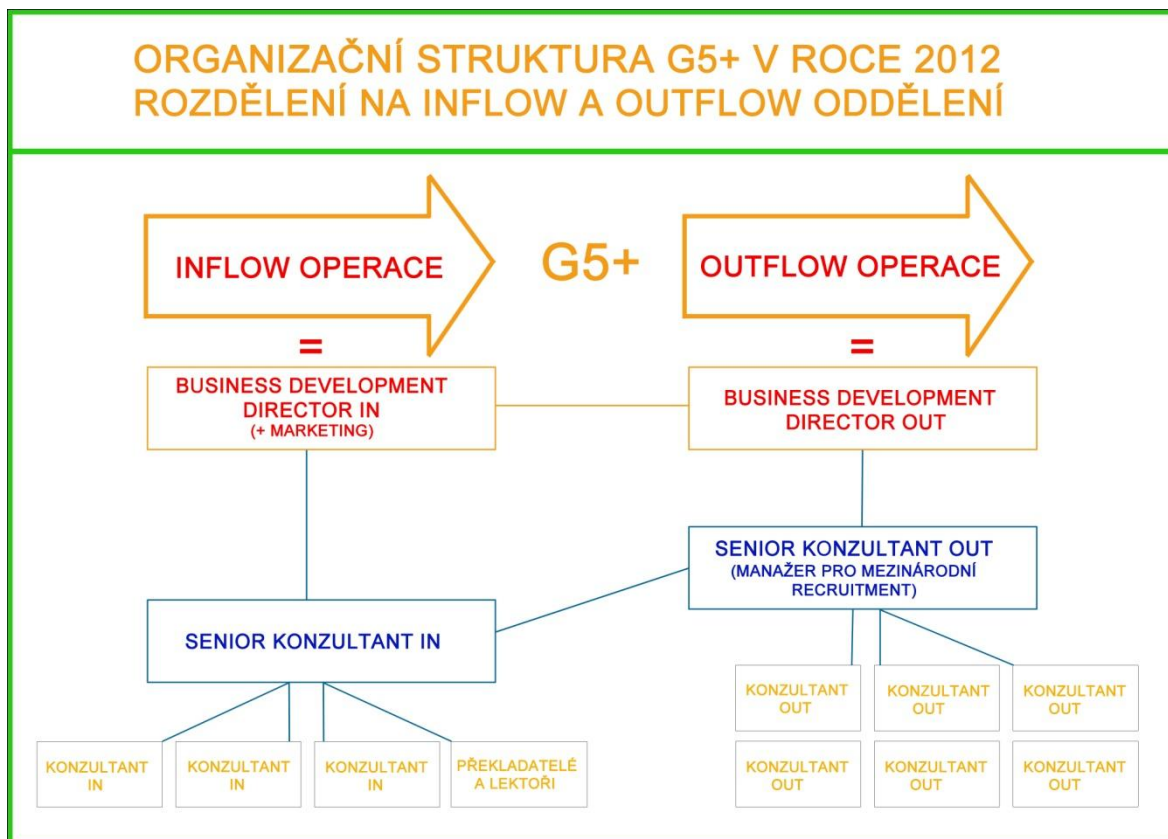
Vývoj organizační struktury společnosti G5+ od vzniku do roku 2008 je znázorněn na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 Vývoj organizační struktury od roku 2005 do roku 2008



Od roku 2009 je společnost organizačně rozdělena do dvou částí. Organizační struktura odpovídající počátku roku 2012 je znázorněna na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6 Organizační struktura 2012



Část IN (inflow market) pod vedením Ing. Roberta Chlebika má na starosti příliv uchazečů o zaměstnání ve zmíněných zemích Perského zálivu, což zahrnuje marketingovou komunikaci se zájemci, přípravu prezentací a dalších akcí, vstupní konzultace, vytvoření plánu, koordinaci tréninků, zpracování vstupních dokumentů a nakonec předání připraveného kandidáta do části OUT.

Část OUT (outflow market) pod vedením PhDr. Martina Vrby má pak na starosti přípravu a umisťování těchto uchazečů na vyjednané pracovní pozice. Tato část zahrnuje převzetí připraveného kandidáta ze vstupní části, nabízení a prodej kandidáta zaměstnavatelům, řešení požadavků zaměstnavatelů, zpracování před-odletových dokumentů, koordinaci mobilizace kandidáta a po-odjezdovou asistenci. V této části procesu sehrávají důležitou úlohu zaměstnanci na pozici konzultant out.

Již bylo zmíněno v popisu firemní kultury, že společnost má plochou organizační strukturu a funguje na principu projektového řízení. Na pravidelných týdenních poradách se rozdělují jednotlivé projekty podle zájmů a schopností jednotlivých pracovníků. Pověřený zaměstnanec se tak stává vedoucím daného projektu a hierarchie v organizaci se tak může podle potřeb přizpůsobovat a měnit. V hierarchii je však samozřejmě fixně vymezená pozice vedoucích společnosti, kteří se mohou v rámci projektu stát podřízenými vedoucích projektů, ale zachovávají si své pravomoce a zodpovědnost.

Vzhledem ke každoročnímu zvyšování počtu umístěných lidí (viz. graf č. 1) je třeba také zvyšovat stavy na pozicích konzultant in a konzultant out. V této práci se zabýváme adaptací zaměstnanců na pozici konzultant out. Pro tuto konkrétní pozici je třeba analyzovat současný proces adaptace, zhodnotit jeho klady a nedostatky a navrhnout možná řešení, což je také cílem této diplomové práce. Proto se nyní budeme také věnovat popisu pracovní pozice a výběrovým řízením.

3.5. Popis pracovní pozice konzultant OUT

Celkový účel:

Konzultant kontinuálně zprostředkovává zaměstnání zdravotníkům ze vstupních destinací (ČR, SR, PL) do cílových destinací (Saúdská Arábie, Bahrajn, Katar, Spojené Arabské Emiráty), mezi cílovými destinacemi a v rámci cílových destinací.

Obsah práce:

Konzultant vyhodnocuje a přijímá kandidáty připravené k nabídnutí do cílových destinací. Stává se primárním kontaktem kandidáta a je za jemu poskytované služby plně zodpovědný. Provází kandidáta procesem přípravy a zpracování dokumentace potřebné k odjezdu. Obstarává administrativní práci s důležitými dokumenty. Kontinuálně kandidáta motivuje. Přímou nabízí a prodává kandidáta do cílových destinací dle podmínek předem smluvených vedením G5 Plus. Dodržuje a zasazuje se o dodržování smluvených podmínek, případně z titulu své funkce jedná o dodržování či změně podmínek spolupráce. Zajišťuje pro kandidáta po-odjezdovou asistenci a zůstává primárním kontaktem po jeho odjezdu. Motivuje kandidáta ke vstupu do dalších programů a prodává mu možnosti

umístění v dalších destinacích dle jeho profesního růstu a zájmu. Konzultant nadále zůstává primárním kontaktem po celou dobu zájmu kandidáta o spolupráci s G5+ a zaštiťuje jeho mezinárodní kariéru. Konzultant také usiluje o stálé vylepšování a zefektivňování pracovních postupů v oblasti své funkce a v oblastech svěřených dle dohody s nadřízeným a dle dohody vykonává další činnosti související s dosahováním cílů společnosti.

Dovednosti a vlastnosti:

Konzultant má min. středoškolské vzdělání s maturitou. Vzdělání a zkušenosti v oblasti andragogiky a personálního řízení a/nebo zdravotnictví jsou výhodou, ale ne podmínkou. Konzultant komunikuje anglicky a česky či slovensky slovem i písmem na pokročilé úrovni. Disponuje empatickým a komunikativním přístupem k lidem a reprezentativním chováním. Efektivně zvládá práci na PC (Excel, Word, Internet, E-mailing, skenování apod.) Zkušenosti s MS Outlook a MS Access jsou výhodou. Psaní na stroji všemi deseti je výhodou a jeho zvládnutí je součástí podmínek úspěšného splnění 3 měsíční zkušební lhůty. Konzultant musí zvládat základní prvky sebeřízení (time managementu) a spolupráce s ostatními – delegování, kontrolování apod. Konzultant disponuje ochotou se dále vzdělávat a učit se průběžně novým postupům v rámci zvyšování kvalifikace v oblasti své pozice a v rámci profesního růstu.

Nadřízenost a podřízenost:

Konzultant spolupracuje na stejné úrovni s ostatními konzultanty. Je přímo podřízený seniornímu konzultantovi, který působí jako jeho supervizor, a nepřímě jednatelům společnosti. Tyto vztahy se mohou při týmové spolupráci v rámci projektového řízení měnit dle dohody.

3.6. Výběrové řízení na pozici konzultant IN/OUT

Zdroje:

Mezi současné kanály pro získávání nových zaměstnanců řadí firma interní zdroje (povyšování a přemísťování zaměstnanců), doporučení současných zaměstnanců, databázi kandidátů a externí zdroj - server jobs.cz.

Přijímací řízení:

1. Z přichozích reakcí vybrat 40 kandidátů dle základních kritérií.
Kritéria pro výběr uchazeče se zaznamenávají do tzv. trackingu uchazečů (excelová tabulka obsahující jméno, email, vzdělání, obor, věk, jazykové znalosti, strojopis, úpravu CV, reference, data pro setkání a další potřebné informace, které se vyhodnocují pomocí bodování).
2. Nevybraným uchazečům se doporučuje odpovědět, že zatím nebyli vybráni do dalšího kola výběrového řízení, ale případně budou v budoucnu informováni.
3. Emailem ověřit trvalý zájem vybraných kandidátů.
4. Z kladných odpovědí vybrat cca 20 kandidátů a ty pozvat k setkání.
5. Setkání by mělo probíhat mimo pracovní hodiny, aby se mohli všichni zúčastnit. Upřednostňuje se zadání dvou možných termínů. Na setkání probíhá prezentace firmy a zadání dotazníku v anglickém jazyce. Uchazeč je žádán o doručení aktualizovaného životopisu a dvou referencí od předchozích zaměstnavatelů včetně kontaktů a svolení je kontaktovat.
6. Emailem vhodně a povzbudivě informovat nevybrané kandidáty.
7. Vyhodnotit první dojem uchazečů a vyplněné dotazníky. Výsledky se zaznamenávají do trackingu uchazečů. Tracking s označenými deseti nejvhodnějšími kandidáty odevzdat ke kontrole vedení společnosti.
8. Po schválení pozvat 10 vybraných uchazečů ke druhému a třetímu kolu výběrového řízení. Dát na výběr datum a čas setkání k osobnímu pohovoru.
9. Druhé kolo:
 - Assessment typing and translating - psaní na počítači všemi deseti (psaní textu v ČJ a překládání do AJ) - spojeno se základním užíváním PC.
 - Assessment Case Studies - řešení problémů. Cílem je hlubší ověření základních dovedností a schopností potřebných pro efektivní vykonávání pracovní pozice.
10. Vyhodnotit Assessment.
11. Emailem vhodně a povzbudivě informovat nevybrané kandidáty.
12. Připomenout vybraným kandidátům, aby si připravili prezentaci pro přijímací pohovor.
13. Třetí kolo: Individuální strukturovaný pohovor probíhající za přítomnosti přímého nadřízeného - senior konzultanta, kolegy na stejné úrovni v organizaci - konzultana a zástupce vedení - PhDr. Martina Vrby nebo Ing. Roberta Chlebika.

- Je-li uchazeč perspektivní, zeptat se, zda jeho zájem trvá.
 - Pokud ano, představit podmínky spolupráce – předat kandidátovi vytištěné dokumenty (výpočet mzdy, mzda a bonusy obecně). Bonusový systém je interní dokument, který může zaměstnavatel měnit.
 - Pokud jsou podmínky pro kandidáta stále zajímavé, předat vzory dohody, pracovní smlouvy a bonusového systému a popisů pracovních míst (interní firemní dokument) k dalšímu rozhodování.
14. Požádat o rozhodnutí kandidáta cca do týdne.
 15. Vyhodnotit přijímací rozhovor v trackingu uchazečů.
 16. Z kladně rozhodnutých kandidátů celá komise finálně vybere.
 17. Telefonicky informovat kandidáta o pozitivním výsledku a dohodnout se o dalším postupu.
 - Zhruba měsíc zácvik, dohoda o provedení práce, zhruba 1/3 úvazku (čas na předání pozice v předchozím zaměstnání).
 - Od druhého měsíce smlouva na dobu určitou s 2 měsíční zkušební dobou pod dohledem supervizora.
 - Smlouva na dobu neurčitou od momentu, kdy je kandidát schopen pracovat zcela samostatně.
 18. Neúspěšné kandidáty, kteří by mohli být osloveni později, informovat telefonicky a sdělit jim, proč neuspěli a nabídnout jim, co by mohli profesně zlepšovat.
 19. Podepsat dohodu o provedení práce (podepisuje jednatel).
 20. Podepsat smlouvu na dobu určitou a bonusový systém (se souhlasem a podpisem jednatele).
 21. Podepsat smlouvu na dobu neurčitou a bonusový systém (se souhlasem a podpisem jednatele).

Propojením přijímacího řízení se systémem adaptace zaměstnanců se budeme věnovat v následující kapitole.

3.7. Adaptační proces pro pozici konzultant OUT

Ve společnosti G5+ není zatím vypracovaný žádný písemný dokument, popisující průběh adaptace nových zaměstnanců. Úroveň zažitých zvyků v průběhu adaptace je však na poměrně vysoké úrovni.

1. První kontakt

Vedení společnosti si uvědomuje důležitost adaptačního procesu v plné míře a snaží se proto prvky tohoto procesu integrovat do kontaktu s potencionálním novým zaměstnancem již od počátku. V předešlé kapitole bylo zmíněno, že již na prvním setkání s vybranými zájemci o nabízenou pozici konzultanta probíhá prezentace, obsahující představení firmy a pracovní pozice. Vedení zde zastává názor, že výběr probíhá oboustranně, čili společnost si vybírá zaměstnance a zaměstnanec si vybírá zaměstnavatele. Je zde důležité, aby byl uchazeč hned zpočátku řádně orientován v činnosti firmy a náplni pracovní pozice, jelikož shoda skutečnosti s očekáváním zaměstnance v případě přijetí radikálně ovlivňuje adaptační proces a stabilizaci. Dále je na prvním setkání po uchazečích požadováno vyplnění dotazníku v angličtině (příloha č. 5). Tento dotazník má dva účely, prvním je zjistit úroveň anglického jazyka kandidáta a druhým zjistit úroveň jeho povědomí o firmě a nabízené pozici. Dotazník je rozdělen na dvě části. Vyplnění první části je požadováno před prezentací a obsahuje 8 stručných dotazů ohledně povědomí o firmě a nabízené pozici a účastníkova názoru na vlastní předpoklady. Po prezentaci probíhá prohlídka prostor firmy a po ní druhá polovina dotazníku, která se zaměřuje na trvání zájmu účastníka o nabízenou pozici, jeho orientaci v náplni práce dané pozice, případný možný nástup, očekávaný plat a také dává prostor pro připomínku ze strany dotazovaného. Po vyplnění dotazníků následuje prostor pro dotazy ze strany kandidátů.

2. Individuální pohovor

V případě postupu čekají uchazeče další dvě kola výběrového řízení. Kolo druhé je hlavně testovací a tudíž nezahrnuje výrazné prvky adaptačního programu. Ve třetím kole dochází k osobnímu pohovoru za přítomnosti zástupce vedení firmy, přímého nadřízeného, tedy senior konzultanta a popřípadě i budoucího spolupracovníka na stejné pozici, tedy konzultanta. Je-li uchazeč perspektivní a jeho zájem o nabízenou pozici trvá, jsou mu již v tomto bodě představeny podmínky spolupráce a předány tištěné dokumenty zahrnující

výpočet mzdy, bonusový systém, detailní popis pracovního místa a vzor pracovní smlouvy. V tuto chvíli je uchazeč žádán, aby se do týdne rozhodl, zda jeho zájem o pozici trvá a také vedení si nechává tuto dobu na vyhodnocení pohovoru a rozhodnutí o přijetí či zamítnutí.

3. První měsíc

Za předpokladu, že je uchazeč vybrán, je s ním podepsána smlouva o provedení práce, která se týká prvního měsíce v zaměstnání, kdy probíhá zácvik. Po tuto dobu nový zaměstnanec není ve styku s klientem a pracuje zhruba na třetinu úvazku. Jde tedy čistě o školicí období, kdy má pracovník případně také možnost řádně ukončit a předat svou pozici v minulém zaměstnání. Na toto období je pracovníkovi přidělen patron, který ho dle časových možností a po vzájemné dohodě postupně zaškoluje do potřebných činností. Zacvičení probíhá prakticky, patron novému zaměstnanci vše ukazuje, dává mu potřebné materiály ke studiu a snaží se využít nejrůznější kanály v rámci úspory času, tak aby byl pracovník zaškolen co nejrychleji a sám patron přitom nebyl příliš odváděn od své práce.

4. Druhý a třetí měsíc

Po ukončení prvního měsíce pracovník dostává smlouvu na dobu určitou a od nynějška běží dvouměsíční zkušební lhůta. Zaměstnanec začíná pracovat na plný úvazek jako Junior konzultant pod dohledem stejného patrona a pracovní adaptace pokračuje. Spolupráce se však přesouvá od „Dívej se a opakuj“ k „Dělej sám a já se dívám“ a nakonec ke „Když potřebuješ, tak se zeptej“.

5. Čtvrtý až šestý měsíc

Po ukončení zkušební doby podepisuje zaměstnanec smlouvu na dobu neurčitou a měl by být schopen samostatné, plnohodnotné práce. V případě potřeby má samozřejmě stále možnost obracet se na svého patrona. Po půl roce by měl Junior konzultant projít přezkoušením a případně být povýšen na pozici konzultanta v hierarchii „Junior konzultant – Konzultant – Senior konzultant“.

Zhodnocení kladů a nedostatků a případné návrhy na vylepšení adaptačního procesu ve společnosti G5+ provedeme v empirické části na základě dat získaných z rozhovorů s pracovníky G5+ a srovnání s prostudovanou literaturou.

II. EMPIRICKÁ ČÁST

4. FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

4.1. Oblast výzkumu a výzkumný problém

V této práci se obecně zabýváme personálním řízením v malé společnosti. V teoretické části jsme věnovali pozornost studiu personálních činností a jejich specifickým v malé firmě. Zjistili jsme, že i v malé společnosti jako je G5+ je třeba věnovat dostatek pozornosti všem personálním činnostem od tvorby plánů přes výběr zaměstnanců, jejich orientaci a adaptaci, motivaci a vzdělávání až po jejich hodnocení, odměňování a plánování jejich kariérního růstu. Oblast adaptace zaměstnanců jsme pak rozebrali podrobněji, jelikož právě ta je také ústředním tématem našeho výzkumu. Na základě prostudované literatury se pokusíme vyřešit výzkumný problém, který se týká adaptace zaměstnanců ve společnosti G5+ na pozici konzultant OUT. Výzkumný problém jsme zvolili na základě zakázky majitele společnosti G5+, který si přeje zhodnotit adaptaci zaměstnanců společnosti na pozici konzultant OUT v období šesti měsíců od přijetí zaměstnance. Součástí zakázky je také vypracování harmonogramu činností, které je třeba se zaměstnancem na této pozici v rámci jeho adaptace provést. Harmonogram bude sloužit jako příručka pro supervizora, kterým je nový zaměstnanec zaškolován. Spolu s tímto harmonogramem je také třeba vytvořit časový plán pro kontrolu a hodnocení plnění jednotlivých úkolů, tedy úroveň jejich osvojení.

4.2. Cíle výzkumu

Ve výzkumu si tedy klademe následující cíle:

1. Analýza současného procesu adaptace zaměstnanců na pozici konzultant OUT
2. Vyhodnocení kladů a nedostatků a navržení možných zlepšení
3. Vypracování písemného dokumentu – harmonogram činností adaptace zaměstnanců na pozici konzultant OUT

4.3. Výzkumné otázky

K dosažení vytyčených cílů je třeba zodpovědět následující výzkumné otázky:

1. Jak doposud probíhal proces adaptace zaměstnanců ve společnosti G5+?
2. Jaké jsou klady a nedostatky dosavadního systému adaptace očima současných konzultantů OUT, kteří již adaptací prošli?
3. Jaká jsou možná zlepšení systému adaptace pro nově přijímané konzultanty OUT?

5. METODOLOGIE VÝZKUMU

5.1. Výzkumný plán a volba metod tvorby dat

Jelikož tento výzkum usiluje o hlubší porozumění dané problematiky, zvolili jsme kvalitativní přístup, na jehož základě můžeme proniknout do hloubky zkoumaného procesu a prostřednictvím názorů stávajících zaměstnanců odhalit slabá místa a navrhnout možná řešení. Podle Dismana (2005) je kvalitativní výzkum nenumerné šetření, které pomáhá porozumět pozorované realitě. Jeho cílem je vytváření nových hypotéz, nového porozumění a teorie. Dle Miovského (2006) tento přístup využívá princip jedinečnosti a neopakovatelnosti a zároveň také dynamiky, kontextuálnosti a procesuálnosti. Využívá se pro popis, analýzu a interpretaci nekvantifikovaných vlastností zkoumaných fenoménů. Švaříček a Šed'ová (2007) uvádějí, že cílem výzkumníka je pomocí kvalitativních metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.

Typ výzkumu

Jako konkrétní typ kvalitativního výzkumu jsme v našem případě zvolili kvalitativní evaluaci. Evaluace obecně znamená proces posuzování a hodnocení podstaty či hodnoty zkoumaného jevu s cílem provést určitá rozhodnutí v dané oblasti lidské činnosti (Borg & Gall, 1989, in Miovský 2006). Hlavním cílem našeho výzkumného projektu je získat data, jejichž analýzou budeme schopni identifikovat silné a slabé stránky našeho předmětu zkoumání a formulovat doporučení ke zlepšení. Tyto cíle se shodují s hlavními cíly tzv. formativního přístupu k evaluaci, jehož výsledkem by mělo být nejen samotné zjištění, kde a proč se nacházejí silné a slabé stránky, ale také to, jak s nimi dále efektivně pracovat pro zlepšení a rozvoj předmětu zkoumání. Kromě rozlišení na formativní či normativní přístup (normativní přístup může být vhodný například na porovnání dvou a více různých programů) lze u kvalitativní evaluace také rozlišovat, zda jde o evaluaci přípravy, výsledků či v našem případě evaluaci procesu. Podle Pattona (1990 in Miovský, 2006) se dále dá dělit na evaluaci responzivní, evaluaci sporem a expertní evaluaci. V našem případě jde o evaluaci responsivní, jejímž cílem je vyhodnotit, jak zkoumaný program působí na jeho účastníky. Evaluace sporem využívá vyhledávání krajní podoby negativních a pozitivních stránek programu a vzájemně je srovnává na principu obžaloby a obhajoby a expertní

evaluace je založená na hodnocení konkrétního jevu komisí složenou z expertů na danou problematiku (Miovský, 2006).

Metody tvorby dat

Jako metodu získávání či tvorby dat jsme zvolili polostrukturované rozhovory neboli interview. Termín interview používáme, abychom jasně odlišili rozhovor jako výzkumnou metodu od formy běžné lidské komunikace. Interview je rozhovor, který je moderovaný a prováděný s konkrétním cílem. Výhodou interview oproti jiným metodám jako třeba dotazník je jeho provádění v kombinaci s metodami pozorování. Zvolili jsme interview polostrukturované, neboť to dokáže řešit mnoho nevýhod nestrukturovaných či naopak plně strukturovaných interview. Na rozdíl od nestrukturovaného interview si vytváříme určité schéma, které je pro nás závazné a díky němuž snáze udržíme strukturu a také se v množství a různorodosti získaného materiálu můžeme snáze orientovat a vyhledávat obecnější kategorie. Toto schéma je tvořeno okruhy otázek, na které se budeme účastníků rozhovoru ptát. Výhodou polostrukturovaného interview oproti plně strukturovanému spočívá především v možnosti pokládat doplňující otázky či rozvézt konverzaci tam, kde se nám to zdá podnětné a užitečné. Vhodné je také použít takzvané inquiry, tedy upřesnění a vysvětlení odpovědi účastníka (Miovský, 2006).

Struktura rozhovoru

Při vytváření schématu pro polostrukturovaný rozhovor jsme vycházeli z výzkumných otázek a cílů výzkumu a etapizace procesu adaptace ve společnosti G5+. Konečné schéma je rozděleno do 6 okruhů podle fází adaptačního procesu a každý okruh obsahuje 6 otázek, které se zaměřují na průběh pracovní, sociální a kulturní adaptace.

1. První kontakt (hromadné setkání s uchazeči a prezentace firmy a pracovní pozice)

- Jak probíhalo první setkání?
- Byla prezentace firmy a pracovní pozice dostatečně vyčerpávající?
- Dostali jste nějaké tištěné materiály k prostudování či připomenutí na doma?
- Byl vám poskytnut dostatek času na dotazy a jejich zodpovězení?
- Bylo pro Vás setkání zásadní v rozhodování o zájmu o nabízenou pozici?
- Je něco, co byste ze strany vedení setkání změnili?

2. Příjímací pohovor (pohovor s vedením, senior konzultantem a konzultanem + představení podmínek spolupráce)

- Jak probíhal přijímací pohovor?
- Jak na Vás jeho účastníci působili?
- Jaké informace o případné spolupráci jste dostali?
- Byli pro Vás dostačující? Pokud ne, jaké další informace byste uvítali?
- Dostali jste prostor pro dotazy a připomínky?
- Je něco, co byste ze strany vedení přijímacího řízení změnili?

3. První den v práci

- Jak probíhal Váš první den v práci?
- Byl Vám přidělen supervizor?
- Byli Vám představeni spolupracovníci?
- Cítili jste se na pracovišti dostatečně orientováni? Pokud ne, jaké informace Vám chyběly?
- Byl Vám věnován dostatek pozornosti?
- Je něco, co byste ze strany zaměstnavatele, supervizora či kolektivu změnili?

4. První měsíc (zaškolování supervizorem formou třetinového úvazku)

- Jak probíhalo Vaše zaškolování? Bylo pro Vás dostatečné?
- Odpovídala náplň práce Vašemu očekávání?
- Jak jste se cítili v pracovním kolektivu?
- Probíhala komunikace se supervizorem uspokojivě? Byl Vám schopen a ochoten vysvětlit vše, co jste potřebovali?
- Byla Vám poskytnuta zpětná vazba na průběh procesu zaškolení a požadována vaše? Případně kdy a jaká?
- Je něco, co byste v tomto období ze strany zaměstnavatele, supervizora či kolektivu změnili?

5. Období do třetího měsíce (zkušební lhůta na plný úvazek na pozici Junior konzultant pod dohledem supervizora)

- Jak jste zvládali náplň své práce v tomto období?
- Byl Vám supervizor a pracovní kolektiv dostatečně nápomocný?
- Cítili jste se zařazení do kolektivu spolupracovníků?
- Jak Vám vyhovovali zvyky a atmosféra ve firmě?
- Byla Vám poskytnuta zpětná vazba na průběh procesu adaptace a požadována vaše?
Případně kdy a jaká?
- Je něco, co byste v tomto období ze strany zaměstnavatele, supervizora či kolektivu změnili?

6. Období do šestého měsíce (samostatná práce na plný úvazek na pozici Junior konzultant)

- Jak jste zvládali náplň své práce v tomto období?
- Cítili jste se dostatečně samostatní?
- Cítili jste se přijati kolektivem spolupracovníků?
- Přivykli jste si na zvyky a atmosféru ve firmě?
- Byla Vám poskytnuta zpětná vazba na průběh procesu adaptace a požadována vaše?
Případně kdy a jaká?
- Je něco, co byste v tomto období ze strany zaměstnavatele, supervizora či kolektivu změnili?

5.2. Základní a výzkumný soubor

Vzhledem k tomu, že cílem výběru vzorku u kvalitativního výzkumu není reprezentace určité populace, ale rozřešení konkrétního problému, vzorek pro výzkum nebyl vybírán náhodně, nýbrž záměrně, s ohledem na náš výzkumný problém. Navíc vzhledem k velikosti a charakteru základního souboru by náhodný výběr nebyl ani možný.

Považujeme-li za populaci všechny zaměstnance společnosti G5+, provedli jsme výběr výzkumného vzorku metodou prostého záměrného neboli účelového výběru. Dle Miovského (2006) tento výběr funguje na principu cíleného vyhledávání účastníků podle jejich určitých vlastností. Kritériem výběru je tedy vybraná potřebná vlastnost, projev vlastnosti či stav. V praxi to pak znamená, že na základě stanoveného kritéria vyhledáváme ty jedince, kteří toto kritérium splňují a zároveň jsou ochotni se do výzkumu zapojit (Patton, 1990, in Miovský 2006). V našem případě byla jediným výchozím kritériem pro zařazení do výzkumného souboru pracovní pozice. Vzhledem k tomu, že se věnujeme adaptačnímu procesu specificky na pozici konzultant OUT, požadovali jsme také, aby účastníci rozhovoru byli pracovníky na této konkrétní pozici.

Považujeme-li však za populaci pouze zaměstnance na pozici konzultant OUT, byli jsme nuceni použít metodu totálního výběru výzkumného souboru, jelikož počet prvků základního souboru je tak malý, že by při užším výběru mohlo dojít k nedostatečnosti výzkumného vzorku pro cíle výzkumu. Velikost výzkumného vzorku je početně omezena vzhledem k velikosti firmy. Vzhledem k tomu, že na pozici konzultant OUT v současnosti pracuje 6 zaměstnanců, a všichni tito zaměstnanci s účastí ve výzkumu souhlasili, je velikost výzkumného souboru 6 respondentů. Výzkumný vzorek je poměrně malý, ale k účelům výzkumu by měl postačit.

Úvodní screening byl zaměřen pouze na věk respondentů a dobu trvání jejich pracovního poměru ve společnosti G5+. Další data jsme nepovažovali za důležité pro výzkumné účely. Pro přehlednost předkládáme tabulku s celkovou charakteristikou našeho výzkumného souboru. Jména participantů jsou z důvodu zachování anonymity pozměněna.

Jméno	Věk	Délka pracovního poměru
Hanka	26	16 měsíců
Petra	29	33 měsíců
Klára	28	25 měsíců
Lucie	28	16 měsíců
Jana	27	30 měsíců
Andrea	29	20 měsíců

5.3. Způsob sběru dat

Rozhovory probíhali v prosinci 2012 a to v prostředí zasedací místnosti společnosti G5+, kde byl dostatek klidu a soukromí pro jejich provádění. S účastníky výzkumu jsme se vždy předem domluvili a zajistili, aby místo pro rozhovor bylo volné a abychom nebyli nikým rušeni. Rozhovory jsme zaznamenávali na diktafon, jelikož jak uvádí Miovský (2006), fixace dat tak jeví jako nejlepší a zároveň je i nejpoužívanější. Záznam je tak komplexní a autentický. Záznam rozhovorů na diktafon jsme zvolili také z důvodu úspory času, aby byly respondentky co nejméně rušeny od pracovní náplně. Rozhovory s respondenty trvaly v rozsahu od 25 do 35 minut. Miovský (2006) také poznamenává, že pro polostrukturovaný rozhovor je třeba vytvořit schéma, jež pro nás bude závazné. V tomto schématu však můžeme měnit pořadí otázek, klást doplňující otázky či vynechat otázky, které již byly zařazeny v jiné odpovědi. Takto jsme také rozhovory vedli. Zůstalo nám však jádro rozhovoru, které bylo u všech respondentů dodrženo.

5.4. Způsob zpracování dat a příprava pro analýzu

Při zpracování získaných dat jsme postupovali tak, že jsme nejprve záznamy rozhovorů převedli do písemné formy doslovnou transkripcí. Dále je dle Miovského (2006) potřeba upravit data do podoby vhodné pro zahájení kvalitativní analýzy, následovala tedy systematizace. Vlastní kódování považuje Miovský (tamtéž) za proces, ve kterém prvotní data převádíme do datových segmentů, se kterými dále pracujeme. Těmto segmentům přiřazujeme názvy, které daný úsek dat kategorizují vzhledem k tématu a výzkumným otázkám. Pro naše účely jsme vytvořili šest kategorií, které odpovídají šesti časovým

úsekům procesu adaptace ve společnosti G5+. Dále jsme pak dali vzniknout subkategoriím, které odpovídají nejpodstatnějším prvkům a skutečnostem ovlivňujícím adaptační proces v jednotlivých fázích. Každý přepsaný rozhovor byl analyzován samostatně, přičemž jednotlivé případy jsme následně porovnávali mezi sebou a snažili jsme se v nich najít určité opakující se souvislosti. Odhalení a popsání těchto souvislostí a podobností nám pak umožnilo interpretovat výsledky jako celek a odpovědět na výzkumné otázky.

Níže uvádíme systém kategorií a subkategorií, ke kterým jsme kvalitativní analýzou dospěli:

1. První setkání

- a) prezentace firmy a pracovního místa
- b) tištěné informační materiály
- c) prostor pro dotazy a jejich zodpovězení

2. Přijímací pohovor

- a) bližší informace o pracovním místě
- b) atmosféra při pohovoru, první sociální adaptace
- c) prostor pro dotazy a jejich zodpovězení

3. První den v práci

- a) orientace na pracovišti – prostory, pracovní místo
- b) přidělení a pozornost supervize

4. První měsíc

- a) kvalita supervize a zaškolování
- b) sociální adaptace
- c) kvalita zpětné vazby

5. Období do třetího měsíce

- a) zvládání pracovní činnosti a podpora supervize
- b) sociální adaptace a firemní kultura
- d) kvalita zpětné vazby

6. Období do šestého měsíce

- a) zvládání pracovní činnosti a podpora supervize
- b) sociální adaptace a firemní kultura
- c) kvalita zpětné vazby

6. ETICKÉ OTÁZKY

Jelikož etické zásady hrají důležitou roli v každém výzkumu, drželi jsme se i my základních pravidel. Podle Weisse (2011) je hlavní takzvaná zásada nonmaleficence, která zdůrazňuje, že výzkum by především neměl nikoho poškodit. Hendl (2005) uvádí zásady etického jednání výzkumu, do kterých řadí například zachování soukromí, požadavek informovaného souhlasu, zajištění emočního bezpečí a pokud je to možné, tak použití postupu, který nevyžaduje zatajení informací.

V našem případě nepracujeme s nijak obzvláště citlivými daty, zaměřili jsme se tedy především na splnění podmínky informovaného souhlasu, což znamená, že se každá osoba zúčastní výzkumu pouze tehdy, pokud s tím souhlasí, přičemž musí být předtím plně informována o obecném účelu a způsobu provedení výzkumu. Tuto podmínku jsme splnili včetně uvedení možnosti kdykoliv od výzkumu odstoupit. Dále byli všichni účastníci výzkumu ujištěni, že rozhovory budou zaznamenávány zcela anonymně a diskrétnost bude zachována po celou dobu výzkumu i ve výsledné výzkumné zprávě. Dodržení tohoto pravidla nám také výrazně napomohlo k větší ochotě a otevřenosti respondentů při dotazování, především ohledně kritiky k adaptačnímu systému či různým faktorům, které tento proces ovlivňují.

7. ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

Kvalitativní materiál ve formě přepsaných rozhovorů jsme transformovali a pokoušeli jsme se ho interpretovat tak, abychom zachytili podstatu zkoumaných jevů a mohli tak zodpovědět výzkumné otázky. Jak jsme uvedli výše, prostřednictvím kvalitativní analýzy rozhovorů jsme dospěli k vytvoření kategorií a subkategorií, přičemž kategorie odpovídají časovým úsekům adaptačního procesu ve společnosti G5+. Tímto způsobem jsme dosáhli toho, že velké množství původního textu se stalo přehlednější a dalo se v něm snáze orientovat. Obecně jsme se snažili zjistit, jak průběh adaptačního procesu v jednotlivých fázích probíhal a blíže pak jak zaměstnanci na pozici konzultant out proces adaptace vnímali, co hodnotili kladně, co naopak negativně a co by se na současném systému dalo vylepšit. Při procesu analýzy dat vyšlo najevo, že zkušenosti respondentů jsou zcela jedinečné, avšak pomocí kódování se nám podařilo odhalit v odpovědích společné jevy. Pro popsání výsledků výzkumu jsme zvolili deskripci, která se jeví jako nejvhodnější způsob prezentování zjištěných dat. Popis zjištěných informací doplňujeme pro představu citacemi z rozhovorů. V rámci zachování anonymity jsou citace jedné zaměstnankyně, která je slovenské národnosti, přeložené do českého jazyka. Kromě toho uvádíme citace, které popisují danou kategorii, vždy doslovně přepsané.

7.1. První setkání

Vzhledem k tomu, že ve společnosti G5+ se vedení snaží orientovat své potencionální zaměstnance již od úplného počátku, zařadili jsme do analýzy první setkání se společností. Na toto setkání přichází širší okruh vybraných kandidátů, aby shlédli prezentaci firmy a nabízené pracovní pozice, porozhlédli se po kancelářích firmy, seznámili se s částí vedení či potencionálními nadřízenými a také prošli úplně prvním kolem výběrového řízení v podobě obecného dotazníku, jež jsme popsali v analýze společnosti G5+ v teoretické části (viz. příloha č. 5).

Prezentace firmy a pracovního místa

Na prvním setkání s uchazeči o pracovní pozici probíhá již zmiňovaná power pointová prezentace společnosti G5+ a pracovní pozice. Jako subkategorii jsme ji zařadili ze dvou důvodů. Za prvé toto považujeme za první orientaci potencionálních zaměstnanců, která výrazně ovlivňuje povědomí o pracovní náplni a tudíž budoucí průběh adaptace a spokojenosti zaměstnance s touto pracovní pozicí. Za druhé při rozhovorech sami respondenti často tuto prezentaci zmiňovali jako podstatnou. Všichni respondenti se shodli, že prezentace firmy a pracovní pozice ujasnila jejich představy.

„Já jsem měla ty představy takový hodně jednoduchý, že k Vám přijde zdravotní sestra a ano, vy jí pošlete do Saudi, ale to, co se jako děje mezi tím, tak to jsem moc nevěděla a to určitě pomohla ta prezentace do určitý míry.“

Čtyři ze šesti respondentů vypovídali, že přesto, že se snažili již před prvním setkáním o firmě dozvědět více, informace z webových stránek a jiných dostupných zdrojů byly pouze obecné a prezentace pak mnoho podstatných informací doplnila.

„Já jsem si zjišťovala informace už když jsem tam šla, abych měla nějaký povědomí, ale na tý prezentaci jsem získala větší povědomí o tom, jak ta firma funguje a vypadá.“

„No já jsem se koukala už předtím na webový stránky a tak, ale tam jsou ty informace takový hodně obecný, na tý prezentaci toho bylo mnohem víc.“

Prezentace také obsahuje bližší informace o pozici konzultant, která je rozdělená na část in, tedy nábor a přípravu kandidátů a část out, která se zabývá umístěním připraveného kandidáta do konkrétního zdravotnického zařízení. V prezentaci se uchazeči dozvídají specifika těchto oddělení a rozhodují se, která z pozic by pro ně byla vhodnější.

„No ona ta pozice byla vypsaná obecně, jako konzultant, a až v tý prezentaci jsme se dozvěděli, že o čem je ten in a out a mohli jsme se rozhodnout.“

„Na tý prezentaci nám právě ukázali, co jsou specifika inu a co jsou specifika outu a dali nám vybrat, která se nám víc líbí... a já už jsem z toho věděla, že ten out se mi líbí víc.“

Celkově byla prezentace hodnocená kladně všemi respondenty a všichni ohodnotili její obsah dostatečně.

„Nevzpomínám si, že by tam něco chybělo, myslím, že byla dost informativní.“

Tištěné informační materiály

Respondentů jsme se tázali, zda obdrželi kromě ústní prezentace na prvním setkání nějaké tištěné materiály, které by si mohli odnést domů a tam v klidu prostudovat. Předání tištěných materiálů považujeme za velmi užitečné především s ohledem na to, že předávaných informací je na prvním setkání velké množství a nedá se očekávat, že by si kandidát na pracovní pozici vše zapamatoval.

Tři z šesti respondentů se vyjádřili, že jim tištěné informace chyběly.

„Ono je těch vjemů hodně a hodně nových informací, člověk se tam dozví hodně, ale nemůže si to všechno zapamatovat.“

„Prostor pro dotazy byl, ale pak vás napadne spousta věcí, když pak jdete domů, na co všechno byste se ještě zeptali. Bylo by to dobrý mít něco jako tu prezentaci a moc se do toho ještě podívat.“

Další tři respondenti se pak vyjádřili, že jim materiály vyloženě nechyběli, ale určitě by je ocenili.

„No tenkrát mě to ani nenapadlo myslím, ale asi bych ocenila nějaký materiály, bylo by to i takový jako hmatatelný, jako že si odtamtud něco odnáším.“

Prostor pro dotazy a jejich zodpovězení

Jako další důležitý bod prvního setkání, který má vliv na orientaci, získávání informací o pracovní pozici a následnou adaptaci, jsme zhodnotili prostor pro dotazy a jejich zodpovězení. Tuto část prvotní orientace považujeme za vhodné doplnění prezentace a způsob, jak se kandidáti mohou dozvědět všechny informace potřebné k objektivnímu rozhodnutí, zda pro ně pozice bude vhodná a zda budou schopni a ochotni se na ni adaptovat. Z rozhovorů vyplynulo, že tomuto procesu věnuje společnost G5+

dostatek času a všichni dotazovaní respondenti byli se zodpovězením svých dotazů spokojeni.

„No v tý prezentaci toho bylo dost, ale já jsem se pak ještě ptala, co mi nebylo moc jasné, a pro to tam prostor určitě byl.“

„Jo, oni se pak sami ptali po tý prezentaci, jestli máme nějaký dotazy a mohli jsme se zeptat na všechno, co jsme potřebovali.“

Celkově z rozhovorů vyplynulo, že účastníci hodnotili první setkání s firmou velmi pozitivně. Kladně hodnotili pořádání setkání v prostorách firmy a možnost prohlédnout si její zázemí, vstřícnost pořadatelů a příjemnou atmosféru i množství a obsah informací, které se na schůzi dozvěděli.

„Já bych tady ještě chtěla říct, že opravdu oceňuju, jak to uspořádali takhle hromadně. Že to bylo vážně moc příjemný a hodně jsme se dozvěděli a na mě to působilo moc dobře, že jsme tam viděla ty lidi, jak se prezentují a tak.“

„...ale spíš jsem chtěla vidět jakým způsobem ta firma vypadá, jakým způsobem se ty lidi prezentují, a tam byl dobrý pocit z toho.“

Co se týče nedostatků, můžeme zde zmínit absenci tištěných informací. Jedna respondentka pak zmiňovala, že by ocenila, kdyby se již na prvním setkání dozvěděla platové ohodnocení nabízené pozice.

„No já si myslím, že tam mohlo zaznít platový ohodnocení, jakože to si myslím, že tam nebylo. Jakože chápu, proč to říkají až později, ale... no zajímalo mě to už na začátku prostě.“

7.2. Přijímací pohovor

Kandidáti na pozici konzultant out, kteří projdou prvním a druhým kolem přijímacího řízení, které obnáší především testování a vlastní výběr ze strany vedení

společnosti, jsou pozváni k ústnímu pohovoru. Tento pohovor jsme zařadili jako samostatnou kategorii, jelikož přináší potencionálnímu zaměstnanci mnoho nových informací o pracovní pozici a první skutečně osobní kontakt s vedením společnosti, které mohou být rozhodující pro volbu této pracovní příležitosti a následující adaptaci na pracovní pozici. Tudíž ho považujeme za důležitý bod procesu orientace. V tomto bodě jsme jako podstatné subkategorie identifikovali množství a kvalitu poskytovaných informací, způsob, jakým vedení společnosti v průběhu pohovoru na kandidáty působilo a možnost kladení doplňujících dotazů a jejich zodpovězení.

Bližší informace o pracovním místě

S množstvím a kvalitou poskytnutých informací bylo 5 z šesti respondentů zcela spokojeno. Tito respondenti uváděli, že se na přijímacím pohovoru dozvěděli veškeré potřebné informace a vše jim bylo řádně vysvětleno.

„...dostala jsem tam vlastně nějaký ten popis té pracovní činnosti. Dostala jsem taky už informace k tomu finančnímu ohodnocení, takže to byl určitě ten moment, kdy přišly ty podrobné informace, jak by vlastně ta práce vypadala a co bude jejím obsahem.“

„Jako takhle zpětně člověk vidí, že těch informací je mnohem víc, ale to bysme si tam asi povídali o nějaký ten čas dýl a já si myslím, že... nevím, já jsem měla ze všech těch kol příjemnej pocit a nepamatuju si, že bych z toho odcházela nějaká deprivovaná, že teda vlastně nevím pořádně vo co jde.“

„Oni byli moc milý a člověk neměl problém se na cokoliv zeptat, takže určitě bylo dost těch informací myslím.“

Tři ze šesti respondentů také zmiňovali, že ocenili tištěné materiály, které jim byly poskytnuty, a které si mohli později prostudovat doma.

„Já jsem neměla kapacitu se na to všechno soustředit detailně, ale dostala jsem to i sebou, takže jsem pak věděla všechno, co jsem potřebovala.“

Atmosféra při pohovoru, první sociální adaptace

Vzhledem k tomu, že všichni respondenti při rozhovorech zmiňovali, jak na ně vedení společnosti při pohovoru působilo, a někteří přímo, že pro ně toto působení bylo rozhodující, rozhodli jsme se také toto sociální působení zařadit mezi subkategorie přijímacího pohovoru. Domníváme se, že toto jsou také prvopočátky sociální adaptace a seznamování s firemní kulturou. Pět ze šesti respondentů zde zmiňovalo, že převaha pohovorové komise, ve složení zástupce vedení, senior konzultanta, konzultanta a případně i vedení druhého oddělení, pro ně byla zpočátku poněkud stresující, všichni tito respondenti však vzápětí uváděli, že tato nervozita velmi brzy opadla a pohovor byl pro ně ve výsledku zcela příjemný.

„No tam byli asi úplně všichni. A měla jsem pocit, že jsou dost v převaze, byl to docela tlak, jak nějaká komise. Ale oni byli hrozně jako milí a stále se usmívali, takže to bylo takové, jakože jsem neměla pocit, že mě z něčeho zkoušeli. Takže to bylo takové jakoby příjemné povídání si.“

„...ale pak se to jakoby rozplynulo, když člověk zjistil, že ty lidi jsou příjemný, milý, neptali se na nic záludného. Určitě jsem byla nervózní, tak jako pohovor v angličtině a ještě dělat prezentaci, tak to bylo takový náročnější, ale bylo to super.“

Prostor pro dotazy a jejich zodpovězení

I v průběhu přijímacího řízení považujeme za velmi důležité, aby byl respondentů poskytnut prostor pro jejich případné dotazy a bylo jim vše vysvětleno. Vzhledem k tomu, že toto je poslední setkání potencionálního zaměstnance se zaměstnavatelem před tím, než se rozhodne o přijetí a podepsání smlouvy, je důležité, aby byl zájemce dostatečně informován. Na základě informací, které si odnáší z přijímacího pohovoru se pak rozhoduje, zda přijme případnou nabídku. Předpokládáme, že pokud je dostatečně informován, jeho představy lépe odpovídají reálné situaci a adaptace tak probíhá snáze a rychleji.

Na tento dotaz všichni respondenti odpovídali shodně velmi stručně. Všichni se vyjadřovali kladně a neměli žádných připomínek. Všichni působili, že byli spokojení a nemají co dodat.

„Prostor na dotazy jsem dostala, na všechno.“

„Určitě, určitě, všechno co jsem potřebovala.“

„Vůbec nebyl problém se na všechno vyptat.“

Celkově byl pohovor hodnocen kladně, u čtyř zaměstnanců dokonce velmi pozitivně.

7.3. První den v práci

První den na pracovišti je důležitým okamžikem, kdy začíná skutečný proces adaptace jak na pracovní náplň, tak na pracovní kolektiv a firemní kulturu. Ve společnosti G5+ se první den po podepsání pracovní smlouvy klade důraz především na seznámení s pracovním místem a kolektivem. První den je poměrně krátký a slouží především k administrativním záležitostem a základní orientaci. Dále je třeba domluvit termíny školení v následujícím měsíci. V této fázi jsme se zaměřili na orientaci zaměstnanců na pracovišti a přidělení supervize.

Orientace na pracovišti

Orientaci na pracovišti respondenti hodnotili rozporuplně, dle individuální zkušenosti, jelikož tři z nich byli provedeni po zázemí firmy již v prvním kole výběrového řízení, zatímco další tři až v prvním dnu a zřejmě ne zcela dostatečně. Nicméně nikdo toto nehodnotil jako vysloveně negativní či nedostačující.

„Oni nás tam provedli už po prezentaci, takže jsem si pamatovala kde co je.“

„No tak více méně jsem věděla, kde je záchod a tak a věděla jsem, že tam je někde nějaká kuchyňka, ale to ještě stejně nebylo tak, že bych si tam šla udělat kávu nebo tak, takže to bylo jedno.“

„Spíš tak nějak postupně jsme se tam zorientovala, ale jako ničemu to nevadilo, vždycky jsem se mohla zeptat a pak to šlo rychle, během pár dnů už jsem věděla.“

Přidělení a pozornost supervize

Vzhledem k tomu, že následující první měsíc ve firmě probíhá zaškolování formou supervize, jejíž termíny je třeba dopředu individuálně dohodnout, zajímalo nás, zda byla zaměstnancům supervize v prvním dnu přidělena a jak s ní byli spokojeni. Čtyři ze šesti respondentů odpovídali, že jim byla hned první den přidělena osobní supervize, která je uvedla na jejich pracovní místo a splnila s nimi veškeré potřebné náležitosti. Jeden respondent uváděl, že supervizora sdílel s další kolegyní a jeden, že supervizoři byli pro první den dva.

„Se mnou tam byla ještě jedna kolegyně, která byla v ině a zaškolovala se na out, takže jsme to zaškolování dělaly naráz.“

„Potom si pamatuju, že vlastně tam byly dvě kolegyně, co nás zaučovaly.“

„Dostaly jsme vlastního supervizora každá, s tím že ale ten začátek co se týče třeba kanceláře jo, provést kanceláři, kde co je, tak to jsme třeba dělaly společně. Nebo nějaký informace co se třeba týče outlooku a nějakých programů, který používáme a orientace vlastně v těch našich systémech, co máme v počítači, tak to bylo společný třeba ty první dva, tři dny. A až potom jsme byly každá s tím svým supervizorem.“

Všichni však uváděli spokojenost s uvedením na pracoviště včetně představení kolektivu a potřebných informací.

„Jo to si pamatuju, že tam se dělalo takový kolečko, že každý řekl něco o sobě, abychom jako věděli kdo je kdo. To bylo takový milý.“

„No ony nám tam ukázaly to pracovní místo a všechno a představily nás a pak jsme se hlavně domlouvaly, jak to bude dál probíhat a co se bude dít.“

„Ukázala mi, kde budu pracovat a počítač a tak a pak jsme se hlavně domluvily, kdy budu chodit na to zaškolování a všechno, co jsem potřebovala, mi vysvětlila.“

Celkově byl první den v práci hodnocen jako standardní a zaměstnanci neměli potřebu na něm cokoli měnit.

7.4. První měsíc

V prvním měsíci probíhá ve společnosti G5+ velmi důležité období adaptace zaměstnance, a to především adaptace pracovní. Jedná se o systematické zaškolování formou supervize v rozsahu třetinového úvazku, tedy zhruba tři hodiny denně. Z rozhovorů jsme se k tomuto období dozvídali především o důležitosti přiděleného supervizora a struktury práce. Dále jsme se zajímali o průběh sociální adaptace a kvalitu poskytnuté zpětné vazby.

Kvalita supervize a zaškolování

Z výpovědí respondentů vyplynulo, že toto období bylo vnímáno velmi individuálně a ne všichni respondenti zde měli stejné dojmy a potřeby. Dva ze šesti respondentů uváděli, že jim v průběhu školení chyběla struktura a jasné naplánování.

„Myslím, že by tam měla být trochu větší struktura, jako aby člověk věděl, co ho kdy čeká, protože ze začátku jak jste tam nová a všechno je nové, tak by bylo lepší, kdyby člověk věděl, jak to jako bude. Taky proto, že polovinu informací co slyšíte si ani nezapamatujete.“

„No byla jsem ze začátku taková trochu vyjukaná ze všeho a moc jsem nevěděla, co bude dál, bylo by dobré se na to moct nějak připravit.“

Výrazné rozpory jsme zaznamenali ve výpovědích o časovém naplánování, dva respondenti by ocenili rychlejší průběh a větší pozornost, aby zaškolování proběhlo intenzivněji a rychleji.

„Já bych si uměla představit, že by to šlo rychleji. Jako naplánovat toho do toho času víc, protože když jsem tam byla třeba ty čtyři hodiny, tak jsem někdy dostávala takové úkolíky, které nebyly ani tak důležité a myslím, že bych měla kapacitu na to, to absolvovat rychleji.“

„Ona ta Markéta, co mě zaškolovala, měla samozřejmě taky svoji práci, takže se mi věnovala v rámci možností. Vždycky mi dala úkoly, dělala si svoje a pak se mi zas věnovala. A to já chápu, ale někdy to asi mohlo jít rychleji kdyby měla víc času.“

Jedna respondentka naopak vnímala zaškolování jako velmi intenzivní a měla dojem, že jí nebyl dopřán dostatek času.

„Pro mě toho bylo ze začátku hodně naráz, že se to trošku na mě valilo a všechno bylo nový, tak člověk je takovej nervózní ze všeho. Někdy to teda mohlo bejt volnější.“

Další tři respondenti pak byli s tempem a průběhem zaškolování spokojeni. Je zde patrné, že takovýto proces vnímá každý velice odlišně a individuálně, a proto je třeba školení nastavit každému zaměstnanci v rámci možností takzvaně na míru.

Sociální adaptace

Je zřejmé, že již v průběhu školení se dostává nový zaměstnanec do styku se svými kolegy na oddělení a tudíž probíhají také počátky sociální adaptace. Vzhledem k tomu, že první dojmy někdy bývají určující pro následující vývoj, zajímali jsme se, jak zaměstnanci sociální adaptaci v průběhu prvního měsíce prožívali. Od většiny respondentů jsme se však dozvěděli, že v průběhu školení bylo s ohledem na třetinový úvazek a množství nových informací, prostoru pro osobní kontakty velice málo. Většina respondentů tedy o sociální adaptaci hovořila až v dalším období.

„Tak určitě to šlo postupně, tam to bylo na poloviční úvazek ten první měsíc, takže jsem tam tolik času netrávila. Takže nebylo tam zase až tak prostoru, ale šlo to pak s tím, jak jsem byla v té práci častěji a víc...“

„No jako znali jsme se už a vídali se, ale moc jsme neměli prostor spolu mluvit nebo tak, takže to pak šlo tak nějak postupně.“

Kvalita zpětné vazby

V rámci školení považujeme za stěžejní zpětnou vazbu, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Pro efektivitu a úspěšnost adaptace je třeba průběžně tento proces kontrolovat a vyhodnocovat. Zpětná vazba od supervize či vedení, dává zaměstnanci informace o tom, jak si vede, kde probíhá zaškolování bez problémů a kde je naopak potřeba přidat. Naopak zpětná vazba od zaměstnance dává mnoho užitečných informací vedení a osobě vedoucí adaptační proces a může se díky ní proces nastavit efektivněji vzhledem k individuálním potřebám zaměstnance a předejít tak

nespokojenosti na obou stranách. V průběhu rozhovorů jsme se respondentů tázali, zda bylo jejich prvotní měsíční školení dostatečně zreflektováno. Všichni zaměstnanci shodně odpovídali, že si nevzpomínají na žádné větší hodnocení po zakončení prvního měsíce, ale zároveň ihned všichni až na jednoho dodávali, že zpětná vazba probíhala průběžně, kdykoliv bylo potřeba, a tak byli neustále dostatečně informováni.

„V tom prvním měsíci si nevzpomínám, ale ono to asi probíhalo spíš tak průběžně.“

„Tam, já si to moc nepamatuju, ale myslím, že ne, že to spíš ale probíhalo tak jako celou dobu. Že mi vždycky říkali, co bylo potřeba a já jsem se vždycky mohla na všechno zeptat. Takže to bylo takový prostě průběžný.“

Z rozhovorů je patrné, že první měsíc zaškolování je pro většinu respondentů velice intenzivní a přináší velké množství nových informací. Zatímco sociální adaptace je zde teprve v začátcích, pracovní adaptace probíhá v plném proudu. Z individuálních výpovědí našich respondentů se pokusíme v dalších kapitolách pro toto období vyvodit možná zlepšení.

7.5. Období do třetího měsíce

Po ukončení prvního měsíce školení se stává nový zaměstnanec junior konzultantem. V tomto období začíná pracovat na plný úvazek a do ukončení třetího měsíce probíhá zkušební lhůta. Junior konzultant se dostává do styku se svými prvními klienty, avšak stále pracuje pod plným dohledem supervize. Z výpovědí respondentů vyplývá, že zaškolování v tomto období není o nic méně intenzivní, než školení v prvním měsíci. V rámci dotazování vyplynulo, že nejdůležitějšími procesy zde byla míra pokroku v rámci pracovní adaptace, průběh adaptace na sociální prostředí a firemní kulturu a poskytnutí zpětné vazby.

Zvládání pracovní činnosti a podpora supervize

Co se týče pokroku v pracovní adaptaci, všichni respondenti shodně uváděli, že kromě základních činností, ve kterých byli již celkem samostatní, zahrnovala jejich práce také mnoho nových činností, pro které stále potřebovali plnou supervizi. Tři respondenti

také uvedli, že stále některé činnosti nechávali zcela na svých zkušenějších kolezích na vyšších pozicích. Žádný z respondentů však neuváděl, že by pracovní náplň nezvládal, nebo že by byl jakýmkoliv způsobem pod tlakem. Kromě toho jsme se také dotazovali na spokojenost se supervizí v rámci tohoto období a na dostatek pozornosti, která jim byla věnována. Zde pět ze šesti respondentů uvedlo, že jim bylo věnováno dostatek času a pozornosti a že neměli problém se s čímkoliv poradit.

„Už jsem měla vlastní kandidáty, ale stále to bylo tak, že když jsem něco dávala do kupy, tak mi to Markéta kontrolovala. Byly tam věci, které jsem se pořád učila, ale to základní jsem zvládala.“

„Takže hodně, hodně tam byla supervize, co se týče toho zahraničí, kde jsme si to trénovaly a ona mi říkala, tak napište tohle, jak byste to napsala a pak jsem jí to posílala a ona mi to opravovala několikrát, než jsme došly právě k té verzi, co teda měla být ta správná.“

„Pozornosti mi bylo věnováno dostatek, tak muselo, protože člověk se ještě všechno pořád učil a určitě by mě nenechali někam poslat nějakou hloupost, kdyby to třeba nebylo dobře.“

Sociální adaptace a firemní kultura

V období, kdy nový zaměstnanec začíná pracovat na plný úvazek, začíná také trávit více času se svými spolupracovníky. V tomto období probíhá sociální adaptace nejintenzivněji. Ve výpovědích respondentů jsme se setkávali s častými komentáři ohledně postupné změny vztahů na pracovišti. Kromě začlenění do pracovního kolektivu samotného jsme se také dotazovali, jak si noví zaměstnanci zvykali na specifika firemní kultury a jak tato specifika ovlivňovala jejich adaptaci.

Všech šest respondentů sdělovalo, že v průběhu druhého a třetího měsíce se postupně začali blíže seznamovat s pracovním kolektivem.

„No zezáčátku samozřejmě šlo pomaleji, ale to se tak oťukáváte a pak jsme se časem skamarádili... my jsme pak s kolegyní začly chodit na obědy a tak.“

„Tak já si myslím, že tam nebyl problém. My jsme se v podstatě docela rychle... na to jak jsem si na začátku říkala, že teda ženskéj kolektiv, nó tak to bude ponorka, tak jsme vlastně hodně rychle se sladily na stejnou vlnu nebo spíš jsme zjily, že máme jakoby stejný ten humor a ty ostatní věci, že jsme si hodně podobný.“

„...jak jsem byla v tý práci častěj a víc, tak tím se samozřejmě zlepšovalo i tohle.“

Čtyři ze šesti respondentů se vyjadřovali k atmosféře, která ve firmě převládá a ke zvyku tykání si se spolupracovníky. Všichni tito respondenti hodnotili atmosféru jako přátelskou a příjemnou a dva z nich také zmiňovali její přínos pro zapadnutí do pracovního kolektivu.

„Atmosféra je uvolněná no, jako úplně ze začátku vám to tak tolik nepřipadá, když jste nervózní ze všech těch nových informací, ale tak člověk to pořád tak nějak vnímá a je to určitě příjemný, když jsou a vás lidi milí.“

„Já jsem už na tom prvním setkání, když jsem viděla, že si všichni tykají, tak jsem říkala, jé, vy si tykáte, tak si taky budem tykat. Pak jsem si říkala ježiš, co jsme to udělala, myslím, že jsem je zaskočila, ale začli si se mnou tykat hned první den.“

„Mě to bylo od začátku hrozně příjemný, jak byli všichni takoví milí, já jsem si s nima začala tykat až později, jakože časem, ale to prostě člověku pomůže, když má pocit, že si s těma lidma i budete mít co říct.“

Celkově lze z výpovědí respondentů usoudit, že se sociální adaptace v tomto období probíhala pro všechny hladce a v dostatečné míře. Přátelská firemní atmosféra evidentně tomuto jedině napomohla.

Kvalita zpětné vazby

Ani v tomto období nesmíme opomenout zpětnou vazbu, jako důležitý determinant adaptačního procesu. Na rozdíl od prvního měsíce zde dle výpovědí respondentů kromě průběžné informativní zpětné vazby, probíhalo také cílené hodnocení a zpětná vazba po ukončení zkušební lhůty. Dle výpovědí všech respondentů proběhlo hodnocení pomocí hodnotících dotazníků, jež přikládáme v příloze č. 3 a 4. Po nich následoval individuální

pohovor věnující se vyhodnocení dotazníku a následujícím plánům a postupům. Respondenti zpětnou vazbu hodnotili jako dostačující a neměli k ní výhrady.

„Tam právě byla v té souvislosti, jestli je to zaškolování úspěšné nebo není. To bylo takový zhodnocení toho jak to jako šlo doted, co už jsem se naučila, jak to šlo a taky jak to zvládám já, jak se cítím já a tak.“

„To je spíš takový jako popovídání a člověk nemá problém se zeptat, co jako se líbí a nelíbí a aby se všechno řeklo konkrétně. Není problém se zeptat, když prostě člověk chce ty informace mít. A to ani ne jenom při tom hodnocení, to prostě kdykoliv.“

7.6. Období do šestého měsíce

Období od třetího do šestého měsíce by měla být doba, kdy nový zaměstnanec nabývá postupným zaškolováním stále více samostatnosti. Učí se stále více věcí a zvládá složitější úkoly vyžadující větší zodpovědnost. Proces adaptační i sociální adaptace je v tomto období v plném proudu. V rozhovorech jsme se v rámci tohoto období věnovali převážně zvládání pracovní činnosti a podpoře supervize. Dále jsme zde pak shledali podstatnou i sociální adaptaci a samozřejmě zpětnou vazbu, jelikož na konci šestého měsíce má být zaměstnanec za předpokladu, že úspěšně prošel půlroční adaptací, povýšen z junior konzultanta na konzultanta.

Zvládání pracovní činnosti a podpora supervize

Zvládání pracovní činnosti hodnotili respondenti v tomto období jako dostačující pro základní činnosti, všichni však uváděli neustálý dohled supervize a výpomoc ohledně složitějších aktivit vyžadujících vyšší zodpovědnost. Pět z šesti respondentů v této části rozhovoru komentovali nedostatek zodpovědnosti, nikdo to však nevnímal jako negativum, ale spíše jako úlevu. Z výpovědí se tedy zdá, že i v tomto období se nový zaměstnanec stále učí velkému množství nových věcí a i přesto, že se postupně osamostatňuje, je stále pod dohledem supervize a často využívá jejích rad i delegování zodpovědnosti.

„No tak tam to šlo tak nějak postupně, postupně člověk víc dělá sám, ale pořád si některý věci kontroluje a pořád ho jakoby hlídají.“

„Samostatnost jakože bych měla být zodpovědná za nějaký rozhodnutí, tak to tam ještě nebylo, do toho půlroku jsem se ještě vlastně dost učila.“

„Tam jsem byla samostatná v takových těch základních věcech, které jsem už nemohla pokazit a když to bylo něco mimo ty mé kompetence, tak jsem to pořád konzultovala s Markétou.“

Tři ze šesti respondentů uváděli, že v tomto období také plně prohlédli realitu pracovní náplně a měli možnost jí srovnat s původními představami.

„No měla jsem taky takovou tu deziluzi, když začaly ty úkoly být komplexnější. Asi jsem si nemyslela, že to bude taková byrokracie, že na všechno potřebujete pět papírů a toho papírování je hodně... myslela jsem si, že tam bude víc té komunikace.“

Ani toto však respondenti nehodnotili jako negativum, které by výrazně ovlivnilo jejich pracovní spokojenost. Zvláštností pracovní adaptace, která z rozhovorů náhodně vyplynula, byla však adaptace na odlišnou kulturu, se kterou pracovníci na pozici konzultant out přicházejí téměř denně do styku. Na tuto zvláštnost jsme náhodou narazili hned s prvním respondentem. Všechny zbylých respondentů jsme se pak dotazovali, zda toto vnímali, jak se s tím vypořádali a zda na to byli společností předem připraveni.

„...přecejenom je to spolupráce s arabama, takže je tam hodně těch věcí nestandardních a tam jako i dneska jsou věci, co jako překvapěj a co by člověk nejradši jako delegoval... mají to tam trošičku jinak nastavený, to vnímání nějakých těch věcí jako je třeba čas. Že tam je nic netlačí, zatímco my tady jsme zatermínovaný a všechno máme naplánovaný v podstatě den pod ni, kdy ten člověk udělá co. Tak Saudi to tak nemá a vlastně ty věci se tam strašně často mění. A to co bylo náh nastavený včera, tak dneska už to nemusí být a nejhorší je, že vám to řeknou třeba až za týden, že se to změnilo před týdnem a že vlastně to co jste dělali před týdnem, že je špatně.“

„No tak je to něco jinýho, na co si člověk musí zvyknout. Setkáváme se s tím hodně, že oni prostě reagují jinak, než my bysme zrovna čekali. Ale to je jenom o zvyk.“

„Jestli na to nějak připravovali, si nepamatuju, ale i kdyby tak asi ta zkušenost je potom k nezaplacení.“

Z výpovědí respondentů jsme vyvodili, že nebyli na tuto skutečnost v rámci zaškolování nijak připraveni, a že by bylo vhodné je v rámci možností na tyto odlišnosti připravit.

Sociální adaptace a firemní kultura

V tomto období jsme se v rámci sociální adaptace zajímali o další vývoj vztahů na pracovišti a plánované aktivity, kterých se účastní celá firma. Všichni respondenti uváděli, že jejich vztahy na pracovišti se stávaly stále vřelejšími a nikdo z nich nezmiňoval jakoukoliv nespokojenost či problémy.

„No jo, postupně jak člověk není tak vyjukanej ze všeho a zvykne si, tak jsme se začali i víc bavit. Chodíme na obědy a s tou jednou kolegyní třeba na pár drinků i večer po práci.“

„Tam jsme neměli žádnéj problém, myslím, že jsme si docela sedli, a jak jsem říkala, oni byli od začátku milí.“

Pouze dva respondenti z šesti uváděli, že sice mají na pracovišti dobré vztahy, nicméně kontakty mimo pracovní dobu nevyhledávají.

„No tak my třeba tady s kolegou spolu trávíme celej den v práci, tak pak nemáme potřebu se sházet ještě potom. Já mám pak pocit, že jsem s ním víc, než se svým přítelem. A přijde mi to normální, že ten čas, co nejste v práci, chcete prostě být raději se svým partnerem.“

Mezi respondenty se však našli i tací, kteří mimopracovní aktivity, především ty, kterých se účastní celá firma, považovali za nedostatečné. Dva respondenti sami uváděli, že by takovou možnost uvítali, dva by neměli zájem a dva takové aktivity nevyžadují, ale ani by jim nevadilo se jich zúčastnit.

„Mě přijde, že mimo pracovní dobu se vídáme dost málo, vím, že jsme byli na chalupě jako na víkend, ale to je tak jednou ročně. Nebo jsme si třeba promítali film v Praze v kanceláři, ale to tam taky nebyli všichni. A potom akorát s tou jednou kolegyní, co jsme jí zaučovala,

že se vidáme hodně, tak chodíme třeba na oběd nebo i večer na nějaký drink, ale jako s celou firmou, to ne.“

„Mě by se líbilo, kdybychom měli víc takových aktivit, kde bysme se všichni sešli, já jsme to právě několikrát navrhovala, ale není to jednoduchý.“

„No jo, asi by to bylo fajn, proč ne.“

Kromě zmiňovaných nedostatků v celofiremních aktivitách se proces sociální adaptace zdá pro zaměstnance uspokojivý.

Kvalita zpětné vazby

Na konci šestého měsíce by měl být nový zaměstnanec být schopný velké množství aktivit zvládat sám a na základě své zodpovědnosti se pak rozhoduje o jeho postupu na konzultanta. V této fázi je důležité provést kvalitní zpětnou vazbu jednak proto, aby se zjistilo, zda je zaměstnanec schopný zastávat důležité úkoly ve firmě a také aby na zaměstnance nebyl kladen subjektivně vnímaný tlak přiřazením zodpovědnosti, na kterou ještě není připraven. Kvalitu zpětné vazby zde zaměstnanci hodnotili pozitivně. Pět ze šesti zaměstnanců zmiňovalo, že zde bylo hodnocení a zpětná vazba nejrozsáhlejší, žádný z nich toto hodnocení však nespojoval s jakýmkoliv negativními emocemi.

„No tam to bylo trošičku obsáhlejší, tím, že přece jenom po těch třech měsících, s tím, že ještě první měsíc byl poloviční úvazek, tak tam nebylo těch věcí zase ještě tolik, takže po tom půl roce logicky to bylo větší, ale vlastně ten postup byl stejný. Zas se vyplnil dotazník, v podstatě ten stejný a akorát se o tom šlo zas popovídat.“

„No tam se vlastně rozhoduje po tom pohovoru, jestli už to zvládáš nebo jestli se ještě musíš zacvičovat a když už to zvládáš, tak se pak rozhoduje, že se můžeš stát konzultantem.“

„...asi podle nápně té práce, jestli už teda zvládá ty standardní věci natolik, že už by mohl být samostatnej konzultant, takže předpokládám, že když se tak stalo, tak že to asi bylo v pořádku.“

„Jo tohle si pamatuju, to bylo takový větší a taky tam byl test ze psaní všema deseti, to já teda myslím do dneška pořádně neumím, ale myslím, že to není to nejdůležitější, spíš ty jiný kompetence ohledně toho standartního postupu.“

Zpětná vazba zde podle zaměstnanců probíhala kvalitně a oboustranně, byla jim dostatečným zrcadlem a pět ze šesti konzultantů uváděli, že hodnocením po půlroce prošli a stali se samostatným konzultantem, čtyři z nich však v zápětí uváděli, že i nadále zůstali pod značným dohledem supervize, co se týká nestandardních okolností či problémových kandidátů. Jeden respondent uvedl, že se nestal konzultantem ihned po půlroce a že jeho postup včetně hodnocení byl mírně posunut.

„Ono to bylo trošku dýl než po půl roce, možná že to dělají prostě ve chvíli, kdy se jim zdá, že už to ten člověk zvládá, spíš než prostě šest měsíců, tak jdem na to. Tam nejlíp ví ten supervizor, jak jste na tom, protože vás sleduje celou dobu. A asi to sám doporučí, kdy už je vhodnej čas.“

8. VÝSLEDKY

Pomocí analýzy dokumentů, rozhovorů s vedením společnosti, pozorováním a v neposlední řadě také kvalitativní analýzou provedených rozhovorů jsme se dopracovali k souhrnu informací, které by měli odpovědět na naše výzkumné otázky.

1. Jak doposud probíhal proces adaptace zaměstnanců ve společnosti G5+?

Nejprve jsme se tázali, jak doposud probíhal proces adaptace zaměstnanců na pozici konzultant out ve společnosti G5+. Na tuto otázku jsme nejprve obecně odpověděli v analytické části práce, kde jsme vycházeli především z popisu adaptačního procesu vedením společnosti a z materiálů, které nám byly poskytnuty k analýze. Z tohoto popisu vyšlo najevo, že vedení společnosti si na adaptačním procesu svých zaměstnanců zakládá a považuje za důležité, aby jejich orientace probíhala již od prvních setkání s uchazeči o zaměstnání. Na základě popisované struktury adaptačního procesu jsme určili šest navazujících etap adaptace, jež jsme pak postupně rozebírali s každým zaměstnancem v rámci polostrukturovaného pohovoru. Analýza rozhovorů potvrdila všechny uváděné postupy, kromě celkového hodnocení a zpětné vazby na konci prvního měsíce. Zde však zaměstnanci tento fakt hodnotili pozitivně a uváděli, že zpětná vazba, a to oboustranná, probíhala v průběhu celého prvního měsíce, tudíž nebylo oficiálního shrnujícího hodnocení na konci měsíce třeba. Domníváme se, že s ohledem na velikost firmy a otevřenost a přímost komunikačních kanálů, je pravděpodobně takováto průběžná, ústní zpětná vazba pro vedení, supervizora i zaměstnance dostačující a pro zaměstnance pak i užitečnější, jelikož se mu jí dostává okamžitě s ohledem na konkrétní činnosti.

2. Jaké jsou klady a nedostatky dosavadního systému adaptace očima současných konzultantů OUT, kteří již adaptací prošli?

Cílem další výzkumné otázky bylo zodpovědět, jaké jsou klady a nedostatky adaptačního procesu očima zaměstnanců na pozici konzultant OUT. Obecně můžeme zhodnotit, že adaptační proces ve společnosti G5+ je celkem kvalitně zavedený a většině zaměstnanců tak vyhovuje a je efektivní. Nyní však shrneme nejdůležitější klady

a nedostatky, které vyplynuly z analýzy polostrukturovaných rozhovorů. Tato zjištění uvádíme heslovitě a podrobněji je rozebereme v diskuzi.

Klady adaptačního procesu ve společnosti G5+

- Zájem o průběh, efektivitu a vývoj adaptačního procesu ze strany zaměstnavatele
- Orientace zaměstnanců již v průběhu výběrového řízení
- Otevřenost vedení vůči dotazům jakéhokoliv druhu v průběhu celé adaptace
- Zodpovědné přidělení supervize a dostatečná délka jejího trvání
- Vstřícná komunikace a přátelská atmosféra na pracovišti
- Otevřenost vedení vůči oboustranné zpětné vazbě
- Zájem vedení společnosti o další zefektivnění a odhalení nedostatků

Nedostatky adaptačního procesu ve společnosti G5+

- Absence tištěných informačních materiálů pro uchazeče o zaměstnání
- Absence většího množství tištěných informačních materiálů pro nové zaměstnance
- Absence písemného dokumentu, obsahujícího strukturu adaptačního procesu
- Nedostatek pozornosti věnované přivykání na kontakt s odlišnou kulturou
- Lehká absence celofiremních aktivit mimo pracovní dobu

3. Jaká jsou možná zlepšení systému adaptace pro nově přijímané konzultanty OUT?

Třetí a poslední výzkumná otázka volně navazuje na druhou část druhé výzkumné otázky, tedy nedostatky adaptačního procesu ve společnosti G5+. Zde se pokusíme na základě jednotlivých bodů formulovat doporučení, která by mohla být přínosem pro stávající adaptační proces a přinést tak větší spokojenost zaměstnanců a větší efektivitu jejich adaptace.

Absence tištěných informačních materiálů pro uchazeče o zaměstnání

Po zhodnocení výpovědí zaměstnanců, kteří prošli výběrovým řízením na pozici konzultant out a s ohledem na jejich připomínkování absence tištěných materiálů, bychom zde mohli doporučit zpracování powerpointové prezentace do tištěné podoby. Tyto materiály by postačili stručnější, měly by však obsahovat základní informace, které nejsou dohledatelné na webových stránkách, a které jsou podstatné pro rozhodnutí uchazeče, zda

bude či nebude mít o pracovní pozici a spolupráci s firmou zájem. Toto doporučujeme především z důvodu, že nových a specifických informací se na prvním setkání předává poměrně velké množství a ne každý má kapacitu a soustředěnost na to, aby si všechny informace napoprvé zapamatoval.

Absence většího množství tištěných informačních materiálů pro nové zaměstnance

Po rozhodnutí o přijetí dostává nový zaměstnanec ve společnosti G5+ v tištěné podobě kromě smlouvy obsahující pracovní řád také podrobnější popis pracovní pozice, výpočet mzdy a bonusový systém. Domníváme se však, že informací, které by byly vhodné předat v tištěné formě je vzhledem ke specifickým pracovní pozice podstatně více. Proto zde doporučujeme vypracování orientačního balíčku pro pozici konzultant in a out, nebo specificky přímo pro pozici in a out samostatně.

Absence písemného dokumentu, obsahujícího strukturu adaptačního procesu

Z analýzy rozhovorů vyšlo najevo, že většina zaměstnanců postrádala jasnou strukturu průběhu školení. Pro zlepšení této situace navrhujeme vypracování písemného dokumentu, který by mohl sloužit jako průvodce, neboli manuál, adaptačním procesem. Tento dokument by měl obsahovat zásady pro správné vedení školení zaměstnanců, podrobnou strukturu procesu včetně výčtu jednotlivých činností a jejich načasování a užívané metody. Dále by v něm neměly chybět cíle adaptačního pro neustálé připomínání, čeho chceme se zaměstnancem dosáhnout, přičemž nezapomínáme ani na adaptaci sociální a adaptaci na firemní kulturu. Manuál by měl sloužit především pracovníkovi vedoucímu adaptační proces, tedy supervizorovi, dále však může sloužit pro kontrolu průběhu adaptace také samotnému vedení a jeho stručná verze, především harmonogram, by pak byl k užítu samotnému zaškolovanému zaměstnanci. K tomuto se objektivně vyjádřil i spolumajitel společnosti, pan doktor Vrba, který považuje vypracování adaptačního manuálu za vhodné a přínosné jak pro nové zaměstnance, tak pro supervizi a vedení.

Nedostatek pozornosti věnované přivykání na kontakt s odlišnou kulturou

V kapitole analýza a interpretace dat jsme zmiňovali zajímavou informaci, která vyplynula z rozhovorů se zaměstnanci. A totiž že kromě adaptace pracovní, sociální a adaptace na firemní kulturu, obnáší tato pozice také nutnost přivyknout na zvláštnosti zcela odlišné kultury, a to kultury arabské. Přesto, že většina respondentů považovala za

přivykání v průběhu pracovní činnosti za dostačující, zmiňovali také prvotní šok. Z tohoto důvodu považujeme za přínosné věnovat v průběhu adaptačního procesu pozornost tomuto tématu. Doporučujeme v průběhu školení zorganizovat přednášku o tradicích a zvláštích arabské kultury a především pak upozornit nové zaměstnance na situace, do kterých se ve spolupráci s ní mohou dostat a které je mohou zaskočit. Tuto přednášku by také bylo možné doplnit písemným dokumentem či odkazem na samostudium.

Lehká absence celofiremních aktivit mimo pracovní dobu

Jako poslední lehký nedostatek zmiňujeme absenci organizovaných celofiremních aktivit. Většina z dotazovaných respondentů se vyjádřila, že by určitou míru takových aktivit ocenila a byly by bezesporu velkým přínosem pro sociální adaptaci nových zaměstnanců. Za důležité zde považujeme zvolit aktivity vhodné pro všechny zaměstnance a v takové míře, která bude dostatečná pro scelení týmu spolupracovníků, ale nebude jim na obtíž a bude respektovat jejich osobní záležitosti. Za takovéto aktivity lze považovat různé druhy teambuildingu, společné výlety, ale i v menší míře například firemní večere a večírky či sportovní aktivity.

9. DISKUZE

V rámci této diplomové práce jsme se věnovali adaptačnímu procesu ve společnosti G5+. Cílem našeho výzkumu bylo na základě analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů tento proces popsat, zhodnotit jeho klady a nedostatky, navrhnout možná řešení a také na základě zakázky zaměstnavatele vypracovat harmonogram činností pro pracovní adaptaci v prvním půlroce působení ve společnosti.

1. Analýza současného procesu adaptace zaměstnanců na pozici konzultant OUT

Popis adaptačního procesu na základě analýzy dokumentů a rozhovorů s vedením společnosti jsme provedli již v poslední kapitole teoretické části. Z tohoto důvodu také teoretická část svým obsahem značně přesahuje část empirickou. Považovali jsme však za vhodné, zařadit tuto analýzu mimo hlavní část výzkumu. Nedostatkem by se zde mohlo zdát, že jsme tuto analýzu prováděli pouze na základě výpovědi vedení společnosti a analýzy dokumentů, což by mohlo být nedostatečně objektivní a nebylo možné vyloučit, že se popis bude od skutečnosti lišit. V empirické části jsme však pomocí kvalitativní analýzy polostrukturovaných rozhovorů zjistili, že výpovědi zaměstnanců tomuto popisu procesu odpovídají. Dle prostudované literatury lze soudit, že adaptační proces je ve společnosti G5+ na poměrně vysoké úrovni, má však stále patrné nedostatky, se kterými je třeba pracovat.

2. Vyhodnocení kladů a nedostatků a navržení možných zlepšení

Vyhodnocování kladů a nedostatků adaptačního procesu na pozici konzultant out jsme prováděli na základě výpovědí zaměstnanců, kteří tímto procesem prošli. Za nedostatek výzkumu zde lze považovat fakt, že výzkumný vzorek byl poměrně malý a také že část respondentů působí ve firmě déle než jeden rok a někteří z nich měli potíže si na podrobnosti ohledně svého zaškolování vzpomenout. Domníváme se však, že pokud jde o důležitá fakta, jako hrubé nedostatky či naopak výrazná pozitiva, lze částečně spoléhat na to, že takové věci si člověk pamatuje. S tímto tvrzením také souhlasilo všech šest respondentů, z čehož čtyři toto sami zmiňovali.

Samotné zhodnocení kladů a nedostatků jsme uvedli ve výsledcích výzkumu. Vzhledem k tomu, že však byly uvedeny pouze heslovitě, považujeme za vhodné je podrobněji rozvést.

Mezi hlavní klady adaptačního procesu jsme zahrnuli již samotný zájem vedení společnosti o jeho průběh, vývoj a efektivitu, jelikož toto považujeme za stěžejní. Z analýzy je patrné, že vedení společnosti adaptaci zaměstnanců nezanedbává a snaží se o její efektivitu, což vyplývá i ze samotného zadání, kde vedení firmy žádá její analýzu vypracování potřebného dokumentu. Bez dostatečného zájmu o adaptaci zaměstnanců by lehce mohlo docházet k její nedostatečnosti, neefektivnosti a následné nespokojenosti a fluktuaci. Ve společnosti G5+ je však patrné velké úsilí a snaha odhalovat nedostatky systému a vést ho postupně k dokonalosti.

Z analýzy je zřejmé, že společnost se stará o aplikaci tohoto procesu již od úplných začátků, tedy prvních kontaktů uchazeče o zaměstnání ve společnosti. Firma zde ctí pravidlo, že ne pouze zaměstnavatel si vybírá zaměstnance, ale také zaměstnanec si vybírá zaměstnavatele (a pracovní pozici) a na správnosti tohoto rozhodnutí pak závisí průběh a úspěšnost celého adaptačního procesu, což bylo také několikrát zmiňováno v teoretické části práce.

Jako velmi užitečná a prospěšná se také ukázala otevřenost vedení vůči dotazům jakéhokoliv druhu v průběhu celé adaptace. Zaměstnanci zmiňovali toto pozitivum v průběhu celého procesu od prvního setkání až po současnost a je zcela zřejmé, že pocit, že se člověk může kdykoliv na všechno dotázat, bez obav z odmítnutí či zahanbení je důležitým průvodcem kvalitní adaptace. Tento fakt můžeme v rámci diskuze spojit s kvalitou a kvantitou zpětné vazby, jelikož spolu evidentně souvisí. V rámci šetření jsme zjistili, že přestože hodnocení adaptačního procesu včetně zpětné vazby není zcela přesně časově rozvrženo, či lépe řečeno dodržováno, dochází k ní v rámci potřeby dostatečně často. Domníváme se, že oba tyto body souvisí s otevřenou komunikací a takzvanou politikou otevřených dveří, jež jsme zmiňovali v analýze firemní kultury společnosti G5+.

Zmiňovaná otevřená a vstřícná komunikace a přátelská atmosféra na pracovišti pozitivně ovlivňuje nejen pracovní, ale také sociální adaptaci. Tento přístup je výrazným prvkem firemní kultury a z analýzy jasně vyplývá, že působí jako výrazný pozitivní činitel

v rámci adaptačního procesu. V rámci pracovní adaptace však zajisté nestačí pouze přátelská atmosféra. Zodpovědné přidělení supervize, dostatečná délka jejího trvání a postupné osamostatňování se výrazně odráží na výkonu zaškolených zaměstnanců a kvalitě odvedené práce.

Nedostatky adaptačního procesu a návrhy na jejich zlepšení byly rozebrány ve výsledcích empirické části. Při tvorbě těchto návrhů jsme vycházeli z prostudované literatury a snažili jsme se podat taková doporučení, která by vedla k jakémusi ideálnímu stavu, popisovanému v teoretické části této práce. Vzhledem k tomu, že jsme tuto práci zakončili převážně pouhými doporučeními, domníváme se, že jejich realizace a následné hodnocení jejich efektu na adaptační proces by mohl být zajímavým a užitečným materiálem pro další projekt ve společnosti G5+.

3. Vypracování písemného dokumentu – harmonogram činností adaptace zaměstnanců na pozici konzultant OUT

Vypracování harmonogramu činností pro adaptaci konzultanta out v prvním půlroce bylo prováděno ve spolupráci s doktorem Vrbou a jedním ze zaškolených a zkušených konzultantů. Jimi byly poskytnuty všechny potřebné informace a dokument byl několikrát upravován. Vzhledem k tomu, že veškeré činnosti a kompetence, které musí být supervizorem novému pracovníkovi vysvětleny a předány jsou velice specifické, bylo třeba velké množství supervize a konzultací. Hotový dokument včetně doporučení hodnocení a zpětných vazeb přikládáme v příloze č. 7. Tento dokument bude k nahlédnutí pouze v tištěné verzi diplomové práce, jelikož vedení společnosti toto považuje za interní dokument a nepřeje si jeho zveřejnění. Z harmonogramu je patrné, že v prvním měsíci je zaškolování velmi intenzivní a činností je velké množství, jedná s však o činnosti jednodušší s nízkou mírou zodpovědnosti. V následujících dvou měsících činností co do kvantity ubývá, stávají se však složitějšími, a v období do šestého měsíce pak obsahují stále více zodpovědnosti a práce se stává komplexnější. Konečná verze harmonogramu byla supervizí schválena pro další použití.

ZÁVĚR

Z prostudované literatury i z výsledků výzkumného šetření jasně vyplývá, že adaptační proces nových zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností ve velkých i malých společnostech. Cílem diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit adaptační proces zaměstnanců společnosti G5+ na pozici konzultant out a formulovat možná doporučení pro zlepšení jeho nedostatků. V teoretické části jsme rozebrali a pochopili jeho souvislost a úzkou provázanost s ostatními personálními činnostmi, a také jsme se dozvěděli více o jeho úrovních, prvcích a jeho řízení, jakožto personální činnosti. Ve výzkumné části jsme se pak věnovali samotné analýze tohoto procesu, abychom na základě informací z polostrukturovaných rozhovorů odpověděli na výzkumné otázky.

Z analýzy všech získaných dat vyplývá, že adaptační proces ve společnosti G5+ již probíhá na celkem vysoké úrovni a adaptace nových zaměstnanců probíhá v rámci možností úspěšně. Mezi nejdůležitější pozitiva jsme zařadili vysoký zájem a míru pozornosti a úsilí vkládaného do vývoje této personální činnosti ze strany vedení. Dále pak považujeme za výrazný činitel procesu adaptace firemní kulturu, charakteristickou přátelskou atmosférou a otevřeností k dotazům a diskuzi.

I přes uvedená pozitiva výzkum odhalil jisté nedostatky, na kterých se stále dá pracovat a práce s nimiž by mohla vést k dalšímu zlepšení efektivnosti adaptace. Nejdůležitějšími z těchto nedostatků jsou především absence orientačního balíčku pro nové zaměstnance a absence manuálu adaptačního procesu jak pro supervizi a vedení, tak pro zaměstnance procházejícího adaptačním procesem. K těmto hlavním i k dalším drobnějším nedostatkům jsme vytvořili v kapitole výsledky možná doporučení pro jejich zlepšení. Věříme, že prací na těchto doporučeních lze dosáhnout ještě lepších výsledků a vyšší efektivnosti adaptačního procesu ve společnosti G5+. Vypracování potřebných dokumentů a zavedení možných změn by také mohlo být spolu se zhodnocením jejich účinnosti předmětem dalšího výzkumného šetření.

Posledním praktickým výstupem z této práce je písemný dokument – harmonogram činností adaptačního procesu nového zaměstnance, který je k nahlédnutí v přílohách v tištěné verzi diplomové práce. Domníváme se, že cíle diplomové práce se podařily naplnit a výzkumné otázky byly zodpovězeny.

SOUHRN

Tato diplomová práce se zabývá adaptačním procesem zaměstnanců, jakožto důležitou personální činností. Cílem výzkumu je analýza současného procesu adaptace ve společnosti G5+, což je agentura pro zprostředkování zaměstnání se sídlem v Praze. Na základě této analýzy se pokoušíme zodpovědět výzkumné otázky, identifikovat klady a nedostatky tohoto procesu a navrhnout možnosti pro jeho zlepšení. Dílčím cílem práce je sestavení harmonogramu činností, které je třeba vykonat s novým pracovníkem na pozici konzultant OUT v rámci procesu jeho adaptace ve firmě a také časový harmonogram hodnocení a zpětných vazeb k průběhu a plnění těchto činností. Práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a části empirické, neboli výzkumné.

V teoretické části jsme se snažili prostudovat dostupnou literaturu a v logických souvislostech popsat východiska pro část praktickou. V první kapitole teoretické části se nejprve věnujeme personální činnosti a řízení lidských zdrojů obecně a následně se snažíme vymezit a popsat jeho hlavní činnosti. Postupujeme v logické posloupnosti od plánování a tvorby pracovních míst přes výběr a přijímání zaměstnanců, jejich orientační a adaptační proces v organizaci, vzdělávání a plánování kariérního růstu až po nejméně oblíbenou činnost, jíž je uvolňování zaměstnanců. V této kapitole jsme neopomněli ani hodnocení a odměňování zaměstnanců. Ve všech částech této kapitoly se snažíme objasnit hlavní cíle a principy jednotlivých činností a zároveň se věnujeme jejich souvislosti s procesem adaptace nových zaměstnanců.

V druhé kapitole teoretické části se pak věnujeme samostatně adaptačnímu procesu. Vymezuje zde základní pojmy, vysvětlujeme blíže význam adaptace jakožto personální činnosti a podrobněji se věnujeme rovinám a dílčím složkám adaptace zaměstnanců. Jako podklad pro praktickou část také slouží rozbor cílů adaptačního procesu a faktorů, jež ho ovlivňují. Důkladně se zde věnujeme popisu adaptačního procesu jako personální činnosti a snažíme se popsat nástroje pro jeho řízení, fáze adaptačního procesu a důležitost jeho průběžného i celkového hodnocení.

Prostudovaná literatura nám pomohla si uvědomit důležitost a složitost tohoto procesu v rámci kvalitního personálního řízení. Obecně považujeme kvalitní adaptační proces za konkurenční výhodu, jelikož efektivní průběh adaptačního procesu má za výsledek stále, spokojené a kvalitní zaměstnance a radikální úbytek inflace a tudíž také investic znovu a znovu vkládaných do nových náborových a výběrových řízení a školení a

vzdělávání nových zaměstnanců. Čas a peníze vložené do vývoje adaptačního procesu zaměstnanců se tedy stávají velmi výhodnou investicí.

Poslední kapitola teoretické části je věnována analýze společnosti G5+, jež slouží pro orientaci v prostředí výzkumného šetření. V analytické části jsme vycházeli z analýzy dokumentů, které nám byly vedením společnosti G5+ zpřístupněny, včetně volně dostupných zdrojů, jako jsou například webové stránky. Dále jsme také využívali informace získané z rozhovorů s vedením a pozorování v rámci času stráveného ve firmě. V této kapitole blíže popisujeme základní informace o společnosti, včetně její stručné historie, zaměření a postavení na trhu práce. Dále nás zajímala organizační struktura, firemní kultura a vzhledem k úzké souvislosti s cíly této práce jsme se blíže věnovali popisu pracovního místa konzultant out, popisu výběrového řízení na tuto pozici a také průběhem adaptačního procesu na této pozici tak, jak ho popisuje zaměstnavatel.

V úvodu empirické části charakterizujeme výzkumný problém a určíme výzkumné cíle a otázky. Jak už jsme výše zmiňovali, cílem práce je analýza a zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti G5+. Pro tento výzkum jsme zvolili kvalitativní výzkum ve formě responzivní evaluace. Pomocí kvalitativní analýzy polostrukturovaných rozhovorů chceme zjistit a objasnit, jak ve skutečnosti adaptační proces na pozici konzultant out probíhá a především jak ho zaměstnanci, kteří ho již absolvovali zpětně hodnotí.

Při tvorbě struktury rozhovorů jsme vycházeli z popisu adaptačního procesu v analytické části, a to především z jeho časové struktury. Tímto postupem jsme vytvořili šest okruhů otázek, které odpovídají šesti fázím adaptačního procesu ve společnosti G5+. Jelikož jsme usilovali o kompletní analýzu procesu, vycházeli jsme z tohoto schématu i při vytváření kategorií pro kódování dat z rozhovorů. V každé ze šesti kategorií jsme pak vytvořili několik subkategorií, podle připisované důležitosti a vlivu na proces adaptace, zmiňované v rozhovorech samotnými zaměstnanci nebo v prostudované literatuře.

Z analýzy získaných dat jsme byli schopni zodpovědět pokládané výzkumné otázky, popsat současný stav adaptačního procesu, vyhodnotit jeho klady i nedostatky a na jejich základě následně formulovat doporučení pro nápravu nedostatků a zefektivnění tohoto procesu. Ze všech zmiňovaných výstupů výzkumu jsme pak vycházeli při tvorbě harmonogramu jednotlivých činností půlročního adaptačního procesu na pozici konzultant out a také harmonogramu hodnocení a zpětnovazebného systému navazujícího na tyto činnosti.

LITERATURA

- ANTOŠOVÁ, M. (2004). Obsah adaptačního procesu. *Moderní řízení*. 10, s. 71-72.
Dostupný také z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14985420-obsahadaptacniho-procesu>>. ISSN 1213-7693.
- ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum.
- BELZ, H. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- BENEŠ, M. (2008). *Andragogika*. Praha: Grada.
- BRANHAM, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada.
- BUCHÁČKOVÁ, P. (2003). *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- DAIGELER, T. (2008). *Vedení lidí v kostce. Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada.
- DISMAN, M. (2005). *Jak se vyrábí sociologická znalost, příručka pro uživatele*. Praha: Nakladatelství Karolinum.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. BECK.
- FAERBER, Y. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- GILLERNOVÁ, I. a kol. (2000). *Slovník základních pojmů z psychologie*. Praha: Fortuna.
- GREGAR, A. (1999). *Personální řízení I*. Brno: Vysoké učení technické.
- HENDL, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HRONÍK, F. (2005). *Poznejte své zaměstnance. Vše o assessment centre*. Šlapanice: Era.
- HRONÍK, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- HRONÍK, F. (2008). *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press.
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- CHARVÁT, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.
- JAKUBKA, J. (2009). *Zákoník práce 2010 v praxi*. Praha: Grada.

- KOCIÁNOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KOCOUREK, J. (2007). *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C. H. Beck.
- KOLEKTIV AUTORŮ (1998). *Akademický slovník cizích slov*. Praha: Academia.
- KOUBEK, J. (1996). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.
- KOUBEK, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde.
- KOUBEK, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press.
- KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- KUBR, M., PROKOPENKO, J. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
- LAWSON, K. (2003). *New employee orientation and training*. USA: ASTD.
- LINHART, J. (1986). *Základy psychologie učení*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- LIVEČKA, E., KUBÁLEK, J. (1978). *Podniková pedagogika*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- MARQUES, C., JIRÁSEK, F. (1996). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut.
- MAYEROVÁ, M. (1994). *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: Západočeská univerzita.
- MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- MIOVSKÝ, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- PALÁN Z. (1997). *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: Dafa.
- PALÁN, Z. (2002). *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. Praha: Academia.
- PETŘKOVÁ a kol. (1999). *Aktuální problémy vzdělávání seniorů*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého..
- PILAŘOVÁ, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- PLAMÍNEK, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada.
- RYMEŠ, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada.
- STAŇKOVÁ, A. (2007). *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck.

- STÝBLO, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- STÝBLO, J. (2008). *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing.
- STÝBLO, J. (2009). *Meritum - Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer.
- SILLAMY, N. (2001). *Psychologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- SVOBODA, V. (2009). *Public relations – moderně a účinně*. Praha: Grada.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. K. Beck.
- ŠTĚPANÍK, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- TEMPLAR, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- ULRICH, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing.
- URBAN J. (2004). *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing.
- VEBER J. a kol. (2000). *Management – základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press.
- VEBER, J., SRPOVÁ J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- VOCHOZKA, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada.
- WALKER, A. J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.
- WEISS, P. et al. (2011). *Etické otázky v psychologii*. Praha: Portál.
- WERTHER, W. B. (1989). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.
- ZANDER, E; FEMPPPEL, K. (2008). *Praxis der Personalführung. Was Sie tun und lassen sollten*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

INTERNET:

Odbor evropských fondů Magistrátu hl. m. Prahy. (2009). Získáno 2. 12. 2012 z http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Simonová, N. (n.d.). *Co vlastně znamená „vzdělání“ aneb stejně mu nikdo neunikne.* Sociologický ústav AV ČR. (n.d.). Získáno 11. 12. 2012 z <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=235&lst=105>

E-learning. (n.d.). In Wikipedia. Získáno 6. 12. 2012 z <http://cs.wikipedia.org/wiki/E-learning>

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1: Zadání diplomové práce

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Psychologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Psychologie (PS)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
NOSKOVÁ Erika	Lanžov 29, Lanžov	F07407

TÉMA ČESKY:

Adaptace zaměstnanců v malé firmě.

NÁZEV ANGLICKY:

Adaptation of employees in a small company.

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Matuš Šucha, Ph.D. - PCH

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Studium literatury zaměřené na danou problematiku.
2. Vypracování výzkumného projektu.
3. Cílem práce je zmapovat firemní kulturu a současný proces adaptace zaměstnanců ve společnosti G5+ a následně vypracovat manuál pro proces adaptace zaměstnanců na pozici konzultant OUT.
4. Použité metody: pozorování, analýza dokumentů, rozhovory.
5. Výzkumný vzorek: zaměstnanci společnosti G5+ na pozici konzultant OUT.
6. Pozorování, analýza dokumentů, rozhovory se zaměstnanci.
7. Analýza procesu adaptace, identifikace pozitiv a negativ, návrhy na zlepšení.
8. Vypracování časového harmonogramu činností adaptačního procesu pro konkrétní pozici.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
Kociánová, R. (2012). Personální řízení. Praha: Grada.
Veber, J., Srpová, J. (2008). Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada.
Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
Koubek, J. (2007). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada.
Urban, J. (2003). Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing.
Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.
Ryměš, M. (1985). Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů. Praha: Svoboda.

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Název práce: **Adaptace zaměstnanců v malé firmě**

Autor práce: **Erika Nosková**

Vedoucí práce: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Počet stran a znaků: **140, 204 112**

Počet příloh: **7**

Počet titulů použité literatury: **76**

Cílem této diplomové práce je analýza současného procesu adaptace ve společnosti G5+ jež je agenturou pro zprostředkování zaměstnání sídlící v Praze. Na základě této analýzy se pokoušíme o identifikaci silných a slabých stránek procesu a navrhuje možnosti pro jeho zlepšení. Dílčím cílem práce je sestavit harmonogram činností, které je třeba vykonat s novým pracovníkem na pozici konzultant OUT v rámci procesu jeho adaptace ve firmě a také časový harmonogram hodnocení plnění těchto činností. V první kapitole teoretické části se zabýváme personálním řízením obecně a vymezením jeho hlavních činností. V druhé kapitole se podrobněji zabýváme procesem adaptace zaměstnanců a jeho důležitostí pro jejich následnou stabilitu, výkonnost a spokojenost. Ve třetí kapitole teoretické části provádíme analýzu společnosti G5+ a blíže se věnujeme popisu pracovní pozice konzultant OUT a dosavadnímu procesu adaptace na této pozici. V empirické části pak provádíme kvalitativní studii, ve které se pomocí polostrukturovaných rozhovorů a následné kvalitativní analýzy snažíme identifikovat silné a slabé stránky adaptačního programu a vyvodit možná řešení. Do studie bylo zařazeno 6 zaměstnanců společnosti G5+ na pozici konzultant OUT.

Klíčová slova:

adaptace, adaptační proces, personální řízení, lidské zdroje

ABSTRACT OF THESIS

Title: **Adaptation of employees in a small company**

Author: **Erika Nosková**

Supervisor: **PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Number of pages and characters: **140, 204 112**

Number of appendices: **7**

Number of references: **76**

The aim of this diploma thesis is the analysis of current adaptation process in the company G5+, which is a job mediation agency located in Prague. On the basis of this analysis, we're trying to identify the strengths and weaknesses of this process and to propose possibilities for its improvement. Partial aim of the thesis is to draw up a time schedule of activities required with a new employee during his or her adaptation process on the consultant OUT position and also a time schedule of the control and evaluation in accomplishing these activities. The first chapter of the theory section deals with personal management generally and definitions of its main activities. In the second chapter we're dealing with the adaptation process of new employees and its importance for future stability, productivity and satisfaction. In the third chapter of the theory section, we're making an analysis of the G5+ company and we're dealing with detailed description of the consultant OUT position and current adaptation process on this position. The empirical section provides a qualitative study, where we're trying to identify the strengths and weaknesses of the adaptation programme and to deduce possible solutions, using semi-structured interviews and qualitative analysis. The research comprised 6 employees of G5+ on the position consultant OUT.

Keywords:

adaptation, adaptation process, personal management, human resources

PŘÍLOHA 3: Dotazník pro sebehodnocení

Hodnocení

Dotazník pro sebehodnocení před hodnotícím rozhovorem

„Cílem hodnocení je rozvíjet lidské schopnosti a udržovat nebo zvyšovat motivaci“

Prosíme o otevřené a pečlivé vyplnění.

Jméno a příjmení:
Název pracovní pozice:
Období hodnocení od-do:

Uvedte, co považujete za hlavní úkoly, za něž jste zodpovědný/á (od minulosti do současnosti).
Napište, co si myslíte, že jsou hlavní věci, kterých se pokoušíte dosáhnout při práci na Vašich hlavních úkolech (od minulosti do současnosti).
Co si myslíte, že byly Vaše hlavní úspěchy od posledního hodnocení (od minulosti do současnosti)?
Setkal/a jste se s nějakými problémy při své práci? Jestliže ano, jaké to byly a co si myslíte, že by se s nimi mělo dělat (od minulosti do současnosti)?
Domníváte se, že Vaše dovednosti a schopnosti jsou optimálně využívány? Jestliže ne, co myslíte, že je pro to třeba udělat (od minulosti do současnosti)?
Čeho byste chtěl/a dosáhnout, tj. o jaké další zkušenosti nebo další odpovědnosti byste měl/a zájem a jakým směrem byste chtěl/a, aby se rozvíjela Vaše kariéra (od současnosti do budoucnosti)?
Jaké další vzdělávání a rozvoj byste si přál/a v zájmu toho, abyste ještě lépe dělala/a svou práci a/nebo postupoval/a ve své kariéře (od současnosti do budoucnosti)?
Jiné?

PŘÍLOHA 4: Formulář hodnocení – minulost a budoucnost

Hodnocení

Závěry hodnocení – hodnocení za minulé období

„Cílem hodnocení je rozvíjet lidské schopnosti a udržovat nebo zvyšovat motivaci“

Jméno a příjmení hodnoceného:
Název pracovní pozice:
Jméno hodnotitele:
Hodnocení za minulé období od-do:

Uvedte míru splnění a faktory, na kterých jste se dohodli, že průběh plnění ovlivňovaly (+ a -)

Dosahování cílů (cíl je dokonavý, např. do 31. 12. se stanu samostatným konzultantem)

Cíle	Dosáhnul ano/částečně/ne	Ovlivňující faktory

Průběžné plnění úkolů (cesta je nedokonavá, např. budu se celé dny usmívat na spolupracovníky)

Úkoly	Plnění nadstd/std/podsad	Ovlivňující faktory

Rozvoj a vzdělávání

Akce	Splnil ano/částečně/ne	Efektivnost

Jiné?

Závěry hodnocení – plán na budoucí období

Plán na budoucí období od-do:

Dohodnuté cíle	Způsob, jak budou splněny	Termíny a pokrok během období

Dohodnuté úkoly (na cestě)	Způsob, jak budou splněny	Termíny a pokrok během období

Dohodnuté vzděl. a rozvoj	Způsob, jak budou splněny	Termíny a pokrok během období

Jiné?

Jméno a příjmení	Poznámky	Podpis a datum
Hodnocený		
Hodnotitel		
Nadřízený hodnotitele		

Candidate Questionnaire Part 1

Date:

Kindly answer all questions in English. Allow 20 minutes for completion.

1. What are the most important facts that you know about G5 Plus? 3 min.
2. What do you think the complete processing of a G5 Plus candidate (client) looks like from A to Z? 3 min.
3. What do you think are the main duties of a Consultant (position you are applying for)? 3 min.
4. Why do you want to work as a Consultant in G5 Plus? 2 min.
5. Why do you think you are the right candidate for this position? 2 min.
6. Why are you leaving/have left your current/last employer? 1 min.
7. How would you classify your level of spoken and written English? 5 min.
8. Do you keyboard (psaní na stroji všemi deseti)? What is your speed? 5 min.

Candidate Questionnaire Part 2

Name and Surname:

Date of Birth:

Date:

Kindly answer all questions in English. Allow 10 minutes for completion.

1. Has your interest in working for G5 Plus changed after the presentation? How? 2 min.

2. Are you interested in Consultant IN OR Consultant OUT position and why? 2 min.

3. Why are you NOT interested in the other particular position? 2 min.

4. When can you eventually start working for G5 Plus? 0,5 min.

5. What is your expected total gross salary (celková hrubá mzda) for this position? 0,5 min.

6. Other comments? 3 min.

Souhlas k nakládání s osobními údaji:

Souhlasím, aby společnost G5 Plus, s.r.o., IČO 272 51 837, zpracovávala mé osobní údaje v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. "O ochraně osobních údajů" ve znění pozdějších předpisů, a to až do odvolání písemnou formou. Potvrzuji, že jsem obeznámen/a se svými právy v souvislosti s přístupem k informacím a jejich ochraně podle §12 a §21 zákona č.101/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Datum:.....

Podpis:.....

HANKA (délka interview – 25 minut)

T: *Ještě jednou Vám děkuji, že jste si našla čas a jste ochotná se mnou udělat rozhovor na téma adaptačního procesu ve Vaší společnosti. Nejprve se Vás zeptám na obecná data a znovu Vás ujišťuji, že informace jsou zcela anonymní. Takže prosím Váš věk?*

R: 26.

T: *A délka pracovního poměru?*

R: Od srpna 2011, takže rok a půl, v podstatě. (16 měsíců)

T: *Děkuji. Ted' bychom tedy přešly k samotnému rozhovoru a ten je rozdělený do takových šesti oddílů podle jednotlivých fází adaptace ve Vaší společnosti od úplných začátků po dokončení 6. měsíce.*

První kontakt (hromadné setkání s uchazeči a prezentace firmy a pracovní pozice)

T: *Já bych se Vás tedy nejprve zeptala na ten v podstatě úplně první osobní kontakt, který jste s firmou měla, když jste přišla na tu první hromadnou prezentaci. Pamatujete si, jak to probíhalo?*

R: No tak já jsem to měla trošičku zvláštní, protože já jsem nestíhala ten první termín, ten oficiální, takže my jsme to měli potom takový druhý první kolo. Tam jsme byli už v podstatě jenom 4. S tím, že vím, že na tom oficiálním prvním bylo asi přes dvacet lidí, takže já jsem to měla takový komornější. A vím, že právě Martin (*poznámka tazatele – Martin je pan doktor Vrba – jeden ze dvou spolumajitelů společnosti*) nám dělal prezentaci a vlastně hned ten samej den, vlastně když člověk jakoby uspěl, tak už na to navazovalo to druhý kolo a žádná pauza.

T: *A to už byl individuální pohovor to druhé kolo? Nebo testování?*

R: To druhé kolo byl asi nějaký individuální pohovor, já už si to moc nepamatuju. Já vím, že po tom prvním kole, to se zakončilo nějakým dotazníkem a potom se šlo ještě na chvíli za Martinem do kanceláře.

T: *Já bych se tady chtěla zeptat hlavně na to první setkání, tam měla proběhnout nějaká prezentace firmy a pracovní pozice?*

R: No, myslím, že ano, tam byla prezentace o tom, čím se ta firma zabývá a tý pracovní pozice a jestli in nebo out.

T: *A vy jste byla předem rozhodnutá, že chcete jít na out nebo jste ještě nevěděla?*

R: Já ne, ještě jsem to nevěděla... tam jako padla zmínka, že jsou možný obě ty varianty a až při tom jako dalším kole kde vlastně byl takový ten pohovor, kde jsem seděla já a přede mnou prostě řada těch lidí ať už to byl Martin nebo další vedení, tak až tam jako padla otázka, jestli se vidím spíš jakoby na ten in nebo jestli spíš se vidím na ten out.

T: *A to bylo i v tom dotazníku na prvním setkání, jestli spíše in nebo out ne?*

R: Jo, myslím, že jo.

T: *Jak si teda myslíte, že pro Vás byla ta prezentace výstižná? Zlepšilo to vaše povědomí o firmě a pracovní pozici?*

R: Tak já už jsem měla nějaký povědomí, protože vlastně moje sestra je přes G pětku v Saudi, takže jsem vlastně tu firmu znala a to je taky proč mě zaujala, když jsem viděla ten inzerát. Takže jsem tu firmu znala minimálně z doslechu a nějaký tý rodinný zkušenosti. Takže něco jsem věděla, co to všechno obnáší, ale měla jsem to v té chvíli hodně zidealizovaný.

T: *A ta prezentace Vám potom ujasnila tu představu?*

R: Tak určitě, určitě že jo, já jsem měla ty představy takový hodně jednoduchý, že k Vám přijde zdravotní sestra a ano, vy jí pošlete do Saudi, ale to, co se jako děje mezi tím, tak to jsem moc nevěděla a to určitě pomohla ta prezentace do určitý míry.

T: *Pamatujete si, jestli jste dostala nějaké tištěné materiály hned na tom prvním setkání, co byste si pak třeba mohla prostudovat doma?*

R: Myslím, že na té první to nebylo, že to bylo až tam dál, jakoby ty další kola, tam už jsme něco dostávali... asi.

T: *A uvítala byste něco takového?*

R: Jo tak asi jo, možná by to bylo dobrý si to pak moc připomenout.

T: *A byla pro Vás ta prezentace nějakým způsobem rozhodující? Jestli o tu práci budete nebo nebudete mít zájem?*

R: Jako přímo ta náplň té práce? Jestli pro mě byla určující? To ani ne, v té chvíli se přiznám, že tam hrály roli spíš nějaký sympatie vůči té firmě. Jako mě ta tá, to odvětví jako zajímalo, takže jakoby to by musela být nějaká jó hloupá náplň práce, aby mě to odradilo. Ale spíš jsem chtěla vidět jakým způsobem ta firma vypadá, jakým způsobem se ty lidi prezentují a tam byl dobrý pocit z toho.

T: *A byl Vám poskytnutý čas na nějaké dotazy a jejich zodpovězení?*

R: Ano, ano určitě, tam nebyl problém se zeptat. To je spíš, že je člověk trochu nervózní, tak si spoustu věcí ani neuvědomí, ale to pak nebyl problém se zeptat i později.

T: *Je něco, co byste na tom prvním setkání ze strany vedení změnila, něco co mohli podle Vás udělat jinak?*

R: To ani nevím, nevím, nic mě nenapadá.

Přijímací pohovor (pohovor s vedením, senior konzultantem a konzultanem + představení podmínek spolupráce)

T: *Dobře, tak se můžeme přesunout k těm dalším kolům, mě by zajímalo, jak probíhal Váš individuální ústní pohovor?*

R: To bylo na základě vlastně toho testu z překladu a nějakých těch problémů k vyřešení v druhém kole, tam bylo potom další kolo, kde byla prezentace v angličtině a na to pak navazovalo takový to sezení, kde jsem tam vlastně byla takhle jedna a přede mnou prostě vysazený Martin, Robert, Zuzka tam byla a ještě další konzultanti.

T: *Jak na Vás působili při tom pohovoru?*

R: Působili, působili při tom pohovoru moc mile. Ten první dojem byl nevím, já nejsem moc na ženský kolektivy, nebo nebejvala jsem, takže když jsem viděla prostě mladý holky v podpatkách, tak jsem si říkala ježiš... ale potom naopak při tom pohovoru... to byl spíš jen takovej ten první předsudek, ale pak se to jakoby rozplynulo, když člověk zjistil, že ty lidi jsou příjemný, milý, neptali se na nic záludného. Určitě jsem byla nervózní, tak jako pohovor v angličtině a ještě dělat prezentaci, tak to bylo takový náročnější, ale bylo to super.

T: *Mě by zajímalo, jaké jste dostala tady na tom pohovoru nové informace, kam jste se posunula dál v tom, co jste o té práci a firmě věděla?*

R: Tak tam už se vlastně přímo myslím řešilo, na kterou z těch pozic mě vidí a že tam tedy padlo, že spíš bych měla jít na toho outa a už se řešilo, co všechno ten out dělá a dostala jsem tam vlastně nějaký ten popis té pracovní činnosti. Dostala jsem taky už informace k tomu finančnímu ohodnocení, takže to byl určitě ten moment, kdy přišly ty podrobný informace, jak by vlastně ta práce vypadala a co bude jejím obsahem.

T: *A neměla jste třeba pocit, když jste odtamtud odcházela, že Vám ještě nějaké informace chyběly? Že byste potřebovala vědět ještě něco víc?*

R: Mmm... tak jako takhle zpětně člověk vidí, že těch informací je mnohem víc, ale to bysme si tam asi povídali vo nějaký ten čas dýl a já si myslím, že... nevím, já jsem měla ze všech těch kol příjemnej pocit a nepamatuju si, že bych z toho odcházela nějaká deprivovaná, že teda vlastně nevím pořádně vo co jde. Naopak, byla jsem z toho svým způsobem nadšená a líbilo se mi to od začátku.

T: *A prostor pro dotazy jste tu dostala?*

R: Určitě, určitě, všechno co jsem potřebovala.

T: *Napadá Vás něco, co byste na tom mohla změnit ze strany toho vedení?*

R: Noo... těžko říct, těžko říct... nedokážu takhle z patra nic vymyslet, já myslím, že oni to maj docela vymakaný. Kdybych měla z něčeho nějaký špatnej pocit, tak bych si to asi pamatovala.

První den v práci

T: *Dobře, tak a jak to bylo s Vaším prvním dnem, s nástupem do práce?*

R: No mě vlastně dali vědět nějaký tři dny před tím, než jsem nastupovala.

T: *Jak Vám to dali vědět? Emailem? Nebo telefonicky?*

R: Telefonicky, telefonicky. Vlastně to byla zpráva, že teda 18. Srpna mám přijít na nějakou půl druhou.

T: *Bylo to pro Vás časově dostačující?*

R: Určitě, určitě, já jsem to vlastně říkala v rámci toho pohovoru, že můžu nastoupit ihned, protože jsem se akorát vrátila z ciziny a neměla jsem práci. Takže mě nic jakoby nedrželo. Takže bylo to docela rychlý, že fakt jako do té práce jsem nastupovala během pár dní po tom výsledku pohovoru.

T: *Kdy jste podepisovala smlouvu a dostala další informace, jako pracovní řád, bonusový systém a podobně?*

R: No podpis smlouvy samozřejmě následoval hned ten den a nějaký pracovní řád byl vepsanej v té smlouvě, takže to jsem si přečetla při podpisu smlouvy. Ten začátek byl takovej v pořádku, standartní.

T: *A co dalšího jste ten první den dělala?*

R: No já jsem tam byla myslím asi tři hodinky. S tím, že ten začátek je takovej, že člověk dostane tu smlouvu a čte si jí a takový technický věci jako nějaký pracovní místo, počítač, aby člověk měl, takže to se řešilo. Potom vím že vlastně tam byly dvě kolegyně, co nás zaučovaly. My jsme tam vlastně nastupovaly dvě, jedna na in a jedna na out.

T: *A dostaly jste každá vlastního supervizora?*

R: Dostaly jsme vlastního supervizora každá, s tím že ale ten začátek co se týče třeba kanceláře jo, provést kanceláři, kde co je, tak to jsme třeba dělaly společně. Nebo nějaký informace co se třeba týče outlooku a nějakých programů, který používáme a orientace vlastně v těch našich systémech, co máme v počítači, tak to bylo společný třeba ty první dva, tři dny. A až potom jsme byly každá s tím svým supervizorem.

T: *A byli Vám představeni ostatní spolupracovníci?*

R: Určitě, jo, hned ten první den. Nejsem si jistá, jestli Olomouc, ale to je trošku jiná situace, to pak vyplynulo spíš průběžně.

T: *No, já jsem stejně myslela spíš ten užší tým, se kterým jste v denním kontaktu.*

R: Jo, jo, to určitě.

T: *A nechyběly Vám nějaké informace? Cítila jste se na pracovišti dostatečně zorientována?*

R: Někaký informace, jestli mě tam chyběly... nechyběly.

T: *Tak to by bylo všechno k tomu prvnímu dni, pokud nemáte pocit, že byste měla nějakou připomínku?*

R: Ne, to určitě si myslím, že to bylo všechno v pořádku v rámci vlastně těch možností. Protože ten konzultant, co mě vlastně zaučoval, stále měl vlastně svoji práci, co musel dělat, takže samozřejmě mi nemohl věnovat 100% toho svého času, ale vždycky prostě měly připravený úkoly, co jsme měly dělat a téma nás vlastně jakoby v podstatě zaměstnaly po dobu, co oni si dělaly svoji práci a když jsme to měly hotový, tak zase přišly a podívaly jsme se na to a jely jsme dál.

První měsíc (zaškolování supervizorem formou třetinového úvazku)

T: *Dobře. A celý ten první měsíc, tedy probíhalo zaškolování?*

R: Tak to zaškolování probíhalo v podstatě až někdy... asi půl roku. Půl roku co jsem byla junior konzultantkou, než jsem se stala samostatným konzultantem, tak to probíhalo a vlastně i do dneška jsem pod nějakým typem supervize, že mě vlastně jakoby hlídají a některý věci vlastně neřeším. Jó, nedávám si zbytečně ty větší kompetence a radši to nechám pro toho danýho člověka.

T: *Mě bylo řečeno, že první měsíc probíhá na zkrácený úvazek jenom zaškolování, kde nejste ještě v kontaktu s klientem?*

R: No, v podstatě jo, ale u mě to bylo trošičku jiný, tím že vlastně ta kolegyně, co mě zaškolovala, ta Lenka, co s ní budete mluvit potom, tak ona odjížděla potom na třítydenní dovolenou, takže nebylo tam úplně tolik prostoru. Jó, že mě to musela předat nějaký ty lidi dřív, abych už mohla s nima začít pracovat, takže já myslím, že po třech týdnech už jsem vlastně měla některý ty její první kandidáty.

T: *Stačil Vám ten čas? Byla jste na to připravená?*

R: Tak samozřejmě člověk je nervózní, že to ještě nemá zaběhaný a neví, jak s těma lidma mluvit. A má strach, že voni tím, že v tom programu už nějaký čas jsou, tak těch informací budou mít třeba víc než já a zeptají se na něco, co já nevím, což prostě se stává na těch začátcích. Takže ale bylo to všechno v pohodě.

T: *A když tam Lenka nebyla, jako Váš supervizor, tak kdo se Vám věnoval, když jste potřebovala poradit nebo měla nějaký problém?*

R: No byla tam pořád ta Zuzka, která jakoby je nadřízená Lenky, tak ta tu supervizi zastupovala.

T: *Přišla Vám ta supervize dostatečná a čas, který Vám věnovali?*

R: Jo, to jo, určitě.

T: *Jak jste se cítila v kolektivu spolupracovníků? Měla jste pocit, že jste zapadla?*

R: Tak já si myslím, že tam nebyl problém. My jsme se v podstatě docela rychle... na to jak jsem si na začátku říkala, že teda ženské kolektiv, nó tak to bude ponorka, tak jsme vlastně hodně rychle se sladily na stejnou vlnu nebo spíš jsme zjistily, že máme jakoby stejný ten humor a ty ostatní věci, že jsme si hodně podobný. Takže já myslím, že nám to šlo úplně nejjednodušejc. Ta práce, ta šla trošku pomalejc, ale to zapadnutí do toho kolektivu ne, jsou to příjemný holky, takže...

T: *A to hned v průběhu toho prvního měsíce?*

R: Tak určitě to šlo postupně, tam to bylo na poloviční úvazek ten první měsíc, takže jsem tam tolik času netrávila. Takže nebylo tam zase až tak prostoru, ale šlo to pak s tím, jak jsem byla v té práci častěji a víc, tak tím se samozřejmě zlepšovalo i tohle.

T: *Byla Vám na konci prvního měsíce poskytnutá zpětná vazba k zaškolování?*

R: Tam, já si to moc nepamatuju, ale myslím, že ne, že to spíš ale probíhalo tak jako celou dobu. Že mi vždycky říkaly, co bylo potřeba a já jsem se vždycky mola na všechno zeptat. Takže to bylo takový prostě průběžný.

Období do třetího měsíce (zkušební lhůta na plný úvazek na pozici Junior konzultant pod dohledem supervizora)

T: *Co se týče pak té práce v následujících dvou měsících, jak jste zvládala náplň své práce? Byla jste stále v kontaktu s Lenkou? Stále Vám pomáhala?*

R: Určitě, určitě. Vlastně ani ne tak co se týče toho kontaktu s klientem, ale spíš v tom kontaktu se zahraničím. Tam je to specifický, takže tam vlastně do dneška jsou obě holky v kopii, aby kdyby se jim ten email jó nelíbil, tak aby mě mohly dát vědět, že teda jsem to napsala blbě a že teda příště něco jinýho. Takže hodně, hodně tam byla supervize, co se týče toho zahraničí, kde jsme si to trénovaly a ona mi říkala, tak napište tohle, jak byste to napsala a pak jsem jí to posílala a ona mi to opravovala několikrát, než jsme došly právě k té verzi, co teda měla bejt ta správná.

T: *Takže pozornosti Vám bylo věnováno dostatek?*

R: Dostatek ano, ano.

T: *Jak jste si v tomto období zvykala na firemní kulturu? Já jsem si všimla, že je u vás atmosféra dost uvolněná a že si všichni tykáte, jak Vám to vyhovovalo a vyhovuje?*

R: No jako my jsme si na začátek netykali. To přišlo tak nějak vlastně jak Lenka odjela na tu dovolenou a Zuzka popleteně mě furt říkala Lenko a tykala mi, takže tam jsme se dohodli už po nějakém čase, že si teda budeme tykat. A s Lenkou jsem si třeba začala tykat až jako jedna z posledních, že to bylo pak až po tom návratu z té dovolené, to bylo takový přerušený, takže až někdy v říjnu. A atmosféra uvolněná... no tak teď to tak vnímám, ale na začátku samozřejmě člověk se snaží dvěstěprocentně, aby pobral všechny ty nové informace, takže tam zas až tak uvolněný nebylo. Tam jsem se snažila, abych neudělala nějakou chybu a je tam spousta detailů, na který si člověk musí dávat pozor, takže abych tam něco nepřehlídla, což se mi vždycky stalo. Takže nebylo to úplně jako že bych tam chodila a že bysme si dali kafičko a povídali si ještě při práci, to ne.

T: *Dobře, ještě by mě zajímalo, po těch třech měsících by mělo proběhnout nějaké hodnocení a zpětná vazba. Pamatujete si na to?*

R: No tak určitě něco takového proběhlo. To bylo někdy asi v prosinci, takže asi tři až čtyři měsíce po tom nástupu a to probíhá tak, že vlastně dostanete dotazník, který vyplníte. Jsou tam nějaké otázky co se týče té vaší práce, jsou tam nějaké vize do budoucna a takže to člověk vyplní a potom se na to to vedení podívá a spolu si sednete a zhodnotíte to, vlastně jak oni to vidí a vlastně ti supervizoři vám zase dají zpětnou vazbu jak oni vidí tu vaši práci, takže jo, určitě tam byla.

T: *A byla pro Vás ta zpětná vazba dostatečná?*

R: No to se teďka těžko říká po roce... ale já si myslím, že určitě. To je spíš takový jako popovídání a člověk nemá problém se zeptat, co jako se líbí a nelíbí a aby se všechno řeklo konkrétně. Není problém se zeptat, když prostě člověk chce ty informace mít. A to ani ne jenom při tom hodnocení, to prostě kdykoliv.

Období do šestého měsíce (samostatná práce na plný úvazek na pozici Junior konzultant)

T: *Jak jste zvládala náplň své práce v tom dalším období, až do šestého měsíce?*

R: No tak tam to šlo tak nějak postupně, postupně člověk víc dělá sám, ale pořád si některý věci kontroluje a pořád ho jakoby hlídají. Takže jsem pak v tom šestém měsíci, kdy jsem šla na toho konzultanta, znala tu práci, ale ještě jsem necvičila žádný ty nestandardní věci, nechávala jsem si jenom ty klasický. Třeba kandidáti, který nebyly problémový, tak tam jsem se v tom cejtila už v pohodě.

T: *Na konci toho šestého měsíce jste se stala z Junior konzultantky konzultantkou že?*

R: Ano.

T: *A tam také probíhalo nějaké hodnocení?*

R: No tam to bylo trošičku obsáhlejší, tím, že přece jenom po těch třech měsících, s tím, že ještě první měsíc byl poloviční úvazek, tak tam nebylo těch věcí zase ještě tolik, takže po tom půl roce logicky to bylo větší, ale vlastně ten postup byl stejný. Zas se vyplnil dotazník, v podstatě ten stejný a akorát se o tom šlo zas popovídat.

T: *Byl tam nějaký určující faktor, který měl rozhodnout, jestli se tím konzultantem stanete nebo jestli ještě zůstanete Juniorem?*

R: Tak to je otázka spíš na vedení, to já nevím, podle čeho to určovali. Ale asi podle nápně té práce, jestli už teda zvládá ty standartní věci natolik, že už by moh být samostatný konzultant, takže předpokládám, že když se tak stalo, tak že to asi bylo v pořádku.

T: *A vy jste se cítila dostatečně samostatná v tuhle dobu, abyste opustila tu svou supervizi?*

R: A tak v těch standartních věcech asi jo, ale přece jenom je to spolupráce s arabama, takže je tam hodně těch věcí nestandardních a tam jako i dneska jsou věci co jako překvapějí a co by člověk nejradši jako delegoval.

T: *Mě teda teď ještě napadá, když jste to nakousla, že je to taková dost nestandardní spolupráce s tou jinou kulturou. Jak moc se s tím dostáváte do kontaktu?*

R: No tak Saudi nám funguje od pondělí do středy, tak od pondělí do středy. Pak dozvuky jsou i ve čtvrtek a pátek, takže skoro pořád.

T: *A teprve si na to zvykáte?*

R: Zvykám, zvykám no. Jak říkám, ty věci, co už se staly mě už nepřekvapějí, ale oni vždycky vymyslejí ještě něco nového, co vždycky člověka překvapí.

T: *Myslíte, že to jsou věci dané vyloženě tou kulturní odlišností?*

R: Asi, asi mají to tam trošičku jinak nastavený, to vnímání nějakých těch věcí jako je třeba čas. Že tam je nic netlačí, zatímco my tady jsme zatermínovaný a všechno máme naplánovaný v podstatě den pod ní, kdy ten člověk udělá co. Tak Saudi to tak nemá a vlastně ty věci se tam strašně často mění. A to co bylo nák nastavený včera, tak dneska už to nemusí bejt a nejhorší je, že vám to řeknou třeba až za tejdny, že se to změnilo před tejdny a že vlastně to co jste dělali před tejdny, že je špatně.

T: *Byla jste na tohle nějak připravovaná v průběhu té Vaší adaptace? Tím vedením nebo Vaším supervizorem? Že tam takové situace můžou nastat?*

R: Nooo, asi jsem to měla trošku ideálněji v té hlavě, jsem si říkala, že to bude asi trošku jednodušší. Nebo vůbec jsem si to neuměla představit, protože já jsem s tou kulturou nikdy neměla co do činění, takže i kdyby mě na to nějak připravovali, tak stejně dokud to člověk

nezažije, dokud to nezažiju sama a nemusím to řešit sama, tak stejně ta zkušenost je potom k nezaplacení... tak až postupem času jsem do toho nějak začala pronikat víc. Jestli na to nějak připravovali si nepamatuju, ale i kdyby tak asi ta zkušenost je potom k nezaplacení.

T: *Dobrá, tak já myslím, že to snad bude všechno a už Vás nebudu déle zdržovat.*

R: No tak super, děkuju.

T: *Já Vám mockrát děkuju.*

PŘÍLOHA 7: Harmonogram činností v procesu adaptace na pozici konzultant out

Tato příloha je dostupná v tištěné verzi diplomové práce.