

**ČESKÉ VYSOKÉ  
UČENÍ TECHNICKÉ  
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ  
PRÁCE**

**2022**

**Michal  
Munzar**

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Adaptace pracovníků v organizaci

Onboarding of Workers in an Organisation

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Šikýř Martin, Ph. D.

MUNZAR

MICHAL

**2022**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Munzar** Jméno: **Michal** Osobní číslo: **490558**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Adaptace pracovníků v organizaci**

Název bakalářské práce anglicky:

**Onboarding of Workers in an Organization**

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat adaptaci pracovníků ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu adaptace pracovníků ve vybrané organizaci.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - východiska, pojetí, proces, přínosy a problémy adaptace pracovníků; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení procesu adaptace pracovníků, návrhy a doporučení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. New York: Kogan Page Limited, 2017.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer, 2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

MUNZAR, Michal. *Adaptace pracovníků v organizaci*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 12. dubna 2022

Podpis:

## Poděkování

Chtěl bych touto formou poděkovat svému vedoucímu práce za jeho ochotu a podnětné rady, které mi pomohly k vytvoření této bakalářské práce. Dále chci poděkovat i Janovi (manažerovi organizace), který se mnou byl ochoten spolupracovat, poskytnout mi několik rozhovorů, interních dokumentů, nahlédů a celkově díky němu bylo možno demonstrovat adaptaci na vybrané organizaci. Samozřejmě značné díky patří i mé rodině a kamarádům, kteří mě v mé volbě tématu a tvoření mé bakalářské práce podporovali.

# Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje procesu adaptace pracovníků v organizacích. Cílem práce je prozkoumat systém adaptace pracovníků ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. V teoretické části jsou vymezena východiska, pojetí a také proces adaptace pracovníků. Praktická část se zabývá charakteristikou vybrané organizace a zkoumáním jejího procesu adaptace. Toto zkoumání je provedeno na základě rozhovorového šetření s pracovníky organizace. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení adaptačního procesu ve vybrané organizaci.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, adaptace pracovníků, adaptační proces, adaptační program, personální agentura

# Abstract

The Bachelor's thesis deals with an onboarding process of workers in companies. The aim is to examine a system of an onboarding process in the selected company, judge a current condition of an onboarding process, determine some possible opportunities for improvement and suggest proper solutions. In the theoretical part, there is defined the basic concepts of an onboarding process and also the onboarding process itself. The practical part deals with an introduction and study of an onboarding process of selected company. This research is accomplished on behalf of interviews with company's workers. In conclusion, there are proposals and recommendations for an improvement of an onboarding process in the selected company.

## Key words

Human resource management, adaptation of workers, onboarding process, onboarding program, staffing agency

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Východiska adaptace pracovníků</b> .....	<b>7</b>
1.1 Význam kvalitních pracovníků.....	7
1.2 Zabezpečování kvalitních pracovníků .....	8
1.2.1 Zdroje pracovníků .....	8
1.2.2 Výběrové řízení .....	9
<b>2 Pojetí adaptace pracovníků</b> .....	<b>11</b>
2.1 Cíle adaptace pracovníků.....	12
2.2 Oblasti adaptace pracovníků.....	13
2.2.1 Pracovní oblast adaptace .....	13
2.2.2 Sociální oblast adaptace .....	14
2.3 Nástroje využívané v adaptačním procesu.....	15
2.3.1 Psychologická smlouva .....	15
2.3.2 Pravidla v organizaci .....	16
2.3.3 Vzdělávání a školení pracovníků .....	16
2.3.4 Orientační balíček.....	19
2.3.5 Hodnotící rozhovory.....	19
<b>3 Proces adaptace pracovníků</b> .....	<b>20</b>
3.1 Fáze procesu adaptace pracovníků .....	20
3.2 Účastníci procesu adaptace pracovníků.....	21
3.2.1 Adaptovaní pracovníci .....	21
3.2.2 Manažer v procesu adaptace.....	21
3.2.3 Přímý nadřízený v procesu adaptace .....	22
3.2.4 Personální útvar v procesu adaptace .....	22
3.2.5 Další zainteresované strany procesu adaptace.....	22
3.3 Průběh procesu adaptace pracovníků.....	23
3.3.1 Začátek procesu adaptace pracovníků .....	23
3.3.2 Délka procesu adaptace pracovníků .....	23
3.3.3 Období procesu adaptace pracovníků.....	24
<b>4 Přínosy a problémy adaptace pracovníků</b> .....	<b>26</b>



4.1	Přínosy adaptace pracovníků .....	26
4.2	Problémy adaptace pracovníků .....	27
<b>5</b>	<b>Představení organizace ProJobEU .....</b>	<b>30</b>
5.1	Historie organizace .....	30
5.2	Činnosti organizace .....	31
5.2.1	Dočasné přidělení .....	32
5.2.2	Nábor ze zemí mimo EU .....	33
5.2.3	Nábor do kmenového stavu .....	34
5.2.4	Přezaměštění .....	35
5.2.5	Personální poradenství .....	35
5.2.6	Doprava .....	36
5.3	Pracovníci organizace .....	36
5.3.1	Organizační struktura .....	36
5.3.2	Aktuální pracovníci ProJobEU .....	37
5.4	Řízení lidských zdrojů v organizaci .....	37
5.5	Výhledy do budoucna v ProJobEU .....	38
<b>6</b>	<b>Systém adaptace pracovníků v ProJobEU .....</b>	<b>39</b>
6.1	Zabezpečení adaptace pracovníků v ProJobEU .....	39
6.1.1	Definice a cíl adaptace pracovníků v ProJobEU .....	39
6.1.2	Oblasti adaptace pracovníků v ProJobEU .....	39
6.1.3	Nástroje adaptačního procesu v ProJobEU .....	40
6.2	Průběh adaptace pracovníků v ProJobEU .....	41
<b>7</b>	<b>Vyhodnocení rozhovorů mezi pracovníky ProJobEU .....</b>	<b>43</b>
7.1	Respondenti .....	43
7.2	Výsledky .....	44
7.3	Shrnutí .....	52
<b>8</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>53</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam odborných zdrojů .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam faktografických zdrojů .....</b>	<b>58</b>
	<b>Osobní rozhovory .....</b>	<b>59</b>
	<b>Poskytnuté interní materiály organizace ProJobEU .....</b>	<b>59</b>

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>59</b>

# Úvod

Řízení lidských zdrojů je jedna z nejdůležitějších oblastí, na kterou by se každá jednotlivá organizace měla zaměřit. Skládá se z mnoho dílčích aspektů a činností, mezi které patří právě adaptace pracovníků v rámci dané organizace.

Důležitost adaptace pracovníků spočívá v tom, že její úspěšné provedení ovlivňuje v mnoha bodech celou organizaci, díky kterým se následně dá i vyhodnocovat. Mezi tyto body lze zařadit kvalifikovanost daných pracovníků na svoji práci, dále ochotu spolupracovat s ostatními kolegy na pracovišti, případně i sounáležitost pracovníků s organizací, respektive s jejich pracovním kolektivem. (Pauknerová a kol., 2012, s. 772–773)

Mezi hlavní ukazatele, které pomáhají organizaci vyhodnocovat jejich adaptační programy, patří zejména schopnost přijetí pracovníka do vlastních řad a následně důraz na jeho udržení v organizaci. Dalším hodnotícím kritériem je dle průzkumu spokojenost zákazníků s organizací spojená s jejich udržením a objem prodeje výrobků či služeb, respektive tržby organizace (Statista, 2019b)

Cílem práce je prozkoumat systém adaptace pracovníků ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje východiska, pojetí a také proces adaptace pracovníků. Praktická část se zabývá charakteristikou vybrané organizace a zkoumáním jejich procesu adaptace, přičemž staví na poskytnutých interních dokumentech a rozhovorech s pracovníky z vybrané organizace. Zkoumání procesu adaptace bylo provedeno na základě rozhovorového šetření s jejími pracovníky. Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení na zlepšení adaptačního procesu ve vybrané organizaci.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Východiska adaptace pracovníků

V dnešním vysoce dynamickém a nestálém tržním prostředí je zapotřebí se neustále přizpůsobovat veškerým změnám, přičemž hlavní důraz je podle autorů vhodně klást na inovaci a modernizaci postupů personálního oddělení dané organizace. Tyto postupy, případně praktiky, mají za cíl nejen zvýšit produktivitu dané organizace, ale zároveň i snahu o vytvoření stálého pracovního výkonu pracovníků (Manisha a Sheetal, 2019, s. 7–8)

Základním krokem pro každou organizaci je uvědomění si skutečné podstaty a významu lidských zdrojů. V mnohých případech má jejich vedení značný vliv na to, zda organizace uspěje na trhu a bude konkurenceschopná ve svém odvětví, či časem zanikne a propadne se do zapomnění. (Koubek, 2007, s. 14)

## 1.1 Význam kvalitních pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 13) patří kvalitní pracovníci mezi čtyři základní typy zdrojů, jež jsou nezbytné pro každou organizaci. Základem pro firmy jsou materiální zdroje, které dělají organizaci jako takovou, nicméně samy o sobě jsou k ničemu. Prozatím není známá žádná firma na trhu, která funguje na bázi perpetuum mobile, a proto je zapotřebí lidská síla, jež tyto materiální zdroje dostane do pochodu.

Lidské zdroje potřebují pro svoji funkčnost dostatečný přísun informací, díky kterým jsou schopni obohatit své již nabyté znalosti a dovednosti a následně je převést v prospěch organizace. Mezi poslední zdroje patří zdroje finanční, které jsou nezbytné nejen pro udržení celé společnosti v chodu, ale zejména i reprezentují jednu z forem odměn pro pracovníky organizace, respektive jednu z forem motivace vykonávat danou práci v organizaci. (Koubek, 2007, s. 13)

Koubek (2007, s. 13) i Ryan (2016, s. 1) se shodují ve značné důležitosti, kterou lidské zdroje mají. Dále Ryan (2016, s. 1) uvádí, že pracovníci dané organizace mají pro ni samotnou mnohem větší hodnotu než její zákazníci. Je to například z důvodu, že pracovníci jsou hlavním motorem celé organizace a prostředníkem mezi managementem organizace a zákazníky.

Při nespokojenosti svých vlastních pracovníků je ale situace mnohem složitější. Problém nastává v momentu, kdy daný pracovník svoji negativní energii přenáší na chod firmy, respektive až na koncového zákazníka. Autorka se dále zcela neztotožňuje s výrokem, že zákazníci jsou ono „zlato“ organizace, přičemž její pracovníci jsou nahraditelní a svým způsobem i nepotřební. Při pohledu na toto téma z druhé strany je zároveň i všechno „dobré“, co se v organizaci stane, zapříčiněno nějakou konkrétní aktivitou daného pracovníka. A právě odtud pramení důležitost lidských zdrojů, o které mluvil i Koubek (2007, s. 40), který jej sám označuje za rozhodující nástroj, díky kterému je každá organizace schopna zvýšit svoji výkonnost, konkurenceschopnost a zároveň se i postupem času dostat do ekonomické prosperity. (Ryan, 2016, s. 1)

## 1.2 Zabezpečování kvalitních pracovníků

Každá organizace má své vlastní požadavky na nové pracovníky, přičemž v mnoha situacích není úplně lehké je splnit. Manažeři chtějí, aby noví pracovníci měli určité osobnostní a jiné předpoklady jako například vzdělání, odborné znalosti a dovednosti, sociální schopnosti, vyhovující zdravotní stav pro danou pozici, motivační předpoklady, případně již absolvované praxe v konkrétním oboru atd. Tyto požadavky se dají taktéž rozdělit na tzv. „nezbytné“, tedy ty, které je nutné mít osvojené před nástupem do pracovněprávního vztahu s danou organizací, a „žádoucí“, které je možno nabýt v průběhu adaptačního procesu. Řešení požadavků na nové pracovníky z pohledu organizace má smysl pouze v situaci, kdy je ona sama schopna zjistit, zda jimi daný pracovník skutečně disponuje. (Urban, 2013, s. 37)

### 1.2.1 Zdroje pracovníků

Základní zdroje nových pracovníků jsou vnitřní a vnější zdroje, přičemž moderní přístup k získávání lidských zdrojů upřednostňuje zdroje vnitřní. (Koubek, 2007, s. 126)

#### Vnitřní zdroje pracovníků

Mezi primární vnitřní zdroje pracovníků patří pracovníci, kteří byli součástí útvaru anebo části organizace, jež firma musela rozpustit. Dále to také mohou být pracovníci, jejichž pracovní místo již nebylo nadále potřeba, protože bylo nahrazeno strojem, anebo ti, kteří již nabyli dostatek znalostí a dovedností na to, aby byli managementem organizace povýšeni, respektive přesunuti na vyšší pracovní pozici. Jako poslední vnitřní zdroj získávání lidských zdrojů patří pracovníci, kteří si sami z dobrovolné vůle vyžádali změnu pracovního místa v organizaci. Výhodou využití těchto zdrojů pracovníků je značná obeznamenost pracovníka s fungováním organizace i organizací s fungováním pracovníka. (Koubek, 2007, s. 129–130)

Získávání nových pracovníků z vnitřních zdrojů má však i své nevýhody, mezi které je možno zařadit neochotu na straně pracovníka se adaptovat na nové pracovní místo, osvojení si nových pracovních postupů, případně vzniknutí interního „souboje“ mezi pracovníky o nově uvolněné pracovní místo, což může vnést negativní energii do kulturního prostředí organizace. (Koubek, 2007, s. 129–130)

Využití struktury organizace pro obsazení nového pracovního místa patří i mezi první doporučení Urbana (2013, s. 40), protože tito pracovníci jsou již podle autora seznámeni s kulturními prostředím dané organizace, což značným stylem ulehčí následný adaptační proces.

## Vnější zdroje pracovníků

Mezi základní vnější zdroje nových pracovníků pro organizaci patří buď pracovníci hledající novou práci na pracovním trhu, včetně pracovníků hledající změnu od konkurenčních organizací, anebo absolventi škol, případně jiných vzdělávacích institucí. Dále mezi druhotné vnější zdroje pracovníků se dají zařadit ženy v domácnosti, důchodci, studenti škol atd. Oproti získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má zde organizace mnohem větší a pestřejší výběr. (Koubek, 2007, s. 129–131)

Tito pracovníci mohou do organizace mimo jiné vnést nové pohledy a myšlenky, které mohou mít jak pozitivní, tak poté negativní dopad na jejich adaptační proces. Hlavním důvodem, proč v aktuální době organizace preferují zaplnění nových pracovních míst z vnitřní strany, je mnohem obtížnější a finančně náročnější získávání nového pracovníka mimo danou organizaci, stejně tak jako jeho udržení v ní. (Koubek, 2007, s. 129–131)

Podle Urbana (2013, s. 40–41) se krom výše zmíněných možností na nábor nových pracovníků z vnějších zdrojů dají využít také možnosti osobního doporučení od již stávajících pracovníků v organizaci, případně i od jejich přátel, přičemž při nutnosti zaplnění pracovního místa autor doporučuje využití vhodného motivačního prostředku pro podporu náboru. Vyjma doporučení existuje i řada dalších možností, mezi které patří zejména využití personálních agentur zprostředkávající dočasné (případně trvalé) zaplnění volných pracovních pozic. To pro organizaci znamená značné snížení nákladů na pracovníky, jejich jednodušší obměňování při případných neshodách, a především větší flexibilitu. Mezi nízkonákladové možnosti náboru nových pracovníků patří též využití inzertních portálů, případně sociálních platforem specializovaných na hledání a nabízení volných pracovních pozic.

### 1.2.2 Výběrové řízení

Po úspěšné definici svých požadavků na nového pracovníka a následném rozhodnutí managementem organizace o způsobech získávání nových pracovníků přichází na řadu výběrové řízení. Jak uvádí Haperlund (2019, s. 28, 35–46), tak výběrové řízení není o firmě, nýbrž o daném pracovníkovi, který zvažuje vstoupení do ní. Mnoho organizací si tuto skutečnost neuvědomuje, a proto může nastat situace, ve které management organizace doslova „prodává“ svoji organizaci uchazečům o volnou pracovní pozici. Podle autora je mnohem přínosnější, když organizace nechá potenciální pracovníky ve víře, že oni jsou ta podstatná ingredience pro budoucí úspěch organizace, než se jim snažit vnucovat svou velikost a významnost. Tímto jednáním si vedení organizace vytváří pozitivně laděný vztah s daným pracovníkem.

Důležitým předpokladem pro úspěšné vedení přijímacího pohovoru a zároveň i jeho zakončení je dostatečná příprava. Tím je myšleno zejména projití relevantních tematických okruhů pro dané výběrové řízení, následně úplné obeznámení s náplní práce pracovního místa. Autor dále upozorňuje,

že je přínosné mít svá očekávání jakožto personalista, případně manažer organizace, ovšem není vhodné, aby ovlivňovaly průběh pohovoru. (Urban, 2013, s. 42)

Mimo absolvování mnohdy i několika fázových pohovorů může organizace snažící se zaplnit volné pracovní místo využít i další hodnotící metody uchazečů. Mezi ty patří například testování (ať jazykových či jiných odborných znalostí) nebo využití assessment center (dále jen AC). AC jsou specializované podniky zaměřující se na prozkoumání veškerých znalostí i dovedností uchazeče a následném doporučení svým klientům (organizacím) toho nejvíce vhodného. (Urban, 2013, s. 47–51)

Jak uvádí Urban (2013, s. 47–51), AC využívají modelové pracovní situace, případně případové studie, aby zjistili schopnosti daného uchazeče. Organizace má poté větší jistotu ve vhodnosti výběru kandidáta. Pro konečné rozhodnutí ohledně přijmutí nového pracovníka mohou dopomoci reference uchazeče z jeho minulých prací (nejlépe od jeho přímého nadřízeného) a zároveň vzetí v potaz i lidské stránky člověka. Autor zdůrazňuje, že není vhodné s výběrem otálet, protože na trhu je neustálý boj s konkurenčními organizacemi o pracovníky, a že je dobré s pracovníky udržovat pravidelný kontakt již od prvního dne nástupu. Byford, Watkins a Triantogiannis (2017, s. 80) doplňují Urbana v tom, že mnoho organizací je sice schopno přivést k sobě do firmy zkušené pracovníky, přímo talenty, ovšem to neznamená, že si je pak následně budou schopni také udržet.



## 2 Pojetí adaptace pracovníků

Adaptaci dle Bedrnové a Nového (2007, s. 519) lze charakterizovat jako proces, při kterém se daný jedinec aktivně přizpůsobuje významným podmínkám, respektive jejich modifikacím. Dále autoři poukazují na skutečnost, že člověk zpravidla neakceptuje podmínky, ve kterých žije, ale naopak se zde vyskytuje snaha o přizpůsobování si vlastního života vůči svým cílům, zájmům a potřebám.

Haperlund (2019, s. 28) naopak adaptací rozumí proces, který danému pracovníkovi umožní změnu a dostatečně ho připraví na vykonávání své práce v jeho nové organizaci. Dále také uvádí, že celkový adaptační proces nového pracovníka je z velké části finanční záležitostí, protože právě finanční náročnost u mnoha firem může způsobit nedostatečnou přípravu, respektive provedení onoho procesu adaptace. Adaptace se podle autora stále řadí mezi mladou a nevyspělou disciplínu v oblasti řízení lidských zdrojů. (Haperlund, 2019. s. 12, 22)

S adaptací jsou úzce spojené i emoce. S těmi pracovníky, kteří již přišli do organizace s negativními emocemi ohledně jejich nové práce, je mnohem těžší absolvovat celý adaptační proces, a především i vytvořit určitou sounáležitost s organizací, aby se vytvořily ty „správné emoce“. (Haperlund, 2019, s. 9–10)

Urbanem (2013, s. 53) je adaptace označována za značně podceňovanou oblast řízení lidských zdrojů.

Výsledek adaptace se podle Pauknerové a kol. (2012, s. 772) rozumí tzv. „adaptovanost“. Adaptovanost se dá posuzovat dvěma hlavními druhy kritérií – objektivními a subjektivními. Mezi objektivní kritéria sloužící k posuzování míry adaptovanosti patří: množství a kvalita práce, rozsah nasazení a ochoty pracovníka, velikost pracovníkovy autority u jeho kolegů, respektive jemu nadřízených a podřízených pracovníků, aj. Do oblasti subjektivních kritérií lze zařadit: vztah daného pracovníka s konkrétním pracovním místem, případně s organizací jako takovou, a v neposlední řadě také velikost jeho sebedůvěry a spokojenost s jeho novým vedoucím.

## 2.1 Cíle adaptace pracovníků

Urban (2013, s. 53) uvádí za cíl adaptace urychlení začlenění nového pracovníka do chodu organizace, respektive daného týmu v organizační struktuře. Zároveň také zajištění co možná nejrychlejšího dosažení plné pracovní výkonnosti a v ideálním případě zabránění nespokojenosti pracovníků. Zdroje nespokojenosti pracovníků mohou pramenit z nedostatku poskytnutých informací ze strany organizace, případně nejasná, někdy až nesrozumitelná, očekávání organizace vůči pracovníkovi. Vznik nespokojenosti pracovníků často pramení z vážnoucí komunikace mezi nimi a managementem organizace.

Cílem adaptace podle Haperlunda (2019, s. 49) je se dostat z prvotní fáze, kdy pracovník v organizaci začíná, až do té finální, kterou je vytvoření pocitu sounáležitosti s danou organizací. Dá se také říci, že je zapotřebí, aby se pracovník stal plnohodnotnou součástí organizace.

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 520–521) je vhodné rozlišit na jednu stranu cíle adaptačního procesu organizace a na stranu druhou samotného pracovníka. Cíle procesu adaptace z pohledu pracovníka je co nejpohotovější a nejlepší možné plnění veškerých nároků na něj kladených a zároveň také dosažení jasných perspektiv v možnostech pracovního růstu do budoucna, včetně jeho odborného růstu schopností. Současně s tím je podle autorů zapotřebí nového pracovníka začlenit do sociálních vztahů na pracovišti a kulturního prostředí příslušného pracovního týmu a organizace jako takové. Oproti tomu mezi cíle organizace v adaptačním procesu náleží redukce nákladů, postupné zvyšování efektivnosti pracovníků (záleží na definici efektivnosti dané organizace) a stálost samostatných pracovních skupin.

Craford a Kapusinski (2014, s. 67) se shodují s Haperlundem (2019, s. 49) v nutnosti začlenění nového pracovníka do kulturního prostředí dané organizace. Prvně zmínění autoři cíl adaptace dále doplňují o předání znalostí a dovedností pro potřeby výkonu práce v dané organizaci, včetně sdělení budoucího směřování organizace.

Adaptační proces se též dá chápat jako základní potřeba k dosažení stability a rozvoje organizace, přičemž onen proces je přínosné neustále inovovat. (Krasman, 2015, s. 11)

Při pohledu na provedené statistické šetření z roku 2018, jež se zabývalo důležitostí adaptace pracovníků v globálním měřítku (Statista, 2018c), adaptační proces dopomáhá rychlé integraci neboli začlenění do kulturního prostředí organizace 79 procentům respondentů. O pouhý jeden procentní bod méně byl respondenty označen jako důsledek procesu adaptace pozitivní přístup k organizaci a pozitivní zkušenosti kandidáta o práci.

## 2.2 Oblasti adaptace pracovníků

Základní dvě oblasti adaptace nových pracovníků jsou dle Bedrnové a Nového (2007, s. 519–520), Urbana (2013, s. 53), Nového a Surynka (2006, s. 155–156) a Pauknerové a kol. (2012, s. 770–772) oblasti sociální a pracovní.

Ani jedna z oblastí adaptace nemůže existovat bez té druhé, pokud je cílem plnohodnotné adaptování. Tedy pro úspěšnou adaptaci a naplnění očekávání ze strany organizace je zapotřebí spojení obou oblastí adaptace a vytvoření jednoho komplexního adaptačního procesu. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 520)

Důsledky pracovní i sociální adaptace mají vliv na mnoho dalších aspektů jako např.: dobu udržení pracovníků v organizaci, výkonnost a spokojenost pracovníků, a mnoho dalšího. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 520)

### 2.2.1 Pracovní oblast adaptace

Pracovní adaptace je proces, během kterého nastává postupné vyrovnávání pracovníkových osobních předpokladů s konkrétními nároky na pracovní místo. Tento proces taktéž zahrnuje kontinuální zvládnání a reagování na změny s požadavky a podmínkami jeho pracovní náplně, případně organizační politikou. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 519)

Oproti tomu Nový a Surynek (2006, s. 156) pracovní adaptaci definují jako proces, ve kterém se pracovník postupně přizpůsobuje pracovním podmínkám a práci jako takové.

Adaptaci má mít na starosti vedoucí daného oddělení. Jeho úkolem je seznámení pracovníka s jeho pravomocemi, odpovědnostmi, a především i povinnostmi spojenými s jeho novým pracovním místem. Pro pracovníka je zásadní, aby vycítil zájem organizace o jeho podporu v začátcích adaptačního procesu (Urban, 2013, s. 54).

Podle Armstronga (2017, s. 283) se pracovní adaptace může stát chaotickou a neefektivní. Aby se obě strany vyhnuly tomuto scénáři, je potřeba, aby byla pracovní adaptace plánovaná a v jejím průběhu i systematicky řízena.

Koubek (2007, s. 194) nerozeznává oblast pracovní adaptace jako takovou. Chápe ji totiž jako komplex dvou rozdílných částí, kterými jsou adaptace na pracovní místo a celopodniková adaptace. Druhá zmíněná část je stejná pro všechny pracovníky v daném podniku a jedná se především o obecné informace o organizaci, otázky vize a mise firmy apod. Naopak první zmíněná část, ke které se vyjádřil i Urban (2013, s. 54), je vysoce individuální a je založena na plnohodnotném osvojování si práv a povinností s pracovním místem v organizaci.

Podobně jako Koubek, tak Carucci (2018, s. 2) rozlišuje adaptaci na tři základní složky: organizační, technickou a sociální. Organizační částí adaptace se rozumí předání informací novému pra-

covníkovi o tom, jak to v organizace funguje, včetně zajištění potřebných aspektů jako např. parkovacího místa, ID karty pro vstup do budovy, organizačního schématu budovy atd. Zvláštní důraz zde autor dává na slang v organizaci, kterému nově příchozí pracovníci nemohou rozumět, a proto by měl být srozumitelně a zavčasu vysvětlen. Technická část adaptace se zabývá především pracovním výkonem, povinnostmi a očekáváním od nového pracovníka.

## 2.2.2 Sociální oblast adaptace

Podle Bedrnové, Nového (2007, s. 519) a Nového a Suryňka (2006, s. 156) se sociální adaptace dá označit za proces, během kterého se daný pracovník začleňuje do sociálních vztahů na pracovišti. Zejména je zde zmíněna adaptace do týmového kolektivu, avšak autoři zde zmiňují i adaptování pracovníka do struktury sociálních vztahů v rámci celé organizace.

Ideálním výsledkem sociální adaptace by mělo být celkové začlenění daného pracovníka do sociálních podmínek v organizaci, ovšem není pravidlem, že se tomu tak stane pokaždé. Co se týče hodnocení sociální adaptace, k němu se využívají objektivní předpoklady, do kterých spadají ostatní pracovníci, či kultura ve společnosti, aj. Druhým typem jsou subjektivní předpoklady, mezi které lze zařadit motivace pracovníků, jejich odbornou připravenost, případně i jejich morální profil a zásady (Nový a Suryňka, 2006, s. 156–158).

Jak uvádí Harperlund (2019, s. 106), tak sociální adaptace je značným stylem zjednodušena, pokud přicházející pracovník již zná nějakého jiného současného pracovníka v organizaci – urychlí to celkový proces adaptace.

Sociální adaptaci dále určitě podpoří vytvořená důvěra pracovníka v organizaci, která se dá zvětšit, pokud je dbán důraz na tvoření týmového ducha v rámci firmy, ve které se nový pracovník nachází. (Carucci, 2018, s. 3)

Na to nádherně navazuje Harperlund (2019, s. 109), který uvádí zajímavou myšlenku v oblasti důvěry. „Je jednodušší důvěřovat někomu, kdo důvěřuje nám. Je to jako jednodušší mít rád někoho, kdo má rád nás.“

Stává se ovšem i to, že je sociální adaptace podceňována, či přímo přehlížena. Konkrétně se může jednat o situaci, kdy je pracovník povýšen na vyšší pracovní pozici v rámci struktury organizace, setkává se s vyšším vedením pravidelně na poradách, akcích apod. Právě v tomto okamžiku se též jedná o situaci, kdy je zapotřebí poskytnout danému pracovníkovi adaptaci na nové podmínky, i když je to stále v rámci jedné organizace. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 519–520)

Dle statistického šetření zabývající se důvody odchodů nových pracovníků v prvních 90 dnech (Jobvite, 2018), které zahrnovalo celkově 1 509 respondentů v USA, bylo zjištěno, že 46 % pracovníků označilo kulturní prostředí organizace jako vysoce podstatný faktor, díky kterému jsou schopni organizaci změnit. Dokonce jedna třetina z 30 % celkového počtu respondentů odešla ze svých prací

právě z důvodu nevyhovujícího kulturního a sociálního prostředí, což jenom podtrhuje důležitost sociální adaptace a vytváření příjemného prostředí v organizaci

## 2.3 Nástroje využívané v adaptačním procesu

Škála možných nástrojů, které se dají využít v adaptačních procesech, je opravdu značná. V této podkapitole jsou obsaženy nástroje, které mají psychologický základ, nástroje, jež se zaměřují na podporu, rozvoj a vzdělávání nových pracovníků i těch pracovníků, kteří se zabývají direktivními pravidly organizace.

Využití adaptačních nástrojů není zcela spjata s nutností přítomnosti nového pracovníka v organizaci. Pracovník dokonce ani nemusí být oficiálně přijat a mít za sebou první pracovní den. Autor zde zmiňuje možnost využití online školení ještě před nástupem prvního dne do práce. Hlavní myšlenkou je ušetření co nejvíce času a zároveň i určitá prvotní adaptace do prostředí nové organizace. (Haperlund, 2019, s. 17).

### 2.3.1 Psychologická smlouva

Podle Armstronga (2017, s. 485–486) lze psychologickou smlouvu označit za soubor nepsaných předpokladů mezi pracovníkem a organizací.

V tomto ohledu se Armstrong (2017, s. 485–486) shoduje s Urbanem (2006, s. 55–56), jenž psychologickou smlouvu řadí k důležitým předpokladům nejen pro udržení si aktuálních pracovníků, ale i pro zmírnění fluktuace pracovníků. Nejdříve je ovšem potřeba princip psychologické smlouvy pochopit, následně ji zachovat i dodržovat, protože značnou podstatou psychologické smlouvy je vytvoření vzájemné důvěry obou zainteresovaných stran.

V rámci psychologické smlouvy organizace očekává loajalitu a angažovanost pracovníků. Současně se mezi očekávání organizace od pracovníků řadí stálé úsilí věnované své práci, přičemž je nezbytné využití svých znalostí a dovedností ve prospěch organizace. Na druhé straně má pracovník taktéž své předpoklady, mezi které patří např.: jistota svého pracovního místa, rozšířené možnosti seberealizace (vyjma základních kurzů a školení), práce konaná v přívětivém kulturním prostředí organizace, případně i transparentní kariérní možnosti v rámci organizace do budoucna, aj. (Urban, 2013, s. 55)

Při značné nespokojenosti ze strany pracovníka může situace eskalovat až do bodu, kdy pracovník uvažuje o změně práce a následně to i udělá. Organizace poruší psychologickou smlouvu v případech, kdy je rozdíl mezi reálným a prvotně sděleným mzdovým ohodnocením nového pracovníka, kdy organizace neposkytne pracovníkovi potřebný trénink (školení), kdy pracovní náplň neodpovídá dohodnutému obsahu ve výběrovém řízení, případně i v situaci, kdy se kariérní plán neztotožňuje s předem sdělenými informacemi (Urban, 2013, s. 55–56)

## 2.3.2 Pravidla v organizaci

Podle Haperlunda (2019, s. 61, 75) je přínosné, aby sice byly v adaptačním procesu používány pravidla a nařízení, nicméně nikoliv jako jeho hlavní nástroj, protože tím lze značným stylem ovlivnit pracovníka až do stavu, kdy se rozhodne organizaci opustit. Autor tedy doporučuje nejdříve komunikovat s daným pracovním, a až poté na něho „svalit“ veškerá pravidla a nařízení.

Je přirozené, že se pracovníci snaží, především první dny, nedělat chyby, avšak čím více se pracovník soustředí na neudělání chyb, tím je pravděpodobnější, že opomine nějakou jinou důležitou část, kterou měl na starosti. Dle autora je udělání chyby ze strany pracovníka zcela nevyhnutelné a přínosné, protože to pro něj je jakousi formou zpětné vazby (Haperlund, 2019, s. 77).

Nikdo nedokáže říci, co znamená „moc“ pravidel a nařízení v organizaci, ovšem jak podotýká Haperlund (2019, s. 85), tak „samá pravidla nikomu neprospívají“. Tento fakt demonstruje na reálném příběhu jedné pracovnice, které pracovala deset let v jedné firmě, přičemž se poté rozhodla ji opustit a byla přesvědčena, že ono nové místo „je pro ni to pravé“. Zanedlouho zjistila, jak hodně se jí změnila administrativní část její náplně práce. Musela totiž zapisovat do záznamových archů přes- příliš věcí, jako např. dobu, kdy byl počítač v provozu a jiné věci, což vedlo ke značné demotivaci k výkonu práce.

## 2.3.3 Vzdělávání a školení pracovníků

Jak uvádí Koubek (2007, s. 192), tak vzdělávací aktivity je vhodné každému pracovníkovi přizpůsobit individuálně, aby se podchytily právě ty oblasti, které pracovník potřebuje rozvinout. Vzdělávací aktivity samy o sobě nenabízejí pouze vzdělání, ale i seznámení s pracovníky mezi sebou či s odlišným kulturním prostředím.

V publikovaném statistickém šetření zaměřující se na typy vzdělávacích programů, které daný zaměstnavatel poskytuje pracovníkům v adaptačním procesu (Statista, 2020), bylo zjištěno, že 96 % veškerých organizací dává možnost novým pracovníkům si jejich náplň práce vyzkoušet, čímž dochází k procvičení. Nadpoloviční většina daných respondentů uvedla, že jim zaměstnavatel umožňuje se vzdělávat skrze videa, přednášek v učebnách a také online formou. Pouhé půl procento dotazovaných pracovníků uvedlo, že jim organizace neposkytla žádné možnosti tréninku v jejich adaptačním procesu.

### Styly vzdělávání

Armstrong (2017, s. 339) rozlišuje základní dva styly vzdělávání, a to formální a neformální. Mezi formální styly vzdělávání se dají zařadit školení v učebnách, tréninkových centrech, případně při přednáškách apod. Naopak neformální vzdělávání funguje skrze prožití zkušenosti anebo pozorováním. Je zde kladen důraz na vlastní iniciativu, protože pracovníci většinu (konkrétně 70 %) svých

znalostí a dovedností získají z vlastních zkušeností, přičemž metodou pozorování druhých lidí to vychází na jednu pětinu z celkového počtu. Oproti tomu formálním stylem vzdělávání pracovník nabude pouhých 10 % svých znalostí a dovedností, což je značně méně než neformálním stylem vzdělávání.

Stejně tak i Urban (2013, s. 158) uvádí, že nejvhodnější metoda vzdělávání, respektive učení se, probíhá na základě vlastních získaných zkušeností.

Woulfe (2010, s. 63–65) dále zdůrazňuje signifikanci v tom být obeznámen se svým publikem, kterému se přednášející chystají předat své znalosti, protože je podle autora vhodné mu přizpůsobit svůj sdělovací obsah. V opačném případě se lehce může stát, že posluchači hodnotí dané školení negativním způsobem a neodnesou si z něj podstatné informace.

## **Cíle a chyby ve vzdělávacích akcích**

Školení pracovníků je podle Urbana (2013, s. 155–157) významným nástrojem, jenž slouží ke zvýšení výkonu daného pracovníka. Je zapotřebí, aby byl nejprve organizací jasně stanoven cíl, kam se má pracovník ve svém vzdělávacím procesu dostat. Stanovení a vhodná formulace cíle vzdělávacích aktivit vznikají zpravidla z iniciativy personalistů. Následně je nutností pro organizaci stanovení příslušných metod vzdělávání, a to včetně kontroly jejich plnění. Dále je nezbytné, aby v průběhu vzdělávací akce kompetentní pracovník průběžně posuzoval a vyhodnocoval výsledky těchto akcí pro případ výskytu chyb. Příklady pochybení organizace ve vzdělávacích akcích jsou např.: nezáměr managementu o obsah či výsledky vzdělávacích akcí, neumožnění aktivity pracovníků v průběhu organizace, případně vyhodnocení výsledků těchto akcí na základě slov a spokojenosti pracovníků, nikoli na reálných datech.

## **Oblasti vzdělávání**

Mezi podstatnou oblast vzdělávání se podle Urbana (2013, s. 164–165) dají označit tréninky a postupný rozvoj tzv. „měkkých dovedností“, které zároveň autor považuje za ty nejobtížnější ze všech. Pro jejich osvojení je nutné nejdříve nahradit „staré zvyklosti“ z předchozích pracovněprávních vztahů pracovníka nebo z jeho osobního života novými zvyklostmi.

Autor mezi příklady měkkých dovedností zařazuje schopnost komunikace, prezentování, motivování ostatních lidí, schopnost organizace, případně i způsoby řešení problémů a mnoho dalšího. Dále dává důraz na skutečnost, že průměrný pracovník je bez podpory ostatních mnohem náchylnější k vrácení se ke svým „starým zvyklostem“, respektive návykům, místo toho, aby na sobě pracoval a osvojil si dovednosti nové. S tímto mu podle autora mohou pomoci nejen pracovníci managementu organizace, např. jeho přímý nadřízený, manažer apod., ale zároveň i externí specialisti, do kterých se dají zařadit koučové. Jejich cílem je poskytování neustálé podpory a zpětné vazby novému pracovníkovi.

Dle statistického šetření (Statista, 2018d) bylo zjištěno, že 41 % pracovníků bylo vzdělávání zaměřeno také na rozvoj měkkých dovedností, což i předčilo školení v rámci produktů a poskytovaných služeb organizací, které probíhaly u 39 % dotazovaných respondentů. Ve stejné míře jako měkké dovednosti se umístilo i vzdělávání v rámci technických dovedností pracovníků.

Podle Haperlunda (2019, s. 193–195) je vhodné v rámci adaptace využít vzdělávací program zaměřující se na vnitřní interní portály a systémy dané organizace. Tuto oblast uvedlo i 36 % dotazovaných pracovníků při statistickém šetření (Statista, 2018d), kteří vnímali jako hlavní část vzdělávání v adaptaci právě školení v rámci interních systémů a technologií.

Dalším značně využívaným stylem vzdělávání jsou podle statistického šetření (Statista, 2018d) u 46 procent dotazovaných pracovníků organizační procesy a obchodní praktiky, přičemž předání hodnot organizace, stejně tak jako vizí do budoucna, se zabývaly organizace pouze u 39 procent pracovníků.

## **Ohodnocení výsledků vzdělávacích akcí**

Podle Urbana (2013, s. 161) se „efektivním tréninkem“ dá nazvat takový trénink, který dosáhl dříve stanovených kritérií. Jeho význam spočívá v zesilování motivace pracovníků a také ve verifikaci dosažených výsledků.

Armstrong (2017, s. 369–370) se shoduje s Urbanem (2013, s. 161), kdy se při posuzování výsledků školení pracovníků ověřují nové získané schopnosti daného pracovníka (např.: formou testu, pracovního úkolu anebo rozhovorem s vedoucím pracovníkem). Současně se také zkoumá změna chování pracovníků v jejich pracovním prostředí (vliv vzdělávací akce) Třetí posuzovanou částí je dosahování výsledků práce u pracovníků, jejichž výkon je složen z výsledků prodeje, spokojenosti zákazníků a z jiných dalších faktorů. Poslední částí je finanční rentabilita vzdělávacích aktivit, která vyjadřuje rozdíl mezi zlepšeným výkonem pracovníka (vyjádřen v peněžních jednotkách) a celkovými výdaji vynaloženými na vzdělávací akce. Dohromady tyto čtyři části umožňují vytvoření dostačujícího pohledu na již proběhnuté vzdělávací akce.



### **2.3.4 Orientační balíček**

Orientační balíček se podle Koubka (2007, s. 193–195) dá charakterizovat jako složka obsahující veškeré podstatné náležitosti pracovnímu místu. Mezi výhody tohoto adaptačního nástroje patří centralizace všech zásadních potřebných informací, přičemž tempo jejich studia je čistě závislé na daném pracovníkovi. Na druhou stranu, mezi nevýhody orientačního balíčku se dá zařadit vysoká komplexnost předaných informací, což může mít za následek demotivaci pracovníka. Je vhodné, aby vedoucí pracovníkovi okomentoval obsah orientačního balíčku, čímž také dokáže ověřit jeho správné pochopení. Obsahem orientačního balíčku by podle autora mělo být např.: aktuální organizační struktura, mapa organizace, speciální výrazy využívané v organizaci, informace ke strategii organizace, plán adaptace, systém vyhodnocování pracovního výkonu aj.

### **2.3.5 Hodnotící rozhovory**

Hodnotící rozhovory patří podle Urbana (2013, s. 55) k důležitému způsobu předávání zpětné vazby a zároveň vlastních dojmů mezi pracovníkem v adaptačním procesu a jeho manažerem. Cílem těchto rozhovorů je vyhodnocení průběhu adaptace a ujasnění si očekávání obou stran do budoucna i stanovení cílů na další období. Autor zde klade značný důraz na zodpovězení veškerých otázek pracovníka.

Podle Haperlunda (2019, s. 170) by se tyto hodnotící pohovory měly konat po třiceti, devadesáti a sto osmdesáti dnech v organizaci, protože konec adaptačního programu se může lišit mezi jednotlivými pracovníky.

## 3 Proces adaptace pracovníků

Koubek (2007, s. 192) za proces adaptace pracovníků označuje takový proces, který je koordinovaný a slouží k seznamování pracovníka s novými pracovními podmínkami, lišícím se kulturním prostředím organizace a také novými spolupracovníky.

### 3.1 Fáze procesu adaptace pracovníků

Nový a Surynek (2006, s. 154) se shodují s Pauknerovou a kol. (2012, s. 770–772) ohledně rozdělení procesu adaptace do čtyř fází, kterými jsou:

#### 1) Fáze přípravná

V této fázi se nový pracovník připravuje na změny životních podmínek.

#### 2) Fáze globální adaptace

Při zvykání si na nové podmínky začíná druhá fáze adaptace pracovníka. V pracovníkovi narůstá napětí, případně i vzrušení, a zároveň je s touto fází spojena snížená pracovní výkonnost.

#### 3) Fáze uvědomělé adaptace

Tato fáze probíhá v situaci, kdy si pracovník ze své vlastní vůle začne přetvářet svůj vztah k přeměněným podmínkám, které jsou nyní součástí jeho života. Postupem času se přetváří jeho postoje i sociální vztahy.

#### 4) Fáze zvládnutí nových požadavků prostředí

Poslední fáze je zároveň cílem procesu adaptace, který může skončit buď úspěšnou, respektive částečnou, adaptovaností, anebo pracovníkovým opuštěním organizace.

## 3.2 Účastníci procesu adaptace pracovníků

Zainteresované strany adaptačního procesu se liší v závislosti na každé organizaci, zpravidla jsou jimi ovšem personalisté, manažer, přímý nadřízený daného pracovníka (pokud se odlišují) a adaptovaný pracovník samotný. (Koubek, 2007, s. 200–201).

Jak uvádí Haperlund (2019, s. 241–242), v každém procesu adaptace je zásadní zvolit tzv. vedoucího adaptačního procesu, který dostane po dobu průběhu adaptace větší pravomoci. Jeho zodpovědností je připravit plán celkové adaptace včetně dílčích záchytných bodů (např. hodnotící rozhovory).

### 3.2.1 Adaptování pracovníci

Mezi základní typy pracovníků, kteří jsou součástí adaptačního procesu, podle Bedrnové a Nového (2007, s. 521–523), patří zejména noví pracovníci organizace. Za ně má odpovědnost jejich přímý vedoucí, přičemž autoři po měsíci práce v organizaci doporučují uskutečnění hodnotícího pohovoru, viz kapitola 2.3.4 Hodnotící pohovory. Dalším typem jsou pracovníci vracející se po delší indispozici zpět na své pracoviště. Mohou to být ženy po mateřské dovolené, pracovníci, kteří se vrátili z dlouhodobé firemní cesty, případně i ti, kteří byli delší dobu zdravotně indisponováni. U tohoto typu autoři poukazují na významnou roli sociální části adaptace.

Předposledním typem jsou pracovníci měnící své pracovní místo, z důvodu např.: změny pozice v rámci útvarů, přeřazení do nově vzniklého útvaru, při povýšení, respektive sesazení na nižší pozici v kariérním plánu, případně i v situaci nutnosti přeřazení z důvodu změny zdravotního stavu. Posledním, ne tak častým typem, je adaptace celých pracovních skupin, která může nastat v situaci, kdy se mění anebo přesunuje skupina pracovníků do jiné budovy apod. Vytváří se zde snaha o co největší zapojení daných pracovníků v rámci této netradiční změny, který značným stylem dokáže stmelit pracovní kolektiv. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 521–523)

### 3.2.2 Manažer v procesu adaptace

Bedrnová a Nový (2007, s. 522) uvádějí mezi povinnostmi manažera k adaptujícímu se pracovníkovi jeho uvedení na pracovní místo, vysvětlení souvislostí mezi jeho útvarem, respektive částí organizace, do které pracovník spadá, a ostatními kolegy na pracovišti. Dále je manažer také zodpovědný za obeznámení pracovníka s veškerými pravidly a předpisy na pracovišti, a podle autorů by měl být taktéž iniciátorem k seznamování pracovníka s jeho přímým vedoucím, případně s vedoucím jeho adaptačního procesu (pokud se od sebe odlišují). Současně by manažer měl projevovat snahu o vytvoření dostatečné míry sebedůvěry v pracovníkovi a poskytnout mu zpětnou vazbu na základě jeho pracovního výkonu, kontaktu s jinou zainteresovanou stranou, anebo také přímo v průběhu hodnotícího rozhovoru, ke kterému je více uvedeno v kapitole 2.3.4 Hodnotící rozhovory.

### **3.2.3 Přímý nadřízený v procesu adaptace**

Přímý nadřízený daného pracovníka má podle Koubka (2007, s. 200–201) za úkol s ním udržovat neustálý kontakt. Následně neustále kontroluje a řídí adaptační proces, vyhodnocuje jej v jeho průběhu a případně volí operativní řešení na jeho nápravu.

Bedrnová a Nový (2007, s. 522) přímého nadřízeného v procesu adaptace chápou tak, že má na starosti předání detailnějšího popisu všech úkolů na pracovišti, stejně tak jako začleňování nového pracovníka do prostředí organizace. Současně také zmiňují, že je pracovník v častějším kontaktu zpravidla se svým přímým vedoucím než se svým manažerem (pokud se liší).

### **3.2.4 Personální útvar v procesu adaptace**

Podle Koubka (2007, s. 201) personální útvar spolupracuje na vytváření a realizování plánu adaptace. Mezi jednu z hlavních povinností personalistů patří starání se o dokumenty potřebné v procesu adaptace. Pod jejich jurisdikci spadá i organizace školení a vzdělávacích programů. Pro úspěšnou realizaci adaptačního procesu dává autor důraz na neustálou komunikaci mezi jednotlivými zainteresovanými stranami, především mezi personálním oddělením a managementem organizace.

### **3.2.5 Další zainteresované strany procesu adaptace**

Haperlund (2019, s. 160–163) také uvádí možnost využití mentora v adaptačním procesu, zejména v průběhu prvního roku adaptace. Jeho úkolem je výběr projektů s postupnou zvyšující se náročností, přičemž to v pracovníkovi buduje kompetence. Mentor by měl být schopen pomoci při problémech s náplní práce pracovníka, předat mu své myšlenky, respektive zkušenosti s danou oblastí.

Využití kouče v procesu adaptace je, podle Urbana (2013, s. 152–153), vhodné, pokud organizace potřebuje změnit pracovníkovo navyké chování, zvyky či postoje, případně při neochotě pracovníka podstoupit změnu z důvodu zažitého selhání v minulosti. V těchto případech autor dodává, že žádný styl vzdělávacího programu nemá velkou šanci na úspěch. Nicméně kouč málokdy poskytuje rady, čímž se od ostatních stylů významně liší. Kouč se v pracovníkovi snaží vzbudit vlastní iniciativu v problémech a situacích, s nimiž si neví rady. Jeho cílem je vedení lidí až do té doby, než si najdou svoji vlastní cestu na vyřešení situace. Urban se v této oblasti shoduje s Haperlundem (2019, s. 162–163), který kouče charakterizuje jako člověka, který se snaží lidi navést správným směrem.

## 3.3 Průběh procesu adaptace pracovníků

### 3.3.1 Začátek procesu adaptace pracovníků

Začátek adaptačního procesu je mnoha autory chápán rozdílně. Urban (2013, s. 54) a Krasman (2015, s. 11) rozumí počátky adaptace dohodu mezi managementem organizace a pracovníkem na uzavření pracovněprávního vztahu. Craford a Kapusinski (2014, s. 67) doporučují začínat adaptaci nového pracovníka nejlépe před prvním dnem jeho nástupu, tj. přímo při výběrovém řízení.

Při pohled na statistické šetření zabývající se začátkem adaptačního programu nového pracovníka (Statista, 2019a) pouhých 18 % respondentů uvedlo, že jejich adaptace začala nabídkou pracovního místa ze strany organizace, 33 % v prvním dnu nástupu do práce, ovšem nejvíce, konkrétně 47 % respondentů považuje za začátek procesu adaptace přijetí pracovní nabídky od organizace. Šetření proběhlo v USA u 178 dotazovaných lidí.

### 3.3.2 Délka procesu adaptace pracovníků

Ideální délka adaptačního procesu nového pracovníka by měla podle Kabaty (2012, s. 9) trvat od tří do šesti měsíců, čímž se shoduje i s Koubkem (2007, s. 199–200), který za konec adaptace považuje uplynutí šesti měsíců po nástupu pracovníka. Haperlund (2019, s. 188) uvádí, že délka procesu adaptace může dosáhnout až dvanácti měsíců, ovšem vždy záleží na daném pracovníkovi a také na komplexnosti pracovní pozice.

V celosvětovém statistickém šetření (Statista, 2018e), kterého se účastnilo 400 respondentů různého postavení managementu organizací, se zjistilo, že v Asii trvá adaptace tři až šest měsíců u 23 % organizací, v Evropě, na Středním Východě a v Africe dokonce jednu pětinu, a v Severní Americe u pouhých 16 % organizací. Mezi nejčastější délku adaptačního programu patří rozmezí jednoho a tří měsíců, kdy v Severní Americe dosahuje necelé dvě pětiny odpovědí respondentů, v Asii 47 % a v Evropě, Středním Východě a v Africe celkově u dvou pětin organizací trvá adaptační proces jeden až tři měsíce.

### 3.3.3 Období procesu adaptace pracovníků

#### Období do nástupu nového pracovníka

Haperlund (2019, s. 190–191) toto období považuje za značně kritické. Jde o období strachu a nejistoty při změně pracovní pozice, který může značně ovlivnit konečný nástup do nové práce.

Koubek (2007, s. 199–200) dále zdůrazňuje signifikaci nepřetržitého kontaktu ze strany organizace s nastupujícím pracovníkem.

#### Den nástupu nového pracovníka

První den je dle Haperlunda (2019, s. 192–193) z velké části o prvním dojmu organizace na nastupujícího pracovníka a naopak. Tyto dojmy mohou přetrvat po značnou dobu v mysli pracovníka a nemusí být lehké je změnit. V pracovníkovi se v ten den střídají pocity nadšenosti, obav až nervozity, a z tohoto důvodu autor doporučuje dbát na nepřehlcení pracovníka v jeho první pracovní den.

Craford a Kapusinski (2014, s. 67–68) první den považují za značně seznamovací, např.: s kariérním plánem organizace, s tradicemi a zvyky na pracovišti, aj. Pracovník by měl mít na první den již domluvené setkání se svým manažerem a kolegy (včetně podřízených pracovníků), a následně by měl být obeznámen s vizí organizace. Odpovědností manažera je v první pracovní den také vysvětlení hodnot organizace a důvodů její existence. Podle autorů by se nemělo zapomínat na absolvování bezpečnostního školení.

Krasman (2015, s. 12–13) se shoduje s Haperlundem (2019, s. 192–193), že první den nastupujícího pracovníka je „kritický milník“, jehož dojmy mohou v paměti pracovníka zůstat i několik měsíců po jeho nástupu. Dále dodává, že je přínosné, aby měl nový pracovník připravené své místo, IT technologie (např.: přihlašovací údaje, kartu pro vstup do budovy, email, ...). Haperlund následně naskytuje příležitost si s pracovníkem, případně s celým pracovním týmem, vyjít na společný oběd, čímž lze, podle autora, značně posílit sounáležitost v příslušném pracovním týmu.

Po nástupu nového pracovníka na pracovní místo by mělo dojít k předání jeho individuálního adaptačního plánu, jehož délka i obsah je zcela závislá na konkrétní pozici v organizaci. Obsahem adaptačního plánu jsou informace a dokumenty, jež jsou pro nováčky potřebné, aby byli schopni fungovat v nové organizaci. Dále také obsahuje informace o školení (oblasti školení, jejich periodičita, délka apod.), body pro kontrolu adaptačního procesu a také domluvená osobní nebo online setkání s představiteli managementu organizace. Pro předání plánu adaptace je, dle autora, vhodný přímo první pracovní den. (Urban, 2013, s. 54)

## **Prvních třicet dní od nástupu nového pracovníka**

V průběhu prvních třiceti dní je podle Haperlunda (2019, s. 194–197) pro daného pracovníka nejdůležitější poznávání nových lidí na pracovišti, až poté rozvoj kompetencí potřebných pro pracovní výkon. Současně by v průběhu prvních třiceti dnů měl pracovník porozumět strategickým cílům organizace, jejímu směřování, porozumět pravidlům nezbytným pro jeho pracovní výkon a také za sebou mít několik skupinových úkolů, které podpoří sociální vztahy na pracovišti. Autor doporučuje alespoň jednou pracovníka dostat ze své komfortní zóny a vystavit ho situaci, kdy bude muset jednat a čelit novým věcem. Pro každého pracovníka je podstatný pocit úspěchu, že něco „zvládne“, i proto je podle autora zásadní, aby takovýto pocit prožil pracovník během prvních třiceti dnů v organizaci.

Růst kompetencí v průběhu prvních třiceti dnů zmiňuje i Koubek (2007, s. 199–200). Za růst může z větší části školení a pravidelné (alespoň jednou za týden) konzultace s přímým vedoucím pracovníka.

## **Prvních devadesát dní od nástupu nového pracovníka**

Po třech měsících v nové organizaci by, podle Crafordy a Kapusinského (2014, s. 68), měl být nový pracovník srozuměn se svojí úlohou a pozicí v organizaci, dále obeznámen se svými právy a povinnostmi, a především by měl být schopen vykonávat svoji práci. Je přínosné, aby pracovník věděl, na koho se může v případě nutnosti obrátit. Tři měsíce od nástupu představují milník, kdy je přínosné zrealizovat hodnotící pohovor s novým pracovníkem, v čemž se Craford a Kapusinský shodují s Krasmanem (2015, s. 13). Ten následně uvádí, že vedoucí, případně manažer, si může vybudovat pozitivní vztah s novým pracovníkem tím stylem, že mu poskytne soubor užitečných doporučení pro lepší orientaci v okolí dané organizace. Mohou to být např.: doporučení na dobré restaurace, sportovní vyžití atd.

Nejčastějším důvodem odchodu nových pracovníků v průběhu prvních třech měsíců bylo nesplnění očekávání v rámci náplně pracovního dne, a také lokalita organizace. Toto šetření proběhlo v USA na 1 509 lidech. (Jobvite, 2018).

## 4 Přínosy a problémy adaptace pracovníků

Přínosů i problémů v adaptaci pracovníků může být velká řada. Statistické šetření zabývající se pocity pracovníků na adaptaci (Statista, 2018g) ukázalo, že 71 % adaptovaných pracovníků je srozuměno s jejich povinnostmi a také připraveno vykonávat svou práci. Dále 65 % se cítí být hodnotných ve své nové organizaci a celých 63 % přijato svými spolupracovníky. Výsledky tohoto šetření mají spíše pozitivní ráz, nicméně i tak se zde objevuje menšina pracovníků, která se během své adaptace necítí být přijata svými kolegy, neklesá u ní stres z příchodu do nové organizace, případně není srozuměna se svými povinnostmi.

### 4.1 Přínosy adaptace pracovníků

Jak ukazuje statistické šetření, jež zkoumalo hlavní ukazatele, které se využívají k ohodnocení adaptační programů (Statista, 2019b), tak existuje mnoho ukazatelů pro hodnocení adaptace pracovníků. Hlavní ukazatel, který využívá 70 % organizací pro vyhodnocení jejich adaptačního programu, je doba, po kterou daný pracovník zůstane ve firmě. Druhou nejvyšší příčku obsadilo vytvoření sounáležitosti s danou organizací, zejména v sociální oblasti adaptace. Tuto možnost uvedlo 66 % respondentů jako hodnotný ukazatel funkčnosti jejich adaptačního programu. Mezi další ukazatele pro hodnocení adaptace pracovníků, které jsou zároveň i oblastmi, kde je adaptace schopna přinést svoji přidanou hodnotu, patří: spokojenost zákazníků, změna podílu na trhu (zvýšení/snížení), věrnost zákazníků organizaci a také snížení nákladů pro organizaci. V těchto všech oblastech má adaptace pracovníků vliv, a pokud je vykonávána správně, tak dokáže mít svůj přínos.

Přínos adaptace je také možno vidět ve změně pracovního výkonu u pracovníka, případně i vzniku nových sociálních vztahů mezi pracovníky organizace. (Urban, 2013, s. 53)

Haperlund (2019, s. 235) dále uvádí, že ne v každé organizaci je schopen management smysluplně a individuálně sdělit pracovníkovi, jak zrovna on se může stát přínosem pro firmu. Činy každého pracovníka mohou být zásadní vliv na budoucnost organizace a mnoho aspektů s ní spojených.



## 4.2 Problémy adaptace pracovníků

Podle Haperlunda (2019, s. 77, 119, 121) mohou problémy v adaptaci nastat, když má nově nastupující pracovník za úkol spolupracovat s kolegou, který není jeho povahový typ nebo při jeho prvním samostatném úkolu. Většina situací, kterou autor dále zmiňuje, má společnou jednu věc – pracovník dané situace zažívá poprvé, což dává vzniku pocitům nejistoty, případně i potenciálním konfliktům, především u první chyby pracovníka, kterou sám autor označil za „nevyhnutelnou“. Současně autor nedoporučuje umístění pracovníka na počátku jeho kariéry v organizaci mimo své hlavní působiště, například z důvodu úvodního školení, protože to je schopno způsobit zpoždění možnosti sociálního začleňování, které má zásadní důsledek na celkový výsledek adaptace pracovníka.

Mezi hlavní problémy adaptace pracovníků podle Crafordy a Kapusinského (2014, s. 68) patří naivita managementu organizace, že si nový pracovník všechno naučí a vryje do paměti v průběhu prvního měsíce anebo neschopnost vedení předat potřebné informace.

Hlavní překážkou v adaptačním programu jsou dle statistického šetření (Statista, 2018f) zkušenosti nového pracovníka, konkrétně u 69 % všech respondentů.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část se zabývá organizací ProJobEU s. r. o s cílem prozkoumat současný stav jejich adaptačního procesu, určit potenciální oblasti k jeho zlepšení a závěrem i navrhnout vhodná řešení.

Analýza aktuálního stavu probíhala na základě interních dokumentů poskytnutých manažerem organizace v období červen–srpen 2021. Jsou to:

- Činnosti\_organizace.docx, dále jen „Činnosti\_organizace“
- ProJob\_perm.pdf, dále jen „ProJob\_perm“
- ProJob\_představení\_2021.pdf, dále jen „ProJob\_představení“
- ProJob\_Temps.pdf, dále jen „ProJob\_Temps“
- Struktura\_ČR.xlsx, dále jen „Struktura\_ČR“

Souběžně s poskytnutými dokumenty se analýza aktuálního stavu uskutečnila na základě rozhovorů s manažerem organizace, jež proběhly 30. června a 11. srpna 2021. Rozhovory byly zaměřeny na důkladné prozkoumání aktuálního stavu adaptačního procesu ProJobEU a na mnoho aspektů s ním souvisejícím jako například: předmět podnikání, vize a mise organizace nebo uvedení značky ProJobEU na český trh. Dále se rozhovory týkaly organizační struktury a pracovníků organizace včetně vedlejších pracovníků, tedy agenturních pracovníků. V rámci adaptace pracovníků se rozhovory zaměřovaly na způsob jejich zabezpečení, zainteresované strany procesu, výběrové řízení, cíle adaptace organizace, hodnotící pohovory a oblasti a nástroje využívané v průběhu adaptačního procesu v ProJobEU.

Zároveň praktická část zahrnuje pohled pracovníků organizace na adaptaci v ProJobEU, respektive aspekty s ní související. Tato část byla provedena na základě rozhovorů s pracovníky organizace. Rozhovory měly za cíl zjistit pohled pracovníků na danou problematiku. Zjištěné výsledky se následně porovnávaly se získanými daty od manažera organizace. Vyhodnocení rozhovorů s pracovníky je součástí kapitoly 7.

Celková analýza stávajícího stavu adaptace v ProJobEU dala vzniku návrhům a doporučením, jež měly základ v datech z teoretické části bakalářské práce a jsou součástí kapitoly 8.

## 5 Představení organizace ProJobEU

Předmětem praktické části této bakalářské práce se stala organizace s názvem ProJobEU, s. r. o. Tato organizace je k srpnu 2021 nejmladší personální agenturou v České republice (porovnáno dle zapsání do obchodního rejstříku) a vybral jsem si ji hned z několika důvodů.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o personální agenturu s existencí na českém trhu trvající okolo 2 let, je u ní možno podchytit adaptační proces v samém prvopočátku. Tím pro ně výsledky šetření mohou být i cennější, než jaké bych dostal při zkoumání procesu adaptace v jiné personální agentuře, která se na trhu vyskytuje již desítky let. Mnou vybraná organizace prozatím nemusí mít dostatečně zajištěný a rozvinutý adaptační proces.

Podle slov manažera organizace se o zajištění režimu nové organizace, zde konkrétně o personální agentuře, dá hovořit až zhruba po pěti letech fungování na trhu, které je značeno již menšími ambicemi růstu, expanzí či obecně rozšiřováním škály poskytovaných služeb. ProJobEU je v roce 2021 ve fázi investic do rozvoje regionů. Tím je myšleno především zlepšování kancelářských prostor, vybavení, softwaru, ale i investice do lidí. Pro rok 2021 organizace počítá s dosažením marže okolo 1–2 % z obrátu. Klíčová je pro organizaci především investice do interních pracovníků, jejich vyhledávání, adaptace, udržení a neustálý rozvoj s cílem dosažení stability (neboli tzv. „zajištěného režimu“) organizace v rámci tří až pěti let.

### 5.1 Historie organizace

I přes to, že k oficiálnímu začátku činnosti personální agentury, a zároveň i zapsání organizace do obchodního rejstříku, došlo až 27. listopadu 2019, tak historie společnosti sahá hlouběji do minulosti. Zakladatelé společnosti, pánové Ing. Milan Paľurik a Igor Hvišč, již v roce 2005 začali sbírat zkušenosti v oblasti personální agentury, následně se v roce 2011 vyskytovali na pozicích top managementu v jiné, nadnárodní personální agentuře, přičemž až v roce 2016 poprvé uvedli značku organizace ProJobEU s. r. o. (dále jen „ProJobEU“) na český trh. (ProJob\_představení)

Mezi roky 2016 a 2019 se personální agentura jmenovala Bohemia personal, s. r. o. Až před necelými dvěma lety došlo k jejímu přejmenování na ProJobEU s. r. o.

ProJobEU sídlí ve třech zemích Evropy, konkrétně v Německu, České republice a Slovensku, kde se nachází i hlavní sídlo společnosti a odkud pocházejí i její zakladatelé. Ve všech třech zemích se start činnosti organizace jako personální agentury konal v roce 2019. (ProJob\_představení)

## Vize a mise ProJobEU

Důvodem vzniku společnosti ProJobEU byla skutečnost, že zakladatelé chtěli využít své dlouholeté zkušenosti z personální oblasti a odlišit se tak od „velkých hráčů“ na trhu personálních agentur. Zároveň šlo o vytvoření takového pracovního prostředí a struktury, která bude dovolovat každému jednotlivému pracovníkovi se podílet na vývoji celé organizace a mít své slovo v jejím fungování. (Činnosti\_organizace)

Základní pilíř, na kterém stojí společnost, je člověk, kterého organizace staví za jakékoli situace na první místo. Tento fakt organizace chápe jako její jedinečnost a znak odlišující se od ostatních na trhu. (Činnosti\_organizace)

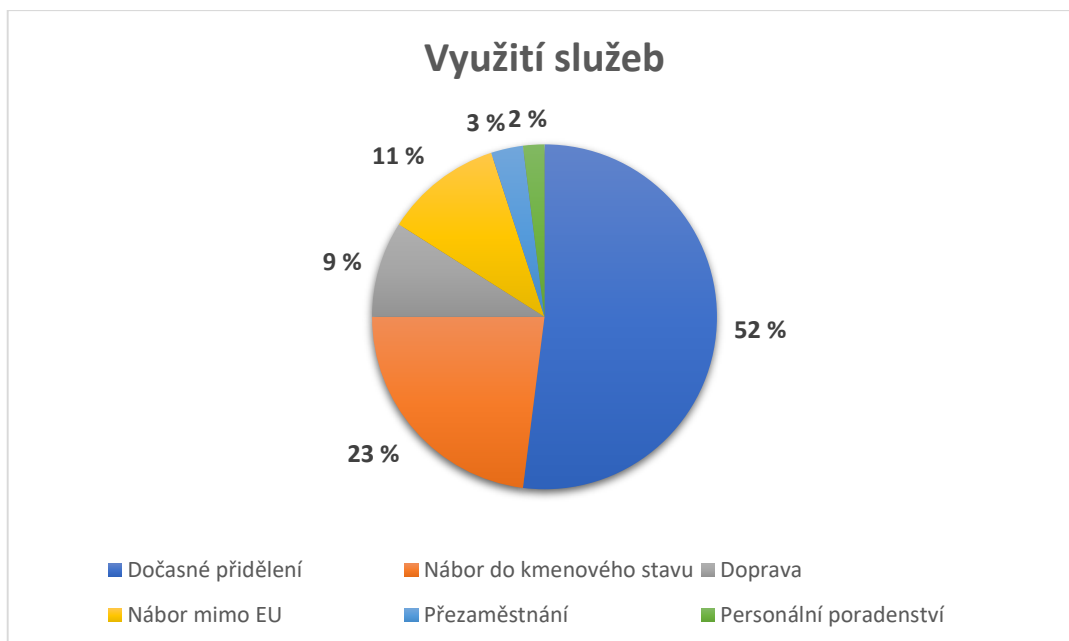
Vizi ProJobEU je být neustále na blízku svým pracovníkům, kteří tvoří opravdovou hodnotu společnosti. Současně s tím součástí vize je také i vytvoření funkční středně velké organizace do 500 dočasně přidělených pracovníků a 20 interních pracovníků tím stylem, aby bylo možné udržet rodinného ducha, být v neustálém kontaktu napříč strukturou a zároveň aby byli pracovníci maximálním způsobem otevření a flexibilní. Dosažení tohoto milníku by dle slov manažera organizace mělo odpovídat horizontu tří až pěti let, čímž by mělo dojít i k celkové stabilizaci organizace. (Činnosti\_organizace)

## 5.2 Činnosti organizace

V současné době, jak uvádí dokument ProJob\_představení, se agentura věnuje poskytování šesti různých typů služeb, přičemž do budoucna počítá s jejich rozšířením. Portfolio služeb obsahuje následující prvky, které jsou v každém případě označeny svým českým i anglickým názvem.

- Dočasné přidělení / Temporary staffing
- Nábory ze zemí mimo EU / Recruit NON EU
- Nábory do kmenového stavu / Permanent placement
- Přezaměstnání / Take-over / Outplacement
- Personální poradenství / Personnel consulting
- Doprava / Transportation

Jak ukazuje graf 1, nejvyužívanější službou u ProJobEU je dočasné přidělení, jejíž podíl dosahuje 52 % celkového portfolia využívaných služeb. Druhá nejčastější služba je nábory do kmenového stavu, který se svými hodnotami nachází těsně pod hranicí jedné čtvrtiny z celkového portfolia. Na druhou stranu, nejméně využívána služba u této personální agentury je personální poradenství, s nepatrnými dvěma procenty z celkového využití.



Graf 1 – Využití služeb

Zdroj: vlastní zpracování na základě dokumentu ProJob\_představení

### 5.2.1 Dočasné přidělení

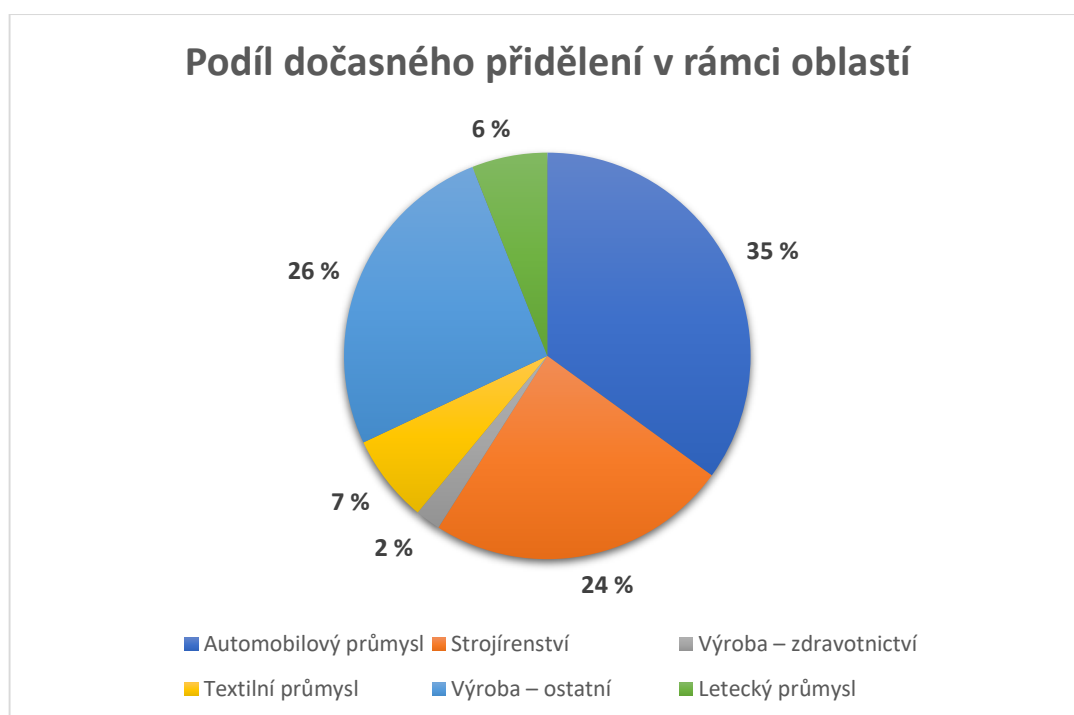
Dočasné přidělení neboli Temporary staffing se dle dokumentu ProJob\_Temps řadí mezi velmi oblíbenou službu, která je značným stylem využívána klienty, zejména z důvodu její flexibility a dalších výhod, které nabízí.

Tato služba je založena na principu „zapůjčení“ pracovníků na dopředu definovanou dobu a pozici, přičemž tito pracovníci jsou zaměstnanci agentury (v tomto případě ProJobEU), nikoliv zadavatelské firmy. Personální agentura má poté na starosti mzdovou agendu a další personální činnosti. Využití této služby není pouze u krátkodobých brigád, respektive nižších pozic, ale zároveň i vysoce kvalifikovaných pracích. V neposlední řadě je její časté použití vhodné pro nárazové akce, sezónní práce, kterými mohou být např.: koncerty, společenské akce apod. Vhodná je ovšem i v případě realizace krátkodobých projektů organizace, anebo pokud daná firma nedisponuje dostatečně velkým rozpočtem, aby přijala stálého pracovníka. (ProJob\_Temps)

ProJobEU spolupracuje pouze s prověřenými pracovníky, jejichž zkušenosti a znalosti si předem ověřuje. Veškerou péči o přidělené pracovníky a zajištění legislativních záležitostí má na starosti personální agentura. Navíc ona sama odpovídá i za případné škody způsobené pracovníkem. Pokud daný klient nebude spokojen s příslušným, agenturou přiděleným, pracovníkem, nevznikají zde žádné právní následky ani náklady na odstupné, protože pracovník je zaměstnancem ProJobEU. Při využití této služby jsou klienti schopni ušetřit značnou míru úsilí, času i peněz na častokrát zdlouhavém náborovém procesu.

Příklady některých spokojených klientů agentury ProJobEU využívajících službu dočasného přidělení pracovníků jsou, dle dokumentu ProJob\_představení\_2021, organizace: AERO Vodochody AEROSPACE a.s., Koito Czech s.r. o, LINET, spol. s r. o., UFI FILTRES Czech, s. r. o., a spousta dalších. (ProJob\_Temps)

Jak je možno vidět na grafu 2, který znázorňuje segmentaci klientů v rámci průmyslových oblastí, největší podíl (35 %) dočasně přidělených agenturních pracovníků ProJobEU dodává firmám v automobilovém průmyslu. Naopak pouhých 2 % z veškerého počtu dočasně přidělených pracovníků se přiděluje do oblasti zaměřené na výrobu zdravotnických prostředků.



Graf 2 – Podíl dočasného přidělení v rámci oblastí

Zdroj: vlastní zpracování na základě dokumentu ProJob\_představení

## 5.2.2 Nábor ze zemí mimo EU

Nábor ze zemí mimo EU neboli Recruit NON EU je služba, kterou ProJobEU poskytuje na základě žádosti pracovníka ze země mimo EU. Ze všeho nejdříve je potřeba definice požadavku klienta na uchazeče, následně personální agentura využije své databáze kandidátů ze zemí mimo EU a uvidí, zda je schopna tomuto požadavku vyhovět. V poskytované službě je zahrnut celý proces náboru, tedy vedené pohovory s pracovníky, jejich testování a následný výběr vždy korespondující s požadavky daného klienta. ProJobEU se také stará o dovoz a ubytování pracovníka v cílové destinaci, zajišťuje kompletní legislativní proces a zároveň i servis víz po dobu trvání a vykování práce u klienta agentury. (ProJob\_představení)

ProJobEU se zaměřuje na nábor mimo EU z těchto států světa: Bělorusko, Ukrajina, Srbsko, Severní Makedonie, Bosna a Hercegovina, Filipíny a Kazachstán. Mimo tyto uvedené státy organizace nabírá i ze zemí EU, konkrétně z Polska, Rumunska a Bulharska. Měsíční kapacita náboru pro ProJobEU ze zemí mimo EU je 200 pracovníků k srpnu 2021. (ProJob\_představení)

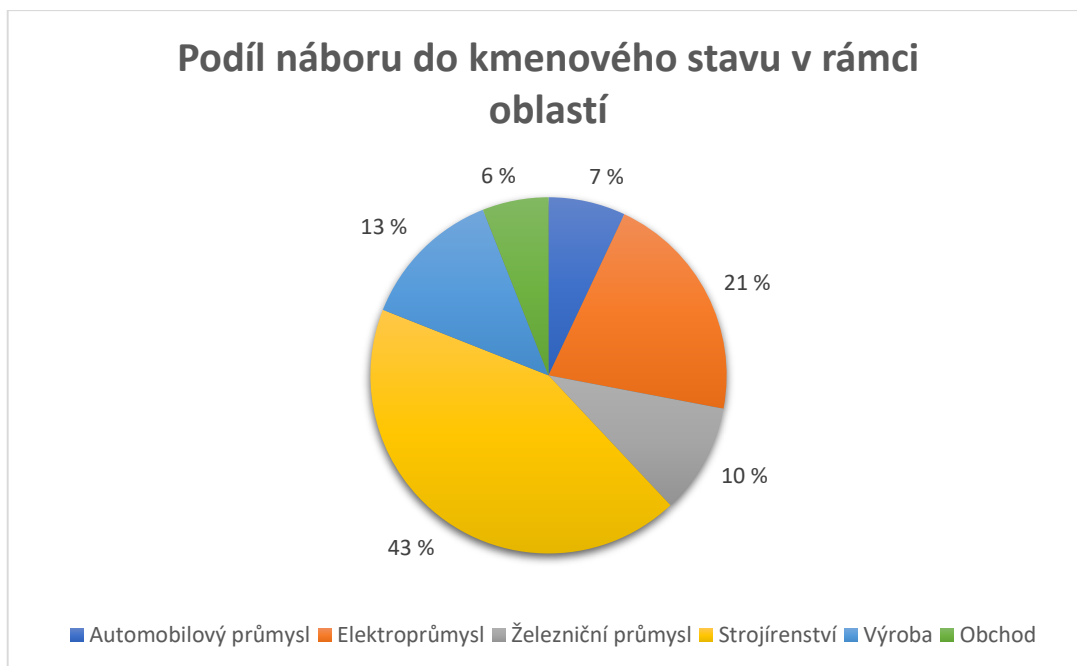
### 5.2.3 Nábor do kmenového stavu

Nábor do kmenového stavu neboli Permanent placement se dle grafu 1 řadí mezi druhou klienty nejvíce žádanou službu organizace. Agentura zajišťuje veškerý proces spojený od vyhledání potenciálního pracovníka až po jeho následné doručení klientovi na místo výkonu práce. Rozdílem v pozicích oproti dočasnému přidělení je zde nulové časové omezení v délce výkonu práce u daného klienta agentury, tedy pozice jsou obsazovány nastálo, jinak řečeno, do té doby dokud jsou obě strany spolu spokojené. Tato služba je vhodná jak pro velké firmy potřebující obsadit vysoké či specifické pozice, tak pro menší organizace, kterým se nedaří anebo je pro ně méně výhodné obsazovat interní pozice vlastními zdroji. (ProJob\_perm)

Mezi spokojené klienty, kteří využívají službu náboru do kmenového stavu od agentury ProJobEU, se dají zařadit: Laird s. r. o., DT-holding a.s., TRCZ s. r. o., PONEC s. r. o., Autosalon Astra a.s., GZ Media, a.s., a mnoho dalších. (ProJob\_představení)

Jak uvádí graf 3, mezi oblast, do které ProJobEU dodává nejvíce stálých pracovníků, se řadí strojírenství (43 % z celkového portfolia). Více jak pětina podíl dále zaujímá elektroprůmysl a nejméně ze všech (6 %) připadá na pracovníky, kteří se věnují obchodu. Zatímco u dočasného přidělování agenturních pracovníků klientům dominoval automobilový průmysl, u náboru do kmene organizace zaujímal téměř zanedbatelnou část (7 % z celkového portfolia). (ProJob\_představení)





Graf 3 – Podíl náboru do kmenového stavu v rámci oblastí

Zdroj: vlastní zpracování na základě dokumentu ProJob\_představení

#### 5.2.4 Přezaměstnání

Mezi další službu poskytovanou organizací ProJobEU, podle interního dokumentu ProJob\_představení, patří Přezaměstnání neboli Take-over, případně Outplacement. Tato služba je vhodná pro ty organizace, které rády ušetří na nákladech souvisejících s vedením mzdové, personální či jiné interní agendy. Jedná se tedy o převzetí současných, jak interních, tak jiných agenturních pracovníků daného klienta, do pracovněprávního vztahu s ProJobEU. (ProJob\_představení)

Jak vypovídá graf 1, tak tato služba není hojně využívána ani klienty nijak zvlášť preferována.

#### 5.2.5 Personální poradenství

Předposlední službou, kterou nabízí ProJobEU, se týká personálního poradenství neboli personnel consulting. Klienti při využití této služby mohou získat přehled o kladech a záporech vedení svého personálního oddělení, zhodnocení jejich interních praktik, používaných způsobů a metod. Dle rozhovoru s manažerem organizace, agentura pro tuto službu využívá i externích specializovaných pracovníků s mnoha získanými zkušenostmi a především kompetencemi, s cílem vylepšení funkčnosti personálních oddělení klientů. Celá služba probíhá na základě smlouvy o zajištění služby, jejíž součástí je i smlouva o mlčenlivosti. (ProJob\_představení)

Jak ukazuje graf 1, personální poradenství patří mezi nejméně využívanou službu klientů u ProJobEU. Nicméně i přesto je schopna mít naprosto zásadní vliv na budoucnost organizace. (Rozhovor s manažerem organizace)

## 5.2.6 Doprava

Jako poslední službu ProJobEU poskytuje dopravní služby. Nejedná se pouze o přepravu pracovníků do a ze zaměstnání, ale zároveň i o zajišťování dopravy při organizaci exkurzí a školních výletů pro školy a školky, různých firemních kongresů, workshopů, veletrhů, sportovních nebo jiných zájmových akcí i o svatby a oslavy výročí. (ProJob\_představení)

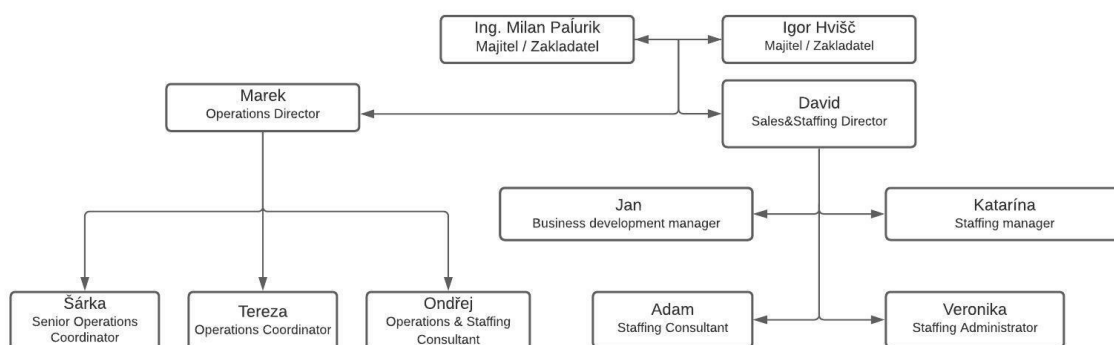
Dle rozhovoru s manažerem organizace je agentura schopna zajistit vlastní autobusy (případně alternativní druh dopravy) pro klienty, kteří potřebují převést z jednoho místa na druhé, včetně výše uvedených společenských akcí.

## 5.3 Pracovníci organizace

### 5.3.1 Organizační struktura

Vzhledem ke skutečnosti, že ProJobEU je nově vzniklou personální agenturou, tak se tento fakt bude odrážet i na velikosti organizační struktury. Jak je možno vidět na obr. 1, tak pod zakladateli české části ProJobEU jsou celkově čtyři řídicí manažeři, každý se svými specifickými pravomocemi. Tito manažeři se starají o chod celé organizace. Dále se ve struktuře vyskytuje pět řadových pracovníků agentury k srpnu roku 2021. (Struktura\_ČR)

Podle informací od manažera organizace, struktura ProJobEU obsahuje pracovníky ze všech tří poboček v České republice, kterými konkrétně jsou: Praha, Ostrava a Liberec, kde se nachází hlavní sídlo personální agentury.



Obr. 1 – Struktura organizace

Zdroj: vlastní zpracování na základě dokumentu Struktura\_ČR

### 5.3.2 Aktuální pracovníci ProJobEU

Z obrázku 1 vyplývá, že zakladateli české struktury organizace ProJobEU jsou pánové Ing. Milan Paľurik a Igor Hvišč, avšak ani jeden z nich přímo neřídí strukturu ČR. Tuto činnost mají na starosti pánové Marek a David, kteří jsou přímo zodpovědní za výsledky svých divizí a zodpovídají se majitelům. (Struktura\_ČR)

Divize „Operations“, která je řízena Markem, je zodpovědná za kvalitu péče poskytovanou klientům organizace (dle interně stanovených standardů personální agentury) a za rozvoj klientů v rámci služby dočasného přidělení pracovníků. Celková divize je složena ze tří koordinátorů, přičemž jeden z pracovníků, konkrétně Ondřej, je na pozici koordinátora, jenž má na starosti i nábor. (Struktura\_ČR)

Divize „Sales & Staffing“ je řízena Davidem. Tato část organizace zodpovídá za oblasti obchodu, marketingu, dočasného přidělení a nábory do kmenového stavu. Ostatní, méně časté druhy služeb, jsou operativně delegovány managementem dle vytíženosti pracovníků a zodpovídají za ně společně Marek a David. (Struktura\_ČR)

V této divizi se vyskytují dva manažeři, konkrétně pan Jan a paní Katarína, kteří jsou kompetentní k rozvoji celé společnosti. Oba mají na starosti výsledky této divize a společně řídí dva pracovníky. Adam a Veronika jsou na pozici náborářů a jejich zodpovědností je plnění objednávek klientů jak pro dočasné přidělení pracovníků, tak pro nábor do kmenového stavu. Celá tato struktura se zodpovídá Davidovi. (Struktura\_ČR)

## 5.4 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Dle rozhovoru s manažerem organizace, ProJobEU nemá žádný stanovený plán (postup) na řízení lidských zdrojů, podle kterého by se jeho pracovníci řídili. V organizaci je dbáno na přátelský kolektiv, který mezi sebou tvoří pracovníci a vytváření jakousi „rodinu“, v níž se všichni mezi sebou dobře znají a jsou spolu spokojení. Jak již bylo uvedeno v části Vize a mise organizace, tak ProJobEU nemá ambice stát se obrovským korporátním podnikem zaměřujícím se na personální činnost. ProJobEU se chce vydat cestou vytvoření menší, respektive do budoucna středně velké personální agentury se specifickým kulturním prostředím.

### Nábor nových pracovníků

Nábor nových pracovníků v ProJobEU neprovádí čistě manažer organizace, což umožňuje všem pracovníkům být součástí náborového procesu. Konečné rozhodnutí je však vždy na daném manažerovi. Pokud se uvolní volná pozice v organizaci anebo je potřeba obsadit nové pracovní místo, prvním zdrojem využívaným na nábor nových pracovníků je doporučení od stávajících pra-

covníků – kohokoliv, koho znají a domnívají se, že je pro danou pozici vhodný (včetně konkurenčních pracovníků). Tento způsob doporučuje i Urban (2013, s. 40). Pokud se touto metodou nenalezne vhodný pracovník, tak se z větší strany ProJobEU obrátí na nábor skrze inzertní portály. (Rozhovor s manažerem organizace)

Vzhledem k tomu, že organizace sama o sobě nedisponuje personálním oddělením, tak veškeré povinnosti spojené s touto oblastí spadají na manažery, především na pana Jana, Davida a paní Katarínu. (Rozhovor s manažerem organizace)

Pracovní pohovory zpravidla probíhají ve dvou kolech, kdy první je neformální rozhovor s manažerem, kde je za cíl pro obě strany ujasnění svých očekávání. Do druhého kola se dostanou pouze ti uchazeči, kteří splňují jak kritéria pro danou pozici (dle potřeb organizace), tak zároveň také ti, již charakterově pasují do kulturního prostředí organizace, které je úpěnlivě budováno managementem společnosti. Druhé kolo je čistě zaměřené na komunikační a argumentační znalosti i dovednosti uchazečů, které prověřují sílu osobnosti a k tomu i schopnost se vyrovnat s dynamikou byznysu ProJobEU. V případě úspěšného absolvování druhého kola přijímacího řízení uchazeč již dostává pracovní nabídku, což je podle slov manažera organizace „neobvyklé u personálních agentur“. Ve výjimečných situacích organizace pořádá i třetí kolo výběrového řízení, které se řeší operativně a je zaměřené na důkladnější prozkoumání pracovníkových znalostí a dovedností. (Činnosti\_organizace)

## 5.5 Výhledy do budoucna v ProJobEU

Pro rok 2021 má ProJobEU za cíl dosáhnout linie dvou set dočasně přidělených pracovníků (dále jen DPZ) a dvanácti interních pracovníků, kteří budou pracovat celkově ve čtyřech pobočkách v České republice. Dále pak dosažení průměrného fakturačního milníku za poskytovanou službu klientům, konkrétně se zde jedná o službu permanent placement neboli nábor do kmenového stavu, ve výši 250 000 Kč ročně připadající na jednoho konzultanta. Každý následující rok má organizace v plánu zvýšení počtu DPZ o 20 % a zároveň i průměrného fakturačního milníku za nábor do kmenového stavu o jednu pětinu. (Činnosti\_organizace)

V roce 2022 se v České republice plánuje založení asociace personalistů a personálních agentur s cílem spojit malé a středně velké agentury s ověřeným renomé, žádnými finančními závazky a přístupem se srdcem na pravém místě tak, aby byli schopni si navzájem pomoci a sdílet své zkušenosti. Druhou myšlenkou je dokázání klientům, že se jim vyplatí spolupracovat více s menšími personálními agenturami než s velkými korporátními podniky. (Činnosti\_organizace)

V rámci roku 2023 chce ProJobEU zavést dvě nové služby pro klienty, které jsou v aktuální formě teprve v prvotní fázi. (Činnosti\_organizace)

## 6 Systém adaptace pracovníků v ProJobEU

Po úspěšném výběrovém řízení daného pracovníka je na čase se adaptovat na nové podmínky v organizaci, a to jak pracovního, tak sociálního charakteru. I přes to, že organizace je v samém počátku svého vývoje, tak si je vědoma důležitosti adaptačního procesu a dle slov manažera na něj dávají „patřičný význam“. (Rozhovor s manažerem organizace)

### 6.1 Zabezpečení adaptace pracovníků v ProJobEU

Zainteresované strany adaptačního procesu tvoří zejména pan Jan s paní Katarínou, kteří se společně podílí na celkovém řízení procesu adaptace. Personální oblasti jsou zaštiťovány Davidem. Marek se věnuje především pracovní části adaptace, konkrétně tréninku a školení pracovníků. (Rozhovor s manažerem organizace)

Ke každému pracovníkovi se snaží management firmy přistupovat individuálně, a tím i přizpůsobovat veškeré jeho aspekty v průběhu adaptačního procesu, čemuž napomáhá i téměř ploché strukturální rozpoložení organizace. (Rozhovor s manažerem organizace)

#### 6.1.1 Definice a cíl adaptace pracovníků v ProJobEU

Podle slov manažera ProJobEU, se adaptací pracovníků rozumí proces, který má počátky již v samotném výběru pracovníka. Hlavní část následuje ihned za samotným výběrem nového pracovníka, přičemž cílem se rozumí „začlenění pracovníka v požadovaném období do prostředí organizace“.

#### 6.1.2 Oblasti adaptace pracovníků v ProJobEU

Management firmy rozeznává dvě základní oblasti adaptace, na které se společně zaměřují, tedy sociální a pracovní adaptaci. Co se týče sociální části adaptace, organizace na ni dává opravdu značný důraz. Její počátky je možno vidět již v průběhu výběrového řízení. Managementu firmy jde zejména o zachování jejich kulturního prostředí podobným stylem smýšlejícími pracovníky, kteří se snaží kulturu vylíčit při prvních kontaktech potenciálního pracovníka s organizací a malými krůčky ho tímto stylem i adaptovat do jeho nově vzniklého kolektivu. (Rozhovor s manažerem organizace)

Sociální část adaptace v ProJobEU má ovšem jedno velké úskalí, kterým je vzdálenost jednotlivých poboček od sebe v rámci České republiky. Díky tomuto faktu není vůbec jednoduché zařídit

dostatečné množství osobního kontaktu s ostatními pracovníky organizace, a proto je managementem firmy iniciován alespoň pravidelný virtuální kontakt skrze sociální platformy. (Rozhovor s manažerem organizace)

V pracovní části adaptačního procesu se organizace zaměřuje na proškolení pracovních postupů a osvojení si náplně práce daného pracovníka tak, aby byl pracovník schopen vykonávat svoji práci samostatně a v očekávaném termínu, který je stanoven organizací. Vzhledem ke skutečnosti, že se organizace snaží nové pracovníky nabírat i z konkurenčních firem, tak je potřeba na začátku sladit jednotný systém práce. Dle konverzace s manažerem organizace je pro ProJobEU zásadní, aby každý jednotlivý nový pracovník přicházející do ProJobEU měl již za sebou za jakýchkoliv podmínek zkušenosti z personálního odvětví, což organizaci značným stylem dopomůže v pracovní adaptaci, protože nemusí začínat stavět na zelené louce. (Rozhovor s manažerem organizace)

### **6.1.3 Nástroje adaptačního procesu v ProJobEU**

Organizace využívá několik nástrojů adaptačního procesu. I když jejich nabídka nemusí být tolik pestrá jako u jiných podniků, přizpůsobitelnost kompenzuje ochota managementu v podporování individuálního školení v průběhu adaptačního procesu, případně i iniciace k seznamování pracovníků mezi sebou. (Rozhovor s manažerem organizace)

Za hlavní nástroj adaptačního procesu se, dle slov manažera organizace, dá označit individuální a kontinuální školení s kompetentním pracovníkem organizace, zpravidla manažerem, který má za účel předat, především v praktické formě, potřebné znalosti a dovednosti pro osamostatnění pracovníka v jeho pracovní roli. (Rozhovor s manažerem organizace)

Dalším nástrojem, jenž se využívá v ProJobEU na podporu adaptačního procesu, je e-learning. Pracovník se tedy může věnovat svému rozvoji i z pohodlí domova. Management organizace je ochotný na přání pracovníka zařídit speciálně zaměřený e-learning v oblasti, která ho zajímá a chce se v ní zlepšit. (Rozhovor s manažerem organizace)

Předposledním nástrojem jsou různé sociální platformy jako například Skype, Zoom, aj. Managementem firmy je od začátku iniciován kontakt a pracovníkovi jsou přímo domlouvány schůzky s ostatními členy organizace (včetně vyššího managementu) skrze tyto sociální platformy, které mu dopomáhají se nejen vzdělávat o systémech a kultuře v organizaci, ale také více poznat své spolupracovníky a nadřízené. Mimo to jsou pracovníci dohodnuti, že alespoň jednou za týden uskuteční mezi sebou online hovor pro obeznámení se s novinkami na trhu, sdělení si jiných podstatných informací, a také pro podporu týmového ducha, protože jim vzdálenost mezi kanceláři neumožňuje se vídat častěji. (Rozhovor s manažerem organizace)

Posledním nástrojem adaptačního procesu jsou tzv. workshopy. Workshopy probíhají vždycky osobně a jejich periodicita je jednou za měsíc. Účastní se jich pouze náboráři a vedení organizace, koordinátoři se na nich nevyskytují. Jejich náplň je zaměřena na novinky v rámci inzerce, rozšíření schopností v rámci obsluhování sociálních sítí a následně i praktická část, kde si náboráři zkouší nábor nových agenturních pracovníků. Nábor nových klientů má na starosti manažer Jan. (Rozhovor s manažerem organizace)

## 6.2 Průběh adaptace pracovníků v ProJobEU

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.1.2., tak počátky adaptace organizace vnímá již při samotném výběrovém řízení. Dle slov manažera organizace si vedoucí výběrové řízení v ProJobEU a potenciální nový pracovník v průběhu výběrového řízení mezi sebou vytvoří tzv. psychologickou smlouvu, jejíž význam byl blíže popsán v podkapitole 2.3.1 Psychologická smlouva.

Při nástupu pracovníka do organizace se ihned spustí adaptační proces, který probíhá na jednotlivých pobočkách s pracovníky odpovědnými za jednotlivé pozice. Každý jednotlivý pracovník je zaškolen na potřebné činnosti, software, systémy organizace apod. tak, aby bylo možné v rámci prvního měsíce pracovního vztahu s ProJobEU podchytit vše podstatné a na jeho konci již plnohodnotně fungovat. (Činnosti\_organizace)

Dle rozhovoru s manažerem personální agentury vedení firmy považuje první den adaptačního procesu za velmi důležitý. Proto je dbán důraz na osobní přítomnost alespoň jednoho příslušného pracovníka managementu na dané pobočce. Po prvním dni se adaptační proces zaměřuje i na maximalizaci využití adaptačních nástrojů zmíněných v podkapitole 6.1.3.

Systém adaptace organizace odlišuje, zda se jedná o nového pracovníka na pozici náboráře, nebo o koordinátora. Koordinátoři jsou zaškolováni panem Markem. Všichni noví pracovníci absolvují v organizaci v prvních týdnech důkladné školení a trénink jejich náplně práce se zaměřením především na oblast vhodného jednání s klienty. Adaptační proces pro nové pracovníky na pozici náborářů má na starosti pan Jan anebo paní Katarína, přičemž jednou měsíčně se každý náborář účastní tzv. workshopů, které probíhají osobně na jedné z poboček organizace a již byly více rozebrány v podkapitole 6.1.3. (Rozhovor s manažerem organizace)

V průběhu celého adaptačního procesu není agenturou implementován žádný hodnotící rozhovor nového pracovníka s managementem, a to navzdory skutečnosti, že tuto činnost vedení agentury provozovalo ve své minulé firmě. Proběhnutí hodnotícího rozhovoru je pro obě strany přínosné, protože si mohou navzájem sdělit své dojmy a předat zpětnou vazbu, jak již bylo rozebráno v podkapitole 2.3.4 Hodnotící rozhovory. (Rozhovor s manažerem organizace)

V aktuální době jim, dle slov manažera organizace, bohatě stačí jejich individuální přístup k adaptaci každého jednotlivého pracovníka, se kterým jsou v dennodenním kontaktu, a jsou mu

schopni předat zpětnou vazbu. Vzniká zde snaha o podchycení případných problémů přímo v průběhu výkonu práce nového pracovníka v adaptačním procesu, nikoli až později na tzv. hodnotícím pohovoru, anebo při jiném formálním setkání nového pracovníka s managementem organizace. Důraz na výhodu tohoto stylu vyhodnocování pracovníkova výkonu a styl řízení adaptačního procesu dal i manažer personální agentury, který je s dosavadním systémem dle svých slov značně spokojen.

Podle rozhovoru s manažerem organizace ProJobEU v průběhu svého adaptačního procesu většinu informací předává ústní formou, včetně zmíněné zpětné vazby. ProJobEU nemá zpracovaný žádný základní písemný soubor podstatných informací pro nového pracovníka, tzv. „orientační balíček“, o kterém bylo více řečeno v podkapitole 2.3.5 Orientační balíček. Předat všechny tyto informace je zodpovědností příslušného manažera nového pracovníka, a to ústní formou v průběhu prvních dnů na pracovišti.

Celkový proces adaptace trvá, podle rozhovoru s manažerem organizace, přibližně jeden kalendářní měsíc u obou pracovních rolí v agentuře, po kterém je pracovník již ve fázi uspokojivého vykonávání své pracovní náplně dle standardů organizace, a zároveň i začleněn do kolektivu ProJobEU.

Následně, dle informací z dokumentu Činnosti\_organizace, je organizací spuštěn systém tzv. doškolení, který má za cíl pracovníka zcela začlenit do kulturního prostředí agentury a dostat jej do fáze 100% zaučení a schopnosti fungovat, což je, dle rozhovoru s manažerem organizace, možné nejdříve po čtyřech měsících, nejčastěji mezi pěti a šesti měsíci po nástupu do ProJobEU.



## 7 Vyhodnocení rozhovorů mezi pracovníky ProJobEU

Ve dnech od 23. srpna do 25. srpna 2021 proběhlo v organizaci ProJobEU šetření se všemi pracovníky agentury (vyjma managementu) formou rozhovorů. Tyto rozhovory probíhaly skrze aplikaci Skype.

Rozhovory měly za cíl odhalit pohled druhé strany na celkový adaptační proces a věci s ním související. Zároveň také dopomohly k vykreslení reálného obrazu práce v organizaci ProJobEU, a mohou být též patřičnou zpětnou vazbou pro management agentury, protože v této organizaci prozatím žádné jejich vlastní šetření neproběhlo. V neposlední řadě jsou výsledky tohoto šetření důležitou součástí pro poslední část této bakalářské práce, která obsahuje navržené doporučení na zlepšení adaptačního procesu v personální agentuře ProJobEU. Tyto návrhy se opírají o komplex nabytých dat uvedených v teoretické části této bakalářské práce aplikované na získaná data od manažera organizace formou rozhovorů a interních dokumentů, a také rozhovorů s příslušnými pracovníky organizace.

Rozhovory s pracovníky byly složeny z otevřených (celkově 9) a uzavřených (celkově 11) otázek. Poté následovaly doplňující otevřené otázky dle odpovědí pracovníků.

### 7.1 Respondenti

Mezi respondenty rozhovorového šetření patřilo pět pracovníků organizace, kterými byli:

- Šárka
- Tereza
- Ondřej
- Adam
- Veronika

Se všemi těmito pracovníky byl proveden rozhovor s dvaceti otázkami zaměřující se na jejich zkušenosti, názory a pohledy na výběrové řízení a adaptační proces v organizaci ProJobEU. Jeden pracovník se v průběhu našeho rozhovoru ještě stále nacházel ve svém adaptačním procesu.

## 7.2 Výsledky

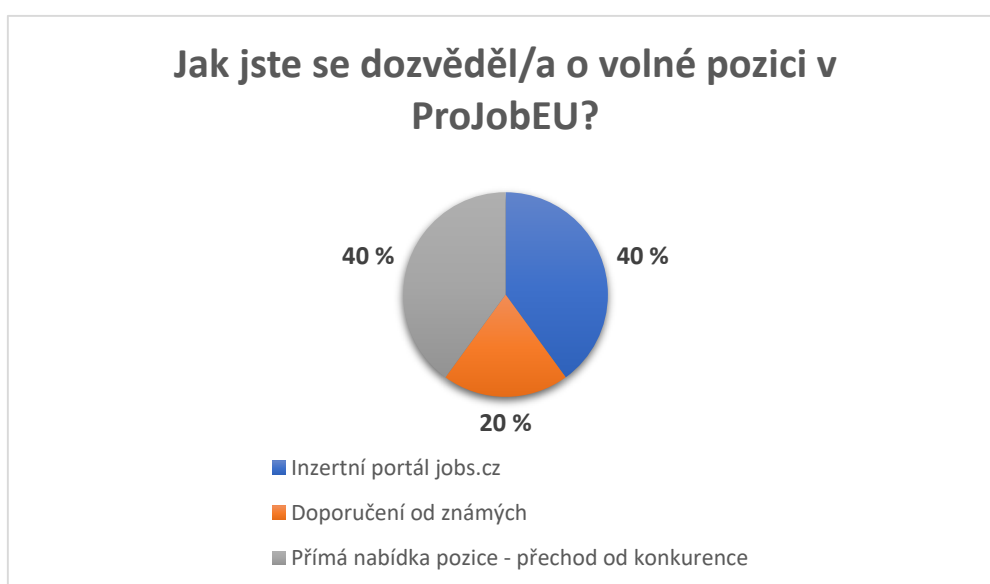
Výsledky rozhovorového šetření ukázaly hned několik naprosto stejných pohledů na dané téma (otázku) k adaptačnímu procesu v agentuře ProJobEU, které se shodovaly s pohledem managementu organizace. Na druhou stranu se tu také vyskytlo několik bodů, kde odpovědi každého pracovníka byly zcela odlišné, anebo se zásadním stylem odlišovaly od pohledu organizace na ně. Níže je možno nalézt jednotlivé otázky položené na rozhovorech. Jsou detailněji rozebrány a doplněné komentářem s jejich vyhodnocením. Vyhodnocení rozhovorů je dále doplněno o názory manažera Jana.

### 1) Jak jste se dozvěděl/a o volné pozici v ProJobEU?

Jak ukazuje graf 4, tak se dva aktuální pracovníci dostali do ProJobEU přímým oslovením ze strany managementu, když ještě pracovali ve své minulé konkurenční firmě. Následně se zde i ukazují jiné styly nábory nových pracovníků, které byly více rozebrány v kapitole Nábor nových pracovníků. Konkrétně se zde jedná o využití inzertních portálů a nábor skrze doporučení známých pracovníků. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Dle slov manažera organizace, pokud se v organizaci objeví volné místo, tak se ho management snaží nejprve zaplnit známými již stávajícími pracovníky, což i doporučuje Urban (2013, s. 40), a v mém šetření tento způsob vycházel přesně na 20 % respondentů. Až při neúspěchu touto metodou se vedení organizace zaměří na podání inzerátu na pracovní portály, díky kterým přišlo 40 % nových pracovníků.

Čtyři z pěti dotazovaných pracovníků věřilo, že se na pracovní pozici u ProJobEU dostane. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)



Graf 4 – Způsob nalezení volné pozice

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s pracovníky ProJobEU

## 2) Jak dlouho trvalo (v řádech týdnů) Vaše výběrové řízení?

Jak je možno vidět na grafu 5, délka výběrového řízení mezi pracovníky byla vysoce variabilní. V průměru trvala dva týdny, což i odpovídá předaným informacím od manažera organizace. Mezi pracovníky se objevovali pouze pozitivní reakce na management agentury v průběhu výběrového řízení. Vedení podle pracovníků jednalo důkladně a nenacházely se v něm žádné problémy či překážky, které by narušovaly jeho průběh. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)



Graf 5 – Trvání výběrového řízení

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s pracovníky ProJobEU

## 3) Jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s průběhem Vašeho výběrového řízení na škále od 1–5, přičemž 5 značí „nejvíce spokojený“?

Veškeré odpovědi na tuto otázku spolu navzájem korespondují, přičemž všichni tři pracovníci, kteří se účastnili výběrového řízení, s ním byli maximálně spokojeni. Dále to také odpovídá informacím předaným manažerem organizace při společném rozhovoru, při kterém uvedl, že vedení ProJobEU si dává extra záležet na výběru nových pracovníků a zachování kulturního prostředí v organizaci. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

## 4) Byl/a jste spokojen/a s komunikací ze strany organizace během výběrového řízení?

Všech pět pracovníků bylo spokojeno se stylem komunikace ze strany organizace během jejich výběrového řízení, přičemž jejich spokojenost měla svůj vznik především v osobním přístupu managementu a rychlé komunikaci v průběhu výběrového řízení. Tři pětiny pracovníků dále pozitivně hodnotí informovanost organizace vůči nim v průběhu jejich výběrového řízení. Bylo také dokázáno,

že se management agentury vůbec neobává hledat nové pracovníky v konkurenčních firmách, a především těmto pracovníkům dokáže zajistit jejich bezproblémový přechod do ProJobEU, což ocenilo 40 % respondentů. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

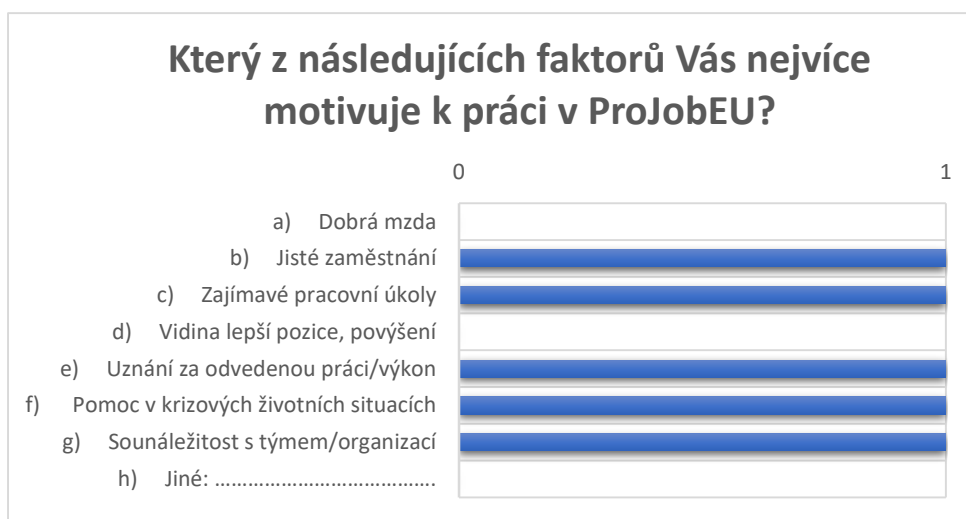
### 5) Proč jste se rozhodl pro práci v ProJobEU? Jaký byl Váš důvod?

V zásadě většina dotazovaných pracovníků nebyla spokojená ve své minulé firmě a právě její nedostatky ProJobEU dokázal naplnit. Především se zde jednalo o větší volnost, možnost vlastní iniciativy a přístup zaměřený pro dobro klienta. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

### 6) Který z následujících faktorů Vás nejvíce motivuje k práci v ProJobEU?

Jak ukazuje graf 6, pro každého jednotlivého pracovníka existuje právě jiný faktor, který ho nejvíce motivuje v jeho práci u ProJobEU. Tato diverzifikace motivujících faktorů mezi pracovníky se dá označit pro organizaci za pozitivní znamení, protože nemůže nastat situace, že jsou všichni pracovníci v agentuře vázáni z jednoho jediného důvodu, např. kvůli nadstandartnímu pracovnímu ohodnocení, což při narušení onoho faktoru může značně ovlivnit chod celé organizace. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Zajímavé je ovšem to, že 80 % dotazovaných pracovníků tento svůj hlavní faktor, který je motivuje v práci pro ProJobEU, zjistili až v průběhu jejich výkonu práce v personální agentuře. U většiny pracovníků organizace tento faktor neměl vliv na rozhodnutí, zda nakonec přijmou pracovní nabídku od managementu organizace či nikoliv. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)



Graf 6 – Nejvíce motivující faktory pro práci v ProJobEU

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s pracovníky ProJobEU

## **7) Kolik jste již zažil/a adaptačních procesů?**

Pro čtyři z pěti dotazovaných pracovníků byl adaptační proces v ProJobEU jejím čtvrtým za svůj život, pouze jeden pracovník uvedl větší počet již absolvovaných adaptačních procesů (včetně adaptací v jiných organizacích). Všichni respondenti dále uvedli, že byli spokojeni se svým adaptačním procesem. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

## **8) Co považujete za výsledek úspěšné adaptace?**

Pracovníci ProJobEU považují za výsledek úspěšné adaptace srozumění se všemi svými pracovními úkoly a umění si poradit v krizových situacích. Pouze 60 % respondentů do výsledku adaptace zahrnuje sociální část adaptačního procesu, kde považují za podstatné sjednocení pracovníka s kolektivem organizace. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

## **9) Jaká byla Vaše očekávání při nástupu do organizace ProJobEU, a naplnila se Vaše očekávání z výběrového řízení?**

Čtyřem pětina dotazovaných pracovníků se jejich očekávání z výběrového řízení naplnily. Jejich očekávání se opíraly o domluvené věci z průběhu prvního kola výběrového řízení. Následně také obsahovaly zvětšení vlastní iniciativy, existence příjemného kolektivu a zaměření se na kvalitu (nikoli kvantitu) v oblasti personální činnosti. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

## **10) Kdy pro Vás začala Vaše adaptace do organizace?**

Pro všechny dotazované pracovníky začal adaptační proces ihned v den nástupu do práce, tedy prvním dnem. U jednoho respondenta ovšem musel být posunut začátek sociální části adaptačního procesu o jeden měsíc kvůli tomu, že se ocitl v situaci, kdy byl úplně první pracovník v personální agentuře, a další noví pracovníci do organizace vstoupili až následující měsíc. Toto je zcela speciální situace, která se stává opravdu výjimečně v jakékoliv organizaci. Danému pracovníkovi to ovšem nevadilo, protože na to byl včas upozorněn. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Na druhou stranu tu vidíme rozpor s pohledem organizace, která bere počátek svého adaptačního procesu již v průběhu výběrového řízení, jak již bylo uvedeno v podkapitole 6.1.2 Oblasti adaptace pracovníků v ProJobEU.

## **11) Kdy Vám byli představeni poprvé Vaši kolegové (spolupracovníci)?**

Poznání svých kolegů v ProJobEU bylo mezi jednotlivými pracovníky poměrně variabilní. Pracovníci přecházející do této personální agentury s managementem z jiné firmy poznali své nové kolegy až za určitý čas, konkrétně do 2 měsíců. U jednoho respondenta mu zase vzdálenost jednotlivých poboček organizace dovolila poznat své kolegy až v průběhu prvního týdne, a to především díky iniciativě organizace. Ovšem nejčastěji seznamování s kolegy probíhalo již v den nástupu

do práce (osobní i online formou), a to konkrétně u 60 % pracovníků. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Žádný z dotazovaných pracovníků neuvedl možnost prvního seznámení s kolegy v průběhu svého výběrového řízení, navzdory faktu, že je to dle slov manažera organizace v této personální agentuře běžné.

Tento rozpor vznikl především kvůli tomu, že jednotlivé pobočky ProJobEU v rámci České republiky jsou daleko od sebe, přičemž ne každá pobočka je obsazena stálými pracovníky, anebo tam pracuje pouze jeden jediný. Tento bod by neměl budoucím novým pracovníkům v ProJobEU dělat problémy z důvodu vize organizace na následujících několika letech, viz bod „Vize a mise ProJobEU“.

### **12) Kdo Vás seznámil s Vašimi spolupracovníky? Spíše Vy anebo organizace?**

V ProJobEU převažuje větší iniciativa ze strany organizace pracovníky mezi sebou seznamovat, celkově tuto možnost uvedlo 60 % respondentů. Všichni pracovníci (ať už se poznávali na vlastní vůli anebo spíše na popud organizace) byli se stylem seznámení s kolegy spokojeni. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

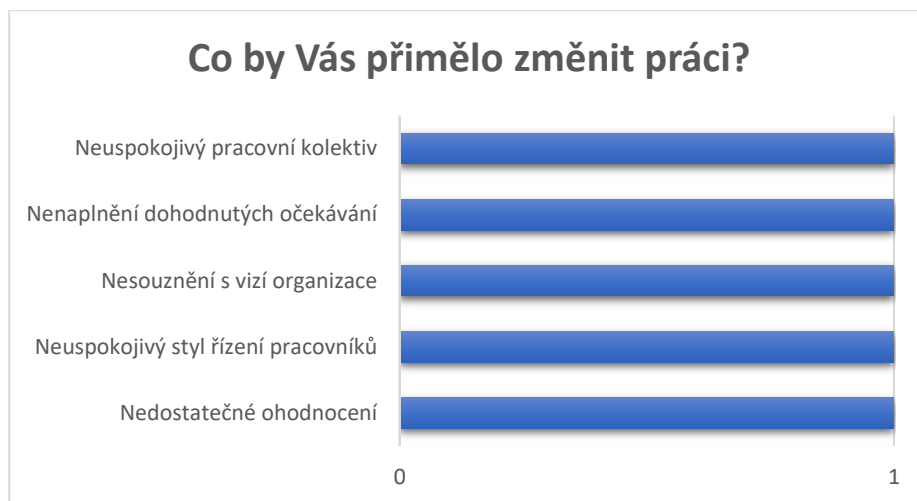
### **13) Jak jste spokojen s pracovním kolektivem v organizaci?**

Všichni dotazovaní pracovníci uvedli, že jsou vysoce spokojeni s pracovním kolektivem v ProJobEU. Vede je k tomu především vytvořená přátelská atmosféra, jejich vstřícnost a ochota. Zároveň ovšem tomu dopomáhá i zahrnutí stálých pracovníků při výběru nových do organizace. Každý jednotlivý pracovník má možnost se k danému kandidátovi vyjádřit. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Podle rozhovoru s manažerem organizace ProJobEU vybírá nové pracovníky tímto způsobem kvůli zachování kulturního prostředí firmy a aby do organizace přicházeli stále „stejní“ lidé, kteří si spolu navzájem rozumějí.

### **14) Co by Vás přimělo změnit práci?**

Jak je možno vidět na grafu 7, pro každého pracovníka existuje jiný faktor, který by ho donutil změnit práci. I přes to, že všichni respondenti jsou v aktuální situaci spokojeni, tak u každého jednotlivého pracovníka se potvrdila existence alespoň jednoho faktoru.

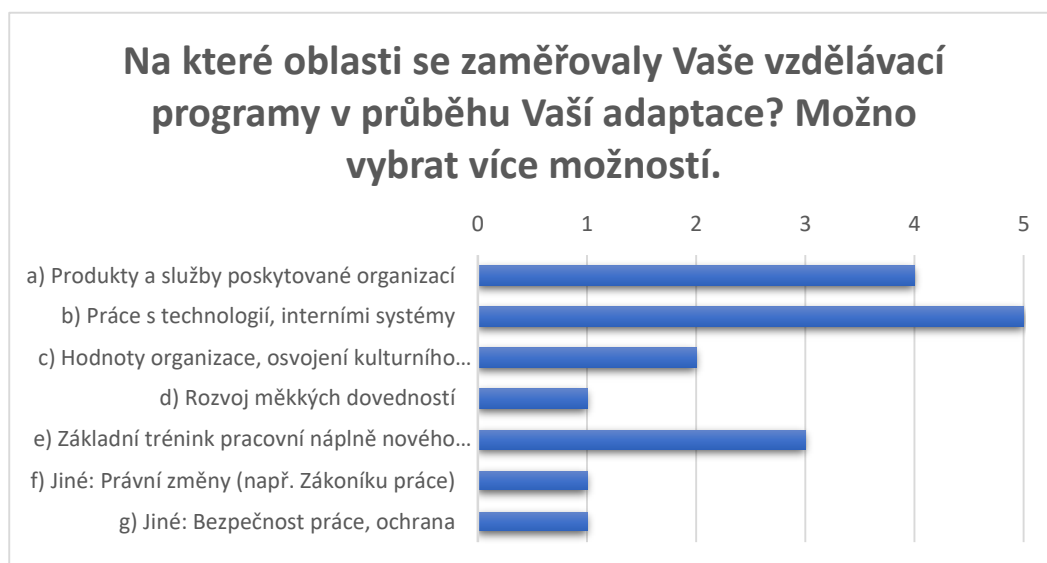


Graf 7 – Důvody pracovníků pro odchod z ProJobEU

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s pracovníky ProJobEU

**15) Na které oblasti se zaměřovaly Vaše vzdělávací programy v průběhu Vaší adaptace? Možno vybrat více možností.**

U všech dotazovaných pracovníků se vzdělávací programy v průběhu jejich adaptace zaměřovaly na práce s technologií a interními systémy. Následně se také značně orientovaly na produkty a služby poskytované organizací (u 80 % pracovníků) a pouze u jednoho respondenta se vzdělávací aktivity specializovaly na rozvoj měkkých dovedností. Všichni respondenti byli spokojeni se vzdělávacími programy v průběhu adaptačního programu u ProJobEU, stejně tak jako jejich kvalitu ohodnotili za dostatečnou. Vzdělávací programy probíhaly většinou hromadně. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)



Graf 8 – Oblasti vzdělávacích programů v adaptaci v ProJobEU

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s pracovníky ProJobEU

**16) Přišla Vám nabídka vzdělávacích programů/aktivit během adaptace v ProJobEU dostatečná?**

Pro všechny dotazované pracovníky byla nabídka vzdělávacích programů/aktivit během jejich adaptace od ProJobEU ohodnocena za dostačující. Management organizace je ochotný poskytnout dodatečné školení (vzdělávací program) čistě na výběru pracovníka. Tuto možnost prozatím využil pouze nejnovější pracovník agentury. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

**17) Jak Vám pracovníci ProJobEU byli nápomocni první den ve Vaší adaptaci?**

Všichni dotazovaní pracovníci uvedli, že pracovníci ProJobEU jim byli vysoce nápomocní v průběhu prvního dne v jejich adaptaci. Oceňovali zejména osobní přístup manažera. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Podle statistiky, která se zaměřovala na ochotu zaměstnavatele pomoci pracovníkovi se připravit a adaptovat v jeho adaptačním procesu (Statista, 2018a), jim byl ve 29 % případů jejich nový zaměstnavatel vysoce nápomocný v průběhu jejich prvního dne. Celkově 88 % dotazovaných pracovníků uvedlo, že jim byli pracovníci nové organizace alespoň středně nápomocni, což jenom potvrzuje důležitost prvního dne pracovníka v nové organizaci a to, jak k ní přistupují různé organizace. Tato statistika byla provedena celosvětově na celkovém počtu 250 respondentů.

**18) Jak je pravděpodobné, že byste na základě svých zkušeností s adaptací doporučil/a práci v ProJobEU svému blízkému?**

Všichni respondenti uvedli, že pravděpodobnost, aby své zkušenosti s adaptačním procesem zažitým u ProJobEU doporučili svému blízkému, je vysoká. Tento výsledek koresponduje s faktem, že při výběrů nového pracovníka jsou prvotním zdrojem známí lidé aktuálních pracovníků organizace. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Ve srovnání se statistikou, která se zaměřovala na zkušenosti pracovníků v průběhu jejich adaptačního procesu (konkrétně prvních 60 dnů v nové organizaci) a pravděpodobnost doporučení těchto zkušeností známému pracovníka (Statista, 2018b), se ProJobEU rozhodně řadí mezi ty organizace, které zanechají pozitivní stopu na svých nových pracovnících. Jako vysoce pravděpodobnou možnost, aby pracovník doporučil zkušenosti svému známému, svoji odpověď uvedlo 31 % respondentů, což z celkového počtu vychází na 345 dotazovaných lidí. Tato statistika proběhla v USA a účastnilo se jí 1 114 respondentů.



### **19) Co hodnotíte jako největší překážku/problém adaptace v ProJobEU?**

I přes to, že 40 % dotazovaných pracovníků nenašlo žádnou překážku v adaptaci u agentury ProJobEU, zbytek respondentů nejčastěji uváděl vzdálenost jednotlivých poboček od sebe v rámci republiky anebo nedostatek osobního kontaktu se svými spolupracovníky. Pravidelně se pracovníci osobně vídají jedenkrát do měsíce, což je podle 40 % pracovníků opravdu málo. Dále se jako překážka v adaptaci, u jednoho pracovníka, objevila nedostatečná komunikace ze strany managementu, která měla za důsledek značnou nejistotu v budoucnosti pracovníka v organizaci, a to navzdory faktu, že si na komunikaci organizace zakládá. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

### **20) Co hodnotíte jako největší přínos adaptace v ProJobEU.**

Dvě pětiny dotazovaných pracovníků uvedlo jako největší přínos adaptace v ProJobEU získání si a osvojení svých znalostí a dovedností z minulé práce, která byla ve stejném oboru. Dále 40 % pracovníků bralo jako největší přínos možnost pravidelně komunikovat s ostatními spolupracovníky skrze sociální platformy, což u jednoho pracovníka vedlo dokonce k rychlému zaučení v interních systémech organizace. Posledních 20 % z dotazovaných pracovníků si cenilo individuálnímu přístupu organizace k pracovníkovi. Díky tomu byl ProJobEU schopen úspěšně předat hodnoty agentury pracovníkovi v průběhu jeho adaptačního procesu, který s nimi aktuálně souzní. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

## 7.3 Shrnutí

Dle výsledků rozhovorového šetření se dá říci, že management organizace ProJobEU nastavil funkční systém výběrového řízení, se kterým, prozatím všichni pracovníci byli spokojeni. Zvláště oceněn byl osobní přístup manažera organizace při jeho průběhu.

Jedna z klíčových věcí, na níž si organizace ProJobEU staví, je vytváření příjemného kulturního prostředí s pracovníky, kteří si navzájem rozumí. Tato teze byla pracovníky potvrzena jako pravdivá, protože každý jednotlivý pracovník uvedl, že jsou vysoce spokojeni se svým pracovním kolektivem v organizaci. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Bylo dokázáno, že ProJobEU nemá žádný „hlavní“ faktor, na který láká nové pracovníky do organizace, anebo kvůli němuž pracovníci v organizaci setrvají. Každý jednotlivý pracovník organizace má svůj jedinečný zdroj motivace k práci v ProJobEU. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Rozhovorovým šetřením bylo také nalezeno hned několik rozporů mezi pohledem pracovníka a pohledy managementu organizace. Jedním z nich byl nesoulad v začátku adaptace pracovníka v ProJobEU, jak bylo uvedeno v kapitole 7.2 Výsledky u otázky 10. I přes to, že všichni pracovníci byli spokojeni s adaptačním procesem v této personální agentuře, tak jej nepovažovali za začátek jejich adaptace. Druhý rozpor nastal u otázky 11, kdy z důvodu značné vzdálenosti jednotlivých kanceláří organizace od sebe nebylo v každém případě umožněno seznámení nového pracovníka s jeho kolegy již ve svůj první pracovní den, i přes to, že to management organizace označil za běžné. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Co se týče vzdělávacích programů, ochotě managementu pomoci novému pracovníkovi v začátcích jeho adaptace a zkušenostem pracovníků s adaptačním procesem v agentuře ProJobEU, tak každý jednotlivý respondent uvedl svoji vysokou spokojenost se všemi třemi výše uvedenými aspekty. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Za největší problém v průběhu adaptace byla respondenty označena distance samostatných poboček personální agentury na území České republiky. Naopak za hlavní přínos adaptačního procesu byla uvedena možnost komunikace s ostatními spolupracovníky přes sociální platformy a zároveň i osvojení si svých již nabytých znalostí a dovedností z minulé práce. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

## 8 Návrhy a doporučení

Na základě získaných dat z odborné literatury, faktografických databází a následných rozhovorů s manažerem a pracovníky organizace byly vytvořeny tři návrhy na zlepšení adaptačního procesu a věci s ním souvisejících v personální agentuře ProJobEU.

### Návrh 1 – Častější skupinové pracovní akce

Jak bylo uvedeno v kapitole 7.3 Shrnutí, tak největším problémem adaptačního procesu u personální agentury ProJobEU je distance jednotlivých kancelářů firmy a s tím i související pravidelný osobní kontakt pracovníků. I přes skutečnost, že žádný z pracovníků neoznačil nedostatečný osobní kontakt se svými kolegy za aspekt, kvůli kterému je schopen organizaci opustit, tak není vhodné tuto oblast ihned opouštět a domnívat se, že je všechno v pořádku.

Pravidelný kontakt je velmi důležitý aspekt i podle Koubka (2007, s. 199–200), především při počátcích spolupráce s novým pracovníkem.

Z tohoto důvodu mezi první návrh na zlepšení adaptačního procesu je označena snaha o uskutečnění skupinových pracovních akcí konaných osobně v periodicitě nejvýše čtrnácti dnů, což dokáže podle Bedrnové a Nového (2007, s. 520) nejen podpořit týmového ducha, ale zároveň i zvýšit pracovní výkon jednotlivých pracovníků, protože pracovní a sociální adaptace jsou na sobě značným stylem závislé.

### Návrh 2 – Zaměření na rozvoj měkkých dovedností

Dalším doporučením na oblast, na níž je vhodné se zaměřit, je rozšíření škály nabízených vzdělávacích, případně rozvojových programů agenturou svým pracovníkům. Sice všichni pracovníci během rozhovoru uvedli, že jim přijde dostatečná nabídka těchto programů, avšak jak je možno vidět na grafu 8, tak existoval pouze jeden jediný společný bod všech dotazovaných pracovníků, na který se zaměřovaly jednotlivé individuální adaptační procesy. (Rozhovory s pracovníky ProJobEU)

Dle rozhovoru s manažerem organizace je pro pracovní výkon v organizaci ProJobEU vhodné mít rozvinuté měkké dovednosti, a především na nich neustále pracovat a rozvíjet je. Zejména se zde jedná o oblasti komunikace a vyjednávání s klienty, orientace v informacích, případně organizace pracovních povinností. Při pohledu na graf 8 je zřejmé, že se vzdělávací programy v adaptačním procesu zabývaly rozvojem měkkých dovedností pouze u 20 % dotazovaných respondentů, což je jeden z aspektů, kterým může personální agentura doplnit svůj vzdělávací proces v adaptaci nových pracovníků.

Pro organizaci je žádoucí, aby si nejdříve ujasnila, které z měkkých dovedností u pracovníka vyžadují svůj rozvoj ihned na počátku spolupráce a podle toho se na ně zaměřila. Následně si i ujasnila měkké dovednosti, jež se vážou až s možným budoucím kariérním růstem, jejichž rozvoj se projeví až postupem času v personální agentuře.

### **Návrh 3 – Vytvoření orientačního balíčku**

Posledním návrhem na zlepšení procesu adaptace v ProJobEU je vytvoření písemného (případně elektronického) souboru všech základních podstatných informací pro nastupujícího pracovníka. Jedná se o tzv. „orientační balíček“, jehož funkce byla vysvětlena v podkapitole 2.3.5 Orientační balíček. Je sestavován managementem organizace.

Jak uvádí Craford a Kapusinski (2014, s. 68), tak jasným problémem adaptace pracovníků je přesvědčení organizace o osvojení si veškerých znalostí v průběhu prvního měsíce, především v situaci, kdy informace byly předávány ústní formou, což značným stylem připomíná počátky adaptačního procesu v ProJobEU.

Pracovníci v ProJobEU v aktuální chvíli nemají žádný centralizovaný soubor informací, který jsou schopni využít během svého procesu adaptace. Veškerá zodpovědnost v předání informací spadá na příslušného pracovníka managementu, což sice dle slov manažera organizace může podpořit spolupráci a týmového ducha, ovšem zároveň je touto skutečností pracovník značně závislý na svém manažerovi. Vytvořením tohoto souboru informací pro nastupující pracovníky je jim umožněno doplnit mezery mezi tím, co získají od manažerů anebo svou praxí, a zároveň si i vylepšit celkový adaptační proces. (Rozhovor s manažerem organizace)

# Závěr

Z odborné literatury a průzkumu ve vybrané organizaci vyplývá, že adaptace pracovníků má značný význam pro každou organizaci. Dá se tedy říci, že je přínosné se na ni připravit a osvojit si praktiky a nástroje využívané v průběhu adaptačního procesu tak, aby celkový výsledek korespondoval s předem stanovenými cíli adaptace příslušné organizace.

Cílem práce bylo prozkoumat systém adaptace pracovníků ve vybrané organizaci (v tomto případě se jednalo o personální agenturu ProJobEU), určit potenciální příležitosti pro zlepšení celkového procesu a následně navrhnout možná řešení na jeho zlepšení. Výsledkem šetření bakalářské práce bylo zjištění, že managementu organizace se podařilo nastavit takový proces adaptace pracovníků, se kterým jsou všichni pracovníci a management v ProJobEU spokojeni. A to i přes to, že organizace se vyskytuje na trhu pouhé dva roky. Díky tomu se agentura stále nachází v procesu inovace řízení lidských zdrojů, do čehož spadá i adaptace pracovníků.

Z proběhlého šetření adaptačního procesu v ProJobEU bylo zjištěno, že existuje hned několik oblastí, ve kterých má personální agentura značný prostor pro vylepšení. Zejména jsou zde myšleny oblasti, ve kterých se dostavily kontradikce mezi managementem organizace a pracovníky ProJobEU, jak i uvádí kapitola 7.3 Shrnutí.

Dále se podařilo zjistit několik problémů, které skýtá proces adaptace v personální agentuře ProJobEU. K nim byly následně vymyšleny návrhy a doporučení, jež byly představeny v kapitole 8 Návrhy a doporučení.

Nyní už závisí čistě na organizaci, zda implementuje nějaký z výše uvedených doporučení pro zlepšení jejich procesu adaptace či nikoli.

# Seznam odborných zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice* [online]. 14th edition. New York: Kogan Page Limited, [cit. 2021-04-04]. ISBN: 978-0-7494-7411-9. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1507866>

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press. [cit. 2021-04-08]. ISBN: 978-80-7261-169-0.

BYFORD, Mark, Michael D., and Lena TRIANTOGIANNIS, 2017. Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review* [online]. May 2017, 95, pp. 78–86. [cit. 2021-04-04]. ISSN: 0017-8012. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=0410ec87-941f-419e-9a3a-d7577c3dafcf%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNp-dGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=122581987&db=bth>

CARUCCI, Ron, 2018. To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review Digital Articles* [online]. December 2018, pp. 1–5. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=77aa94a8-2da7-4968-8df7-126f52afa801%40sessionmgr103>

CRAFORD, Lisa, and Shaun KAPUSINSKI, 2014. Step-by-Step Onboarding. *Financial Planning* [online]. 2014, 44 (9), pp. 67-68. [cit. 2021-03-28]. ISSN: 0746-7915. Dostupné také z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=79f9a317-2363-4620-9748-f8c70d774c13%40sdc-v-sessmgr02>

HARPELUND, Christian, 2019. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Bingley: Emerald Publishing Limited. [cit. 2021-04-04]. ISBN: 978-1-78769-582-5. Dostupné z: [http://web.ebscohost.com.ezproxy.techlib.cz/ehost/ebookviewer/ebook/ZTA-wMHh3d19fMTkwNjM3MF9fQU41?sid=ecc1fea8-1bdf-47cc-a3a0-0e987c2ef918%40pdc-v-sessmgr03&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_6&rid=0](http://web.ebscohost.com.ezproxy.techlib.cz/ehost/ebookviewer/ebook/ZTA-wMHh3d19fMTkwNjM3MF9fQU41?sid=ecc1fea8-1bdf-47cc-a3a0-0e987c2ef918%40pdc-v-sessmgr03&vid=0&format=EB&lpid=lp_6&rid=0)

KABAT, Sheila J, 2012. Strategies for Effectively Onboarding New Employees. *Business NH Magazine* [online]. May 2012, 29, pp. 9. [cit. 2021-04-08 7]. ISSN: 1046-9575. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d7a44a08-3f28-4bc5-b2ae-3d75402873f0%40sdc-v-sessmgr02>

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press. [cit. 2021-04-08]. ISBN: 978-80-7261-168-3.

KRASMAN, Michael, 2015. Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today (Wiley)* [online]. 2015, 42, pp. 9–14. [cit. 2021-04-04]. ISSN: 0745-7790. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=0410ec87-941f-419e-9a3a-d7577c3dafcf%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNp-dGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=108378448&db=bth>

MANISHA, Seth and Sharma SHEETAL, 2019. Exploring Factors of High Performance HR Practices: A Study Based on Managerial Perception. *IUP Journal of Soft Skills* [online]. September, 2019, 13 (3), pp. 7–20. [cit. 2021-09-02]. ISSN: 0973-8479. Dostupné z: <https://web.a.ebsco-host.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=c6e87ca7-e7ea-4a2f-8a99-8f65c6e7f6c2%40sessionmgr4007>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK a kol, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN: 80-247-1705-0. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/sociologie-pro-ekonomy-a-manazery-493952/>

PAUKNEROVÁ a kol., Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktual. a doplň. vyd. Praha: Grada. [cit. 2021-04-10 ISBN: 978-80-247-7655-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/psychologie-pro-ekonomy-a-manazery-493937/#>

RYAN, Liz, 2016. Five Reasons Employees Are More Important Than Customers. *Forbes.com* [online]. November 1, 2016 [cit. 2021-09-02]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/11/01/five-reasons-employees-are-more-important-than-customers/?sh=668f3c03db3e>

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, pp. 36-53. [cit. 2021-04-08]. ISBN: 978-80-7357-925-8.

WOULFE, Mandy R. CORPORATE TRAINING Pulse Check, 2010. *T+D* [online]. September 2010, 64, pp. 62–65. [cit. 2021-04-08]. ISSN: 1535-7740. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=3d798145-84f3-41d4-9718-4d437a6f7781%40sessionmgr4006>

# Seznam faktografických zdrojů

Jobvite, 2018. Job Seeker Nation Study. Report. © 2018. In: jobvite.com [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2018/04/2018\\_Job\\_Seeker\\_Nation\\_Study.pdf](https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2018/04/2018_Job_Seeker_Nation_Study.pdf)

Statista, 2018a. Share of employees who thought their employer was helpful in getting them prepared worldwide in 2018, by time period. Report, 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/950201/helpfulness-new-hires-time-period-worldwide/>

Statista, 2018b. Thinking of the onboarding experience you had in the first 60 days at your organization, how likely are you to refer a friend? Report, 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/951317/likelihood-of-referring-friends-based-on-onboarding-experience-united-states/>

Statista, 2018c. Importance of people onboarding worldwide in 2018, by reason. Report, 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/950123/importance-of-onboarding-worldwide/>

Statista, 2018d. Key areas of onboarding training in the U.S. in 2018. Report, December 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1026265/onboarding-delivery-areas-united-states/>

Statista, 2018e. Typical length of onboarding programs worldwide in 2018, by region. Report, 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/951359/onboarding-program-typical-length-worldwide-region/>

Statista, 2018f. Biggest obstacles for onboarding programs worldwide in 2018, by region. Report, 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/951349/onboarding-program-obstacles-worldwide-region/>

Statista, 2018g. How do new hires feel about onboarding? Report, October 2018. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1026304/onboarding-new-hires-feelings-united-states/>

Statista, 2019a. When does your onboarding program typically begin for a new hire? Report, June 2019. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1026385/begin-onboarding-programs-organizations-united-states/>

Statista, 2019b. Key performance indicators (KPIs) used to evaluate onboarding programs worldwide in 2019. Report, June 2019. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/950251/onboarding-program-key-performance-indicators-worldwide/>

Statista, 2020. What type of onboarding training do you offer employees in your facility(s)? Report, April 2020. In: *statista.com* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/799935/types-of-training-offered-to-employees-by-facility-management-companies/>



# Osobní rozhovory

Osobní rozhovor s manažerem organizace Janem

Osobní rozhovor s pracovnící Šárkou

Osobní rozhovor s pracovnící Terezou

Osobní rozhovor s pracovnící Veronikou

Osobní rozhovor s pracovníkem Adamem

Osobní rozhovor s pracovníkem Ondřejem

# Poskytnuté interní materiály organizace

## ProJobEU

Činnosti\_organizace.docx

ProJob\_perm.pdf

ProJob\_představení\_2021.pdf

ProJob\_Temps.pdf

Struktura\_ČR.xlsx

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Struktura organizace ..... 36

## Seznam grafů

Graf 1 – Využití služeb ..... 32

Graf 2 – Podíl dočasného přidělení v rámci oblastí ..... 33

Graf 3 – Podíl nábory do kmenového stavu v rámci oblastí ..... 35

Graf 4 – Způsob nalezení volné pozice ..... 44

Graf 5 – Trvání výběrového řízení ..... 45

Graf 6 – Nejvíce motivující faktory pro práci v ProJobEU ..... 46

Graf 7 – Důvody pracovníků pro odchod z ProJobEU ..... 49

Graf 8 – Oblasti vzdělávacích programů v adaptaci v ProJobEU ..... 49

