



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Adaptace zaměstnance na pracovišti a její vliv na fluktuaci

Adaptation of employee to workplace and its effect on  
fluctuation

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D.

LOCHMANNOVÁ

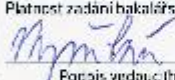


KRISTÝNA

**2017**

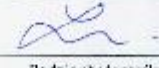
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Lochmannová	Jméno:	Kristýna	Osobní číslo:	437564
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Adaptace zaměstnance na pracovišti a její vliv na fluktuaci		
Název bakalářské práce anglicky:	Adaptation of employee to workplace and its effect on fluctuation		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Hlavním cílem práce je dokázat na základě získaných znalostí provazanos: fluktuace a adaptace a především pomoci vytvořit správný adaptační program konkrétní společnosti.</p> <p>PRÍNOS: Přínos práce vidím především v pomoci nejen jedné konkrétní společnosti, ale i všem ostatním, které trápí vysoká fluktuace a nemají dostatečné znalosti, čas či ockoliv jiného, aby si vytvořili koncepci adaptačního programu.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - adaptace, adaptační program, fluktuace; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu návrh na zlepšení; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 2007</p> <p>BRANHAM Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem, 2009</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty 2012</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhD. Lenka Mynářková Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ry) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana/ky	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<b>30-03-2017</b>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta/ky

LOCHMANNOVÁ, Kristýna. *Adaptace zaměstnance na pracovišti a její vliv na fluktuaci*. Praha: ČVUT 2017. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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:

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za odborné rady, pomoc a vedení této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Lagardere Duty Free, s.r.o. za poskytnuté materiály k vypracování této bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá vlivem adaptace na fluktuaci zaměstnanců na pracovištích. Nejdříve jsou pojmy vysvětleny a poté dány do souvislosti. V praktické části je pomocí pozorování a dotazníku zkoumán adaptační proces konkrétní společnosti a jsou navrženy možnosti k zlepšení, což bylo cílem práce. Výzkum prováděný v organizaci a jeho výsledky jsou zhodnoceny v rámci rozhovoru s HR manažerkou společnosti.

## **Klíčová slova**

adaptace, fluktuace, nový zaměstnanec, adaptační program, organizace

# **Abstract**

This Bachelor's Thesis is focused on the influence of adaptation on fluctuation of employees on workplaces. Firstly, the terms are explained and then put into context. In the practical part is researched the adaptation process of a particular company with and observation and questionnaire, and there are proposed some possibilities for improvement, which was the main goal of this work. The research conducted in the organization and its results are evaluated in an interview with the HR manager of the company.

## **Key words**

adaptation, fluctuation, new employee, adaptation process, organization

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ADAPTACE</b> .....	<b>8</b>
1.1 DEFINICE ADAPTACE/ORIENTACE.....	8
1.2 DRUHY ADAPTACE .....	9
1.3 PŘIJETÍ ZAMĚSTNANCE.....	11
1.4 ADAPTAČNÍ PROGRAM .....	12
1.5 CHYBĚJÍCÍ ADAPTAČNÍ PROGRAM .....	16
1.6 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA .....	17
<b>2 FLUKTUACE</b> .....	<b>18</b>
2.1 MĚŘENÍ FLUKTUACE .....	19
2.2 PROCES ODCIZENÍ .....	20
2.3 PŘÍČINY ODCHODŮ ZAMĚSTNANCŮ .....	22
<b>3 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY</b> .....	<b>25</b>
3.1 POUŽITÉ METODY VÝZKUMU.....	25
3.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	26
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA LAGARDERE DUTY FREE, S.R.O.....	29
<b>4 VÝZKUMNÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
4.1 REALIZACE POZOROVÁNÍ .....	32
4.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ POZOROVÁNÍ .....	35
4.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	35
4.4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	38
4.5 ROZHOVOR .....	39
4.6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	42
4.7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	43
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>46</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>49</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>49</b>



# Úvod

V dnešní uspěchané době, kdy chtějí všichni všechno hned a nejlépe u toho ušetřit nejen čas, ale i peníze, je adaptační proces často brán jako nepodstatný a nedůležitý. Společnosti ho často vypouštějí, či nedělají pořádně. I to je důvod, proč jsem si toto téma zvolila. Jelikož pracuji ve společnosti, která adaptační program opravdu zanedbává, vidím, jaké to má důsledky. A právě to bych chtěla změnit.

Adaptační proces je prvním předpokladem pro úspěšné začlenění zaměstnance nejen na pracoviště, ale i do pracovního kolektivu a je velmi důležitý, i když ho některé organizace z mnoha důvodů zanedbávají. Pomáhá zaměstnanci nejen zvládnout své pracovní povinnosti, ale také zapadnout do pracovního kolektivu, ve kterém se bude každý den nacházet. Proto je od zaměstnavatelů nezodpovědné, když nechají nového zaměstnance na vše samotného. Navíc i právě tento faktor zvyšuje fluktuaci zaměstnanců a s tím spojené další problémy, jako je například neustálý nedostatek zaměstnanců, a především to vede k vyšším nákladům.

Je třeba si také uvědomit, že jsou to lidé, kdo představuje největší bohatství organizace. Navíc i udržení stálého zaměstnance je méně nákladné, než získání nového. V současné době je navíc i malá míra nezaměstnanosti, takže uchazeči o práci si mohou vybírat z nabídek práce, proto by organizace měli mít něco navíc, co mohou uchazečům nabídnout. Jedním z toho „něco navíc“ je právě i adaptační proces.

V teoretické části semestrální práce bych se ráda zaměřila na to, co vůbec adaptace je, proč je adaptační proces pro organizaci i pro nového zaměstnance tak důležitý, informace a doporučení o tom, jak by měl být prováděn, kdo ho má na starosti, co nastane, když není proveden vůbec nebo není proveden správně a také na důvody, proč ho firmy často úplně vynechají nebo ho neprovádějí pořádně. Dále bych se také chtěla věnovat fluktuaci, jaké jsou nejčastější důvody, jaké to znamená dopady pro společnost a dojít ke spojitosti adaptace a fluktuace.

Cílem teoretické části tedy je seznámit čtenáře s pojmy adaptace a fluktuace a vzbudit v nich povědomí o provázanosti těchto dvou pojmů.

V praktické části budu rozebírat adaptační proces organizace Lagardere Duty Free s.r.o., ve které v současné době pracuji na pozici HR Assistanta a proto mám přístup k interním materiálům, kterých mi bylo v této práci dovoleno použít. Také se budu snažit dokázat, že adaptace opravdu přímo souvisí s fluktuací.

Cílem praktické části je zhodnotit adaptační program společnosti Lagardere Duty Free a v případě zjištění nedostatků navrhnout zlepšení, která by vedla ke snížení fluktuace a ke stabilizaci pracovního kolektivu.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Adaptace

Je třeba si uvědomit, že přijímání nového pracovníka, případně přechod z jedné pozice na druhou, nekončí pouze formálním přijetím, jako je podpis smlouvy a evidence zaměstnance. Naopak po všech těchto oficialitách začíná další náročná část, kterou nazýváme adaptací (dle Koubka (2007) lze použít také název orientace).

## 1.1 Definice adaptace/orientace

Adaptační program začíná ve chvíli, kdy nový zaměstnanec nastupuje do organizace, když se zaměstnanec vrací po dlouhé pauze, jako například mateřská dovolená, nebo při změně pracovní pozice. Na výkladu adaptace se většina autorů jako Koubek, Kociánová, Armstrong shodují. Účelem řízené adaptace je především snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2012, str. 162). Dle Armstronga má uvádění nových pracovníků do organizace 4 cíle. A to překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníkovi zdá vše nové, cizí a nezvyklé, vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku, tak aby se zvýšila šance, že v podniku zůstane, dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podal co nejrychleji požadovaný pracovní výkon a snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007, str. 395). Koubek tvrdí, že hlavním smyslem orientace pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu útvaru i organizace, adaptoval se na styl práce v útvaru i v organizaci, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu organizace a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace (Koubek, 2007, str. 192). Koubek také uvádí, že orientace má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele (Koubek, 2007, str. 193).

Adaptace je tedy nejen přivyknutí pracovníka na nové prostředí, na novou pracovní pozici, ale také začlenění do sociálního prostředí a přivyknutí na kulturu a strukturu organizace. Začlenění do pracovního týmu a kolektivu jako takového. Správná adaptace je předpoklad ke zvládnutí pracovní činnosti a ztotožněním se s firemní kulturou. Nezbytné také je, aby se zaměstnanec ztotožnil s cíli organizace a sám měl chuť napomoci firmě jich dosáhnout. Adaptační programy se využívají nejen při přijímání nových zaměstnanců, ale také zaměstnanců po dlouhé pauze nebo nějaké zásadní změně (např.

změna pracovního místa). Slouží především k tomu, aby si pracovník rychle osvojil své nové úkoly v rámci zařazení v organizaci, ale také aby byl spokojen, cítil se pohodlně a podával lepší výkony a především aby neodešel ve zkušební době. V praxi to dle Dvořákové (2012) většinou bývá tak, že velké a vyspělé firmy mají dostatek financí i času na řízenou a propracovanou adaptaci, a naopak v menších firmách je adaptační program často opomíjený.

Jak uvádí Koubek (2007) ve své definici, jedná se o důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (Koubek 2007, str. 192)

Součástí adaptace je i získávání odborných informací, informací o pracovních postupech a různých technologiích, které zaměstnanec při výkonu práce využívá. Proto je adaptace úzce spjata se vzděláváním zaměstnanců, které ale není součástí této bakalářské práce.

## 1.2 Druhy adaptace

Pokud mluvíme o adaptaci, nelze hovořit o jedné základní formě nebo podobě. I adaptace má několik druhů a forem, které různí autoři rozdělují.

Armstrong (2007) i Koubek (2007) rozdělují adaptaci na formální a neformální.

- **Formální adaptace**

Formální adaptace je plánovaný proces, který je zajištěn především personálním útvarem a přímým nadřízeným. Jedná se o přesně naplánovaný, důkladně promyšlený plán, který je specializovaný pro potřeby každého pracovního místa zvlášť.

- **Neformální adaptace**

Neformální adaptace je naopak spontánní proces, který zabezpečují především kolegové zaměstnanci a interakce mezi novým zaměstnancem a kolegy. Má význam především pro začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny.

Neformální adaptace je mnohdy významnější a efektivnější než formální adaptace. U neformální adaptace ale hrozí riziko, že si nový pracovník může osvojit špatné návyky, popřípadě zkreslené informace. Z toho důvodu je velmi důležité, aby si personální útvar i přímý nadřízený uvědomoval aktuální situaci v pracovním kolektivu a pokud třeba ví, že budou chtít do budoucna zbytek týmu vyměnit, zvážit, zda je vhodné, aby adaptace probíhala v tomto prostředí.

Dále lze adaptaci dělit podle oblasti, kde probíhá, jak uvádí Koubek (2007, str. 194).

- **Celopodniková adaptace**

Oblast celopodnikové adaptace je zaměřen na seznámení nového zaměstnance s obecnými informacemi o organizace. Tato část adaptace je společná pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, na které místo nastupují.

- **Útvarová (skupinová) adaptace**

Tento druh adaptace se vztahuje k určité organizační jednotce, do níž obsazované pracovní místo patří. Noví pracovníci se zajímají o to, s kým budou pracovat, jakou práci dostanou první den, jak vypadá jejich pracoviště, kam si mohou například dojít na oběd.

Dle Armstronga je nejlepší, pokud uvádění pracovníka do útvaru vede bezprostřední nadřízený. Uvádění do útvaru má 5 hlavních cílů – dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma, zvýšit zainteresovanost zaměstnance na práci i organizaci, poskytnout hlavní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech, informovat jej o normách výkonu a chování a informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a osobního rozvoje (Armstrong, 2007, str. 399).

- **Adaptace na konkrétní pracovní místo**

Adaptace na konkrétní pracovní místo pak už bývá obsahově diferencována podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní pozici. (Koubek, 2007, str. 194) Co přesně je náplní práce na konkrétním pracovním místě by se měl zaměstnanec dozvědět prostřednictvím popisu pracovní pozice. Tento popis by měl zaměstnanec obdržet v písemné formě při nástupním administrativním procesu.

### 1.3 Přijetí zaměstnance

Pro většinu lidí, která začíná v novém zaměstnání, je tato situace lehce stresující a přijímání trpí pocity nervozity, což je naprosto přirozené. Je tedy důležité snažit se příchod nového zaměstnance do společnosti co nejvíce zpříjemnit.

Armstrong (2007, str. 397), který využil poznatky Fowlera (1996), ve své publikaci uvádí, co vše je při přijímání nového zaměstnance třeba zajistit:

- osoba, se kterou se nový zaměstnanec setká jako s první by měla informována o přibližném času příchodu nového pracovníka a také musí mít instrukce co s nově přichozím dále
- pevně stanovit čas, ve který se má nový zaměstnanec dostavit k nástupu
- proškolit personál recepce, aby se k nově přichozímu choval přátelsky a mile a věnoval mu dostatečnou péči
- jestliže se pracovník má hned dostavit na jiné místo (například na místo výkonu práce, které je jinde, než kanceláře), je třeba ho doprovodit, pokud je cesta složitější
- nikdy nenechávat zaměstnance čekat a vždy si na něj vyhradit dostatečné množství času, organizovaná a neuspěchaná činnost pomáhá odbourat počáteční nervozitu.

Poté co proběhnou veškeré oficiální a administrativní záležitosti, nastává hojně opomíjená součást přijímacího procesu, a to je uvedení nového zaměstnance na pracoviště.

Popis toho procesu, který zde nastíním, uvádí Koubek ve své publikaci (Koubek, 2007, str. 191).

Zaměstnanec personálního útvaru by měl nového pracovníka doprovodit na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. Měly by zde proběhnout určité formality, jako je přivítání, poděkování pracovníkovi personálního útvaru.

Nejprve by měl bezprostřední nadřízený seznámit svého nového zaměstnance s jeho právy i povinnostmi (i když už je slyšel od pracovníka personálního útvaru), tentokrát by ale měly být více zaměřeny na konkrétní pozici. Dále by také nový zaměstnanec měl být seznámen s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Dále nastává seznámení s pracovníky dané organizační jednotky, popřípadě s jeho nejbližšími kolegy. V případě, že je třeba nového pracovníka zaškolit, je mu přidělen z řad zkušených zaměstnanců instruktor (školitel), který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci a pracoviště.

Poté je zaměstnanec zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci a je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné pro výkon práce. V tomto případě je důležité, aby zaměstnanec přišel do příjemného, upraveného a čistého prostředí. Je vhodné pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

## 1.4 Adaptační program

Všichni autoři se shodují, že adaptační program by měl být připraven a aktualizován dle potřeb organizace a také upravován speciálně pro potřeby každého nového zaměstnance. Koubek například uvádí, že proces by měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka procházejícího orientací (Koubek, 2007, str. 199). Je tedy zřejmé, že se také jeho obsah bude lišit dle pracovní pozice. Na základě výběrového procesu by mělo být jasnější, které znalosti a dovednosti novému pracovníkovi chybí, případně nejsou na požadované úrovni. Na tyto příležitosti by se měl adaptační program zaměřit a snažit se je odstranit, či minimalizovat, aby nový pracovník mohl vykonávat svou práci bez větších obtíží.

Někdy bohužel nejde u pracovníka, kterého jsme na danou pozici vybrali, odstranit tyto rozdíly mezi požadavky pracovního místa a jeho reálnými znalostmi, kvalifikacemi, schopnostmi, dovednostmi a kompetencemi během adaptační doby. Z tohoto důvodu by po adaptační době neměl ustát zájem o pracovníka a měl by mu být připravený následný plán vzdělávání, radí Armstrong (2007).

- **Důležitost adaptačního programu**

Adaptační program má pomoci zaměstnanci zvyknout si na nové prostředí, novou kulturu, zmírnit jeho stres a pomoci mu naučit se povinnostem svého nového pracovního místa o čemž se zmiňují všichni autoři, z jejichž publikací jsem čerpala.

Zároveň ho seznámí s fungováním organizace, její organizační strukturou, týmem spolupracovníků a dalšími osobami, se kterými přijde v organizaci do kontaktu. Také se seznámí s pravidly organizace, jejími ideami a celou kulturou v organizaci.

To vše vede k tomu, aby byl zaměstnanec spokojený a připadal si, že je pro organizaci důležitý. Poté je menší šance, že pracovník opustí své zaměstnání ještě ve



zkušební době a že se v rámci ní nedokáže naučit pracovat samostatně na svém novém místě.

A to je cíl všech organizací, udržet si zaměstnance, obzvlášť pokud je talentovaný, a budovat stabilní pracovní tým. Naopak pokud organizace nepřikládá adaptačnímu programu důležitost, je velká šance, že zaměstnanec práci opustí. Takže je určitě důležité věnovat adaptačním programům velkou pozornost. Bohužel je ale adaptace pracovníků v organizaci mnohdy podceňována. Nový pracovník poté může nabýt dojmu, že pozornost a zájem, které mu byly věnovány, když byl ještě uchazeč, ustanou, jakmile začne s prací.

Pokud nový zaměstnanec skutečně opustí organizaci ve zkušební době, vyvstává s tím velké množství nákladů. Armstrong (2007), který opět čerpá své poznatky z Fowlera (1996), uvádí, o které náklady se jedná:

- náklady na získání náhradních pracovníků
- náklady na jejich uvedení do organizace (zácvik apod.)
- náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno
- náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd/platů a zaměstnaneckých výhod. (Fowler, 1996, dle Armstrong, 2007, str. 396)

Jak Armstrong uvádí, tyto náklady mohou být značné, a proto opravdu stojí za to, snažit se o jejich omezení. První dojem je důležitý stejně jako dojem z prvních čtyř týdnů zaměstnání. Proto se vyplatí věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace. (Armstrong, 2007, str. 396)

#### • **Koncepce adaptačního programu**

O správnou koncepci adaptačního programu se stará personální útvar ve spolupráci s přímými nadřízenými daného pracovního místa, jak říká například Armstrong. Naopak Urban tvrdí, že adaptaci v rámci pracovního místa zajišťuje primárně vedoucí příslušného útvaru.

Adaptační proces by se měl provádět u každého pracovního místa, bez ohledu na jeho důležitost nebo postavení. Je velmi důležité, aby každé pracovní místo mělo svůj specifický a individualizovaný plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace.

Ovšem můžeme si sami zvolit, jestli nám více vyhovuje adaptační plán podrobný, kde máme přesně dáno vše, co je s nováčkem důležité projít, nebo si můžeme zvolit plán stručný, který pak nechává více prostoru nápadům zaškolující osoby. Určitě by s ním měl ale být nový pracovník seznámen, aby věděl, co ho v následujícím období čeká. Díky tomu si může provádět i sebereflexi, aby zjistil, jak se mu daří plán plnit a mohl případné rozdíly s někým prodiskutovat. Nový pracovník by měl při nástupu do zaměstnání dostat svůj vlastní individuální adaptační plán (Urban, 2013, str. 54).

Nejprve je zapotřebí zaměstnance správně přivítat, snažit se co nejvíce zmírnit pracovníkův stres. Důležité je nezahltit nového pracovníka přemírou informací najednou, protože si z toho nic nezapamatuje. Informace tedy sdělujeme po částech.

Dále je vhodné představit ho kolegům, provést ho firmou, ukázat mu jeho kancelář, ale i ostatní důležité místnosti, jako toalety, kuchyňku, popřípadě místo výkonu práce. Jak již bylo uvedeno, nemělo by se zapomenout vysvětlit pracovníkovi, co ho čeká v následujících dnech i týdnech. Je klíčové, aby si nováček připadal důležitý, aby viděl, že o něj má organizace opravdu zájem, jak radí Urban (2013).

- **Mentor/patron**

Také bychom neměli zapomenout přidělit zaměstnanci jakéhosi mentora nebo, dle Dvořákové (2012) patrona, (v některých organizacích označují tohoto „průvodce“ a rádce také termínem „buddy“), který bude novému zaměstnanci k dispozici po celou dobu adaptačního procesu. Bude mu pomáhat pochopit chod organizace, ze začátku mu bude pomáhat s úkoly a zaměstnanec se na něj bude moci obrátit s jakýmkoliv problémem. Neznamená to ale, že se přímý nadřízený nebude starat o průběh adaptace a nebude se podílet na zaškolení. Odpovědnost za průběh adaptačního procesu nesou jak pracovník, tak jeho nadřízený, personalisté, mentor, ale také spolupracovníci, kteří se na adaptaci nějakým způsobem podíleli.

- **Písemné materiály, příručky**

K usnadnění adaptace lze využít různé materiály pro nové zaměstnance, které většinou obsahují informace o organizaci samotné. V zahraničí je toto již například naprostou zvyklostí, jak uvádí Koubek (2007). Materiály by dle Koubka měly obsahovat například současné organizační schéma organizace, perspektivní organizační schéma organizace, plán organizace a jejího zařazení, klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci, popřípadě konkrétní pracovní místo, příručku informující o politice organizace,

kopii kolektivní smlouvy, materiál obsahující popis pracovního místa a cíle dané pozice, seznam podnikových svátků a seznam zaměstnaneckých výhod, přehled možností vzdělávání, důležitá telefonní čísla a informace o pojištění zaměstnanců. Tyto materiály si může pracovník v klidu prostudovat a případné dotazy konzultovat s přiděleným mentorem, popřípadě s bezprostředním nadřízeným (Koubek, 2007, str.193). Navíc se k těmto materiálům může zaměstnanec kdykoliv vrátit a osvěžit se paměť. Velmi efektivní je i propracovaný systém firemních školení, kde se může potkat například i s kolegy z jiných oddělení, či jinými nováčky, se kterými si může předávat svoje postřehy.

Naopak detaily o pracovním místě bývají zaměstnanci sdělovány ústně.

- **Rozhovory s novým zaměstnancem**

Během adaptace i po jejím skončení je důležité vést se zaměstnancem rozhovory. Během těchto rozhovorů by měl bezprostřední nadřízený a personalista zjišťovat, jak je pracovník spokojený, jak se adaptuje na nové prostředí a jak se začleňuje do pracovní skupiny. Také by měli zjišťovat, jaké jsou pracovníkovi dojmy z organizace a z kolegů. To může vedení organizace pomoci například určité věci zlepšit, případně přizpůsobit adaptační plán konkrétním podnětům.

Jelikož je součástí adaptace i soustavné hodnocení pracovníka, nadřízený by měl také průběžně sledovat, jak pracovník zvládá svou novou práci, jak přistupuje k pracovním úkolům a jak je plní, ale i jaké je jeho chování v kolektivu. Je žádoucí, či dle Urbana se jedná o nezbytný nástroj adaptace, aby nadřízený během rozhovoru poskytoval zaměstnanci zpětnou vazbu. V závěrečném rozhovoru je vhodné zhodnotit působení pracovníka v organizaci za uplynulou dobu a stanovit si cíle do budoucna. Tyto rozhovory zajišťují také to, aby u zaměstnance nevznikly žádné nezodpovězené otázky a nejasnosti. (Urban, 2013, str.55)

- **Délka adaptačního programu**

Co se týče délky adaptačního programu, je to u každého velmi individuální. Obecně ale platí, že pro nového zaměstnance bývá obtížné zpracovat veškeré nové informace spojené s adaptací, které mu byly sděleny v krátké době. Je tedy kontraproduktivní „vychrlit“ na zaměstnance veškeré informace najednou. Naopak je musíme sdělovat po částech a to podle toho, jak jsou důležité. Měli bychom se také důkladně zamyslet a sladit informace podávané ústně, písemně a prostřednictvím různých materiálů.

Adaptabilita závisí především na osobnostních předpokladech. Někomu stačí chvíle, a zapadne do pracovního kolektivu, jako by tam pracoval již několik let. Na druhé straně existují lidé, kteří mají se zvykáním si na nové prostředí problémy, a tudíž jim musíme věnovat více času.

Také záleží na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje, jaká jsou její specifika, kolik nových věcí se na ní bude třeba naučit.

Velmi důležitý je i kolektiv a to, jak je ochotný nového spolupracovníka v jeho začátcích podporovat. Obecně ale platí, že adaptační proces trvá od čtyř týdnů až po šest měsíců. V tomto období je dojem, který organizace na pracovníka vytvoří, nejdůležitější.

Zaměstnanec by měl nabýt pocitu, že si ho firma váží, že je pro ni důležitý a že byl jeho nástup očekáván (Urban, 2013, str.54). Také je v tomto období ještě velké riziko, že zaměstnanec z firmy odejde.

## 1.5 Chybějící adaptační program

Důvody, proč firmy často adaptační proces zanedbávají, jsou především nedostatek financí a nedostatek času, které spolu úzce souvisejí. Adaptační proces totiž není levná záležitost, zahrnuje například lékařskou prohlídku, mzdu lidí, kteří nováčka školí a tak podobně. Většina organizací navíc chce, aby se nový zaměstnanec ihned zapojil do pracovního procesu, právě v rámci šetření financí, proto také není na adaptaci čas.

Ovšem často jim nedochází, že pokud zaměstnance opravdu pečlivě nepřipraví na výkon jeho práce a „hází neplavce do hluboké vody“, může v budoucnu odvádět zaměstnanec práci špatně, špatně zacházet se stroji. A to nás může v konečném součtu stát mnohem více peněz, než samotná adaptace.

Navíc pokud zaměstnanec práci opustí, tak právě fluktuace zaměstnanců, které se budeme věnovat v další kapitole, je velmi nákladná záležitost, jak říká například Urban.

- **Rizika chybějícího adaptačního programu**

Jedno z největších rizik chybějícího adaptačního programu je, že zaměstnanec, který si v práci nebude připadat dobře a nebude mu věnována dostatečná pozornost, odejde. To firmu stojí velké náklady spojené s náklady na získání náhradního pracovníka, náklady na jeho uvedení do organizace, náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě, náklady na zvýšenou kontrolu nového pracovníka a napravování jeho chyb. (Armstrong, 2007, str. 396)

Navíc k tomu všemu musíme přičíst úsilí a námahu, kterou tento proces stojí. Dále zaměstnanec, který bude nespokojený s přístupem, a odejde z firmy, může odradit jiné potenciální zájemce o zaměstnání v této organizaci. Může firmu lidově řečeno „pomlouvat“, což určitě nedělá organizaci dobré jméno. Propracovaný a dodržovaný adaptační plán pomáhá dobrému personálnímu marketingu organizace.

A to, že se zaměstnanci budou v organizaci často střídat, nepůsobí dobře ani na veřejnost, ani na ostatní kolegy. Znemožňuje to tak vybudování stabilního pracovního kolektivu. Pokud se zaměstnanec i přes veškeré nepříjemnosti rozhodne zůstat v organizaci, může způsobit vnitřní neshody. S největší pravděpodobností bude podávat nedostatečný pracovní výkon, což může vést také k větším výdajům, protože jeho práci budou muset dělat jiní zaměstnanci.

Nespokojený pracovník navíc kolem sebe šíří negativní energii, která může ovlivnit ostatní zaměstnance a ohrozit jejich pracovní morálku. Pokud organizace adaptační program zcela vynechá, prodlouží tím dobu, během které si zaměstnanec osvojuje pracovní postupy, tak aby byl schopen podávat očekávaný pracovní výkon. Tím logicky vzrůstají náklady organizace, jelikož správná adaptace urychluje začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu a dosažení plnohodnotného výkonu.

## **1.6 Psychologická smlouva**

Dle Urbana i Armstronga existuje mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem psychologická smlouva, která není ani vyřčená ani psaná, ale přesto existuje. Zaměstnavatelé většinou očekávají, že jim zaměstnanec do firmy přenese své dovednosti, že budou práci věnovat maximum. Zaměstnanci naopak očekávají, že jim společnost kromě platu a různých benefitů nabídne také určitý společenský statut, pracovní jistotu, možnost seberealizace a dalšího osobního rozvoje. (Urban, 2013, str. 55) Pokud tato psychologická smlouva není dodržována, je důležité o tom diskutovat a zajistit nápravu.

Psychologická smlouva vytváří základnu pro zaměstnanecké pracovní vztahy, a čím jasnější je od samého začátku, tím lépe. Systém uvádění pracovníka do organizace může ukázat, co organizace očekává, pokud jde o normy chování a hodnoty, které by měl pracovník vyznávat. Uvádění pracovníka do organizace je příležitostí, jak informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí“, aby se snížila možnost nedorozumění, i když to ani tak nelze vyloučit. (Armstrong, 2007, str. 396)

## 2 Fluktuace

Dalším pojmem, který je zásadní pro tuto bakalářskou práci, je fluktuace. Slovo fluktuace pochází z latinského slova „*fluctuare*“, které můžeme přeložit jako *houpání na vlnách* či *pohyb sem a tam*. Pokud tedy toto slovo vztáhneme na pracovníky, fluktuace je ukazatel pohybu zaměstnanců ve firmě. Definic fluktuace je samozřejmě více.

Například dle Milkowiche a Boudreau je fluktuace odchod pracovníka z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno (Milkowich, Boudreau, 1993, str.39).

Armstrong (2007) ale upozorňuje, že fluktuace jako pojem je u nás často nesprávně používána. Neznamená totiž pouze odchody zaměstnanců ze společnosti, ale také příchody nových pracovníků do společnosti.

Dle Reiße (2014) rozlišujeme celkem tři druhy fluktuace:

- přirozená- jedná se o odchod do důchodu či smrt zaměstnance
- uvnitř společnosti- jedná se o pohyb uvnitř organizace, povýšení, atd.
- pryč ze společnosti- zde bereme všechny výpovědi zaměstnanců, kteří odchází z naší společnosti do jiné.

V této práci se nejvíce budu zaměřovat na fluktuaci „pryč ze společnosti“. Fluktuace představuje pro společnost značný náklad, který je spojen s placením inzerce volného pracovního místa, s časem, který je nutný věnovat administrativně, se zaučením nového pracovníka. Je tedy v zájmu každé společnosti snažit se míru fluktuace, tedy odchodů zaměstnanců, snížit na minimum. Dá se tomu předcházet mnoha způsoby a jedním z nich je právě správně nastavený adaptační program.

Branham ve své publikaci uvádí, že mnoho dnešních manažerů stále věří, že fluktuace zaměstnanců je ospravedlnitelným nákladem podnikání. Často manažeři prohlašují: „Lidé prostě přicházejí a odcházejí,“ nebo: „Nemůžete očekávat, že si udržíte každého a napořád,“ případně: „Dobří lidé dostávají lepší nabídky, a proto odcházejí“ (Branham, 2009, str. 19). S těmito tvrzeními se určitě z části lze ztotožnit, ale manažeři by se jimi neměli nechat ukolíbat. Naopak, pokud je míra fluktuace opravdu alarmující, náklady s ní spojené vysoké, neměli bychom před problémem utíkat a schovávat se za tato tvrzení, ale problém řešit a snažit se přijít na to, co děláme špatně.

Branham (2009) také uvádí, že pracovníci při odchodu často neříkají správný a pravdivý důvod toho, proč se rozhodli zaměstnání opustit.

## 2.1 Měření fluktuace

Fluktuace je samozřejmě ukazatel, který lze měřit pomocí různých vzorečků. Já si pro ukázkou vybrala vzorce, které ve své publikaci používá Armstrong (2007).

### Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Míra odchodů (často také intenzita odchodů, nebo poněkud nesprávně míra fluktuace – fluktuace, jak již bylo uvedeno, zahrnuje i pohyb do organizace, nejen z organizace) pracovníků je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků. CIPD (2000) ji charakterizuje jako „metodu hrubých odchodů“. Počítá se následujícím způsobem:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

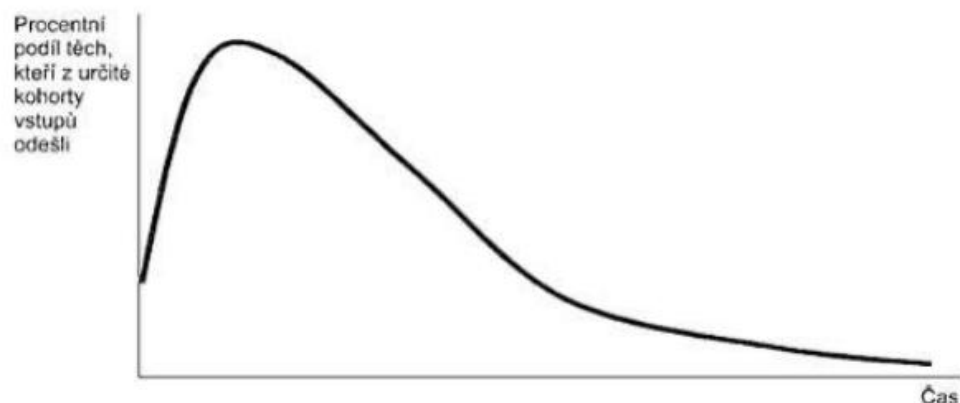
Tato metoda se všeobecně používá, protože je lehce pochopitelná a ukazatel se dobře vypočítává. (Armstrong, 2007, str. 315)

### Míra přežití

Metodou analýzy odchodů pracovníků, která je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná, je míra přežití: je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let.

Například analýza skupiny absolventů určitého vzdělávání nebo výcviku, uskutečněná po dvou letech po absolvování, může ukázat, že deset z původních dvaceti absolventů dosud pracuje v podniku, a že tedy míra přežití je 50% (Armstrong, 2007, str. 316).

Rozložení ztrát pro každou skupinu může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“.



Zdroj: M. Armstrong – Řízení lidských zdrojů, str. 316

Obrázek č. 1 – Křivka přežití, zdroj M. Armstrong (2007, str. 316)

### **Index stability**

Index stability je mnohými považován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec má následující tvar:

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěných před rokem}} \times 100$$

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. (Armstrong, 2007, str. 317)

## **2.2 Proces odcizení**

Branham (2009) ve své publikaci uvádí, že nejdříve je nutné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně nerozhodne k odchodu (pokud tak vůbec kdy učiní) (Branham, 2009, str. 24).

Problém je, že manažeři si často nevšimnou, že u zaměstnance dochází k procesu odcizení, protože jsou sami zavalení svojí prací. Mezi příznaky odcizení pracovníka může patřit například zvýšená nepřítomnost v práci, nedochvilnost a negativní nálada/přístup, jak uvádí Branham (2009).

Většinou těmto příznakům odcizení předchází určitá zlomová událost, která pracovníka přiměje začít přemýšlet nad svou oddaností firmě a na jeho dalším setrvání ve společnosti.

Mezi přelomové události můžeme dle Branhama (2009) zařadit následující:

- zaměstnanec je opominut při povyšování
- zaměstnanec si uvědomí, že zaměstnání neodpovídá tomu, co bylo slíbeno
- zaměstnanec zjistí, že má být přeložen
- manažer, který zaměstnance přijímal, je nahrazen jiným, kterého zaměstnanec neuznává
- zaměstnanci je přiřazeno jiné teritorium
- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického
- zaměstnanec zjistí, že společnost dělá něco neetického
- náhle zbohatne nebo dosáhne úspor, které mu umožní dosáhnout nezávislosti
- vydělává dostatek peněz



- setká se se sexuálním obtěžováním
- setká se s rasovou diskriminací
- zjistí, že společnost je na prodej
- zjistí, že společnost byla prodána
- uvědomí si, že dostává nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci
- uvědomí si, že nemá šanci na povýšení, ve které věřil
- dojde mu, že jeho vlastní chování se stalo nepřijatelným
- neočekávaná nabídka zaměstnání zvenčí
- zaměstnanec je nucen učinit nepřijatelnou osobní nebo rodinnou oběť
- je mu přidělen ponižující úkol (například zařídit soukromé věci pro šéfa)
- malicherné a zbytečné vynucování autority
- odmítnutí žádosti o volno z rodinných důvodů
- odmítnutí žádosti o přeložení
- odchod nebo propuštění blízkého kolegy
- spor se šéfem
- konflikt se spolupracovníkem
- neočekávané špatné hodnocení práce
- překvapivě nízké nebo vůbec žádné navýšení platu. (Branham, 2009, str. 24,25,26)

Stejně jako fluktuace není jednorázovou událostí a trvá určitou dobu, tak i proces odcizení trvá nějaký čas a Branham ho ve své publikaci rozpracoval do 13 po sobě jdoucích kroků (Branham, 2009, str. 25):

1. Zaměstnanec nastupuje do nového zaměstnání s nadšením.
2. Má první pochybnosti o správnosti rozhodnutí přijmout nabídku zaměstnání.
3. Vážně se zamýšlí nad svým odchodem.
4. Snaží se o změnu.
5. Rozhoduje se odejít.
6. Zvažuje náklady odchodu.
7. Pasivně hledá nové zaměstnání.
8. Připravuje se na aktivní hledání.
9. Aktivně hledá nové zaměstnání.
10. Dostává nabídku nového zaměstnání.

11. Odchází do nového zaměstnání.
12. Odchází, aniž by měl nové zaměstnání.
13. Zůstává a odcizuje se.

Jak lze tedy z jednotlivých kroků vyvodit, jedná se o dlouhodobější proces, takže manažer/přímý nadřízený má dostatek času postřehnout změny v pracovníkově chování a snažit se proces odcizení zvrátit. I s tímto souvisí adaptační program, jehož součástí jsou pohovory zaměstnance s přímým nadřízeným, které by měly případnou nespokojenost odhalit ideálně ještě v počátcích. Jak již bylo řečeno, tyto pohovory by neměly ustát po zkušební době, ale naopak, zájem o zaměstnance by měl přetrvávat, aby právě nedocházelo k odcizení či odchodům zaměstnanců. Minimálně v těch bodech, které zaměstnavatel může ovlivnit.

### **2.3 Příčiny odchodů zaměstnanců**

Pokud se pracovník rozhodne ukončit své působení ve společnosti, měl by se zaměstnavatel vždy zajímat, z jakého důvodu. K tomu slouží rozhovory vedené s odcházejícím zaměstnancem, které mají za úkol zjistit konkrétní důvody nespokojenosti pracovníka. Tyto pohovory by měl vést buď přímý nadřízený zaměstnance, případně pracovník personálního oddělení. Ovšem jak Armstrong (2007), tak Branham (2009) se shodují, že zaměstnanci často nemusí uvést pravdivý důvod svého odchodu.

Analýza příčin odchodů odvozená z rozhovorů s odcházejícími pracovníky poskytuje užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem rozhovoru s odcházejícím pracovníkem je zjistit, proč lidé odcházejí, a nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali. Důvody odchodu lze zařadit do některé z následujících skupin (Armstrong, 2007, str. 318):

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde;
- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu;
- špatné vztahy se spolupracovníky;
- zastrasování, pronásledování; týrání, obtěžování;

- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd. (Armstrong, 2007, str. 318).

Přitom velká část příčin odchodů, které jsou zde uvedené, se dá eliminovat právě správně nastaveným adaptačním programem – ať už jsou to špatné vztahy s pracovníky nebo pracovní podmínky či jistota zaměstnání.

- **Souvislost adaptace a fluktuace**

S pomocí Armstronga jsme si rozdělili důvody odchodů zaměstnanců do různých kategorií. Je zřejmé, že některé důvody zaměstnavatel nemůže ovlivnit a to ani za pomoci správně nastaveného adaptačního programu. Většinou to jsou osobní důvody.

Ovšem z poznatků, které jsem získala se domnívám, že velké většině odchodů zaměstnanců lze zabránit již na začátku. Vlastně již při pohovoru v rámci výběrového řízení, kdy uchazeč sděluje svá očekávání a představy o náplni práce, finančním ohodnocení, firmě jako takové může manažer či pracovník personálního oddělení odhadnout, zda se jejich představy shodují či nikoliv. Rozhodně by neměl uchazeči během pohovoru slibovat věci, které reálně nemůže splnit, podávat nepravdivé či neúplné informace, protože tím akorát marní čas jak firmy, tak i uchazeče. Vše by ještě před uzavřením pracovního poměru mělo být opravdu detailně probráno, aby obě strany věděli, do „čeho jdou“. Uchazeč, potažmo nově nastupující pracovník by měl být pečlivě seznámen s tím, co se od něj požaduje, aby nedošlo k nějakému nedorozumění.

Jak se říká, první dojem je nejdůležitější, proto bychom neměli podcenit to, jak nováčka uvítáme. Dojem, který nabude během prvních pár dnů/týdnů může být poté rozhodující pro jeho setrvání či odchod. A jak již bylo v této práci uvedeno, je třeba se zaměstnancům věnovat, zajímat se o ně, a to nejen během adaptačního programu, kterým vše teprve začíná, ale samozřejmě po celou dobu jejich působení ve firmě. Zajistit aby si zaměstnanci připadali docenění, potřební, měli dobré vztahy na pracovišti, dobré podmínky a ztotožnili se s cíli společnosti a s její kulturou. Cílem nejen adaptačního programu je získat oddané a stabilní pracovníky, což samozřejmě sníží i fluktuaci. Pokud tedy společnost zjistí, že její fluktuace je nepřiměřeně vysoká, měla by hledat chybu mimo jiné právě v adaptačním programu.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem mého výzkumného šetření je zkoumat adaptační proces v konkrétní společnosti, analyzovat jej pomocí poznatků získaných v teoretické části a na základě dostupných interních dokumentů a v případě zjištění nedostatků navrhnout možnosti zlepšení. Chtěla bych také zjistit, zda opravdu adaptační program souvisí s fluktuací.

Pro svůj výzkum jsem si stanovila následující výzkumné otázky:

1. *Je adaptační program sestaven v souladu s teoretickými poznatky?*
2. *Je skutečně realizován dle postupů stanovených společností Lagardere Duty Free?*
3. *Je špatně provedená adaptace důvodem k odchodu?*

#### 3.1 Použité metody výzkumu

Ve své praktické části využiji hned několik výzkumných metod. První využitou metodou je pozorování, dále dotazníkové šetření a poslední je rozhovor.

##### **Pozorování**

Pozorování bylo realizováno přímo na prodejně, již od prvního okamžiku, kdy nový zaměstnanec přišel na administrativní nástup (jelikož ten je prováděn mnou). Dále jsem s nováčkem absolvovala jeho první den na pracovišti v rámci nezúčastněného pozorovatele. Sledovala jsem především, jak probíhá seznámení s týmem, jak je k nováčkovi přistupováno a zda je mu vše řádně vysvětleno. Také jsem sledovala, co se od něj vlastně první den na pracovišti již očekává.

##### **Dotazník**

Dotazník jsem měla poskytnutý přímo od společnosti, jelikož ta ho reálně využívá pro každého zaměstnance, který nastoupí. Jedná se o dotazník s názvem Dotazník spokojenosti nového zaměstnance s úvodním zaškolením a zaměstnanec ho vyplňuje vždy po zkušební době – po 3 měsících. První část je tvořená z uzavřených otázek, kde zaměstnanec pomocí bodovací stupnice kroužkuje, do jaké míry byl s konkrétní oblastí úvodního zaškolení spokojen/nespokojen. Druhou část dotazníku tvoří otevřené otázky, které zjišťují názory a dojmy nového zaměstnance. Dotazník lze nalézt v přílohách této

práce pod názvem Příloha č. 1. Dotazník si i společnost sama zpracovává prostřednictvím excelové tabulky, kterou lze najít níže.

### **Rozhovor**

Rozhovor je realizován s HR Managerkou společnosti. Cílem rozhovoru je získat zpětnou vazbu na zjištěné výsledky, případně zda společnost na základně výstupů z výzkumu plánuje něco změnit. Otázky byly otevřené a byly připraveny dopředu.

## **3.2 Představení společnosti**

Jak jsem již uvedla v úvodu, v praktické části své práce budu hodnotit adaptační program konkrétní společnosti – Lagardere Duty Free, s.r.o.. Hodnotit a porovnávat budu poznatky získané z teoretické části, tedy jak by měl adaptační program správně vypadat s tím, jak je adaptační program nastaven v Lagardere Duty Free, ale především, v rámci pozorování také to, jak je reálně prováděn. Pokud odhalím nedostatky, pokusím se navrhnout zlepšení, tak, aby se snížila fluktuace a stabilizoval se pracovní kolektiv.

Lagardere Duty Free, s.r.o. je francouzská společnost, jedná se o odnož, která se zabývá provozováním Duty Free obchodů na letištích v Praze, Ostravě a Karlových Varech. Jinak tento duty free koncept spadá pod mateřskou společnost Lagardere Travel Retail. V této práci se zaměřuji čistě na koncept duty free, jehož jsem i zaměstnancem – konkrétně na pozici HR Assistant.

Společnost je aktuálně v obrovské expanzi. Od nového roku 2017 otevřela již jedenáct nových obchodů na letišti v Praze. S tím souvisí i obrovský nárůst počtu zaměstnanců, který se od začátku roku 2017 zvýšil cca o 150 a nadále se bude navyšovat. Problémem je ale vysoká míra odchodů zaměstnanců. Ať už ve zkušební době nebo i zaměstnanců, kteří jsou u společnosti delší dobu.

Jelikož je to pro mě, jako pracovníka na personálním oddělení velmi demotivující, chtěla jsem se blíže podívat na příčinu tohoto problému. Přeci jen trávíme obrovské množství času plánováním a realizací pohovorů, nástupů a administrativou spojenou s častým střídáním zaměstnanců a nepřispívá to ani „pohodové“ náladě uvnitř společnosti. Přišlo mi tedy vhodné věnovat se této problematice v rámci bakalářské práce.

Pro lepší představu, zde jsou tabulky, zachycující míru fluktuace za rok 2016 a začátek roku 2017:

Přehled fluktuace za rok 2016 v %

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Průměrná výše fluktuace
Počet zaměstnanců	299	303	311	318	325	330	326	317	311	320	322	324	
Počet ukončení	6	3	7	11	10	7	8	12	14	7	6	2	
Počet nástupů	2	3	3	8	5	10	4	3	8	16	8	4	
Úroveň fluktuace 2015 v %	2,8%	0,4%	3,6%	5,2%	3,8%	5,0%	2,6%	2,2%	2,5%	2,5%	2,9%	2,6%	3,01%
Fluktuace za období 2016 v %	2,0%	1,0%	2,3%	3,5%	3,1%	2,1%	2,5%	3,8%	4,5%	2,2%	1,9%	0,6%	2,36%

Tabulka č. 1 - Míra fluktuace ve společnosti Lagardere v roce 2016, zdroj: interní dokumenty

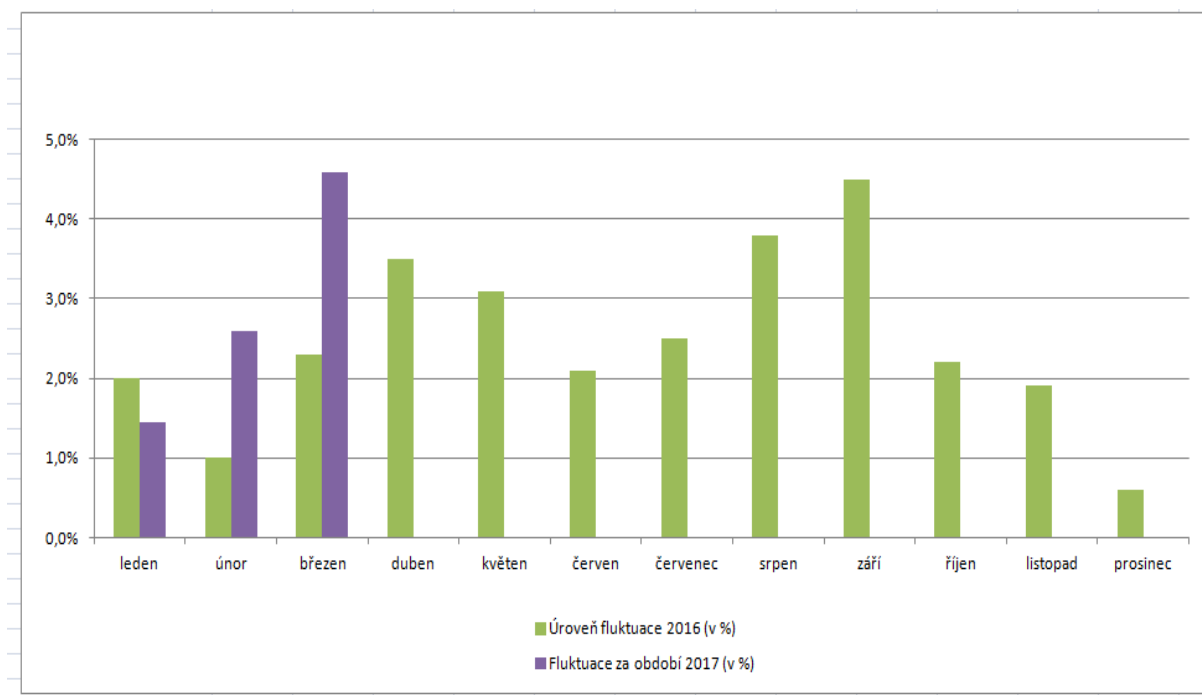


Graf č. 1 – Grafické srovnání fluktuace v letech 2015 a 2016, zdroj: interní dokumenty

Přehled fluktuace za rok 2017 v %

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Průměrná výše fluktuace
Počet zaměstnanců	345	386	415										
Počet ukončení	5	10	19										
Počet nástupů	26	51	48										
Úroveň fluktuace 2016 (v %)	2,0%	1,0%	2,3%	3,5%	3,1%	2,1%	2,5%	3,8%	4,5%	2,2%	1,9%	0,6%	2,46%
Fluktuace za období 2017 (v %)	1,4%	2,6%	4,6%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Tabulka č. 2 - Míra fluktuace ve společnosti Lagardere v roce 2017, zdroj: interní dokumenty



Graf č. 2 – Grafické srovnání fluktuace v letech 2016 a 2017, zdroj: interní dokumenty

Pokud se podíváme na počty nástupů v tabulce 2016 a tabulce 2017, je zde vidět obrovský rozdíl v počtu nabíraných zaměstnanců. Tento rozdíl souvisí především s již zmiňovanou expanzí a otevíráním nových prodejen. Bohužel aktuální situace je taková, že společnost stále trpí velkým podstavem zaměstnanců. Navíc je zřejmé, že při takovýchto masivních nástupech se zvýší i odchody zaměstnanců ve zkušební době.

Obzvlášť v březnu roku 2017, kdy míra fluktuace dosáhla 4,6% , byly nejčastější odchody zaměstnanců ve zkušební době. Pokud odchází pracovník, který pro společnost pracuje již delší dobu, je to především z důvodu vyčerpání, či demotivace, což oboje plyne právě z obrovského podstavu zaměstnanců.

Je třeba podotknout, že vše, co se ve společnosti Lagardere Duty Free týká lidských zdrojů, je striktně opatřeno pravidly ISO norem. Společnost totiž získala certifikát ISO 9001 v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Vše je tudíž prováděno opravdu pečlivě a detailně, jelikož během roku probíhají i různé audity, které kontrolují dodržování těchto norem na základě určitých indikátorů.

Společnost má tedy své školicí středisko, které zaštitují certifikovaní trenéři. Právě tréninkové centrum úzce spolupracuje s personálním oddělením v oblasti adaptace zaměstnanců.



O adaptaci celkově se starají následující zaměstnanci, případně oddělení:

- HR oddělení, které realizuje nábor a přijímání nového zaměstnance
- Shop Manager/ Assistant Shop Manager, který je zodpovědný za zaškolení jedince na prodejně
- Trainer, který předává informace nezbytné k adaptaci prostřednictvím úvodních školení, které je nový zaměstnanec povinen absolvovat v rámci první 3 měsíců – zkušební doby.

### **3.3 Organizační struktura Lagardere Duty Free, s.r.o.**

Celý koncept Duty Free zařizuje generální ředitelka, která má pod sebou managery jednotlivých oddělení:

- Operations manager – stará se o provoz a prodejny, má pod sebou tým deseti shop managerů. I operations manager spolupracuje jak s personálním oddělením, tak i s tréninkovým centrem.
- Assistant of General Manager and Operatios Manager – neboli zjednodušeně Office Assistantka, které se stará o chod kanceláře, přijímá a uvádí návštěvy, zajišťuje občerstvení, stará se o poštu. Je k ruce jak General Managerovi, tak i Operations managerovi.
- Training manager – řídí tréninkové centrum, stará se o školení a úzce spolupracuje s personálním oddělením. Training manager je nadřazený pozici Senior trainera. Společně se starají o dodržování a kontrolu ISO předpisů.
- HR manager – zařizuje personální oddělení, řídí nábor zaměstnanců, stará se o zaměstnance. HR manager má pod sebou ještě HR Assistanta. V současné chvíli se bude personální oddělení rozšiřovat ještě o jednoho zaměstnance, který bude Recruiter. Aktuálně se bude spouštět výběrové řízení.
- Marketing manager – řídí celý chod marketingového oddělení, má pod sebou tým složený z Marketing specialist, Fashion Specialist, Alcohol and Confectionery

manager, Parfums and cosmetics manager, Marketing Assistant. Společně jednají s dodavateli zboží, zajišťují promo akce.

- IT and Backoffice manager – zajišťuje chod celého IT oddělení s pomocí týmu složeného z IT Support, Backoffice Assistant a Technician. Kontrolují především veškeré využívané systémy, jako je například SAP.
- Logistics manager – řídí a stará se o logistiku – zásobování skladů, doplňování zásob, dopravu. Manažer logistiky má pod sebou opravdu veliký tým lidí, od vedoucích jednotlivých skladů, řidiče po samotné skladníky. Největší část skladů má společnost v Kněževsi a pak další dva menší sklady přímo na letišti, ty ale nepojmou takové množství zásob.

Toto byla organizační struktura v rámci managementu společnosti. Zaměstnanci na prodejnách mají organizační strukturu následující:

- Shop Manager – jak již bylo řečeno, je jich celkem deset. 8 pro pražské prodejny, jeden pro Ostravu a jeden pro Karlovy Vary. V Ostravě a Karlových Varech jsou relativně autonomní jednotky, jelikož nemají takové množství obchodů, není práce tolik. 8 pražských Shop manažerek (všechny jsou ženy), mají rozdělené prodejny, o které se starají a za které zodpovídají. Každá má svůj tým, který se skládá z pozic Assistant Shop Managera, Shop Assistant – těch je naprostá většina a z Beauty Consultant. Shop Manager pracuje ve stejném režimu jako všichni zaměstnanci managementu – od pondělí do pátku.
- Assistant Shop Managera (ASM) – je pravou rukou Shop Managera. Shop manager na něj může delegovat své úkoly a především ASM zodpovídají za chod svých prodejen v případě, že Shop Manager není v práci. ASM pracují v režimu krátký – dlouhý týden ve 12ti hodinových směnách.
- Shop Assistant – asistent prodeje se stará především o zákaznický servis, na který je ve společnosti kladen obrovský důraz. Je zde definována i speciální prodejní technika OSCAR, kterou musí Shop Assistanti praktikovat. Cílem je, aby nákup byl pro zákazníka speciálním zážitkem. Dále také Shop Assistanti zodpovídají za

úklid prodejny, kontrolu zboží, doplňování. Pracují také v režimu krátký – dlouhý týden ve 12ti hodinových směnách.

- Beauty Consultant – český ekvivalent Specialista/ka prodeje parfémů a kosmetiky, i když tuto pozici zatím zastávají ve společnosti pouze ženy. Od Shop Assisanta se liší tím, že pracuje pod záštitou jedné konkrétní značky a v rámci prodejny se stará pouze o tu svojí značku. Pracují ve speciálním režimu 2 dny práce a 2 dny volna, také ve 12ti hodinových směnách. Většinou jsou pro každou značku dvě Beauty Consultantky tak, aby se prostřídávaly.

Právě u pozice Shop Assistant je míra fluktuace nejvyšší. Proto jsem se ve svém výzkumu zaměřila především na adaptační proces pro tuto pozici.

- **Jednotlivé druhy adaptace v Lagardere Duty Free, s.r.o.**

V teoretické části bylo objasněno, že je několik typů/druhů adaptace. V této kapitole se zaměřím na to, jak je každý jednotlivý duh adaptace zastoupen ve společnosti Lagardere.

První možnost dělení je stejná, jak dle Armstronga (2007), tak i dle Koubka (2007), a to na formální a neformální.

- Formální adaptace v Lagardere – je stanovena v rámci ISO certifikátu speciálním samostatným procesem, který je zaměřen pouze na adaptaci. Tento proces obsahuje striktně daná pravidla a různá hodnocení a formuláře. Realizace probíhá také v rámci školení, které musí nový zaměstnanec absolvovat.
- Neformální adaptace – ve společnosti není nijak ovlivňována a probíhá spontánně. Co mohu posoudit z pozorování a z vyhodnocení dotazníků, noví zaměstnanci si často pochvalují dobrý kolektiv, přátelské vztahy a týmového ducha. Z toho lze vyvodit, že neformální adaptace probíhá velmi úspěšně. Stojí za zmínku, že zaměstnanci jsou různých národností a cizinců ve společnosti je zhruba třetina, i proto je skvělé, že spolu zaměstnanci vycházejí a nevyvstávají zde žádné problémy typu rasismus.

Dále lze druhy adaptace rozdělit dle Koubka (2007), na následující typy:

- Celopodniková adaptace – probíhá ve společnosti jak během administrativního nástupního procesu, kdy je zaměstnanec seznamován s obecnými informacemi o společnosti, tak i v rámci úvodního dvoudenního školení pro nové pracovníky, kde je vše rozvedeno více dopodrobna.
- Útvarová (skupinová) adaptace – probíhá již v dané organizační jednotce, což je v případě společnosti Lagardere daná prodejna, na kterou je nový pracovník přiřazen. Zde by správně mělo proběhnout seznámení s prostorem, kolektivem, provozem a všemi důležitými informacemi, které by zaměstnance mohly zajímat. Tato část adaptace je více rozepsána v kapitole Realizace pozorování.
- Adaptace na dané pracovní místo – probíhá opět na prodejně, zaměstnanec je seznám s detailní náplní práce pro pozici Shop Assistanta (případně jinou, ale tato práce se zaměřuje především na pozice Shop Assistantů).

## 4 Výzkumná část

V této části práce se zaměřím především na realizaci výzkumných metod – tedy nejprve pozorování, poté dotazníkové šetření a nakonec rozhovor.

### 4.1 Realizace pozorování

Již před nástupním dnem dostává budoucí nový zaměstnanec email z personálního oddělení, kde má detailně popsáno, co vše je potřeba mít s sebou (veškeré potřebné dokumenty), co je třeba si zařídit před nástupem (lékařská prohlídka), co mít na sobě, v kolik a kde má zaměstnanec být. V mailu má opravdu veškeré důležité informace, aby se k nim případně mohl vrátit a nebyl tak z plánovaného nástupu zbytečně nervózní.

V nástupní den se nový zaměstnanec vždy dostaví nejprve na personální oddělení, kde s ním HR Assistant projde nejprve obecné informace, vnitřní předpisy, směrnice, etický kodex společnosti a nový zaměstnanec zároveň dostává první dokumenty, jako jsou například Informace pro nové zaměstnance, seznam kontaktů. Na konci tohoto administrativního nástupu (který trvá většinou hodinu, hodinu a půl) dochází k podpisu smluv a mzdových výměrů. Nakonec nováček dostává první firemní předměty – klíčenku,

kteřá slouží na ID Card, jmenovku a brožurku Průvodce společností. Především brožurka je v rámci adaptace v souladu s tím, co říkají autoři jako Armstrong (2007), který doporučuje věnovat zaměstnancům nějakou brožurku/materiály o společnosti, aby se k nim zaměstnanec mohl případně vracet.

Po konci administrativního nástupu již zaměstnanec přechází na prodejnu, a zde nastává první konflikt oproti poznatkům z teoretické části. Správně by měl být nový zaměstnanec oficiálně předán svému Shop Managerovi z rukou personalisty, ovšem realita je taková, že zaměstnanec sám odchází z kanceláři a čeká sám v prostorách letiště, než si ho někdo vyzvedne – většinou nějaký zaměstnanec z prodejny. Takže toto bych viděla jako první příležitost k možné změně. Přeci jen může na nového pracovníka působit nepříjemně, že sám čeká v neznámém prostoru na někoho, o kom ani neví, jak vypadá.

Poté, co je zaměstnanec odveden na prodejnu, bere si ho na starost Shop Manager, který ho seznamuje s předpisy BOZP a PO, s dalšími informacemi o provozu, o chodu prodejny a především také o chodu celého letiště. Prodejnu mu vždy ukáže, ovšem oficiální seznámení s jednotlivými kolegy neprobíhá, což není v souladu s interními předpisy, které říkají, že seznámení s kolektivem má proběhnout během prvního týdne, konkrétně tuto informaci obsahuje interní dokument s názvem Pokyny pro zaškolení nových zaměstnanců (viz. Příloha č. 2).

Dále společně plánují směny, nováčkovi je vysvětlen systém evidence příchodů a odchodů, dojde k nastavení komunikace mezi nováčkem a Shop Managerem – většinou spolu komunikují přes email. Novému zaměstnanci je ukázáno zázemí (kde si může nechat případně jídlo, kde si může uvařit čaj atp.) a také kde si může nechávat věci. Nový zaměstnanec totiž nemá svou vlastní šatní skříňku, což bych viděla jako další problém. Opět na nováčka může působit špatným dojmem, že se musí převlékat v kanceláři prodejny a nechat si věci vlastně v neznámém prostředí. Toto bohužel ale společnost nemůže nijak změnit, jelikož to souvisí s letištními předpisy. Každý zaměstnanec letiště totiž musí vlastnit svojí ID Card, kterou ale získává až cca po měsíci zaměstnání ve společnosti. Předtím musí projít ověřením o spolehlivosti na Úřadu civilního letectví a také bezpečnostním školením letiště. Dokud pracovník nevlastní ID card, nemá bohužel přístup do šaten.

Poté, co je nováčkovi vše vysvětleno a ukázáno, je již začleněn do práce. Bohužel je mu jen spěšně vše vysvětleno a pak je vlastně ponechán sám na prodejně a již v pracovním procesu. Což je opět i dle teorie špatně. Nováčkovi by měl být přidělen „buddy“ z řady zkušenějších kolegů, který by mu měl být několik prvních směn

k dispozici, toto navíc odpovídá i standardům, které jsou uvedeny opět v interním materiálu Pokyny pro zaškolení nových zaměstnanců (Příloha č. 2). Bohužel realita je taková, že ve společnosti je velký podstav zaměstnanců, tudíž na nové zaměstnance nemá nikdo čas. A je velmi těžké snažit se vysvětlit, že pokud zpočátku nebude nováčkům věnováno dostatečné množství času a pozornosti na úkor vlastní pracovní efektivity, jen těžko se povede nové pracovníky v zaměstnání udržet a docílit tak snížení fluktuace.

Během zkušební doby by měl zaměstnanec absolvovat i zaškolení na pokladně, dále dvoudenní školení pro nové zaměstnance, které je realizováno interním tréninkovým centrem a je povinné pro všechny zaměstnance na plný úvazek. V rámci tohoto dvoudenního školení získává detailnější informace o společnosti, dále také o firemní technice prodeje nazvané OSCAR a dalších standardech společnosti.

Dále pak také jedno produktové školení, protože cílem společnosti je, aby na prodejnách byli proškolení zaměstnanci, kteří opravdu dokážou zákazníkům pomoci s výběrem. Všechna tato školení jsou opět v souladu a v rámci ISO certifikátu a vedou je interní trenéři.

Během celého zkušební období je zaměstnanec pozorován a hodnocen. Slouží k tomu speciální formulář (opět v rámci ISO normy), který se nazývá Hodnocení zkušební období.

Toto hodnocení je zaměřeno na individuální kvality jako například osobní chování, týmový duch, charisma, sebedůvěra, iniciativa, proaktivita a zájem o produkty. Dále je zaměřeno na produktové znalosti a profesionální vystupování, které souvisí se znalostí OSCAR programu. Tento formulář se vyplňuje ve zkušebním období dvakrát – poprvé po 12 dnech a poté na konci zkušební období, kde se také zaznamenává, zda zaměstnanec zkušební dobou prošel. Je zde tedy vidět, zda se zaměstnanec zdokonalil a posunul. Na konci zkušební období zaměstnanec vyplňuje již zmiňovaný dotazník spokojenosti nového zaměstnance s úvodním zaškolením, jehož vyplnění je dobrovolné. Dotazník i hodnocení se dohromady odevzdávají do tréninkového centra, které za tyto ISO dokumenty zodpovídá.

Dle mého názoru je hodnocení po 12ti dnech opravdu brzy a první takové hodnocení bych realizovala zhruba až po jednom měsíci, kdy už měl nováček větší příležitost se projevit a již nepocituje prvotní nervozitu. Navíc si myslím, že je nováčkům předáváno najednou příliš mnoho informací, předpisů, požadavků a všech možných nároků, což na ně může zpočátku působit jako velký stresor a ještě, když je k tomu má někdo hodnotit.

## 4.2 Analýza výsledků pozorování

V rámci pozorování se tedy povedlo odhalit několik chyb, které adaptační program obsahuje:

- chybí oficiální předání nového zaměstnance Shop Managerovi
- chybí oficiální představení týmu
- nový zaměstnanec nemá od začátku svou vlastní šatnu
- příliš mnoho informací na úvod
- chybějící „buddy“
- brzké první hodnocení

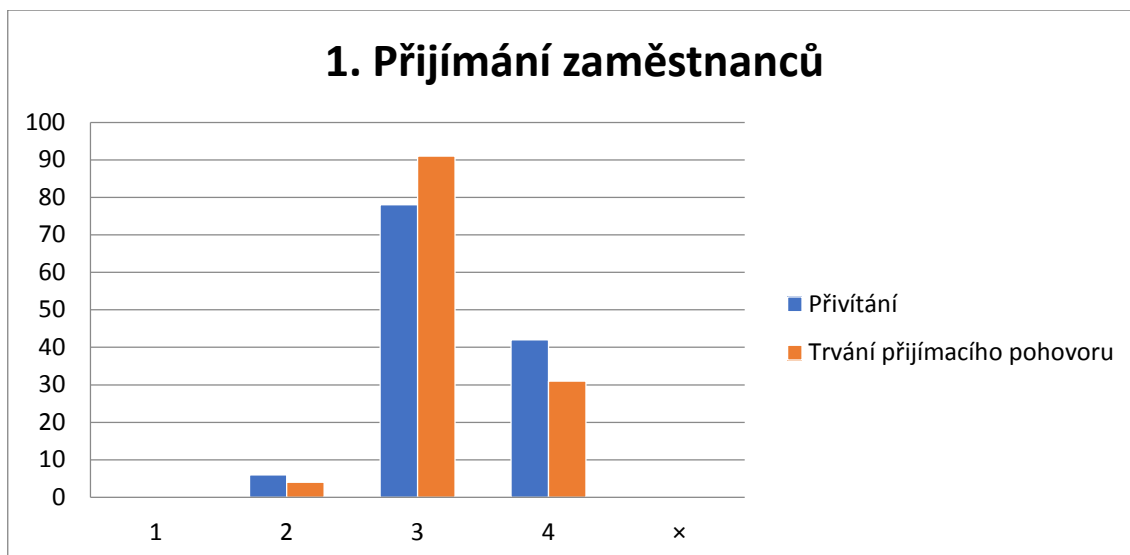
Krom absence šatní skříňky lze vše napravit. Obecně si ale myslím, že by se do adaptačního procesu mělo více zapojovat HR oddělení. Jelikož počínaje výběrovým pohovorem, přes realizaci nástupu to pro pracovníky personálního oddělení končí. Dále řeší již jen administrativní záležitosti týkající se zaměstnanců. Adaptace jako taková tedy připadá pouze přímému nadřízenému – Shop Managerovi a Assistant Shop Managerovi – s podporou a především s kontrolou tréninkového centra, které zodpovídá za vyplnění a odevzdání veškerých hodnocení a formulářů. Pracovníci HR tedy nemají vůbec ponětí o tom, jak se nováčkovi daří, zda se mu ve firmě líbí, či jestli jsou s ním na prodejně spokojeni.

## 4.3 Dotazníkové šetření

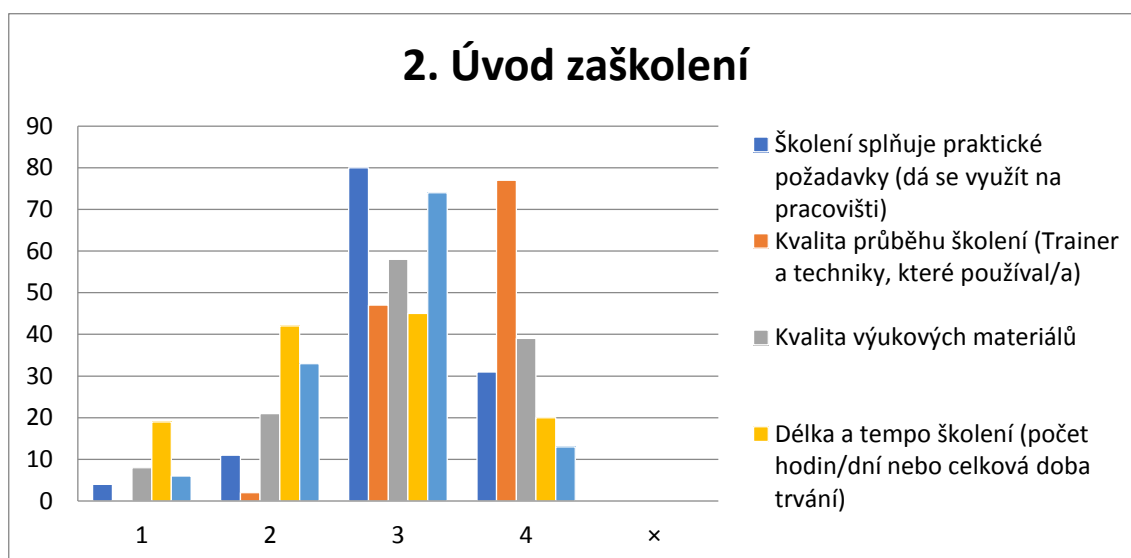
Jak již bylo řečeno, tento dotazník spokojenosti nového zaměstnance s úvodním zaškolením vyplňuje zaměstnanec na konci zkušebního období. Obsahuje 5 otázek, kde respondent vybírá na stupnici 1 – 4, to s čím se nejvíce ztotožňuje. Bodování je následující:

- 1** : nespokojen
- 2** : částečně spokojen
- 3** : spokojen
- 4** : zcela spokojen.

Vyhodnocení těchto otázek pomocí grafů lze najít zde:



Graf č. 3 – Grafické znázornění otázky č. 1, zdroj: interní dokumenty

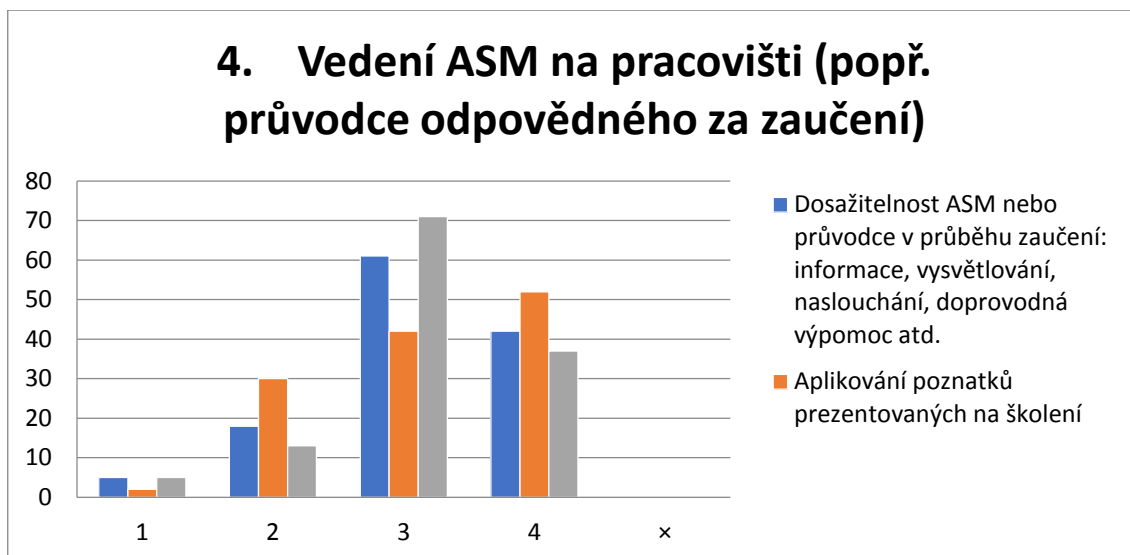


Graf č. 4 – Grafické znázornění otázky č. 2, zdroj: interní dokumenty

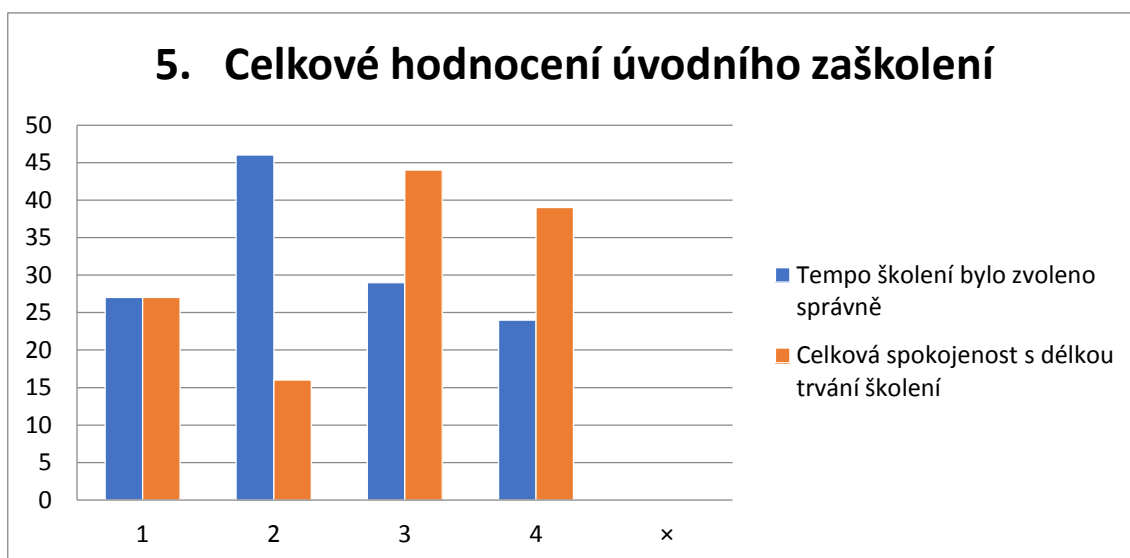


Graf č. 5 – Grafické znázornění otázky č. 3, zdroj: interní dokumenty



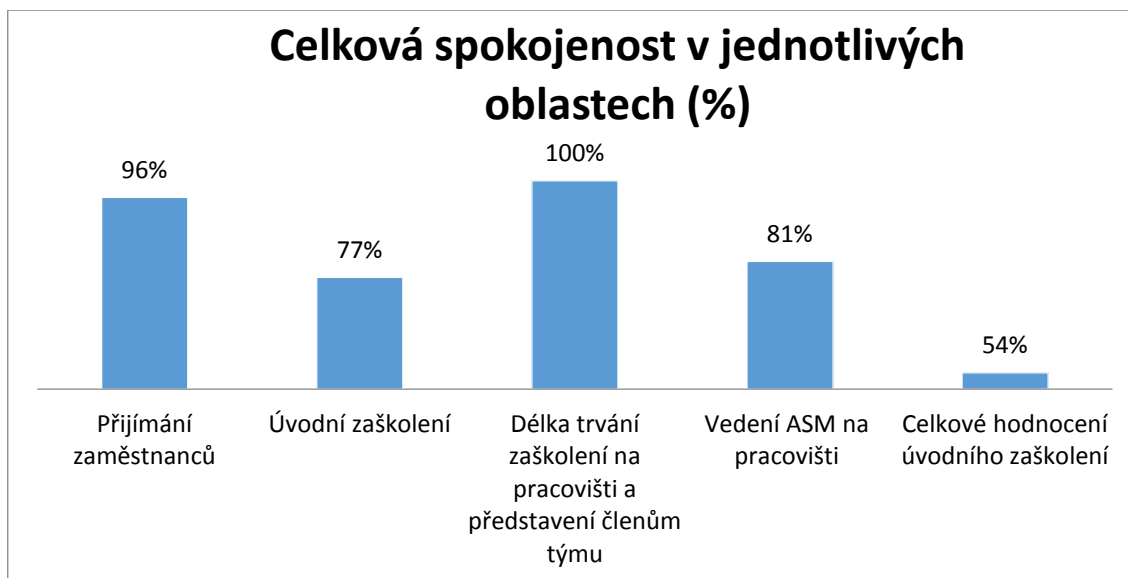


Graf č. 6 – Grafické znázornění otázky č. 4, zdroj: interní dokumenty



Graf č. 7 – Grafické znázornění otázky č. 5, zdroj: interní dokumenty

Zde můžeme vidět graf, který nám procentuálně ukazuje spokojenost nových zaměstnanců v jednotlivých oblastech, které souvisejí s adaptací.



Graf č. 8 – Znárodnění procentuální spokojenosti nových zaměstnanců, zdroj: interní dokumenty

#### 4.4 Analýza dotazníkového šetření

Jak je tedy možné vyčíst z výsledků, nejhůře dopadla otázka zjišťující spokojenost s tempem a délkou zaškolení.

Z otevřených otázek jsem si vybrala ty nejzajímavější a také nejčtenější odpovědi. Pro můj výzkum je stěžejní otázka číslo 3. Pokud byste měl/a kouzelnou hůlku, co byste v naší společnosti změnil/a? Mezi nejčastější odpovědi patřilo:

- lepší mzda
- lepší zázemí pro zaměstnance
- lepší firemní benefity
- méně stresu (mnoho informací, malá času, mnoho zákazníků)
- menší fyzická zátěž (možnost sednout si během směny).

Naopak, u otázek, které se zaměřovaly na silné stránky společnosti a na vztahy na pracovišti, zaměstnanci často odpovídali, že je příjemně překvapil přátelský kolektiv, týmový duch, spolupráce, ochota ostatních pomoci, což je určitě stěžejní záležitostí pro to, aby se zaměstnanec cítil v práci příjemně. V rámci vyhodnocování tohoto dotazníku bylo zajímavé pozorovat i práci Shop Managerů a to, jakým dojmem působí na nové pracovníky. Dotazník totiž není anonymní, pracovník uvádí své jméno i prodejnu, tudíž lze

odvodit, k jakému managerovi patří. Ukázalo se, že některé Shop Managerky jsou například více přátelské, jiné naopak chladnější.

Pozitivním výstupem z prováděného dotazníkového šetření jsou určitě dobré a přátelské vztahy na pracovišti.

## 4.5 Rozhovor

Rozhovor je realizován s HR Managerkou společnosti Lagardere Duty Free, jejíž jméno zůstane anonymní. Rozhovor byl proveden písemnou formou s předem připravenými otázkami.

Ve společnosti Lagardere bylo uskutečněno výzkumné šetření, které mělo odhalit případné nedostatky především v rámci adaptačního procesu. Na základě tohoto šetření bych se Vás chtěla zeptat na zpětnou vazbu k těmto zjištěným nedostatkům.

### **1. Myslíte si, že je adaptační proces ve společnosti Lagardere nastaven a realizován v pořádku?**

Pokud je tímto myšlen „adaptační proces“ z dlouhodobějšího pohledu, tak jak jej máme nastavený dle předpisů ISO, tak jsem si jistá, že ano.

Pro tento adaptační proces máme jasně stanovená pravidla a programy zaškolování, které jsou velmi „striktní“ a propracované.

Každý nový zaměstnanec musí postupně projít jednotlivými oblastmi zaškolení, o čemž je následně zpracována podrobná zpráva.

Tento „proškolovací proces“ neprobíhá v podobě intenzivního školení ihned od začátku pracovního poměru. Jedná se o ucelený program probíhající po několik měsíců od nástupu do zaměstnání. Má jasně stanovené termíny pro postupné plnění a po ukončení celého „trainingu“ je vyhotovený detailní zápis.

### **2. Jako HR oddělení se v rámci adaptace nových zaměstnanců nijak neangažujete, nebylo by dobré toto změnit?**

Určitě by toto bylo užitečné a efektivní. Avšak v rámci našeho provozu na tyto procesy není příliš prostoru.

Je nezbytné, aby se noví zaměstnanci ihned od zahájení pracovního poměru velmi intenzivně seznamovali s provozem v prodejnách, s veškerým sortimentem a rovněž s komplexním průběhem veškerých procesů souvisejících s bezpečnostními předpisy pro pracoviště na letišti. Tím pádem na jakýkoliv detailnější vliv ze strany HR oddělení v danou chvíli není časová kapacita.

Celá tato situace rovněž vyplývá ze současné problematiky nedostatku zaměstnanců – jelikož je nutné, aby se nově nastupující zaměstnanci co nejdříve začlenili do provozu a byli tím pádem plnohodnotně nápomocni kolegům v prodejnách – není tudíž možné je v tu chvíli určitým způsobem limitovat důkladnějším proškolením ze strany HR oddělení.

Nicméně, jakmile se nám podaří situaci stabilizovat tím, že zajistíme náborů dostatečného množství nových zaměstnanců, určitě se pokusíme toto nějakým způsobem zlepšit a nastavit.

### **3. Máte i vy sama pocit, že je toho na nové zaměstnance až příliš najednou? (Informace, požadavky, předpisy...)**

Nemyslím si, že tomu tak je. Domnívám se, že samotný nástupní proces v naší společnosti probíhá standardně a především i správně tak, jak je to stanovené v rámci zákoníku práce. Tzn., že v tento nástupní den je vždy nutné zaměstnance seznámit s interními směrnicemi a předpisy. Tudíž každému musí být sdělena velká spousta informací. A v souvislosti s tím, že naše pracoviště se nachází na letišti (tzn. v bezpečnostním prostoru) je logické, že tento proces je zde ještě obsáhlejší než v běžných kancelářských prostorech.

Jsem si však jistá, že toto je v pořádku, a zároveň že každý nově nastupující zaměstnanec by si měl být vědom toho, že při nástupu do nového zaměstnání je tento proces nezbytný a tudíž běžný.

**4. Co byste řekla například na zavedení pravidelných schůzek s jednotlivými SM a ASM, kde by se hodnotily realizované nástupy? Například jednou měsíčně, záleželo by na četnosti nástupů u konkrétních prodejen.**

Toto je velice dobrá myšlenka a mohu konstatovat, že s většinou kolegyň na pozici Shop Manager jsme se o toto v předchozím období i pokoušely. Rozhodně by to bylo velice přínosné a efektivní v rámci předávání informací a upřesňování určitých detailů týkajících se provozu na prodejnách i samotných zaměstnanců.

Disponovat těmito informacemi ze stran Shop Managerů je pro nás velice užitečné jak pro možnost zamyslet se nad dalším zlepšením HR procesů s ohledem na stávající zaměstnance, tak i pro vedení pohovorů s potenciálními novými zaměstnanci – přičemž je vždy velice důležité sdělovat jim správné a patřičné detaily o provozu v naší společnosti.

Přiznávám však, že z důvodu nedostatečné časové kapacity, nám pokus o nastavení takovýchto schůzek postupně vymizel. Uvidíme však, snad se nám průběžně podaří daný systém obnovit – určitě se o to budeme snažit.

**5. Napadají Vás nějaké možnosti zlepšení v rámci adaptačního procesu nováčků?**

Myslím, že velice užitečné by bylo, pokud by nový zaměstnanec byl jednoznačně přidělený k určitému již „zavedenému“ zaměstnanci v rámci své směny. A společně by procházeli provozním zácvikem nového zaměstnance na prodejně. A takto intenzivně společně by pracovali po určitou jasně stanovenou dobu – např. první dva týdny v rámci jejich společných směn.

Přesně tento proces byl v naší společnosti plně využíván a velmi se osvědčil.

Avšak, stejně jako prakticky vše v HR oblasti, i toto souvisí s momentální situací nedostatečné kapacity zaměstnanců – tzn., že na tento proces není dostatek časového prostoru, jelikož z provozního hlediska je vždy nezbytné, aby se nově nastupující zaměstnanci co nejdříve a co nejrychleji začlenili do provozu a stali se tak plnohodnotnou posilou pro své kolegy na prodejně.

Jak jsem již zmiňovala v určité předchozí odpovědi, i zde však věřím, že jakmile se nám podaří zajistit potřebné množství nových zaměstnanců, čímž se situace na prodejnách stabilizuje, tak bychom opět mohli tento systém adaptace obnovit.

**6. Nejprve, než Vám rozkryji, které nedostatky byly odhaleny v rámci dotazníkového šetření, bych se chtěla zeptat, zda Vás osobně napadá nějaký způsob, jak zlepšit spokojenost zaměstnanců a snížit tak fluktuaci?**

Těmito body se v posledním období zabýváme velmi intenzivně. Jelikož uvedená oblast je momentálně nejvýraznější „slabou stránkou“ v retail businessu, tudíž i v naší společnosti. Snažíme se v tomto směru provádět maximum a mohu konstatovat, že se nám již úspěšně podařilo nastavit několik motivačních prvků – jako např. zavedení několika nových benefitů a zároveň určité navýšení mezd.

A samozřejmě se touto oblastí nadále velice intenzivně zabýváme, tak abychom zlepšovali úroveň spokojenosti zaměstnanců a předcházeli tak ukončování pracovních poměrů ze strany našich stávajících pracovníků.

**7. Zaměstnanci často zmiňovali, že jsou nespokojení se zázemím na prodejnách, s benefity, s mírou stresu, která vede k vyčerpání a posléze k odchodům a například i na fyzickou náročnost, tedy že si nemohou během směny sednout. Myslíte si, že je reálná šance tyto nedostatky změnit?**

Jak jsem již zmínila výše, tato situace se v posledním období začíná zlepšovat. A to jednak tím, že se nám postupně daří prosadit a tedy zavést nové zajímavé prvky do zaměstnaneckých programů. A dále i průběžným doplňováním stavu zaměstnanců. V posledních měsících se nám podařilo přijmout poměrně větší množství nových zaměstnanců. A věříme, že potřebné náborové budou i nadále úspěšně pokračovat. Snažíme se rovněž i vylepšovat a zpříjemňovat zaměstnancům jejich pracovní prostředí tak, aby se jim pracovalo lépe a byli spokojení. Jsem si tudíž jistá, že situace se postupně zlepšuje a stále se rozvíjí v pozitivním směru.

## **4.6 Vyhodnocení výzkumných otázek**

### *Je adaptační program sestaven v souladu s teoretickými poznatky?*

Teoretický program společnosti Lagardere Duty Free se v některých oblastech shoduje s teorií – například v rámci poskytování brožurek novým zaměstnancům či v tom, že by měl být novému pracovníkovi přidělen buddy nebo by měl být nováček oficiálně představen svému týmu. Naopak v rozporu s teorií je například předání zaměstnance Shop Managerovi, které neprobíhá, či doba prvního hodnocení, které je prováděno příliš brzy od nástupu.

### ***Je skutečně realizován dle postupů stanovených společností Lagardere Duty Free?***

Adaptační program je sice nastaven relativně správně, až na výjimky zmíněné u první výzkumné otázky, jeho realizace ale často neprobíhá v souladu s tím, jak je stanoven. Nováček nemá reálně přiděleného buddyho, ač to adaptační program společnosti stanovuje, není představen svému novému pracovnímu kolektivu. Novým pracovníkům jsou často informace sděleny příliš rychle a chaoticky.

### ***Je špatně provedená adaptace důvodem k odchodu?***

Pokud zaměstnanci neodcházejí čistě z rodinných, finančních či zdravotních důvodů, často uvádějí, že důvodem k odchodu je pocit chaosu, vyčerpání, stresu, čemuž by se dalo předejít právě kvalitní adaptací v tom smyslu, že se na zaměstnance nebude nijak naléhat, ale informace mu budou předávány postupně.

## **4.7 Návrhy na zlepšení**

Mezi návrhy na zlepšení bych určitě zařadila následující:

- oficiálně předávat nového pracovníka Shop Managerovi
- oficiální seznámení s týmem
- zpomalit tempo zaškolování, první hodnocení provádět až po jednom měsíci
- zapojit více HR oddělení
- přidělit buddyho
- zlepšit zázemí pro zaměstnance
- menší fyzická zátěž
- lepší benefity
- sjednocené chování SM a ASM

Jako první bych navrhovala zapojit více personálního oddělení. A sice, že by pracovník HR měl mít pravidelné schůzky se Shop Managery a společně s nimi hodnotit nástupy, které proběhly. Dle mého názoru by tyto schůzky měly probíhat každý měsíc (záleží samozřejmě na počtu nových zaměstnanců na konkrétní prodejně, v případě nerealizovaných nástupů není třeba pořádat schůzky tak často). Navíc by tyto schůzky mohly fungovat jako zpětná vazba personálnímu oddělení za jejich odvedenou práci. Jediným problémem těchto schůzek je samozřejmě časová kapacita.

Z negativních odpovědí, které vyvstaly z dotazníku, bych viděla možnosti zlepšení následovně:

- zázemí pro zaměstnance – asi nejvíce žádaná změna, až po mzdách - ty ale nespádají k tomuto tématu, která by pro společnost neměla být nijak zvlášť náročná a pokud by opravdu vedla k tomu, že by zaměstnanci měli být spokojenější, tak si myslím, že se vyplatí do tohoto zainvestovat. Zaměstnanci mívají hodinovou pauzu a aktuální zázemí není příliš příjemné místo pro stravení tohoto odpočinku. Často na prodejnách chybí i lednice či mikrovlnná trouba, takže si pracovníci nemají kam uschovat a případně ohřát své jídlo.
- možnost odpočinku během směny – tato případná změna se odvíjí od typu prodejny, na které zaměstnanec pracuje. Jsou prodejny menšího a klidnějšího charakteru, kde je možnost posadit se na chvíli během směny, akceptovatelná. Poté jsou ale prodejny, kde se zaměstnanec po celou směnu opravdu nezastaví, zde je možnost sedět naopak vyloučena. Záleží také i na směně, ve které zaměstnanec pracuje, například noční směny jsou klidnější a možnost sedět je zde velká. Již během pohovorů probíhá určité síto a případný zaměstnanec je dotazován na to, který typ prodejny mu vyhovuje více, zdali klidný, či rušný. Při následném umisťování zaměstnanců na prodejnu se k tomuto snažíme přihlížet.
- benefity – na nových firemních benefitech se aktivně pracuje již od nového roku 2017, kdy byly například zvednuty hodnoty stravenek, či přiděleny dny dovolené navíc dle odpracovaných let. Velký zájem je například o příspěvky na sport v podobě velmi populární Multisport karty. Dále je také projevován zájem o jazykové kurzy.

Je jasné, že zrovna oblasti jako zázemí a benefity budou chtít počáteční finanční investici, ale je velmi pravděpodobné, že tato investice se vrátí v podobě snížení fluktuace, která je sama o sobě velmi finančně náročná.

Co se týče práce a chování Shop Managerů a Assistant Shop Managerů, navrhovala bych uspořádat školení pro všechny, kde by byly praktické rady, jak v adaptaci postupovat. Jelikož často z dotazníku vyplynuly rozdíly v přístupu a chování mezi jednotlivými Shop Managerkami a jejich ASM. Proto bych navrhovala sjednotit jejich přístup, vysvětlit jim důležitost adaptace, protože dle mého názoru si to často ani



neuvědomují. A vysvětlit jim, že investovat čas například do představení nováčka kolektivu a přidělení mentora se jim opět v budoucnu vrátí.

## Závěr

Čas sice stojí peníze, ale je to investice, která se v budoucnu mnohonásobně vrátí. Toto je pravděpodobně hlavní myšlenka, která plyne z mé bakalářské práce a je třeba, aby každý, kdo pracuje s lidmi, měl toto na paměti.

Hlavním cílem této práce bylo prozkoumat adaptační program společnosti Lagardere Duty Free, s.r.o., ve které již přes rok a půl pracuji, a navrhnout případná možná zlepšení. Již v průběhu výzkumu bylo jasné, že to, co společnosti chybí, je právě dostatek času. Ve firmě je bohužel velký podstav a v případě přijímání nových zaměstnanců je žádoucí, aby nováček ihned naskočil do provozu. Adaptační program jde v tomto případě stranou. Bohužel je toto pouze krátkodobé řešení a částečně i začarovaný kruh. Pokud nový pracovník nastoupí do práce, nikdo mu nic pořádně nevysvětlí a vyžaduje se po něm ihned stoprocentní pracovní nasazení, tak to téměř ve všech případech vede k jeho odchodu a je potřeba opět shánět náhradu. Tento neustálý koloběh ale rozhodně nepřidává na náladě ani Shop Managerkám, ani pracovníkům HR oddělení. Výsledkem je akorát to, že všichni začínají být demotivovaní a vyčerpaní.

Nedostatek času uvedla v rozhovoru i HR Managerka společnosti, která ale doufá, že jakmile se podaří vyřešit podstav, tak se zase společnost na nové zaměstnance více zaměřovat. Otázkou ale je, za jak dlouho se tímto stylem podaří pracovní kolektiv stabilizovat a doplnit požadovaný počet zaměstnanců. Obávám se, že to ještě nějakou dobu potrvá.

Pozitivním výstupem z této práce je zjištění, že možnosti zlepšení v rámci adaptace, které jsem navrhla HR Managerce, byly přijaty a je reálná šance, že se i zavedou. Například hodnotící schůzky se Shop Managerkami, či větší zapojení HR oddělení do procesu adaptace. Jinak je ale adaptační program ve společnosti nastaven dle ISO předpisů téměř správně, v souladu s poznatky získanými z teorie, je ale škoda, že na jeho realizaci nezbývá právě zmiňovaný čas.

Dalším pozitivem je, že i přes tyto všechny problémy, panují na pracovišti mezi Shop Assistanty dobré a přátelské vztahy, což může být hlavním klíčem k udržení zaměstnanců, kteří jsou již ve společnosti delší dobu a mají ke společnosti vztah.

# Seznam literatury

## Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vyd.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce, 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách,* Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích.* Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty, 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

interní dokumenty společnosti Lagardere Duty Free, s.r.o.

### **Internetové zdroje:**

REIß, Christian. *Fluktuation* [online]. , 1 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>

ŠTĚPÁN, Petr a Jitka TEJNOROVÁ. *Jak omezit fluktuaci nových zaměstnanců? Pomůže správný adaptační proces* [online]. , 2 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-omezit-fluktuaci-novych-zamestnancu-pomuze-spravny-adapt-id-2616559>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Křivka přežití, zdroj M. Armstrong (2007, str. 316)

## Seznam grafů

Graf č. 1 – Grafické srovnání fluktuace v letech 2015 a 2016, zdroj: interní dokumenty

Graf č. 2 – Grafické srovnání fluktuace v letech 2016 a 2017, zdroj: interní dokumenty

Graf č. 3 – Grafické znázornění otázky č. 1, zdroj: interní dokumenty

Graf č. 4 – Grafické znázornění otázky č. 2, zdroj: interní dokumenty

Graf č. 5 – Grafické znázornění otázky č. 3, zdroj: interní dokumenty

Graf č. 6 – Grafické znázornění otázky č. 4, zdroj: interní dokumenty

Graf č. 7 – Grafické znázornění otázky č. 5, zdroj: interní dokumenty

Graf č. 8 – Znázornění procentuální spokojenosti nových zaměstnanců, zdroj: interní dokumenty

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Míra fluktuace ve společnosti Lagardere v roce 2016, zdroj: interní dokumenty

Tabulka č. 2 - Míra fluktuace ve společnosti Lagardere v roce 2017, zdroj: interní dokumenty

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník spokojenosti nového zaměstnance s úvodním zaškolením

Příloha č. 2 – Pokyny pro zaškolení nových zaměstnanců

Příloha č. 1

## Dotazník spokojenosti nového zaměstnance s úvodním zaškolením

<b>Jméno:</b>	<b>Příjmení:</b>
<b>Místo konání:</b>	<b>Pracovní zařazení:</b>
<b>Jméno Assistant Shop Managera (ASM):</b>	
<b>Datum zahájení:</b>	<b>Hodnocení zaškolení, datum:</b>

Rádi bychom Vás požádali o vyplnění tohoto dotazníku, abychom lépe porozuměli Vaším pocitům při nástupu do společnosti Lagardere Travel Retail a mohli tak zlepšit náš přístup během přijímacího procesu.

**Při vyplňování dotazníku použijte následující stupnici:**

**1: nespokojen 2: částečně spokojen 3: spokojen 4: zcela spokojen**

### 1. Přijímání zaměstnanců

	1	2	3	4
▪ Přivítání				
▪ Trvání přijímacího pohovoru				

**Poznámky:**

.....  
.....  
.....  
.....

### 2. Úvodní zaškolení

	1	2	3	4
▪ Školení splňuje praktické požadavky (dá se využít na pracovišti)				
▪ Kvalita průběhu školení (Trainer a techniky, které používal/a)				
▪ Kvalita výukových materiálů				
▪ Délka a tempo školení (počet hodin/dní nebo celková doba trvání)				
▪ Objem poskytnutých informací				

**Poznámky:**

.....  
.....  
.....  
.....

### 3. Délka trvání zaškolení na pracovišti a představení členům týmu

	1	2	3	4
▪ Seznámení se s týmem a přivítání				
▪ Vztahy (schopnost naslouchat, snadná komunikace, dostupnost)				
▪ Návštěvy prodejen				

#### **Poznámky:**

.....  
.....  
.....  
.....

### 4. Vedení ASM na pracovišti (popř. průvodce odpovědného za zaučení)

	1	2	3	4
▪ Dosažitelnost ASM nebo průvodce v průběhu zaučení: informace, vysvětlování, naslouchání, doprovodná výpomoc atd.				
▪ Aplikování poznatků prezentovaných na školení				
▪ Zpráva o průběhu zkušebního období				

#### **Poznámky:**

.....  
.....  
.....  
.....

### 5. Celkové hodnocení úvodního zaškolení

	1	2	3	4
▪ Tempo zaškolení bylo zvoleno správně				
▪ Celková spokojenost s délkou trvání zaškolení				

#### **Poznámky:**

.....  
.....  
.....  
.....

Nemáte-li zájem o vyplnění tohoto dotazníku, zakřížkujte toto pole.

# ZPRAVA O NECEKANYCH SKUTEČNOSTECH/SITUACÍCH

**1. Co vás nejvíce překvapilo po nástupu do společnosti?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Jaké jsou silné stránky naší společnosti (ty, které vás nejvíce zaujaly)?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. Pokud byste měl/a kouzelnou hůlku, co byste v naší společnosti změnil/a?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**4. Překvapily Vás naše služby zákazníkům?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**5. Co Vás zaujalo v oblasti vztahů s kolegy nebo managementem?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## POKYNY PRO ZAŠKOLENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

### PROGRAM ZAŠKOLENÍ

1. Nový zaměstnanec po uzavření pracovního poměru se společností Lagardère Duty Free, s.r.o. podstoupí dvanáctidenní výukový program přímo na prodejně.

Shop Manager a Assistant Shop Manager přivítají nového zaměstnance v oddělení, kam nastupuje, a ve zkušební době ho obeznámí s popisem práce Shop Assistanta.

2. Na konci zkušebního období:

- bude nový zaměstnanec požádán přímým nadřízeným o vyplnění **Dotazníku spokojenosti s úvodním zaškolením**; (dobrovolný)

- nový zaměstnanec bude pozván na hodnotící schůzku s přímým nadřízeným; na této schůzce bude představen akční plán za účelem rozvíjení nových dovedností a posílení svých znalostí o produktech během specializovaných školení. Bude-li to nutné, může Shop Manager a/nebo Assistant Shop Manager vypracovat hodnocení v polovině trvání zaškolení.

3. Během této hodnotící schůzky vyplní Shop Manager spolu s novým zaměstnancem **formulář Hodnocení zkušebního období**.

4. Manažer předá Dotazník spokojenosti s úvodním zaškolením a kopii Hodnocení zkušebního období do školícího střediska Lagaredere Duty Free, s.r.o.

## KONTROLNÍ SEZNAM

### Podklady poskytnuté během zaškolení:

Nový zaměstnanec obdrží:

- pracovní podmínky
- vnitřní předpisy obsahující základy firemní politiky
- uzamykatelnou skříňku na osobní věci
- informace o pracovních směnách nového zaměstnance
- přístup pro záznam příchodů a odchodů, podrobné informace o firemním systému příchodů a odchodů.
- seznam kontaktních telefonních čísel pro vstup v případě pozdního příchodu do práce, pro oznámení absence či pracovního úrazu

## Školení na letišti

Získání letištního bezpečnostního průkazu je pro nového zaměstnance vázáno na:

- ukončené Integrované bezpečnostní školení podle Národního bezpečnostního programu
- získání Ověření o spolehlivosti vydávaném Úřadem pro civilní letectví

Hlavní pracovní náplní nového zaměstnance je:

- uvítat zákazníka v prodejně
- dát zákazníkovi najevo, že je mu k dispozici
- být schopen porozumět potřebám a požadavkům zákazníka
- zopakovat přání zákazníka, aby se ujistil, že porozuměl jeho potřebám; jestliže to zákazníkovi pomůže, použije OSCAR formulace
- přesvědčit se, že všechny výrobky jsou vystaveny v souladu s firemními standardy
- udržovat vystavené výrobky čisté a řádně urovnané

Stanovení jasných a převoditelných cílů

- Stanovit S.M.A.R.T cíl/e
- S: Specific (Specifický)
- M: Measurable (Měřitelný)
- A: Achievable (Dosažitelný)
- R: Realistic (Realistický)
- T: Timed (Časově vymezený)

## Vzhled

Nový zaměstnanec se musí o svůj vzhled starat způsobem, **jaký je popsán ve vnitřních předpisech**, a musí se chovat podle firemních standardů. Společnost Lagardère Duty Free, s.r.o. spoléhá na své zaměstnance, že zastávají odpovídající přístup.

**Ujistěte se, že se nový zaměstnanec řídí standardy firemního oblékání. Přesvědčte se, že nový zaměstnanec správně obléká uniformu společnosti Lagardère Duty Free, s.r.o . .**

Pamatujte, že vždy, když máte na sobě firemní uniformu, jste reprezentantem celé společnosti.

## Představení týmu

Během prvního týdne bude nový zaměstnanec pozván na setkání s vedoucím prodejny a bude představen kolektivu na pracovišti.

## Život na pracovišti

Na prodejní ploše je velké množství produktů. Zajistíte rady a školení v těchto oblastech:

- jak rozpoznat krádeže na prodejnách (snížení zásob)
- denní/týdenní/měsíční obraty v prodejně
- merchandising zboží
- podrobný popis organizace prodeje a reklamních akcí
- vysvětlit, jak spravovat sortiment (mini/maxi úroveň, produktové novinky, principy, nálepky a etikety, nové produkty). Naučit organizovat reklamní akce
- seznámit s procesem inventarizace: cíle, četnost, sestavování a provádění
- předat informace týkající se **Formuláře zlepšovacího návrhu** (jak funguje, jak sepsat formulář, proč takový program probíhá atd.)

## Život kolem prodejny

V areálu letiště budou novému zaměstnanci ukázána následující místa:

- kancelářské zázemí/sklady produktů
- sociální zařízení pro zaměstnance
- sklad zboží
- letištní informační přepážka/směnárna
- požární únikové cesty/hasicí body
- letištní restaurace
- toalety
- bankomaty
- poštovní schránky
- oddělení ztrát a nálezů

## Jak zákazníka přivítat a jak mu poradit

### ZÁKAZNÍK MÁ VŽDY PŘEDNOST.

Nový zaměstnanec bude proškolen:

- ve firemním programu **OSCAR** (Open, Smile, Consider, Assist, Recognise), díky čemuž bude přesně vědět, co se od Shop Assistanta na pracovišti očekává. Nový zaměstnanec získá dovednosti na poskytování 100% zákaznického servisu;
- jak úspěšně prodávat a nabízet alternativy a vhodně produkty kombinovat;
- korektnímu přístupu k zákazníkům různých národností;
- být vnímavý a umět se vcítit do potřeb zákazníka;
- jak si poradit se zákazníky čekajícími u pokladen;
- jak si poradit se stížnostmi zákazníků.

## Obsluha pokladny

Nový zaměstnanec bude vyškolen v práci na pokladně přímo během prodejní doby a bude mu k dispozici podrobný manuál k práci s pokladnou.

- Odborný doprovod (mentor) provede nového zaměstnance po prodejně a pokladnách.

- Nový zaměstnanec bude kompletně zaškolen pro práci za pokladnou, pro získání znalostí o fungování systému se novému zaměstnanci poskytne prostor pro dotazy.
- Zaškolení pro práci na pokladně se skládá z následujících částí:
  - Zahájení pracovní směny.
  - Pokladní prodej za použití různých platebních metod.
  - Příklady častých chyb a jejich náprava.
  - Přepočty.
  - Ukončení pracovní směny.
  - Zadávání palubní vstupenky do pokladního systému dle stanov interního předpisu
  - Balení tekutin do letadla (viz interní předpis)
- Pro několik následujících dní bude novému zaměstnanci přidělen kolega (mentor), který mu pomůže vyřešit případné problémy.

