

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Přijímání a adaptace zaměstnanců

Onboarding and Adaptation of Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

KOŠÁKOVÁ

ANNA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Košáková	Jméno: Anna	Osobní číslo: 460815
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)		
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií		
Studijní program:	Ekonomika a management		
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích		

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce
Přijímání a adaptace zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Onboarding and Adaptation of Employees

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je analyzovat proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě XY. Následně zjistit, zda se tento proces shoduje s očekáváním a potřebami nových zaměstnanců.

PŘÍNOS: Zhodnocení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě XY. Zjištění nedostatků a chyb, kterých se firma dopouští, a následně navržení vhodných řešení pro zlepšení tohoto procesu.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - přijímání zaměstnanců, formální náležitosti přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, oblasti, formy a cíle adaptace; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza přijímání a adaptace, návrhy na zlepšení; 4. Závěr


Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012
BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty.. Olomouc: ANAG, 2007.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

  
Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

23.04.2018 Košáková
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

KOŠÁKOVÁ, Anna. *Přijímání a adaptace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2018. 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 zpřístupnění 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: 30. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych zde ráda poděkovala Ing. Kláře Šimonové, vedoucí mé bakalářské práce, za její ochotu, čas i cenné rady, které mi poskytovala při psaní práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat celému HR oddělení ve firmě XY za jejich pomoc a konzultace při vypracovávání praktické části. A velké díky patří také mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě XY. Následně identifikovat, zda průběh těchto procesů koresponduje s očekáváním a potřebami zaměstnanců. Teoretická část čerpá z odborné literatury a charakterizuje výše zmíněné procesy. V praktické části je představena firma XY, její firemní kultura a postup při přijímání a adaptaci nově nastupujících zaměstnanců. V závěru jsou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a následně navrženy změny pro zlepšení procesů

Klíčová slova

Adaptace, adaptační proces, orientace, personální činnosti, řízení lidských zdrojů

Abstract

The aim of the thesis is to analyze the process of onboarding and adaptation of employees in company XY and subsequently to identify whether the progress of these processes corresponds with expectations and needs of the employees.

The theoretical part draws from literature and characterizes the above-mentioned processes.

The practical part introduces company XY, its corporate culture and the process of onboarding and adaptation of new employees.

At the end, the results of the questionnaire survey are evaluated and changes are proposed to improve the processes.

Key words

Adaptation, adaptation process, new employees, orientation, activities in Human Resources, Human resources, onboarding of employees

Obsah

Úvod	5
1 METODOLOGIE PRÁCE	7
1.1 Předmět a cíl práce	7
1.2 Techniky a metody výzkumu	7
2 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	8
2.1 Proces přijímání nových zaměstnanců	8
2.2 Předmluvní fáze.....	8
2.2.1 Psychologická smlouva.....	10
2.3 Formální náležitosti přijímání nových zaměstnanců	11
2.3.1 Pracovní smlouva	11
3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	12
3.1 Proces adaptace zaměstnanců	12
3.2 Osoby řídící adaptační proces.....	14
3.3 Druhy adaptace.....	15
3.3.1 Formální a neformální adaptace	15
3.3.2 Pracovní a sociální adaptace	15
3.3.3 Adaptace na firemní kulturu	16
3.4 Fáze a oblasti adaptace.....	19
3.5 Řízení adaptačního procesu.....	20
3.6 Nástroje adaptačního procesu.....	22
3.6.1 Adaptační rozhovory	24
3.7 Funkce a cíle adaptace.....	24
3.8 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu.....	25
4 VLASTNÍ ŠETŘENÍ	28
4.1 O společnosti	28
4.1.1 Firemní kultura	28
4.1.2 Organizační struktura	30
4.1.3 Personální oddělení.....	30
4.2 Popis pracovních pozic.....	31
4.3 Přijímání nových zaměstnanců	32

4.4	Adaptační proces nových zaměstnanců	32
5	Dotazníkové šetření	35
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	35
5.1.1	Identifikační údaje respondentů	35
5.1.2	Organizační systém firmy XY	36
5.1.3	Lidský faktor	38
5.1.4	Zpětná vazba pro zaměstnance i pro firmu XY	39
5.1.5	Spokojenost s adaptačním procesem	41
5.2	Návrhy na zlepšení	42
Závěr		44
Seznam použité literatury		45
Seznam obrázků		47
Seznam tabulek		48
Seznam grafů		49
Seznam příloh		50

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá procesem přijímání a adaptace nových zaměstnanců, tyto dva procesy jsou nezbytnou součástí personální práce. Pokud se podíváme, co mají všechny firmy společné a v čem tkví jejich úspěch či neúspěch, jsou to nejčastěji právě jejich zaměstnanci. Záleží proto nejen na výběru správných lidí, ale také na jejich řádném přijetí a adaptaci. Pokud najde firma vhodného zaměstnance, je nutné, aby byla schopna si tohoto zaměstnance i udržet. Již od přijetí nabídky práce vítězem výběrového řízení se firma musí snažit, aby na budoucího zaměstnance udělala ten správný dojem, prezentovala svou firemní kulturu a zaujala zaměstnance natolik, aby k nástupu opravdu došlo. Velký vliv na udržení zaměstnance má právě adaptační proces, při kterém by se firma měla snažit nejen co nejrychleji pomoci novému zaměstnanci se zaučit na práci a začlenit se do pracovní skupiny, ale také se snažit, aby mu proces co nejvíce ulehčila. Součástí adaptačního procesu není jen adaptace na práci, ale také na sociální prostředí a firemní kulturu. Všichni účastníci řízení adaptačního procesu, personální útvar, vedoucí útvaru, přímý nadřízený a mentor, by měli usilovat o zajištění příjemných pracovních i sociálních podmínek, přípravy plánu a materiálů k procesu, aby docílili spokojenosti a motivovali nového zaměstnance k práci.

Práce se rozděluje na dvě části – teoretickou a praktickou. V části teoretické jsou obsaženy definice jednotlivých procesů a objasnění pojmů. Kapitola „Přijímání zaměstnanců“ obsahuje období od přijetí nabídky práce novým zaměstnancem až po předání zaměstnance na oddělení, kde začíná proces adaptace. V kapitolách, které se věnují adaptačnímu procesu, jsou popsány jednotlivé části, které ho tvoří, tedy: oblasti, v kterých adaptace probíhá, subjekty, které se adaptace účastní, druhy adaptace a nástroje, které během ní používáme, cíle procesu, hodnocení, kontrola průběhu a výsledků adaptace.

V praktické části je představena společnost XY, její firemní kultura a průběh přijímání a adaptace zaměstnanců na vybraných pozicích.

Téma této práce bylo zvoleno na základě doporučení firmy XY. Cílem práce je analyzovat proces přijímání a adaptace nových zaměstnanců v této firmě a identifikovat, zda se tyto procesy shodují s očekáváním i potřebami nových zaměstnanců.

Přínosem této práce je ucelený pohled na tyto dva procesy ve firmě XY a navržení změn, které by procesy vylepšily a případně se přiblížily očekáváním nastupujících zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 METODOLOGIE PRÁCE

1.1 Předmět a cíl práce

Předmětem této práce je analýza procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve firmě XY, působící v bankovním sektoru.

Cílem této práce je objasnit a zhodnotit tyto procesy ve firmě XY, zjistit do jaké míry odpovídají očekávání a potřebám zaměstnanců. V případě zjištění nedostatků či chyb, kterých by se firma dopouštěla, navrhnout doporučení pro zlepšení procesů.

Pro splnění nastaveného cíle bakalářské práce jsem stanovila dílčí cíle, které je třeba splnit:

1. Studium odborné literatury s tematikou personální práce, přijímání zaměstnanců a adaptačního procesu.
2. Vymezení hlavních teoretických poznatků.
3. Prostudování interních materiálů a postupů ve firmě XY.
4. Provedení analýzy procesu přijímání a adaptace zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, které by bylo předáno co největšímu počtu zaměstnanců, kteří ve firmě pracují méně než 1 rok.
5. Provést podrobný rozbor dotazníku.
6. V případě nalezení chyb a nedostatků, následný návrh vhodných řešení.

1.2 Techniky a metody výzkumu

Jako formu výzkumu, jehož cílem je zhodnocení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve firmě XY, jsem zvolila dotazníkové šetření. Do výzkumného šetření byli zahrnuti zaměstnanci z oddělení Customer Service Section, kteří pracují ve firmě méně než rok. Jednalo se konkrétně o pozice telefonních bankéřů (pro infolinku a pro telemarketing) a bankéřů pro oddělení péče o klienty, tyto pozice byly vybrány na základě vyšší fluktuace v porovnání s pozicemi na jiných odděleních.

Vybraným zaměstnancům byl dotazník zaslán elektronickou formou na jejich pracovní emailové adresy. Pro větší úspěch při sběru dat mi dotazník pomohla rozeslat personalistka, která má zmíněné pozice na starost. Součástí emailu, který jim byl zaslán, bylo uvedení, k jakému účelu dotazník slouží a že údaje, které z něj budou získány jsou zcela anonymní.

Dotazník obsahoval především uzavřené otázky s možností doplnit vlastní odpověď a potom také otevřené otázky, kde mohli respondenti vyjádřit svůj názor.

Sesbírané odpovědi z dotazníku budu zpracovávat v editoru MS Office Excel a následně budou výsledky popsány slovně a pomocí grafu.

2 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitole se bude věnovat přijímání zaměstnanců. Pro účely této práce je přijímáním zaměstnanců myšlena fáze, která nastává po akceptaci nabídky uchazečem výběrového řízení. Součástí tohoto procesu jsou nepsaná pravidla a určitá administrace, kterou je třeba v kapitole zmínit.

2.1 Proces přijímání nových zaměstnanců

Procesu přijímání předchází období nazývané „intermezzo“, které probíhá po úspěšném výběrovém řízení až do doby nástupu. Toto období, které může trvat několik měsíců, než zaměstnanec nastoupí, Hroník také nazývá „mezihra“, kdy se firma musí snažit udržet a zaujmout budoucího zaměstnance natolik, aby tento zaměstnanec nedal přednost jiné firmě. Prostředky pro toto udržení pozornosti jsou například pozvánka na firemní den, otevřenou poradou apod. Tímto procesem by se firma měla snažit projít za pomoci určitého systému a plánu (Hroník, 1999, s. 287).

Na rozdíl od Hroníka definuje Měrtlová (2014, s. 59) proces přijímání zaměstnanců jako děj, který se odehrává po skončení výběrového řízení a akceptací pracovní nabídky vítězem výběrového řízení. S vybraným kandidátem si firma sjedná schůzku a vypracují spolu podmínky pro pracovní smlouvu. Tyto podmínky se týkají především stanovení výše mzdy a pracovní náplně. Smlouva není věc jednostranná, proto zaměstnavatel musí nového zaměstnance s návrhem smlouvy seznámit, než dojde k jejímu podepsání.

Nezbytnou součástí přijímání nových zaměstnanců je také jejich uvedení na pracoviště. Zástupce personálního útvaru by měl nového zaměstnance provést po firmě a doprovodit ho přímo na jeho oddělení k jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený by měl zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi a předat mu podrobnější informace o jeho pracovišti a pracovní pozici. Součástí představení pracoviště je i představení jeho kolegů, kteří s ním budou spolupracovat a pomáhat mu při jeho zaškolování. Při příchodu na pracoviště by měl být nový zaměstnanec také obeznámen s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (Kocianová, 2010, s.130).

Jak uvádí Měrtlová (2014, s. 60) po uzavření smlouvy je zaměstnanec zařazen do zaměstnanecké evidence, kde mu personální útvar vytvoří složku s osobními údaji, kde bude evidována i jeho mzda, důchodové zabezpečení, zápočtový list z předchozího zaměstnání apod. Hned první den by měl být předán zaměstnanci čip a přístupy k umožnění vstupu do budovy. Firma musí zaměstnance zapsat pro zdravotní pojišťovnu a sociální zabezpečení do 8 dnů.

2.2 Předsmluvní fáze

„Personální oddělení musí požadovat po pracovníkovi minimální rozsah údajů:

- *Příjmení, rodné příjmení, jméno, titul,*
- *Datum a místo narození,*

- *Rodné číslo,*
- *Rodinný stav a informace o závislých dětech,*
- *Adresa trvalého bydliště, telefon,*
- *Přechodné bydliště,*
- *Národnost, státní příslušnost,*
- *Zdravotní stav, případně změněná pracovní schopnost,*
- *Údaje o kvalifikaci – učební obor, vzdělání, praxe,*
- *Informace o pobíraném důchodu a jeho druhu,*
- *Datum vzniku pracovního poměru,*
- *Pracovní zařazení v organizaci,*
- *Místo pracoviště v organizaci.“ (Měrtlová, 2014, s. 60)*

Zaměstnavatel má řadu povinností, které musí naplnit před vznikem pracovního poměru, a sice:

- a) tzv. notifikační povinnost – obeznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něj budou po podepsání pracovní smlouvy platné. Zaměstnanci by měli být sděleny tyto informace:
 - funkci, kterou bude zaměstnanec vykonávat
 - způsob vzniku pracovního poměru (pracovní smlouva či jmenování)
 - sjednání zkušební doby – zda bude sjednána a pokud ano, na jak dlouho
 - zda bude smlouva sjednaná na dobu určitou nebo neurčitou,
 - sjednání mzdových podmínek,
 - pracovní doba
 - délka dovolené
 - kolektivní smlouva, pokud je u zaměstnavatele uzavřena
 - zda je při výkonu práce nutné uzavřít dohodu o odpovědnosti za svěřené hodnoty nebo dohodu o odpovědnosti při ztrátě věcí
 - zda je třeba pro výkon práce souhlas získat souhlas, pokud bude chtít zaměstnavatel vyslat zaměstnance na pracovní cestu
 - zda je potřeba při výkonu práce souhlas s pracovní pohotovostí
 - je-li nutné pro výkon práce získat souhlas s prací přes čas nad limit
 - zda a jak je možné zvýšit a rozšířit svou kvalifikaci
 - jaký je postup, pokud bude chtít zaměstnanec vedle zaměstnání v pracovním poměru vykonávat výdělečnou činnost se stejným předmětem činnosti jako má ve svém zaměstnání
 - měl by být předjednan způsob bezhotovostní výplaty
- b) podrobení fyzické osoby vstupní lékařské prohlídce – Tuto prohlídku primárně vykonává poskytovatel pracovnělékařských služeb, s který má zaměstnavatel uzavřenou smlouvu. Tato vstupní prohlídka může být za určitých podmínek provedena u praktického lékaře budoucího zaměstnance. Vstupní prohlídka musí být provedena před uzavřením pracovního poměru (Brůha, 2007, s.386).

Před podepsáním pracovní smlouvy by mělo proběhnout ještě několik náležitostí. Jednou z nich je rozhovor, ve kterém by personální útvar sdělil novému zaměstnanci jeho práva a povinnosti, které

pro něj budou v rámci pracovního poměru platit. V této fázi je důležité, aby veškeré otázky ze strany zaměstnance byly zodpovězené (Měrtlová, 2014, s. 59).

2.2.1 Psychologická smlouva

Tato nepsaná smlouva je oporou pro pracovní poměr a slouží k předcházení nesrovnalostí a rozdílů v očekávání zaměstnance a zaměstnavatele (Armstrong, 2015, s. 482).

„K důležitým předpokladům stability nově přijatých zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.“ (Urban, 2013, s. 55)

V porovnání se smlouvou pracovní je psychologická smlouva předávána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pouze ústně, občas ani takto. Smlouva obsahuje očekávání obou stran (Urban, 2013, s.55).

Pojetí psychologické smlouvy Armstrong (2007, s. 203) rozlišuje na dvě strany.

Pro zaměstnance je důležité zmínit v psychologické smlouvě tyto body:

- Spravedlivé a slušné chování
- Bezpečí a jistota zaměstnání
- Využití jeho zkušeností a schopností
- Možnosti v oblasti kariéry a rozvoje
- Vliv, kompetence a možnost zapojení se do řešení problémů
- Dodržení slibů ze strany organizace
- Pracovat v bezpečném prostředí

Ze strany zaměstnavatele by měla smlouva obsahovat tyto body zaměstnaneckého vztahu:

- Snaha
- Schopnost
- Věrnost
- Poctivost
- Ochota

Podle Bedrnové (2012, s. 161) můžeme očekávání ze strany zaměstnavatele rozdělit na tři druhy:

- Ekonomické: Tyto požadavky určují, za jakou mzdu bude zaměstnanec pracovat a kolik práce za odměnu musí vykonat.
- Společenské: Zde jsou zahrnuta práva a povinnosti zaměstnanců ve firmě.
- Etické: Požadavky, které stanovují, jak se k sobě budou vzájemně strany chovat. Právě tyto aspekty nebývají zaznamenávány v pracovní smlouvě, ale jsou důležitou částí firemní kultury.

Urban (2013, s. 55-56) varuje, že k porušení psychologické smlouvy může dojít z obou stran. Ze strany firmy dochází nejčastěji k nedodržení příslibů v těchto oblastech: mzdové ohodnocení a benefity, zaučení slibované při nástupu, možnost kariérního postupu, jiná náplň práce, změny týkající

se pracovního místa, odlišné pravomoci anebo nemožnost rozvoje. O nedodržování psychologické smlouvy by se měly obě strany informovat a prodiskutovat vzniklý problém.

Určitým problémem při „vytváření“ psychologických smluv bývá v tom, že zaměstnanci mnohdy neví, co přesně od zaměstnavatele chtějí a mohou očekávat. Stejně nejasnosti mohou vzniknout i ze strany organizace (Armstrong, 2015, s. 484).

2.3 Formální náležitosti přijímání nových zaměstnanců

Přijímání nových zaměstnanců patří mezi personální činnosti, které nastávají po výběru uchazeče a akceptování nabídnutého pracovního místa. S nástupem a uvedením nového zaměstnance do organizace jsou spjaty právní a administrativní náležitosti. V užším pojetí je tento proces brán jako počáteční fáze vzniku pracovního poměru (Kocianová, 2010, s. 128).

2.3.1 Pracovní smlouva

Nejběžnější způsob vzniku pracovního poměru je uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel předloží smlouvu nastupujícímu zaměstnanci, a ten by měl mít prosto pro přečtení smlouvy a vyjádření se k ní, než ji podepíše. Podle zákona v ní musí být pracovní smlouva písemná a musí v ní být uvedeny tyto náležitosti:

- Den nástupu do práce (tento den udává vznik pracovního poměru)
- Místo výkonu práce (tedy místo, kde bude práce vykonávána)
- Druh práce (náplň práce a její kompetence, kterou bude zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat)

Pracovní smlouva může také stanovovat zkušební dobu, která musí být ujednaná před vznikem pracovního poměru. Zkušební doba nesmí přesáhnout 3 měsíce. Pokud ve smlouvě není uvedena doba trvání pracovního poměru (pracovní smlouva na dobu určitou), je pracovní poměr uzavřen na dobu neurčitou (Kocianová, 2010, s.129).

Je vhodné, aby v pracovní smlouvě byly uvedeny tyto náležitosti:

1. Název pozice a informace o pracovním místě
2. Komu a jaké pracovní funkci je zaměstnanec za svou práci odpovědný
3. Pracovní podmínky, konkrétního pracovního místa
4. Místo, kde se bude práce vykonávat
5. Datum nástupu do práce a zda je pracovní poměr termínovaný (doba určitá, neurčitá)
6. Jiné dohodnuté skutečnosti (Koubek, 2007, s. 329).

V okamžiku, kdy se uchazeč o pracovní místo a zaměstnavatel dohodnou na uzavření smlouvy, je zahájen proces adaptace. (Urban, 2013., s. 54)

3 ADAPTACE ZAMĚŠTANANCŮ

Tato kapitola je věnována adaptaci zaměstnanců, tento proces je velice důležitý pro budoucnost zaměstnance ve firmě. Pokud se bude firma o adaptační proces starat a snažit se ho přizpůsobit novým zaměstnancům může tím jen získat. V případě, že na adaptaci nebude klást velký důraz bude zbytečně ztrácet zaměstnance, kteří by však za jiných podmínek mohli pro firmu být velkým přínosem.

3.1 Proces adaptace zaměstnanců

Jakmile firma učiní rozhodnutí, že nového pracovníka přijme, může dojít k předání písemných materiálů ještě před podepsáním smlouvy. V den podpisu smlouvy jsou prostřednictvím budoucího nadřízeného a personalisty novému zaměstnanci předány další potřebné informace, a to ústní i písemnou formou. Od podepsání smlouvy až po den nástupu se doporučuje být s novým zaměstnancem v kontaktu a dát mu najevo, že se s jeho nástupem počítá. V den nástupu jsou nováčkovi předány potřebné věci jako zaměstnanecký průkaz a do jeho osobní evidence je založen evidenční a mzdový list. Ústní orientace by měla být podpořena také provedením nového zaměstnance po celém podniku a oddělení, ve kterém bude svou práci vykonávat, při této příležitosti je seznámen i se svými kolegy a pracovní náplní. Během prvního týdne zaměstnanec zjišťuje, kdo mu v případě nejasností pomůže, probíhají rozhovory s nadřízeným a plánují se první pracovní plány pro zaměstnance. Následující týden začíná zaměstnanec vykonávat všechny své závazky, které mu podle pracovní náplně náleží, opět je tento proces podpořen schůzkami s nadřízeným a personalistou, se kterými může průběh adaptace konzultovat. Třetí a čtvrtý týden má obvykle zaměstnanec na programu odborná školení a je ve spojení s nadřízeným a personálním útvarům a vyhodnocuje se první část adaptačního procesu a v případě potíží se hledá jejich řešení. V období 2. až 6. měsíce si zaměstnanec osvojuje již všechny pracovní úkony, které jeho pracovní místo obnáší, a doplňuje tuto činnost dalšími školeními, které zvyšují jeho výkon. V průběhu 6. měsíce se adaptační proces ukončuje, hodnotí se zaměstnancův pracovní výkon a vytváří se další plány na následující pracovní období (Měřtlová, 2014, s. 62-63).

Podle Vajnera (2007, s. 93) můžeme adaptaci označovat také pojmem **integrace** či **orientace**. Váchal (2013, s. 304) přidává k těmto označením ještě pojem **zapracování**. Tento proces ukončuje proces výběru nového zaměstnance a zahajuje proces pracovní.

„Orientací pracovníků ve vnitřním prostředí organizace je míněný řízený proces jejich seznamování se s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií a vnitřními předpisy, obecně tedy podmínkami, v rámci nichž bude zaměstnanec vykonávat svoji práci.“ (Lochmannová, 2016, s. 56)

Adaptace je proces interakce člověka s jeho prostředím, kde si jedinec zvyká na změny kolem něj, vyrovnává se s nimi a přizpůsobuje se (Palán, 2002, s.7). Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 302) dodávají, že jde o **aktivní** přizpůsobování jedince na životní podmínky, jelikož nepřijímáme změny pasivně, ale pokoušíme se tyto podmínky přizpůsobovat svým zájmům, potřebám, hodnotám a cílům.

Adaptace zaměstnanců nebo také orientace zaměstnanců je posledním krokem při obsazování pracovních míst. Adaptace obsahuje jak formální, tak i neformální postupy, které souvisí se sdělením:

- potřebných informací pro činnost v organizaci,
- podmínek a požadavků, které jsou nutné pro výkon práce,
- a následně se jedinec musí sociálně začlenit čili přivyknout si na sociální vztahy na pracovišti (Šikýř, 2014, s. 108).

Adaptace patří mezi důležité, přesto však často opomíjené personální činnosti. Pro úspěšný nábor není důležité pouze získávání a výběr nových zaměstnanců, ale také správný postup a konečné výsledky adaptace. Předčasný odchod zaměstnance totiž může zapříčinit i špatná adaptace a následně způsobuje zaměstnavateli velké náklady (Personalistika, 2005, s. 167).

Orientace zaměstnanců je důležitá pro rychlé a efektivní zařazení zaměstnance do organizace a pracovního kolektivu. Je důležité, aby se jedinec přizpůsobil stylu práce, přiučil se novým znalostem a dovednostem a aby se orientoval v organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli firmy (Lochmanová, 2016, s. 56).

Adaptační proces může být řízen pomocí dvou aspektů:

- Aspekt pracovníka bereme z hlediska rozvoje osobnosti, spokojenosti nového zaměstnance v práci a klade se důraz na uspokojování jeho potřeb
- Aspekt podniku, zde je důležitá identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem, rychlé zaučení (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s.163).

Součástí adaptace je nejen odborné zaškolení a naučení se novým pracovní úkolům, ale také zapojení se do nového pracovního kolektivu a prostředí (Urban, 2013, s.53).

Kociánová (2010, s 130) označuje schopnost člověka přizpůsobovat se okolnímu prostředí jako adaptabilitu. Adaptabilita je schopnost subjektivní, jelikož je u každého jedince jiná a určuje to, jak se člověk dokáže začlenit do sociálního prostředí a je předpokladem pro zvládnutí dané pracovní činnosti zaměstnance.

Základními znaky přiměřené adaptovanosti člověka jsou:

- *Zdravý pohled na život, životní optimismus;*
- *Realistický přístup k novým podmínkám;*
- *Realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení;*
- *Sociální a emocionální zralost, sebekontrola a sebedůvěra;*
- *Přiměřená sebedůvěra (Pauknerová, 2012, s.216).*

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 146) zaměstnávání lidí znamená aktivně se starat o své zaměstnance. Zaměstnavatel se musí postarat o vytvoření bezpečného a zdravého pracovního prostředí, kde se zaměstnanci nebudou stresovat a kde budou mít všichni zaměstnanci stejné podmínky a příležitosti.

Důležité je, aby byl každý zaměstnanec brán jako jedinec, ne jako člen skupiny, jelikož jsou zaměstnanci rozdílní a mají jiné potřeby a potenciál, který by se měl dále rozvíjet. Důraz by měl být také kladen na „work life balance“, kdy musí zaměstnavatel dbát na to, aby jeho podřízený měli pracovní a osobní život vyvážený. Zaměstnavatel také musí být vždy spravedlivý, a to v případě disciplinárních záležitostí, tak v případě toho, aby nebyli postihováni ti, kteří nahlásí či upozorní na nekalé praktiky jiného zaměstnance.

Měrtlová (2014, s. 60) uvádí, že by měl přímý nadřízený po podepsání smlouvy uvést nového zaměstnance na konkrétní oddělení, kde bude svou práci vykonávat, a seznámit ho s kolegy. Nadřízený musí nového zaměstnance obeznámit s jeho právy a povinnostmi, interními předpisy a předpisy BOZP a PO, což je bezpečnost a ochrana zdraví při práci a předpisy o požární ochraně. Je taky správné, aby nadřízený hned při nástupu nováčka povzbudil, popřál mu štěstí a sdělil, že v případě potřeby mu rád pomůže.

Podle Armstronga (2007, s. 395) má uvádění nového zaměstnance do firmy 4 cíle.

- Pomoc novému zaměstnanci v období, kdy je pro něj vše kolem nové, odlišné a neznámé;
- Vyvolat dobrý dojem na zaměstnance, zvýšit tak jeho zájem a pozitivní přístup a vztah k jeho práci a podniku
- Řídit adaptační proces zaměstnance, tak aby se rychle a kvalitně zaučil v dané práci a začlenil do pracovního kolektivu
- Omezit a snížit možnost brzkého odchodu zaměstnance

Armstrong (2007, s. 396) tvrdí, že uvedení nového zaměstnance na pracoviště je velice důležité, jelikož je to první možnost, kdy si firma může získat oddanost nového zaměstnance a přesvědčit ho, že se jedná o firmu, pro kterou by chtěl pracovat a s kterou by se mohl identifikovat.

U některých profesí můžeme nejvyšší míru fluktuace zaměstnanců očekávat v 1.roce od nástupu, fluktuaci můžeme zkusit zabránit pomocí řádného výběrového řízení či správným naplánováním adaptačního procesu. Adaptace se zahajuje již před nástupem a její délka přesahuje i zkušební dobu (Hroník, 1999, s. 288).

3.2 Osoby řídicí adaptační proces

Tato kapitola se zabývá osobami, které jsou součástí adaptačního procesu. Pro roli zaměstnance, který má nováčkovi pomáhat při zaškolování užívají autoři různé názvy jako patron, mentor či kouč. Pro účely této práce budu pro všechny tyto role užívat jednotný název mentor.

Odpovědnost za adaptaci nového zaměstnance mají všichni, kteří se na tomto procesu podíleli. Nejdůležitějšími osobami v tomto procesu je nový zaměstnanec a jeho nadřízený.

Nadřízený je důležitým článkem adaptačního procesu, jelikož:

- stanovuje průběh adaptace,
- určuje osobu, která bude novému zaměstnanci při adaptaci pomáhat,

- kontroluje průběh adaptace,
- a zhodnocuje výsledky tohoto procesu.

Personalisté mají v řízení tohoto procesu také důležitou funkci, jelikož vytvářejí adaptační plány pro jednotlivé kategorie pracovních pozic a spolu s nadřízenými příslušných oddělení specifikují harmonogramy pro konkrétní zaměstnance. Nezbytnou činnost také vykonává mentor a ostatní spolupracovníci, kteří novému zaměstnanci v průběhu adaptace radí a pomáhají se zaškolovat (Kocianová, 2010, s.135).

Každý subjekt hraje v adaptačním procesu svou předem danou roli. Úkolem nadřízeného a mentora je sledovat nového zaměstnance během zaučování a začleňování se do kolektivu. Součástí tohoto úkolu je také podání zpětné vazby, kterou by novému zaměstnanci měli poskytnout. Realizaci a kontrolu adaptačního plánu provádí mentor a personalista. Na konci adaptačního procesu je nutné poskytnout novému zaměstnanci hodnocení. Hodnocení se týká celého průběhu procesu a výsledku, tyto informace by měl zaměstnanec probírat s mentorem a personalistou nebo s nadřízeným a personalistou. Plánování cílů do dalšího období řeší nadřízený či vedoucí organizační jednotky (Dvořáková, 2007, s. 144).

Podle Dvořákové (2007, s. 144) se mentorem (patronem) může stát člen pracovní skupiny a jeho úkolem je pomáhat zaměstnanci při zaškolování a začleňování se do sociálních vztahů

3.3 Druhy adaptace

3.3.1 Formální a neformální adaptace

Šikýř (2014, s. 109) tvrdí, že můžeme adaptaci členit na formální a neformální. Pokud adaptace probíhá systematicky pod vedením manažera daného oddělení nebo pověřeného zkušeného spolupracovníka označujeme tuto adaptaci jako formální.

Neformální adaptace se vyvíjí spontánně a má na ni vliv sociální okolí a spolupracovníci nového zaměstnance, Kocianová (2010, s. 133) podotýká, že je neformální adaptace často důležitější a účinnější, jelikož díky spolupracovníkům probíhá během pracovní adaptace zároveň i adaptace sociální.

3.3.2 Pracovní a sociální adaptace

Adaptační proces se odehrává ve dvou hladinách, a to v hladině sociální a pracovní.

V procesu pracovní adaptace se nový zaměstnanec přizpůsobuje požadavkům a podmínkám, které náplň práce vyžaduje, a v rámci sociální adaptace se zaměstnanec socializuje jak do struktury pracovní skupiny, tak do systému celé organizace. Úspěšný vývoj adaptace je tedy vázán tím, jak si zaměstnanec dokázal poradit s adaptováním v obou rovinách, jelikož jsou tyto roviny vzájemně propojené a nemůžeme je od sebe zcela oddělit (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 163).

Proces adaptace je třeba pečlivě zorganizovat, aby byl proces efektivní musí se firma věnovat jak pracovní, tak i sociální adaptaci. Na správné začlenění do pracovního kolektivu má vliv vlídné přijetí

zaměstnance novými kolegy a určení správného mentora, který bude novému zaměstnanci zpočátku pomáhat. Socializace může zabránit psychickému neklidu a pomáhá rychlejší orientaci v pracovních povinnostech. Prostřednictvím pracovní integrace se pracovník rychleji orientuje v prostorech firmy a zjišťuje, jaké jsou pracovní podmínky a požadavky, které bude muset splňovat (Měrtlová, 2014, s. 61).

Sociální adaptace má podle Armstronga (2007, s. 396) velký vliv na rychlejší adaptování a nalezení správného vztahu k práci. Pro mnoho lidí je sociální prostředí a vztahy velmi důležité, proto pokud proběhne začleňování hladce, zvýší to jejich chuť a motivaci k práci. Kocianová (2010, s.130-131) má na adaptaci stejný názor a pouze doplňuje, že nový zaměstnanec prochází nejen pracovní a sociální adaptací, ale také se adaptuje na kulturu organizace.

3.3.3 Adaptace na firemní kulturu

Kultura firmy je jedním z nástrojů, které napomáhají při řízení zaměstnanců, jelikož se jedná o soubor hodnot, zvyků a předpisů, které mohou, ale nemusí mít psanou formu. Firemní kultura ovlivňuje chování zaměstnanců (Urban, 2013, s. 212).

Autoři různých publikací mají na firemní kulturu různé názory, všichni však souhlasí s těmito body od Nového a kol. (2012, s. 510), které charakterizují firemní kulturu:

1. Organizační kultura je soubor hodnot, norem a názorů, které si společně vytvořili příslušníci organizace. Pokud jde o firemní kulturu jako celek, není objektivní, může mít velmi emotivní obsah a pro neutrálního jedince nemusí být snadno pochopitelná.
2. Jednotlivci v pracovním sociálním prostředí mohou mít odlišné hodnoty a postoje od firemní kultury. Pokud jsou však zaměstnanci na pracovišti, funguje organizační kultura jako soubor předpisů, které synchronizují a spojují jejich vědomé myšlení a jednání.
3. Každá firemní kultura se přirozeně vyvíjí, a proto na ni má velký vliv čas a místo. Je silně ovlivněna také interakcemi uvnitř firmy a vnějším prostředím.
4. Organizační kulturu tvoří její historie a tradice, proto je důležité, aby vedení firmy před provedením změny vše řádně promyslelo.
5. Je důsledkem procesu vzdělávání. Díky neustálému učení se kultura může stále měnit a přizpůsobovat se cílům firmy
6. Je přínosná při adaptačním procesu, při kterém jsou novým zaměstnancům předávány tradice a hodnoty firmy, kterými by se měl později řídit i nový zaměstnanec.
7. Ucelená organizační kultura sjednocuje rozhodovací procesy, kterými se celá firma řídí, a zjednodušuje a urychluje orientaci ve firmě.

Hroník (1993, s. 53) charakterizuje podnikovou kulturu jako „ducha domu“, který může být intenzivní, a pokud to tak je a kultura firmy je silná nemusí mít mnoho směrnic a předpisů. Tato silná kultura může mít však i svoje nevýhody a bránit tak modernizaci či přizpůsobování vnějšímu prostředí. Naopak slabý „duch domu“ způsobuje nižší či žádnou identifikaci zaměstnanců s firmou, je třeba nastavení pevných podmínek a řádů.

Organizační kultura silně působí na vnitřní prostředí a celkové řízení firmy, v závislosti na tom, zda je kultura silná či slabá, může ovlivňovat i jednání zaměstnanců. Je nezbytné, aby byly všemi zaměstnanci hodnoty a cíle firmy akceptovány (Bedrnová, Nový, a kol., 2012, s. 513-515).

Naopak podle Urbana (2013, s. 214) slabou firemní kulturu způsobuje nastavení neurčitých či zmatených pravidel a cílů firmy nebo provádí-li se často velké změny, které narušují stanovené hodnoty firmy. Následkem slabé kultury firmy je menší výkonnost a častější konflikty.

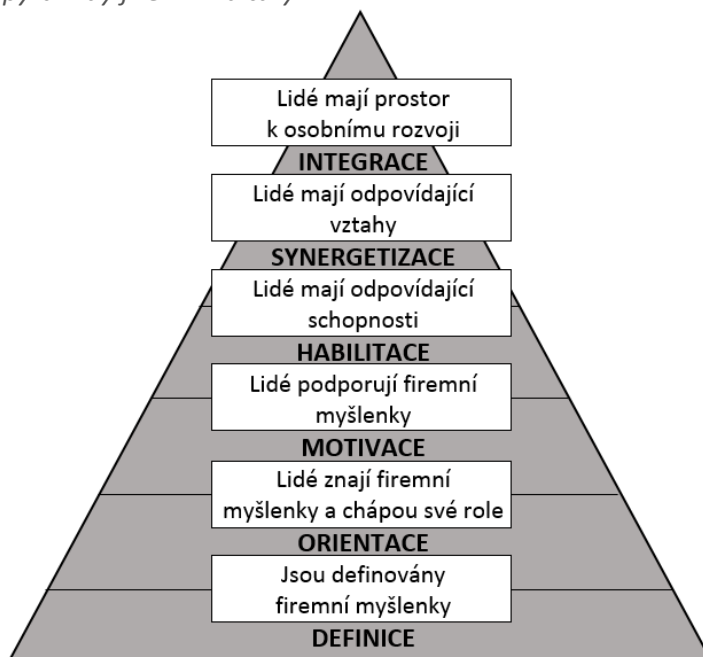
Podle Nového a kol (2012, s. 513-514) má silná organizační kultura tyto rysy:

- Přesnost – Specifikace požadavků a očekávání, kterých se má zaměstnanec při svém jednání podle firmy držet
- Rozsáhlost – Je nutné, aby byl souhrn kultury předán všem zaměstnancům a působil ve všech situacích, místech i časech.
- Stabilizovanost – Vnitřní osvojení a ztotožnění se s postoji, hodnotami a normami firemní kultury.

Na obrázku 1 je vyobrazena Plamínková (2002, s. 98-99) pyramida firemní kultury. Součástí této pyramidy jsou pojmy, které definují jednotlivé postupy při vytváření firemní kultury:

- definice,
- orientace,
- motivace,
- habilitace,
- synergetizace,
- integrace.

Obrázek 1 - Stavba pyramidy firemní kultury



Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002, s. 99.

Urban (2013, s. 214) říká, že pokud chceme poznat pravou kulturu daného podniku, musíme sledovat její konkrétní projevy. Mezi tyto projevy jednoznačně patří chování zaměstnanců a manažerů, jak si počínají při jednání mezi sebou či při kontaktu s klienty, jestli má vedení zájem o názory a postoje „svých lidí“ či jaké jednání zaměstnanců firma podporuje. Dalším pohled, který nám pomůže vytvořit představu o kultuře firmy, je stanovování vnitřních pravidel, které se týkají řízení zaměstnanců, tedy jak firma hodnotí zaměstnance a jejich výkony a jakým způsobem jsou poté odměňováni. Důležité aspekty, které také definují podstatu firemní kultury, jsou symboly podniku a předávané příběhy. Do firemní kultury se řadí i soubor nastavených pravidel všech zaměstnanců, který zaměstnance seznamuje se vztahy mezi úrovněmi řízení, s nastavením formální hierarchie apod. Tradované příběhy, které jsou často spojovány s historií firmy či důležitými mezníky, jsou takové, které podporují hodnoty firmy a často představují tzv. firemní hrdiny, z kterých by si měli zaměstnanci brát příklad.

Pro vznik silné firemní kultury je důležitá její rozšířenost. Nezbytné je také nejen seznámení zaměstnanců s jednotlivými prvky kultury, ale i s její existencí a vlivem ve všech situacích, chvílích i místech. Úkolem firmy je najít takového zaměstnance, jehož hodnotový systém se shoduje s hodnotami firmy. Pokud by se zaměstnanec neidentifikoval s podnikovými hodnotami a předpisy, snižovalo by to jeho motivaci a ochotu pro firmu pracovat. V tabulce 1 jsou vyjmenovány výhody a nevýhody silné podnikové kultury (Bedrnová, 1998, s. 470).

Tabulka 1 - Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
PŘEDNOSTI	NEDOSTATKY
Jasný a přehledný pohled na podnik	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů nižší nároky na kontrolu	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 476.

Personální management má velkou moc při tvorbě, formování a provádění změn v oblasti podnikové kultury, čehož dosahuje pomocí jednotlivých personálních procesů, a to zejména proces adaptace, a proces při kterém si firma vychovává a dále rozvíjí své zaměstnance. Adaptační proces tvoří nejen zaučování se v nové pracovní náplni a sociální začleňování, ale také předávání hlavních myšlenek a cílů podnikové kultury. Významným záměrem je tedy i seznámení a identifikace zaměstnance s kulturou organizace, čehož se dosahuje prostřednictvím způsobu začlenění a interpretace vzdělávacích kursů v rámci organizace. (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 301-302)

Podle Armstronga (2015, s. 164) v sobě zahrnuje podniková kultura soubor nepsaných norem, které poskytují zaměstnanci orientaci v tom, jak se má chovat. V některých firmách tyto normy určují, jak se chovat, v co by měli zaměstnanci věřit a často i dresscode, který by měli dodržovat.

3.4 Fáze a oblasti adaptace

Adaptační proces je možné jak v životních, tak i pracovních podmínkách rozdělit do hlavních fází:

1. **Přípravná** – tato fáze probíhá již před změnou, kdy si člověk formuje své představy, očekávání a připravuje se na nadcházející změny.
2. **Globální orientace** – touto dobou nastává změna v okolním prostředí, aktivují se emocionální i poznávací procesy, narůstá vzrušení a neklid
3. **Uvědomění a formování vztahu k novým podmínkám** – člověk mění svůj žebříček hodnot a přetváří své postoje a vztahy.
4. **Přivyknutí, sžití se změnami (adaptovanost)** – v případě nezvládnuté adaptace nastává rezignace (únik) (Pauknerová, 2012, s. 215).

Orientaci můžeme podle Koubka (2007, s. 193) rozlišovat do tří oblastí a to, orientaci na konkrétní pracovní místo, útvarovou orientaci či celopodnikovou.

1. Orientace na konkrétní pracovní místo – zahrnuje povahu a náplň práce konkrétního pracovního místa
2. Útvarová orientace – tato orientace bývá občas nazývaná jako týmový či skupinový. Jak již název napovídá obsahuje v sobě informace o určitém organizačním útvaru, do níž obsazovaná pozice patří. Obsahově je shodná pro všechny zaměstnance v daném útvaru.
3. Celopodniková orientace – zahrnuje informace, které jsou pro všechny zaměstnance společné, bez ohledu na jejich pracovní pozici či náplň práce.

Kocianová (2010, s.130) dodává, že adaptace na konkrétní pracovní místo je proces, při kterém si zaměstnanec zvyká na jeho pracovní činnost a vlivy prostředí. Při adaptaci ze strany zaměstnance také hodně záleží na vlastnostech zaměstnance, jeho profesní kvalifikaci a zkušenostech. Firma tuto adaptaci ovlivňuje podmínkami, které při tomto procesu vytváří.

V zaměření na celopodnikovou orientaci nových zaměstnanců Armstrong (2010, s. 398) doplňuje, že by firma neměla spoléhat pouze na tištěné zdroje (orientační balíček s informacemi), ale přispět k orientaci tím, že zaměstnanci bude odpovídat na otázky v případě nejasností. V případě, že byly

zaměstnanci představeny nejdůležitější informace o firmě a nemá již žádné otázky, měli by ho odpovědní lidé doprovodit do jeho útvaru a předat ho přímému nadřízenému, který má na starosti útvarovou orientaci. V této fázi je pro nového zaměstnance důležité poznat člověka, pro kterého bude pracovat, a své kolegy, s kterými bude v útvaru spolupracovat. Nemělo by být opomenuto ukázat novému zaměstnanci prostory, v kterých se bude pohybovat, tedy místnosti pro občerstvení, umývárny, odpočívárny apod.

3.5 Řízení adaptačního procesu

„Plán řízení adaptace obsahuje:

- *Určení doby adaptace*
- *Určení tutora, rádce, který není bezprostředním nadřízeným*
- *Určení cílů*
- *Určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace („náběhu“)*
- *Určení funkčních míst k rotaci*
- *Určení konkrétních vzdělávacích aktivit (Hroník, 1999, s. 289).“*

V den nástupu do práce by měl každý nový zaměstnanec obdržet svůj individuální adaptační plán, který by měl spolu se svým nadřízeným rozebrat. Plán by měl být vyhotoven v písemné formě a jeho obsah i délka by se měly odvíjet od charakteru práce, na kterou nový zaměstnanec nastupuje. V tomto dokumentu jsou stanoveny informace a materiály, se kterými bude nový zaměstnanec v průběhu adaptace seznámen, záznam školení, kterých se bude muset účastnit, a jsou zde uvedeny i termíny jednotlivých úkolů, popřípadě kontrolních bodů. Kontrolními body jsou myšleny většinou rozhovory s personalistou či nadřízeným o průběhu a výsledcích adaptace (Urban, 2013, s.54).

Podle Šikýře (2014, s. 109) začíná adaptace formou adaptačního programu, hned prvním dnem, kdy nový zaměstnanec nastupuje, a využívají se při tom různé metody vzdělávání. Mezi tyto druhy vzdělávání patří například instruktáž, rotace práce či asistování, firma však může využívat vzdělávání mimo pracoviště, kam se řadí semináře, případové studie, demonstrování apod. Adaptační proces končí uplynutím zkušební doby, v této fázi by měl být zaměstnanec schopen pracovat sám a plnit požadavky, které se od něj očekávají.

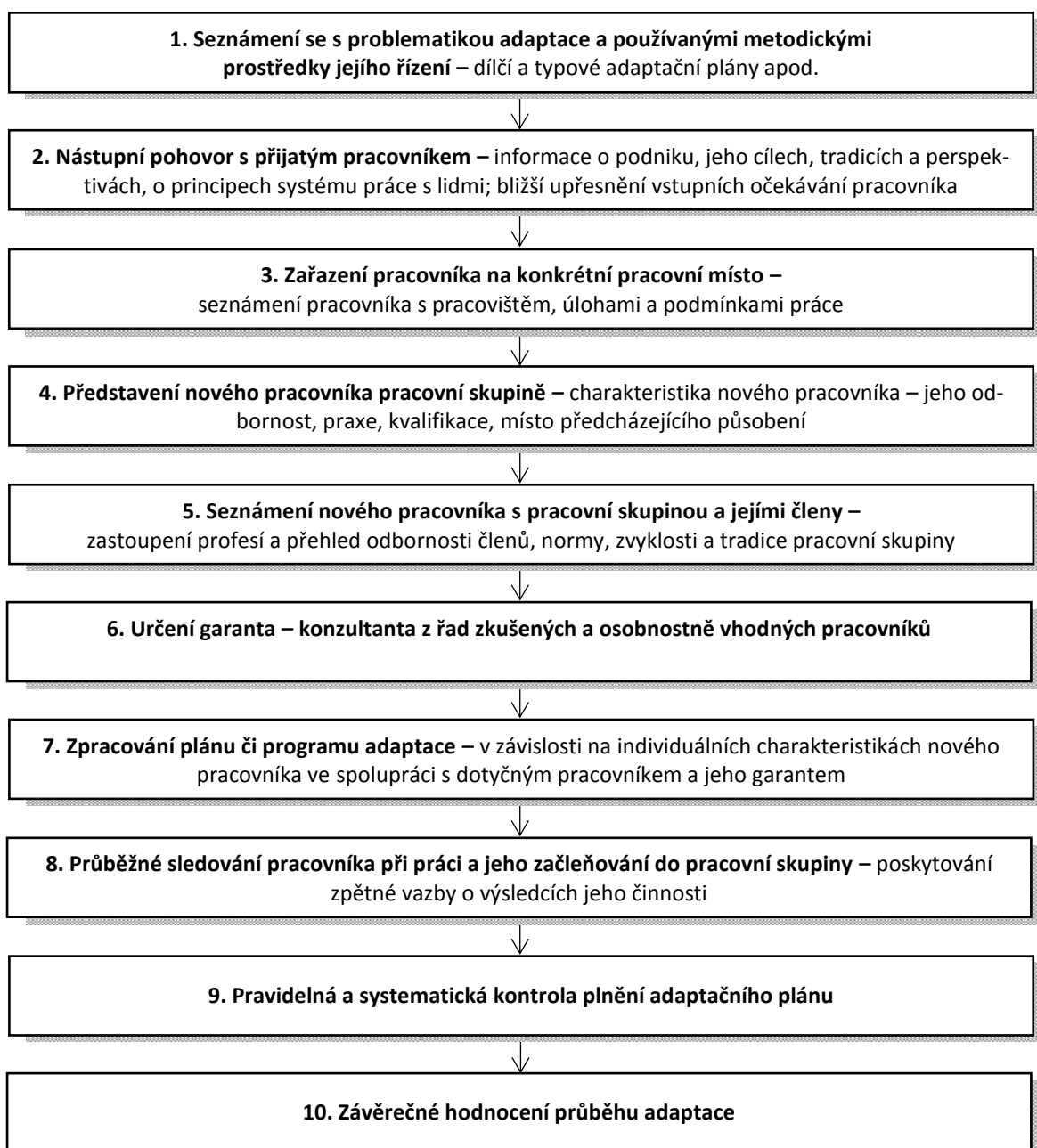
Adaptační plán má většinou formu formuláře, kde jsou základní údaje o zaměstnanci: jméno, příjmení, organizační útvar, pracovní pozice a den jeho nástupu do práce. V průběhu adaptace jsou do tohoto formuláře zapisované školení a aktivity, kterými podle plánu měl zaměstnanec projít a jsou podepisovány s konkrétními termíny příslušnými osobami. Na závěr je do formuláře zapsáno hodnocení zaměstnance a případně i plán do následujícího pracovního období (Kocianová, 2010, s.136).

Adaptační program je souhrn postupů, které řídí adaptaci a zároveň slouží jako metodika pro vytváření adaptačních plánů nových zaměstnanců. Při tvorbě adaptačního plánu musí dodržovat určité principy:

- Při tvorbě plánu musíme klást důraz na složitost a charakter práce, jelikož tyto dvě věci mají vliv na jeho rozsáhlost a délku. Podle charakteru práce může adaptační plán zahrnovat studium norem organizace, zácvikový program, školení, zpracovávání úkolů a jiné aktivity.
- Při vytváření adaptačního programu je třeba se ohlížet na vzdělání a praxi zaměstnance
- Tyto plány mají být dělány zaměstnanci na míru s ohledem na jeho osobitost a potřeby.

Na úspěšnou adaptaci dohlíží personalista, přímý nadřízený a tzv. garant. Roli garanta zastupuje zkušený zaměstnanec, jehož úlohou je poskytnout odbornou pomoc novému zaměstnanci, umožnit mu lepší orientaci ve firemním prostředí a pracovní skupině (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 166-167). Na obrázku 2 je zobrazen postup vedoucího při řízení adaptace nového zaměstnance.

Obrázek 2 - Postup při řízení adaptace nového pracovníka



Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 324.

Kocianová (2010, s.134) prosazuje efektivitu a důležitost individuálních plánů pro nové zaměstnance. Tyto individuální plány se přizpůsobují náročnosti dané práce a jsou uspořádány do časových harmonogramů. Díky termínům jsou jednotlivé části řádně uspořádané a zaměstnanci slouží jako instrukce v průběhu adaptace. Plány začínají adaptováním na organizaci a její kulturu, což je pro všechny nováčky stejné, pokračují sociální adaptací a končí adaptováním na konkrétní pracovní pozici, její náplň a specifika.

3.6 Nástroje adaptačního procesu

Stýblo (2011, s.171) vymezuje nástroje, které se mohou při adaptačním procesu využívat, i pracovní role, které jsou za využívání nástrojů odpovědné. Nástroje jsou vymezeny v tabulce 2.

Tabulka 2 - Hlavní nástroje adaptačního programu

Adaptační nástroj	Odpovědnost
- Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální oddělení
- Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální oddělení
- Předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
- Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
- Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
- Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	Přímý nadřízený
- Seznámení se s činností vybraných útvarů	Vedoucí útvaru
- Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
- Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
- Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení

Zdroj: STÝBLO, Jiří. *Personalistika 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 172.*

Při nástupu do firmy by měl každý nový zaměstnanec obdržet materiály, které mu budou v průběhu adaptace poskytovat určitou oporu. Tyto materiály se mohou lišit, záleží na uvážení firmy. Nejčastěji mezi tyto materiály patří organizační struktura, činnosti firmy a její postavení na trhu, pracovní řád, pracovní podmínky ve firmě, kontakty na všechny oddělení, možnosti rozvoje a interního vzdělávání, informace o benefitech, vzory formulářů ad. V některých firmách si předání těchto materiálů

nechají od nastupujících zaměstnanců podepsat a mohou se v případě nutnosti na předání informací odvolávat. V dnešní době je většina materiálů pro nové zaměstnance uložena na interním intranetu, kde do nich mohou nahlédnout v případě potřeby. Předávání interních materiálů je užitečné, ale přesto jsou nejvíce ceněné informace, které noví zaměstnanci získají od svých kolegů (Kocianová, s. 134).

Armstrong (2010, s.397) poukazuje na to, že je vhodné, aby měla firma pro nováčky připravené příručky, kde by bylo zapsané vše potřebné, co by měl nový zaměstnanec vědět. Tuto příručku také nazývá jako orientační či informační balíček, který by měl obsahovat obecné věci závazné pro všechny zaměstnance, informace stížnostech, vzdělávání, stravování či bezpečnosti.

Koubek (2007, s. 193) s tvrzením Armstrongem souhlasí a podporuje funkci orientačního balíčku, Koubek také dodává, že je velice efektivní, když si tento balíček zaměstnanec projde v klidu a prostuduje si vše potřebné, poté může všechny nejasnosti a otázky směřovat na svého mentora.

V tabulce 3 je seznam písemných materiálů, které by měl obsahovat orientační balíček, doporučený panem Walterem D. St. Johnem.

Tabulka 3 - Seznam položek obsažených v souborech písemných materiálů

Vybrané položky, které by měl v každém případě obsahovat soubor písemných materiálů

- Současné organizační schéma organizace
- Perspektivní (projektované) organizační schéma organizace
- Plán (mapa) organizace a jejího zařízení
- Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci a/nebo příslušené zaměstnání (pracovní místo)
- Příručka informující o politice organizace
- Kopie kolektivní smlouvy
- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- Seznam podnikových svátků (volných dnů)
- Seznam zaměstnaneckých výhod organizace (popřípadě jednotlivá menu tzv. kafetéria systému zaměstnaneckých výhod)
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Zdroje informací (různé informační přehledy)
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod
- Ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (police, hasiči aj.)
- Informace o pojištění pracovníků

Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 194-195, podle St. John, W. D., 1980, s. 375-377)

Teorii orientační brožury, kde by měl zaměstnanec nejpotřebnější informace o firmě a své pozici, podporuje i Urban (2013, s. 54), který také dodává, že je nejčastěji úlohou personálního oddělení předat všechny tyto informace zaměstnanci nejen písemně, ale také ústní formou.

Během adaptačního procesu se využívá odborného vzdělávání zaměstnanců. Při adaptaci se toto vzdělávání nazývá zaškolení. Toto zaškolení pomáhá novým zaměstnancům k přisvojení nových znalostí, a dovedností, které mu budou sloužit k výkonu práce (Šikýř, 2014, s. 125).

3.6.1 Adaptační rozhovory

Jako velice důležitý nástroj adaptačního procesu uvádí Urban (2013, s. 55) zpětnovazební rozhovor. Tento rozhovor je vhodný používat jak během adaptačního procesu, abychom se dozvěděli, jestli je nový zaměstnanec spokojený a zda vše probíhá, jak má, tak na konci adaptace, což klidně může být na konci zkušební doby. Na konci adaptačního procesu jsou během rozhovoru analyzovány výsledky adaptace a určeny další pracovní úkoly, cíle a rozvoj pro následující pracovní období. Během těchto rozhovorů musí zaměstnavatel dbát na to, aby bylo vše zaměstnanci náležitě vysvětleno ohledně jeho pozice a očekávání, které na něj organizace má a všech nejasností, které by mohli zaměstnanec tížit.

Adaptační rozhovor patří mezi nejvýznamnější nástroje pracovní i sociální adaptace, a dodává, že je velmi podstatné vyvolat u nového zaměstnance dojem, že si ho firma cení, je na jeho nástup připravená a poskytne mu veškerou podporu, kdykoliv bude s něčím potřebovat pomoc. Zpětnovazební rozhovory by měly probíhat pravidelně v rámci adaptace a měly by se zajímat nejen o to, jak zaměstnanec zvládá adaptování do pracovního prostředí, ale také o to, zda nový zaměstnanec firmě vyhovuje z hlediska jeho chování a schopností (Stýblo, 2011, s. 170).

Během procesu adaptace by se měli uskutečňovat rozhovory, při kterých by se přímý nadřízený i personalista měli ujistit, zda vše probíhá, jak má, přesvědčit se, že je nový zaměstnanec spokojený a že se postupně začleňuje do kolektivu a adaptuje na svou práci. V průběhu adaptace zaměstnance, by mu měla být dáována zpětná vazba na jeho pracovní činnost. Nadřízený by si měl nejen cenit jeho úsilí a pracovního výkonu, ale také jeho práci usměrňovat a poskytovat i kritickou zpětnou vazbu, kterou je třeba podávat jako body pro zlepšení zaměstnancovi práce. Tyto adaptační rozhovory by měly být vedeny nejen v průběhu, ale také na samém konci adaptace, kde by měl přímý nadřízený zhodnotit adaptování a práci zaměstnance (Kocianová, 2010, s. 136).

3.7 Funkce a cíle adaptace

Cílem tohoto procesu je zrychlit adaptování nových zaměstnanců a zároveň zaručit jejich plnou pracovní výkonnost a předejít možné nespokojenosti (Urban, 2013, s.53).

Adaptační proces má podle Palána (2002, s.8) tři cíle:

- a) obeznámit se s náplní práce;

- b) vytvořit si vztah s kolegy a nadřízenými;
- c) utváření pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou.

V oblasti personálního řízení je cílem orientace usnadnění socializace zaměstnance do nového pracovního prostředí, což zahrnuje nástup nového zaměstnance či přemístění již přijatého zaměstnance (Palán, 2002, s.8).

Cíle řízení adaptačního procesu lze chápat ze dvou stran. Z pohledu firmy je cílem řízení tohoto procesu snížení nákladů organizace, zvýšení výkonnosti a stability práce v pracovních skupinách. Cílem adaptačního procesu z hlediska zaměstnance je rychlé, efektivní zaučení, vytvoření vztahů se zaměstnanci při začleňování do pracovních skupin a získání rozhledu nad svým odborným růstem a kariérou, aby se mohl dále rozvíjet (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 163-164).

Vajner (2007, s. 93) tvrdí, že pokud je adaptační proces dobře proveden, je prospěšný jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Pro zaměstnance proces splňuje hned několik funkcí. **Motivuje** nového zaměstnance, jelikož v něm adaptační proces vzbuzuje dojem, že o něj firma opravdu stojí a má zájem mu zaučování ulehčit. Během procesu je nový zaměstnanec **informován** o všech důležitých věcech, které se týkají jeho práce a pracoviště, a zároveň si buduje nové vztahy se svými kolegy. Adaptace zastává i funkci **kontrolní**, protože je pozorován, je vytvářen tlak na jeho výkon, a **psychohygienickou**, jelikož je podporován při zaučování, odbourává se strach a pocit úzkosti, že některé úkoly nezvládne. Součástí adaptování na pracovní prostředí je také **rozvoj** schopností zaměstnance, během čehož dochází i k určité **sebereflexi**, pomocí níž zaměstnanec zjistí, zda je pro danou pozici dostatečně schopný. Důležitou úlohu procesu adaptace je také to, že si zaměstnanec **shrne a zhodnotí konečný stav** a rozhodne se, zdali souhlasí s firemní kulturou a chce být i nadále součástí firmy. Adaptační proces může firmě poskytovat tyto výhody: rychlejší zaučení, zpětná vazba na výběrové řízení, růst výkonnosti, zlepšení pověsti organizace, může zavdat důvody k ukončení pracovního poměru, praktické použití zkušební doby, lepší spolupráce ve skupinách a komunikace na pracovišti, jiný (nezaujatý) úhel pohledu nového zaměstnance.

3.8 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu

Systém průběžné kontroly vývoje a výsledků adaptace by měly být na programu již od začátku adaptačního procesu. Předem naplánované schůzky se zástupci personálního útvaru slouží zaměstnanci ke konzultaci aktuálního stavu při zaučování a začleňování. Personalisté informace, které specifikují potíže zaměstnance při adaptaci, dávají dohromady a snaží se situaci se zaměstnancem vyřešit a pro příště vymyslet jiný postup, aby vše proběhlo hladce. Nejprospěšnější je však zpětná vazba, kterou by měl poskytnout zaměstnanci jeho přímý nadřízený. Na rozdíl od personalistů má totiž přímý nadřízený přehled o vztazích mezi kolegy i o pracovních postupech a úkolech (Lochmannová, 2016, s. 57).

Šikýře (2014, s. 109) rozděluje hodnocení na dva typy, na formální a neformální. V průběhu adaptačního procesu můžeme podle potřeby využít neformální hodnocení, při kterém manažer vede

pomocí předem daných cílů nového zaměstnance a pokud nastane chyba nebo problém, pomáhá nového zaměstnance nasměrovat správným směrem, aby došlo k nápravě. Formální hodnocení využívá manažer na konci adaptace, popřípadě na konci zkušební doby, při tomto hodnocení manažer spolu s novým zaměstnancem prochází průběh adaptace a její výsledky. Hodnocení spolu obě strany prodiskutují a naplánují cíle do následujícího období, což je začátek procesu řízení pracovního výkonu, který po adaptaci následuje.

Měrtlová (2014, s. 62) uvádí, že kontrola adaptace nového zaměstnance by měla probíhat během celého procesu pomocí pravidelných rozhovorů s nadřízeným a personalistou, které mají na starosti také finální vyhodnocení.

Adaptovanost zaměstnance se podle Lochmannové (2016, s. 57) považuje za výsledek celého procesu orientace. Adaptovanost vystihují výsledky a výkony práce zaměstnance a jeho úspěšné začlenění do pracovních vztahů v pracovní skupině.

Dvořáková (2007, s. 144) doplňuje, že pověřenou osobou, která posuzuje míru adaptovanosti zaměstnance může být kdokoliv ze subjektů, které doprovázely zaměstnance po celý adaptační proces. Zhodnocení míry adaptovanosti neslouží pouze zaměstnanci, ale také personálnímu útvaru, který využívá výsledky zhodnocení procesu k jeho zdokonalení.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

Tato část bakalářské práce se bude věnovat představení společnosti XY a její nabídky služeb. Dále zde bude popsána firemní kultura ve vztahu ke klientům a jejím zaměstnancům.

Pro zkoumání přijímacího a adaptačního procesu ve firmě XY byly zvoleny pozice **telefonních bankéřů** a **bankéřů pro oddělení péče o klienty**. Obě tyto pozice budou blíže charakterizovány a bude popsán i proces jejich přijetí a adaptace. Další část se bude zabývat rozбором dotazníkového šetření.

4.1 O společnosti

Firma XY je bankovní instituce, která poskytuje finanční služby v České republice již od roku 1997. Její mateřská společnost sídlí v zahraničí a patří mezi největší evropské banky. Díky podpoře mateřské společnosti si banka XY dokázala vybudovat silnou klientelu a od vzniku se stále vyvíjí a rozšiřuje svou nabídku produktů a služeb.

Nabídka firmy XY obsahuje:

- běžné účty
- spořicí účty
- debetní karty
- kreditní karty
- klasické úvěry
- půjčky
- pojištění

Nyní má společnost na českém trhu postavení moderní digitální banky. V České republice se hlavní centrála firmy XY nachází v Praze, další pobočky jsou v Ostravě a Brně.

4.1.1 Firemní kultura

Firma XY považuje firemní kulturu za velice důležitou část fungování celé firmy. Součástí transformace, kterou v posledním roce firma prošla, byla i změna přístupu k zaměstnancům a ke svým klientům. Tato změna ovlivnila celou atmosféru ve firmě.

Ke svým klientům se banka snaží přistupovat více osobitě a lidsky. Považují za důležité, aby si klienti uvědomili, že jim s jejich úvěry a dalšími finančními službami pomáhají stejní „obyčejní“ lidé jako jsou oni sami. Při této myšlence nechali vzniknout transparentní web/komunitu, kde se mohou vyjádřit jak současní klienti, tak i ostatní lidé.

Tento web se rozděluje na tři části:

- **Future** – kde se mohou klienti podílet na budoucích změnách. Mohou v této sekci vyjadřovat své názory např. co by se jim líbilo, co jim chybí nebo co by chtěli v bance změnit.

- **Life** – kde jsou diskusní fóra o tématech z finančního, digitálního a online světa. Firma představuje v tomto fóru své zaměstnance, jejich záliby, koníčky či jiné zajímavosti o nich.
- **Help** – toto fórum slouží čistě pro podporu zákaznického centra. Pokud si s něčím klient neví rady, může na tomto místě požádat o pomoc.

Na tomto webu mohou klienti i veřejnost vytvářet vlastní fóra na témata, která je zajímají, která chtějí pochválit či předat kritiku. Web je online a veškerou chválu i kritiku mohou vidět všichni.

Banka XY se zároveň začala více zaměřovat na své zaměstnance. V minulém roce začala proměna interiéru a prostředí ve firmě se přeměnilo v openspace. Kanceláře mají pouze vysoce postavení manažeři, kteří je využívají k pracovním schůzkám. Firma zmodernizovala firemní prostředí a neopomněla zabudovat relaxační zóny s pohodlnými křesly a odzvučenými komorami pro osobní telefonáty. Zaměstnanci tak získali nejen moderní pracovní prostředí, ale i příjemné místo pro odpočinek.

Příjemná atmosféra nezávisí pouze na vybavení interiéru, ale také na sociální atmosféře. Proto banka XY pro své zaměstnance každý rok pořádá víkendový teambuilding. Na teambuildingu se zaměstnanci věnují sportovním a jiným aktivitám, díky kterým se vzájemně poznávají a vylepšují své vztahy. Jednou ročně se také pořádá firemní večírek, který má každý rok jiné téma. Na večírku firma se svými zaměstnanci sdílí a oslavuje úspěchy roku předešlého.

Jak již bylo zmíněno podstatnou částí firemní kultury je i kooperace zaměstnanců a přátelské vztahy napříč všemi odděleními. Jelikož je ve firmě mnoho sportovních příznivců, vytvořili si zaměstnanci sportovní skupiny na společný běh a jízdu na kole. Tyto skupiny společně o obědové pauze vyráží sportovat nebo se společně účastní sportovních závodů i mimo pracoviště.

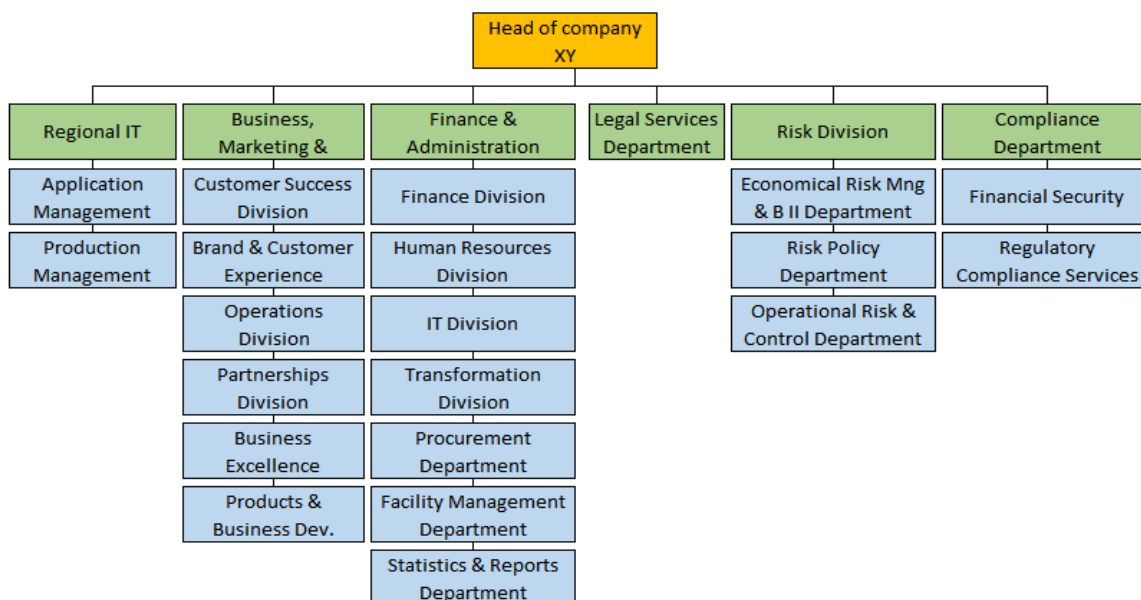
Velkým krokem, kterým firma změnila svůj přístup k zaměstnancům, bylo zavedení inovačních vln. Tento inovační program umožňuje zaměstnancům zasahovat do vývoje vnitropodnikové kultury. Zaměstnanci tak dostávají šanci aktivně se zapojit do fungování firmy, což může navýšit jejich angažovanost a oddanost k firmě. Každé čtvrtletí vyhlásí firma určité téma, na které se inovace mají zaměřovat, a zaměstnanci mohou navrhnout své nápady. Inovační vlny jsou termínované a po uzávěrce komise rozhodne, jaké nápady stojí za to realizovat. Autor nápadu, který komise vybere, následně dostane finanční odměnu.

Firma chce jít veřejnosti příkladem, proto pomáhá tam, kde je zrovna potřeba, a to především pomocí finančních příspěvků. Banka XY vyhledává projekty, organizace a nadace, které může dlouhodobě podporovat a veřejně propagovat.

4.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura firmy XY je velice rozvětvená. Pro tuto práci bude důležité oddělení Customer Success Division, pod které patří organizační jednotka Customer Service Section. Do této organizační jednotky patří oddělení telefonních bankéřů a bankéřů pro oddělení péče o klienty.

Obrázek 3 - Organizační struktura firmy XY



Zdroj: Interní materiály firmy XY

4.1.3 Personální oddělení

Personální oddělení má v přijímání a adaptaci zaměstnanců velkou roli. Všechny činnosti mají personalisté rozděleny podle své specializace.

Personální oddělení se ve firmě XY člení následovně:

- *HR Director*
- *Náboráři*, kteří mají na starosti výběr a přijímání nových zaměstnanců
- *HR specialista*, který zajišťuje vzdělávání zaměstnanců
- *Specialista pro interní komunikaci*, který informuje zaměstnance o novinkách ve firmě a zajišťuje společenské akce.

Náboráři mají rozdělena oddělení, o která se starají. Pro tuto práci je nejdůležitější náborář, který má na starosti oddělení Customer Service Section, kam spadají pozice telefonních bankéřů a bankéřů pro oddělení péče o klienty. Každému zaměstnanci je po nástupu sděleno, který personalista se stará o oddělení, pod kterým bude pracovat. Všechny věci, které bude potřebovat vyřešit, může konzultovat s ním.

4.2 Popis pracovních pozic

TELEFONNÍ BANKÉŘ – PASIVNÍ LINKA

- Pozice na oddělení Call Centra
- Vyřizování příchozích hovorů – poradenství, vyřizování požadavků
- Ověřování dat
- Poskytování informací o nabídkách
- Aktivní nabízení a prodej doplňkových produktů

Firma požaduje:

- Minimálně SŠ vzdělání s maturitou
- Pozitivní orientace na zákazníky
- Schopnost zvládat více věcí najednou
- Výborné komunikační schopnosti v českém jazyce
- Přátelský a milý projev
- Samostatnost, zodpovědnost, spolehlivost

TELEFONNÍ BANKÉŘ – AKTIVNÍ LINKA

- Pozice na oddělení telemarketingu
- Vítání nových klientů ve firmě
- Aktualizace a ověřování dat
- Kontaktování stávajících klientů a udržování dobrých vztahů s nimi
- Aktivní oslovování stávajících klientů a nabízení doplňkových produktů

Firma požaduje:

- Minimálně SŠ vzdělání s maturitou
- Proklientský přístup
- Prodejní dovednosti
- Uživatelská znalost s PC
- Dobré vyjadřovací schopnosti
- Zodpovědnost, spolehlivost a samostatnost

BANKÉŘ PRO ODDĚLENÍ PÉČE O KLIENTY

- Administrativní podpora klientského centra, zodpovídání emailových a dopisových dotazů od klientů
- Zpracovávání požadavků z klientské zóny
- Zpracovávání příchozí pošty
- Archivace dokumentů, korespondence a dokladů

Firma požaduje:

- Minimálně SŠ vzdělání s maturitou
- Uživatelská znalost práce s PC

- Praxe v administrativě nebo zákaznickém servisu
- Velmi dobrá úroveň komunikace a psaného projevu v českém jazyce
- Logické myšlení, flexibilita a schopnost se rychle rozhodovat
- Samostatnost, spolehlivost, zodpovědnost, pečlivost

4.3 Přijímání nových zaměstnanců

Informace pro tuto kapitolu byly získány z rozhovoru se školitelkou firmy XY, která má na starosti školení pro oddělení Customer Service Section.

Proces přijímání a adaptace zaměstnanců, které také firma nazývá jednotným pojmem Onboarding, začíná po akceptování nabídky uchazečem o zaměstnání.

Každý uchazeč o zaměstnání musí splňovat určité požadavky, aby ho mohla firma přijmout. Pro banku XY je nezbytné, aby uchazeč splňoval tyto tři podmínky:

- zaměstnanec musí mít čistý trestní rejstřík
- zaměstnanec nesmí být v exekuci nebo insolvent
- zaměstnanec musí být odborně způsobilý a mít maturitní vysvědčení.

Pokud jsou podmínky splněny může personalista uchazeče kontaktovat a dát mu nabídku práce.

Po telefonní nabídce se v této firmě navíc zasílá uvítací email, kde má nový zaměstnanec sepsané veškeré podmínky, na kterých se po telefonu domluvili (tzn. pracovní pozice, plat, doba trvání pracovního poměru), údaje, které má co nejdříve zaslat pro zadání do systému (tzn. rodné číslo, trvalá adresa, místo narození, nejvyšší dosažené vzdělání) a dokumenty, které má nejpozději v den nástupu donést. Mezi tyto dokumenty patří:

- výpis z rejstříku trestů
- kopie dokumentu o nejvyšším dosaženém vzdělání
- zápočtový list z předchozího zaměstnání (pokud je to možné)
- formulář ze vstupní lékařské prohlídky

Lékařská prohlídka je jedním z nejdůležitějších dokumentů, bez kterých by firma uchazeče nemohla přijmout. Prohlídka musí proběhnout před nástupem do zaměstnání a lékař musí potvrdit, že je budoucí zaměstnanec schopen práci vykonávat.

V den podpisu smlouvy zaměstnanec podepisuje ještě mzdový výměr, podpisový vzor a vyplňuje dotazník pro zaměstnance.

4.4 Adaptační proces nových zaměstnanců

Tento proces je pro fungování firmy a spokojenost zaměstnanců velice důležitý, protože díky správné adaptaci může firma zabránit zbytečným odchodům.

Firma XY nebere adaptaci na lehkou váhu a snaží se na nástupy nových zaměstnanců vždy řádně připravit. Součástí adaptačního procesu nového zaměstnance jsou i další osoby, které proces ovlivňují. Mezi tyto osoby patří: školitel, vedoucí týmu, mentor a všichni kolegové. Školitelé, mají na

starost adaptační plán a mají celé 3 týdny na zaškolení nových zaměstnanců. Plán školení je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 4 - Program školení

Týden/Den	TÉMA (hodiny)	
I. TÝDEN	1.den	Welcome day (5), Icebreak (1), Představení společnosti (1), Náslechy (1)
	2.den	Produkty (5), BOZP+PO (1), Náslechy (2)
	3.den	Slovní opakování (1), Home banking (2), Systémy (3), Náslechy (2)
	4.den	Opakování – křížovka (1), Databáze klientů (5), Náslechy (2)
	5.den	Opakování – pexeso (1), Databáze klientů (5), Náslechy (2)
II. TÝDEN	1.den	Test (1), Predátor + archivace + identifikace (4,5), Náslechy (2), Info o tvorbě pauz (0,5)
	2.den	Případové studie – systémy (0,5), Metodika KK (5,5), Náslechy (2)
	3.den	Opakování – AZ kvíz – systémy (0,5), Metodika KK (5,5), Náslechy (2)
	4.den	Kompletní opakování – křížovka – systémy/teorie (1), Metodika KK (5), Náslechy (2)
	5.den	Opakování – křížovka – systémy (0,5), Metodika KK (5,5), Náslechy (2)
III. TÝDEN	1.den	Opakovací test (0,5), Metodika KK (3), VA8 (2,5), Náslechy (2)
	2.den	Opakování formou her (0,5), Pojištění (5,5), Náslechy (2)
	3.den	Test na pojištění / my development (1), Archivace (1), E-learning (4), Náslechy (2)
	4.den	AZ kvíz/kompletní opakování + Palubní deník, (6), Náslechy (2)
	5.den	Závěrečný test + Rolové hry/simulované hovory + komunikační systém s klientem (6)

Zdroj: Interní materiály firmy XY

První věc, kterou má nováček v den nástupu na programu je tzv. Welcome day, který probíhá celé dopoledne a účastní se ho všichni nováčci ze všech oddělení. Na tomto meetingu se dozví vše o firmě XY, její historii, značce a jsou mu zlehka představeny systémy s kterými bude pracovat při:

- školení
- žádání o dovolenou
- zadávání nemocenské nebo
- zadávání technických problémů na IT helpdesk.

Při této příležitosti je nováčkům představena i sportovní komunita zaměstnanců, do které se mohou kdykoliv přidat. Na této uvítací prezentaci spolupracují zaměstnanci z personálního oddělení, marketingu a IT správy.

Po obědě mají všichni nováčci z oddělení Customer Service Section na programu *Icebreak*, kde se seznámí mezi sebou, se školiteli a dozví se, jak bude 3týdenní školení probíhat. Při této příležitosti také obdrží palubní deník, což je průvodce zaměstnance celou adaptací.

Do palubního deníku (viz. Příloha 1) si zaměstnanec zaznamená jméno školitele, vedoucího a mentora, kteří ho budou po celé školení doprovázet. Dále si do deníku poznamená, jaká školení absolvoval a jejich hodnocení, což slouží školitelům jako zpětná vazba, která může pomoci při zlepšování procesu. Do palubního deníku je zaměstnanci také zaznamenáváno hodnocení od vedoucího. Dříve než jsou zaměstnanci předáni na svá oddělení, odprezentují jim školitelé podobu organizační struk-

tury a produktovou nabídku, které se v následujících týdnech budou věnovat ještě více dopodrobna. Následně jsou provedeni po celé firmě a předáni na svá oddělení, kde jsou seznámeni se svým vedoucím a mentorem.

Druhý den začínají s naslechy se svými mentory od 8-9h a od 16-17h. V mezi čase od 9-16h je mají opět na starosti školitelé, se kterými absolvují e-learningové školení na *bezpečnost a ochranu zdraví při práci a školení o požární ochraně*.

Následující týdny probíhají stejnou formou jako den druhý. Školitelé v době od 9-16h probírají se zaměstnanci metodiku systémů a produktů nebo zaměstnanci absolvují e-learningová školení, která jsou potřebná pro zaměstnance banky.

Všechny dny se školitelé snaží obohatit pomocí aktivizačních her, křížovek, her na maturitu a AZ kvízů. Veškeré metodiky a školící prezentace jsou nováčkům poskytnuta jako opora k zaškolování. Při zaškolování mají nováčci k dispozici i testovací verze interních systémů, na kterých si mohou zkusit řešit případové studie.

5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na proces přijímání a adaptace zaměstnanců v rámci firmy XY u pozic *telefonních bankéřů* (infolinka i telemarketing) a *bankéřů pro oddělení péče o klienty*. Dotazník byl celkem rozeslán 43 zaměstnancům, z nichž 31 dotazník vyplnilo, což činí 72 % návratnost. Sběr dat od respondentů probíhal v rozmezí od 1.března 2018 do 19.dubna 2018. Forma i otázky dotazníku byly konzultovány s personálním oddělením firmy XY.

Celý dotazník se skládal z 29 otázek, které by bylo možné rozdělit do 5 hlavních okruhů:

- I. Identifikační údaje
- II. Organizační systém firmy XY
- III. Lidský faktor – role vedoucího/mentora/...
- IV. Zpětná vazba pro zaměstnance a pro firmu XY
- V. Nastavení adaptačního procesu

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

V následujících podkapitolách budou rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Výsledky z dotazníku jsou zpracovány do okruhů podle toho, co otázky zjišťovaly.

5.1.1 Identifikační údaje respondentů

Tabulka 5 - Struktura respondentů

Věková kategorie	Muž	Žena	Celkem
18-24 let	5	7	12
25-30 let	4	8	12
31-45 let	3	4	7
Délka pracovního poměru	Muž	Žena	Celkem
10 měsíců až 1 rok	3	5	8
3-6 měsíců	1	4	5
7-9 měsíců	3	4	7
méně než 3 měsíce	5	6	11
Předchozí zkušenosti	Muž	Žena	Celkem
Odborník se zkušenostmi z oboru	2	6	8
Absolvent bez předchozích zkušeností	3	8	11
Zkušenosti mimo obor	7	5	12
Celkem	12	19	31

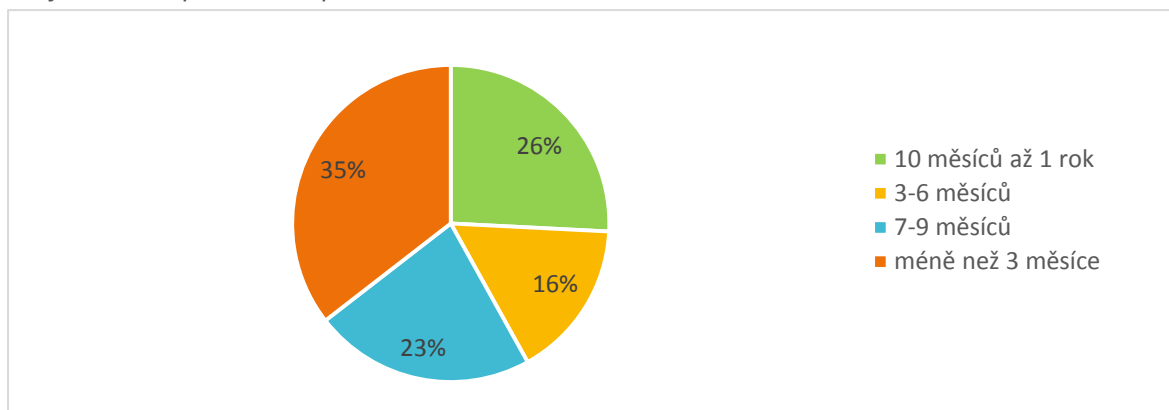
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Mezi respondenty, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, bylo 19 žen a 12 mužů, což je v procentuálním vyjádření 39 % mužů a 61 % žen. Pohled na respondenty z hlediska věkových kategorií odhalil že 39 % spadá pod věkovou kategorii 18-24 let a stejná část 39 % do kategorie 25-30 let. Věková kategorie 31-45 let charakterizuje 22 % respondentů. Do zbývajících kategorií, což byly zaměstnanci ve věku 46-60 let a 61 let a více, nespadá žádný z respondentů. Tato procenta nejsou překvapující, jelikož obě pracovní pozice obnáší práci s poměrně složitými interními systémy a

rychlé rozhodování, což lépe zastanou mladší věkové kategorie, na které se při výběrovém řízení personalisté zaměřují.

Důležitým údajem, který charakterizuje respondenty, je délka jejich pracovního poměru ve firmě XY. Zaměstnanci, kteří ve firmě pracují méně než 3 měsíce tvoří 35 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou, tedy 26 %, jsou zaměstnanci, kteří jsou v pracovní poměru 10 měsíců až 1 rok a podobné zastoupení mají zaměstnanci v pracovním poměru 7-9 měsíců, kteří tvoří 23 %. Nejméně zastoupenou skupinou tvoří zaměstnanci v pracovním poměru 3-6 měsíců (16 %). Mezi dotazované respondenty nebyli zahrnuti zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle než rok. Všechny odpovědi jsou zaneseny v následujícím grafu.

Graf 1 – Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

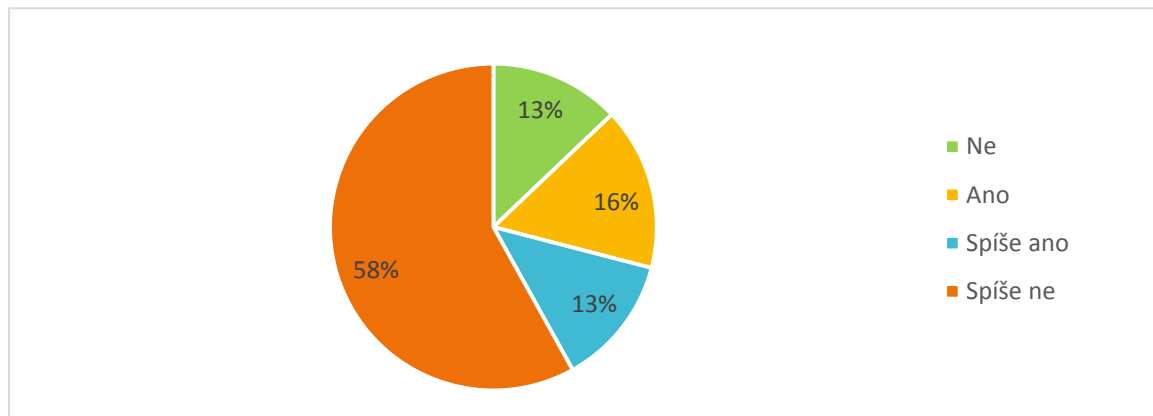
Na účastníky dotazníkového šetření se také můžeme podívat z hlediska jejich předchozích zkušeností, což by mohlo adaptační proces ovlivnit. Největší zastoupení měli zaměstnanci, kteří při nástupu neměli zkušenosti z oboru a druhou nejpočetnější skupinou byli absolventi, kteří neměli zkušenosti vůbec žádné. Zbytek respondentů čili 26 % nastupovalo jako odborníci, kteří v předchozím zaměstnání vykonávali stejnou nebo podobnou činnost. Výsledky nám tedy ukazují, že převážná většina zaměstnanců nemá zkušenosti z oboru.

5.1.2 Organizační systém firmy XY

Při přijímání a adaptaci zaměstnanců by firma měla mít všechny postupy rozplánované a připravené dopředu, aby neztrácela čas a nevznikaly zbytečné komplikace. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, přijímání zaměstnanců obsahuje několik dílčích činností jako je zadání do systému, vytvoření přístupů, příprava potřebných dokumentů a podepsání smlouvy. Všechny tyto a další činnosti by měly být připravené, než nový zaměstnanec nastoupí. Kvalitní příprava dělá nejen dobrý dojem, ale také zaměstnance ujistí, že bylo s jeho nástupem počítáno a že ho firma potřebuje. Zároveň je to příležitost pro utvoření nepsané psychologické smlouvy, kde si obě strany stanoví, co od sebe navzájem očekávají. Firma XY má u zkoumaných pozic nastaveno, že s nováčky podepisuje smlouvu převážně, a to u 61 % případů, v den nástupu do práce. Podepisovat smlouvu v den nástupu není nic negativního, ale firma se ochuzuje o možnost prokázat zaměstnanci svůj zájem o něj a příjemný vstup do jeho adaptačního programu. Velké procento respondentů, a to 65 %, se shodlo na tom, že s firmou XY nebylo v kontaktu až do svého nástupu. Toto procento je alarmující a firma by se na něj měla zaměřit, jelikož by to mohli nastupující zaměstnanci považovat za nezájem ze strany firmy a mohli by si svůj nástup rozmyslet. Pokud by se personalista sešel se zaměstnancem kvůli podpisu smlouvy jiný smluvený den, mohl by s ním probrat ještě jednou všechny náležitosti, na kterých se

domluvili, předat mu jeho adaptační plán a provést ho po firmě. V případě, že firma dělá všechny tyto činnosti v den nástupu nového zaměstnance do práce, zabere to více času, který by jinak zaměstnanec mohl trávit již na školení. Další otázka, která zjišťovala, zda respondenti obdrželi před svým nástupem informaci o průběhu prvního dne je znázorněna v grafu 2.

Graf 2 - Informace o programu prvního dne

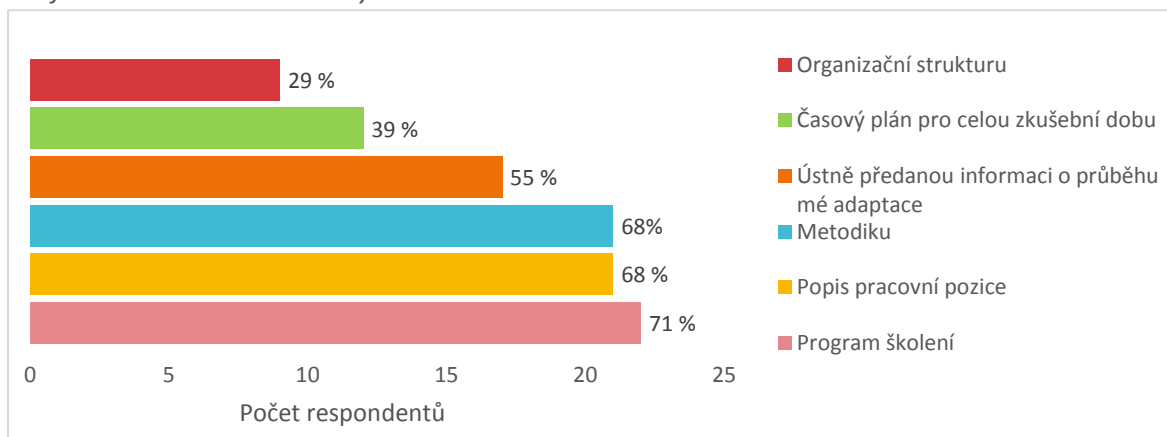


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Majoritní odpovědí, tedy 58 %, byla odpověď „spíše ne“ a k této většině se přiklání i 13 % respondentů, kteří nedostali informace žádné. 16 % dotazovaných bylo informováno o jejich prvním dni a 13 % zaměstnanců dostalo alespoň nějaké informace a odpovědělo „spíše ano“.

Den nástupu může být pro nově nastupujícího zaměstnance stresující, proto by firma měla nováčkovi nástup co nejvíce zjednodušit. Samozřejmě mohou nastat nečekané technické problémy, ale ve všech případech by si měla firma umět poradit. Ve firmě XY patří mezi často vyskytované problémy funkčnost přístupů. Z dotazovaných odpovědělo 39 %, že bylo vše v den jejich nástupu zajištěno a 35 % mělo v den nástup problém s přístupy do budovy/počítače či jim něco pro výkon práce chybělo. Zbýlých 26 % odpovědělo, že se tyto věci začaly řešit až v den jejich nástupu. Mezi tyto respondenty se mohou řadit i zaměstnanci, jejichž nástup byl sjednáván na konci měsíce, i přesto by se nemělo stávat, že v den nástupu zaměstnanci nemají potřebné přístupy. Odborníci pro zjednodušení a větší přehlednost v adaptačním plánu doporučují tzv. orientační balíček. Tento balíček může obsahovat různé materiály, záleží pouze na uvážení firmy, co bude novým zaměstnancům předávat. Ve firmě XY patří mezi nejčastěji předávané dokumenty program školení (71 %), metodika (68 %) a popis pracovní pozice (68 %). Odpovědi na otázku, jaké dokumenty poskytuje firma XY novým zaměstnancům, jsou zaneseny v následujícím grafu.

Graf 3 - Předávané dokumenty



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Nikdo z respondentů neobdržel plán budovy, což by se dalo považovat za pochybení, jelikož plán budovy by mohl zaměstnancům usnadnit orientaci v pracovním prostředí. Orientaci v budově je třeba podpořit hlavně provedením po firmě, aby zaměstnanci věděli, kde se nachází oddělení, se kterými budou spolupracovat. Na otázku, zda byli respondenti provedeni po firmě odpovědělo 45 % respondentů „ano“ a stejné množství respondentů, že byli provedeni pouze po svém oddělení. Minimum (10 %) z dotazovaných odpovědělo, že nebylo provedeno vůbec. Podmínky by měly být pro všechny zaměstnance stejné, proto je třeba tento proces sjednotit a provést všechny nováčky po prostorech firmy. Součástí programu nově nastupujících zaměstnanců by mělo patřit i informování o tom, na co všechno mají nárok, především v případě benefitů. Mnoho firem omezuje nabídku benefitů během zkušební doby, což je pochopitelné, ale rozhodně by firma neměla opomenout o této oblasti zaměstnance informovat. 39 % respondentů odpovědělo, že byli ohledně benefitů řádně informováni a dalších 42 % částečně o benefitech vědělo, ale mnoho informací zjistilo až časem. V nižších procentech se objevily záporné odpovědi, 13 % nevědělo na jaké benefity mají nárok a 6 % respondentů o benefitech nedostalo informace žádné. Pro ucelení by bylo vhodné vytvořit tabulku benefitů, kde by zaměstnanci měli vypsané všechny benefity s informací, kdy na něj mají nárok.

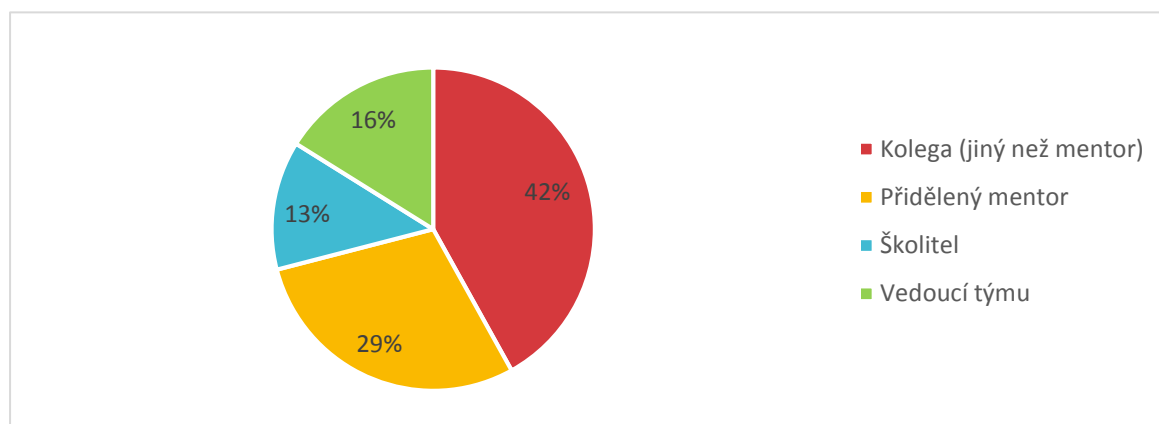
Příznivé výsledky dotazníkového šetření přinesla otázka, zda byli respondenti představeni svému pracovnímu týmu, na což odpověděli všichni dotazovaní „ano“. Je pochopitelné, že si všechna jména nováčků nezapamatuje, ale opravdu je třeba po příchodu nového zaměstnance všem představit. Pokud by tato část nebyla součástí příchodu na nové oddělení, mohl by si nový zaměstnanec myslet, že není součástí kolektivu.

5.1.3 Lidský faktor

Adaptační proces může a často ovlivňuje lidský faktor, odpovědnost na adaptačním procesu nového zaměstnance mají tedy všichni, kteří procesu přihlíží nebo ho mohou určitou mírou ovlivňovat. Na adaptaci nováčka se mohou podílet přímo či nepřímo, hlavní role adaptačního procesu ve firmě XY zastává školitel, vedoucí týmu, mentor, kolegové a mělo by se podílet i personální oddělení. Všechny tyto osoby mají v procesu určitou funkci. Školitel má na starost nové zaměstnance od nástupu po dobu 3 týdnů, během procesu jsou hodnoceni vedoucím týmu, mentor má na starosti dohled při převádění teorie do praxe a ostatní kolegové jsou součástí sociální adaptace. Personální oddělení by mělo dohlížet, zda se nováček adaptuje, nestrádá a v případě problémů pomoci s jejich vyřešením. Firma XY zavedla v adaptačním procesu mentoring program, což znamená, že by každému novému zaměstnanci měl být přidělen seniorní pracovník (=mentor), který s ním bude spolupracovat a bude dohlížet na převádění zaškolených informací do praxe. Z dotazníkového šetření se potvrdilo, že je opravdu všem zaměstnancům přidělen mentor, odpovědělo tak celých 100 % respondentů. U otázky, která se zaměřovala na to, v čem mentoři zaměstnancům pomohli, mohli respondenti vybrat více možností. Mentor pomohl 84 % respondentů v tom, že jim předal vlastní zkušenosti z praxe, se kterými by se mohli nováčci setkat. Dalších 58 % dotazovaných uvedlo, že jim mentor pomohl pochopit teoretické informace ze školení, které jim nebyly zcela jasné a 26 % odpovědělo, že jim mentor pomohl zapadnout do pracovního kolektivu. Malá část respondentů (19 %) uvedla, že jim mentor nedokázal vysvětlit věci, které jim nebyly jasné. Na tuto oblast by se měla firma zaměřit. Roli mentora má sice zastávat zkušený pracovník, který pracuje na pozici již delší

dobu, ale nemusí to znamenat, že bude schopen předat informaci někomu jinému. Při výběru zaměstnanců, kteří budou zastávat roli mentora, by měli být vedoucí velice pozorní a sledovat nejen jejich pracovní zkušenosti, ale také jejich lidský přístup a charakterové vlastnosti. Jak již bylo zmíněno výše, součástí adaptačního procesu nových zaměstnanců ve firmě XY je poměrně mnoho osob, které adaptaci zaměstnance přihlížejí. Otázka č. 11 měla zjistit, která z osob zaměstnancům nejvíce pomohla, tedy čí role pro ně byla důležitá. Tato otázka odhalila zajímavé výsledky, jelikož na tuto otázku odpovědělo nejvíce dotazovaných zaměstnanců „kolega (jiný než mentor)“, což je osoba, která se na adaptaci přímo nepodílí. Ovlivňuje sice sociální adaptaci, ale adaptaci na pracovní pozici spíše ovlivňuje mentor či školitel. Kolegu, jako nejdůležitější osobu své adaptace, vybralo 42 % uchazečů, oproti tomuto výsledku získal přidělený mentor 29 %. Třetí nejčtenější odpovědí byl vedoucí týmu (16 %) a 13 % odpovědí zmiňovalo „školitele“. Odpovědi znázorňuje následující graf 4.

Graf 4 - Nejdůležitější osoba



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Nástup do nového zaměstnání a začleňování do nového kolektivu je psychicky náročné, proto by mělo okolí nového zaměstnance zajímat, jak se nováčkovi daří adaptovat na pracovní i sociální prostředí. Otázka č. 12 se tedy zaměřovala na to, zda se některá z osob, která je součástí adaptace zaměstnance, zajímá o to, jak se nováčkovi daří, zda vše chápe, jeho názor a pocity. Respondenti mohli volit více odpovědí a téměř všichni respondenti, tedy 90 %, odpověděli, že vedoucí týmu projevils aktivní zájem o průběh jejich adaptace. Druhou nejčtenější odpovědí byl kolega (jiný než mentor), kterého zvolilo 58 % respondentů. 35 % uvedlo, že zájem o jejich adaptaci projevils školitel. Zájem projevilo podle respondentů i personální oddělení (26 %) a mentor (23 %).

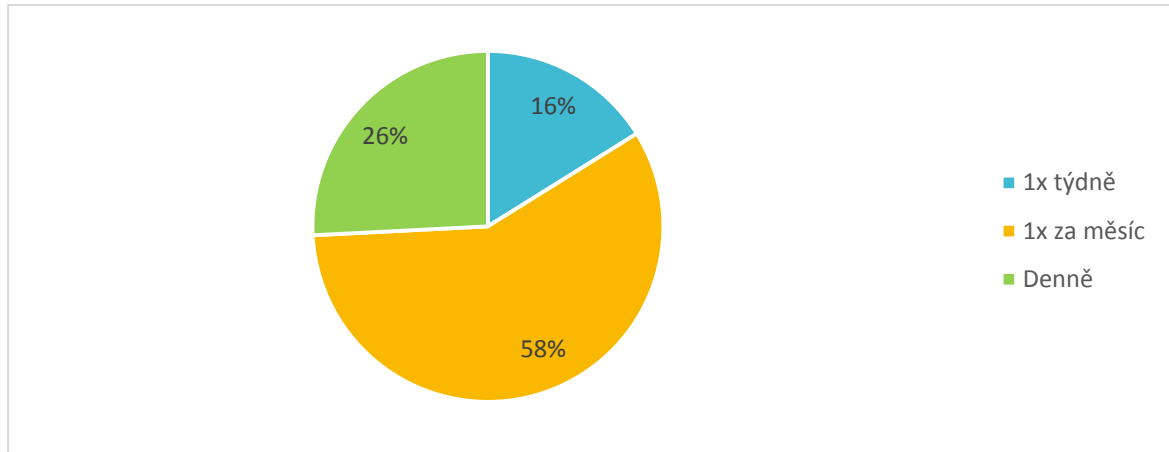
5.1.4 Zpětná vazba pro zaměstnance i pro firmu XY

Mezi nejužitečnější nástroje adaptačního procesu patří adaptační rozhovory. Tyto rozhovory by měly být součástí adaptačního plánu a měly by být sjednávány pravidelně po celou adaptaci. Odborné zdroje uvádí, že adaptační rozhovory může se zaměstnancem vést jakákoliv osoba, která se na adaptačním procesu nováčka přímo podílí. Pro kvalitu a užitečnost těchto rozhovorů je důležité, aby je měla na starosti jedna osoba, která si bude se zaměstnancem schůzky pravidelně plánovat. Tento nástroj není přínosný pouze pro zaměstnance, ale také pro danou firmu, jelikož jak vedoucímu, tak i zaměstnanci poskytuje na adaptační proces zpětnou vazbu. Firma se tak dozví, zda je zaměstnanec spokojený, co mu dělá problémy a z toho tedy získá informace, jak by bylo vhodné

adaptační proces vylepšit. Podle odborníků je nevhodnější, když tyto hodnotící rozhovory vede vedoucí nováčka. Firma XY zmiňované adaptační rozhovory využívá, což potvrdily i výsledky dotazníku, ze kterých vyšlo, že převážná část respondentů, tedy 87 %, zpětnou vazbu dostávala.

Navazující otázka zjišťovala frekvenci zpětných vazeb a její grafické znázornění obsahuje graf 5.

Graf 5 - Frekvence zpětné vazby



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

V této otázce se odpovědi různily. Může za to nepřesná formulace otázky, kdy si pod zpětnou vazbou každý z respondentů představil něco jiného. Důležité však je, že hodnocení dostali všichni. Další otázka se zaměřovala na to, či zpětná vazba byla pro respondenty nejpřínosnější a respondenti zde mohli uvést pouze jednu odpověď. Podle respondentů byla nejpřínosnější zpětná vazba od vedoucího týmu, odpovědělo tak 64 % respondentů. Zpětnou vazbu od mentora považuje za nepřínosnější 23 %. V 10 % odpovědí se nám zde opět objevil kolega (jiný než mentor) a pouze ve 3 % zpětná vazba školitele. Součástí hodnocení, ať už jde o hodnocení výkonu či nastavení procesu, je i podání negativní zpětné vazby. Na zpětnou vazbu by zaměstnanci neměli pohlížet jako na výhrůžky či důvody ke strachu ze ztráty zaměstnání. Negativní zpětná vazba může být daleko přínosnější než ta pozitivní, jelikož předložením nedostatků a chyb vznikne překážka, kterou má zaměstnanec zdolat. Pokud by zaměstnancům byla předávána pouze kladná zpětná vazba, nemuselo by nastat do příští hodnotící schůzky žádné zlepšení. Otázka, zda je zaměstnancům poskytovaná zpětná vazba, se objevila i v tomto dotazníkovém šetření a odhalila, že si negativní zpětnou vazbu vyslechlo 65 % respondentů, kterým také pomohla při zlepšení pracovního výkonu. Nikdo z dotazovaných nepovažoval negativní zpětnou vazbu za stresující a 35 % tento typ zpětné vazby nedostal. Předávání zpětné vazby by si měl vedoucí nejprve řádně srovnat v hlavě, aby předložená negativa vyzněla spíše jako tzv. konstruktivní kritika, o kterou se může nováček opřít a pomocí ní dělat pokroky. Faktor, který také ovlivňuje adaptační proces, je možnost se ke své adaptaci vyjádřit. V zájmu firmy by tedy mělo být nejen zjistit, jak se daří zaměstnanci adaptovat, ale také to, zda je spokojený nebo mu něco nechybí. V případě, že by zaměstnanec měl problém, který narušuje či brání jeho adaptaci měl by někdo z pověřených osob nováčka vyslechnout a snažit se situaci napravit. Tento faktor je zásadní, jelikož celková pohoda a uvolněnost adaptaci pomáhají, na rozdíl od stresu a nervozity, který tento proces narušuje. Dotazníkové šetření odhalilo, že prostředí firmy považuje 58 % respondentů za přívětivé, kde mohou sdělit svůj názor a pocity z adaptace a v případě problémů se jim budou pověřené osoby snažit pomoci. Dalších 42 % odpovědělo, že měli možnost podat zpětnou vazbu, ale s problémem/poznámkou, se kterou se svěřili, nebylo dále pracováno. Na toto by si firma XY měla dát pozor, protože pokud se nový zaměstnanec někomu svěří s problémem, mělo by být vidět, že se ho firma snaží vyřešit. Zaměstnanci by firmu měli brát jako bezpečné místo, kde záleží na jejich

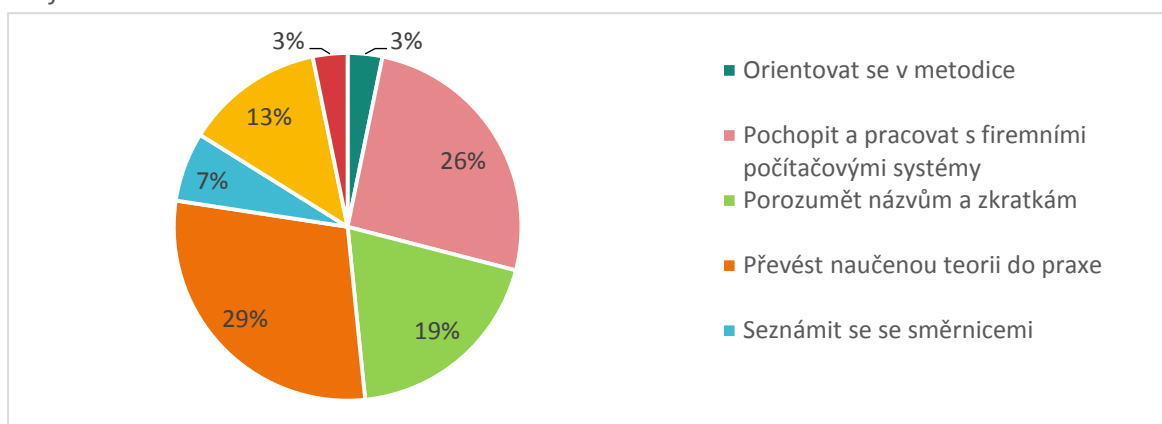
psychické pohodě a spokojenosti, což je motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Na konci zkušební doby by měl proběhnout závěrečný hodnotící rozhovor s vedoucím, který shrne celé adaptační období. Z výsledků dotazníku je patrné, že firma XY svým zaměstnancům toto závěrečné hodnocení poskytuje a je zahrnuto do plánu v Palubním deníku. Z dotazovaných odpovědělo 65 %, že na konci jejich zkušební doby hodnotící rozhovor proběhl a 35 % respondentů odpovědělo „ne“. Při nahlédnutí na negativní výsledky z pohledu délky pracovního poměru bylo zjištěno, že respondenti, kteří odpověděli „ne“ patří mezi zaměstnance, kteří ve firmě pracují méně než 3 měsíce, neměli tedy možnost se k této fázi adaptace dostat.

5.1.5 Spokojenost s adaptačním procesem

Každá firma má proces přijímání a adaptace zaměstnanců nastaven po svém, jsou však věci, které by měly dodržovat všechny společnosti. Nejdůležitější osobou tohoto procesu je nový zaměstnanec, kterému by měla být věnována veškerá pozornost. Ke každému zaměstnanci je třeba přistupovat jako k jedinci, a ne jako k členovi pracovního týmu. Lidé mají různé potřeby, motivátory a přístupy k práci, proto každý vyžaduje jiné podmínky. Důležitá zpětná vazba a hodnocení adaptačního procesu napomáhá k jeho vylepšení a usnadnění podmínek pro nově nastupující zaměstnance v nadcházejícím čase. Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena právě na spokojenost s nastavením adaptačního procesu ve firmě XY. Hned první otázka přinesla velice pozitivní výsledky, jelikož převážná většina (77 %) respondentů hodnotí celkově adaptační proces jako výborný. Zbýlých 23 % by ve svém adaptačním procesu uvítalo pár změn, načež navazovala další otázka, která zjišťovala, jaké změny by respondenti uvítali. Dotazovaní zaměstnanci firmy XY nejčastěji zmiňovali nepřehlednost adaptačního plánu a metodiky, ve které se špatně orientovali a až s pomocí školitele měli v plánech jasno. Tomuto problému by firma XY mohla lehce zabránit přepracováním metodiky a aktualizováním údajů v ní. Metodika má novému zaměstnanci proces ulehčit a neměl by mít problém se v ní orientovat. Mezi odpověďmi se také objevil názor, že by uvítali více provázanosti mezi odděleními např. se setkali s určitým úkolem, který nespadá pod jejich náplň práce a odeslali úkol na jiné oddělení. Z druhého oddělení jim odpověděli, že tyto věci nemají na starost a mají je vyřešit oni. Tento problém by mohl nastat v celé firmě a zde je třeba, aby vedoucí vyjasnili situaci a rozhodli, kdo co bude řešit. Pokud se tedy nový zaměstnanec setká s tímto problémem, měl by společně s vedoucím zajít na druhé oddělení a tam si všichni společně ujasnit, kdo má úkol řešit, aby v budoucnu nenastala stejná situace. Tyto problémy zbytečně zabírají čas obou oddělení, když si mezi sebou úkoly přehazují a zároveň ubíhá čas, který na zpracování úkolu mají. Další otázka měla zjistit, zda respondenti během své adaptace narazili na problém či překážku, s kterou se museli vypořádat. Téměř všichni respondenti uvedli, že během adaptace nenarazili na překážky nebo problémy, které by jejich adaptaci narušily. Pouze 2 dotazovaní respondenti uvedli jako překážku svou absenci na školení z důvodu nemoci. Ve své odpovědi se však také vyjádřili, že jsou vděční školiteli, který se jim hned po jejich návratu věnoval a zameškané informace si doplnili. Tento výsledek je velice příznivý, jelikož firma XY počítá s nenadálými situacemi a umí se s nimi vypořádat. Pokud by se totiž zaměstnanci po návratu pouze znovu zapojily do procesu, chyběly by jim potřebné informace, což by poté jejich adaptaci velice narušovalo nebo by to brzdilo zbytek nováčků. Důležitou součástí vstupního školení jsou i metodiky, které podle výsledků dotazníku zaměstnanci firmy XY při svém nástupu dostávají. Metodiky a prezentace, které jsou součástí odborného školení, by měly obsahovat dostatečné množství informací, v kterých se budou nováčci dobře orientovat. Velkou chybou je, když se firmy snaží předat novým zaměstnancům až moc informací najednou z důvodu urychlení adaptace.

Velké množství předávaných informací naopak může zapříčinit zpomalení procesu a také nekvalitní zaškolení. Stejně jako metodika, tak i odborná příprava ve formě školení, tvoří velkou část adaptačního programu. Ve firmě XY je tato odborná příprava hodnocena velice dobře. Respondenti měli vybrat na hodnotící škále od 1 do 5 jak klasifikují odborná školení, kdy 1=výborná, 2=dostatečná, 3=přijatelná, 4=omezená, 5=nedostatečná. Z této hodnotící škály vyšly velice pozitivní výsledky. 55 % respondentů hodnotí odborné zaškolení jako dostatečné a 29 % jako výborné. Menšinová odpověď, tedy 15 %, označovala odborné zaškolení za omezené, tedy že by respondenti očekávali větší přísun informací. Jak již bylo zmíněno, měla by se firma zajímat o to, jak u nových zaměstnanců adaptace probíhá a popřípadě i zjistit, co jim ve finále dělá největší problém. Odpovědi na tuto otázku byly získány z dotazníkového šetření, kde mezi problémové oblasti během adaptace patří podle 29 % převést naučenou teorii do praxe a 26 % respondentů mělo problém s pochopením a zaučením na interní počítačové systémy. Další odpovědi jsou znázorněny v grafu 6.

Graf 6 - Obtížnost



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2018

Problém převádění teorie do praxe můžou usnadnit náslechy, případové studie a simulované hodiny, které firma XY využívá. Z výsledků je patrné, že přesto že jsou tyto aktivity v adaptačním programu zahrnuté, dělá to novým zaměstnancům problém. Proto by firma mohla ke každému přistupovat více individuálně a pokud během zaškolování uvidí, že teorii nováčků zvládá, může ho přenechat mentorovi, který s ním řeší naučenou teorii v praxi.

Poslední dvě otázky, které zjišťovaly nejprve, co bylo během jejich adaptace nejdůležitější a jaká by uvedla pozitiva své adaptace, přinesly velice zajímavé odpovědi. Otázky na sebe přímo neměly navazovat, ale z výsledků je patrné, že tato oblast ve firmě XY perfektně funguje. Pro většinu respondentů byl nejdůležitějším prvkem při adaptačním procesu lidský přístup a pracovní kolektiv, což zároveň dotazovaní shledávají jako největší pozitivum v adaptačním procesu firmy XY. Dle výsledků dotazníku je ve firmě XY velice přátelské, příjemné prostředí, z kterého noví zaměstnanci cítili velkou podporu. Tento výsledek lze považovat za velkou výhru firmy XY, jelikož je pro respondenty ta nejdůležitější oblast zároveň tou, kterou vyzdvihli jako největší přednost.

5.2 Návrhy na zlepšení

Při tvorbě dotazníku byly otázky směřovány do 5 okruhů podle toho, co bylo cílem jejich zjištění. Toto rozřazení přispělo k přehlednosti, na jakou oblast by se firma měla zaměřit.

Je nutné podotknout, že dotazníkové šetření vyšlo vcelku pozitivně a nebyly nalezeny žádné zásadní problémy nebo překážky, které by proces přijímání a adaptace narušovaly.

Oblast, která zkoumala, zda má firma dobře nastavené **organizační postupy** při přijímání a adaptaci zaměstnanců ukázala malé nedostatky, které by bylo vhodné napravit. Nedostatky byly nalezeny v udržování kontaktu před nástupem nového zaměstnance do práce a jeho informovanosti.

Firma XY by se měla zaměřit na vytváření vztahu s budoucími zaměstnanci, protože pokud je nástup sjednán delší dobu dopředu, vyskytuje se zde možnost, že zaměstnanec obdrží jinou nabídku od firmy, která ho upoutá více. Dle výsledků dotazníku lze říci, že firma nejčastěji podepisuje smlouvu se zaměstnancem v den nástupu do práce. Bylo by vhodné, aby si firma domlouvala schůzku s budoucím zaměstnancem jiný smluvený den před nástupem do práce a využila tuto schůzku k budování vztahu se zaměstnancem. Na schůzce by společně podepsali smlouvu, domluvili se na dni nástupu a zároveň by budoucímu zaměstnanci poskytli informace ohledně programu prvního dne ve společnosti. Při této příležitosti by ho také mohli provést po oddělení a ukázat mu ho v provozu. Z dotazníku vyšlo, že velmi silnou stránkou této firmy je její přátelské prostředí, kterého si její zaměstnanci velice cení. Na tento faktor by tedy mohla sázet už při přijímání nového zaměstnance, kterého může tímto přístupem jen utvrdit v tom, že pro tuto firmu by chtěl opravdu pracovat.

Podle průzkumu firma předává při nástupu svým zaměstnancům několik **dokumentů**, aby se mohli lépe orientovat ve svém adaptačním plánu. Otázka na benefity byla do dotazníku zařazena na přání firmy, jelikož se zaměstnanci na ně často dotazují, přestože jsou o nich informováni hned první den. Do předávaných dokumentů bych tedy doporučila přidat informaci o benefitech, kde by zaměstnanci měli seznam všech benefitů a bylo by z nich zřetelné, jaké mohou užívat ve zkušební době, a na které se mohou těšit po překonání zkušební doby. Co se týká dokumentů, měla by se firma zaměřit na metodiky, které mají nováčkům zjednodušit a urychlit zaškolení. V dotazníku se v otevřených otázkách ukázalo, že respondenti považují metodiku za nepřehlednou a často i nepřesnou.

Vysoké procento respondentů mělo při svém nástupu **technické problémy** s přístupy do počítače/budovy nebo pro ně přístupy vůbec připravené nebyly. Do této skupiny spadalo celých 61 % respondentů. Musíme brát v potaz i nenadálé události, které mohou způsobit technické problémy, ale určitě by se nemělo stát, že v den nástupu nejsou přístupy připravené. Pro tyto případy by firma mohla požádat své IT oddělení pro vytvoření univerzálních přístupů, který by sloužily pouze pro účely školení v případě, že by novému zaměstnanci přístupy nefungovaly.

Firma XY by měla zavést jednotný systém při provádění nových zaměstnanců po firmě. Prohlídku by určitě měli absolvovat všichni noví zaměstnanci a do prohlídky by měla být zahrnuta všechna oddělení, která budou (hlavně) na začátku svého pracovního poměru zaměstnanci potřebovat najít (tzn. mzdová účtárna, personální oddělení, IT) a popřípadě i oddělení s kterými budou úzce spolupracovat.

U otázek, která se zaměřovala na **lidský faktor** působící na adaptační proces nováčků, bylo zjištěno, že má firma nastavený mentor program a všichni noví zaměstnanci dostanou přiděleného mentora, který je adaptačním procesem provádí. Výzkumné šetření odhalilo zajímavé výsledky, jelikož jako nejužitečnější osobu považuje většina dotazovaných kolegu (jiného než mentora). Tento fakt potvrzuje i to, že někteří respondenti uvedli, že jim jejich mentor nedokázal vysvětlit věci, které jim nebyly jasné. Při výběru mentora by se tedy vedoucí neměli ohlížet pouze na délku pracovního poměru u seniorů a jejich znalosti, ale také zjistit, zda jsou schopni při adaptaci pomáhat a vysvětlovat nejasnosti.

Závěr

Proces přijímání a adaptace nevyhnutelně zahajuje vznik každého pracovního poměru ve firmě. Těmito procesy zaměstnanec projde ať už řízeně za pomoci firmy, anebo neplánovitě, což může nového zaměstnance demotivovat nebo odradit od práce. Stejně jak v životě, tak i v pracovním prostředí se člověk cítí lépe, když vidí a cítí, že lidé kolem o něj stojí a je součástí týmu. Mnoho firem pohlíží na adaptační proces jako na nástroj rychlého zaškolení nováčka, který není třeba řídit. Tento přístup je velice špatný, jelikož správnou adaptací se dá v mnoha případech zabránit zbytečným odchodům a můžeme tak i zaměstnance motivovat, zvýšit jeho oddanost a angažovanost s firmou.

Cílem této práce bylo analyzovat proces přijímání a adaptace u zaměstnanců, kteří pracují na pozicích telefonní bankéř a bankéř pro oddělení péče o klienty. Následně identifikovat, zda průběh těchto procesů koresponduje s očekáváním a potřebami zaměstnanců ve firmě XY. Teoretickou část zahajovala kapitola metodologie, v které bylo určeno, jakou metodou bude výzkum prováděn. Dále byly v této části uvedeny teoretické poznatky procesu přijímání a formální náležitosti, které s ním souvisejí. Proces přijímání navazoval na kapitolu adaptace nových zaměstnanců, která obsahovala vymezení pojmu, druhy adaptace a nástroje, které se během procesu mohou využívat.

Úvod praktické části zahájilo představení firmy XY, která působí v bankovním sektoru, její firemní kultury a byl zde pospán průběh přijímání a adaptace zaměstnanců u konkrétních pozic.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že jsou vybrané procesy ve firmě XY nastaveny dobře a zaměstnanci jsou s nimi převážně spokojeni. Malé nedostatky však nalezeny byly, a proto byla navržena opatření, která by mohla celý proces zlepšit. Mezi doporučení, na které by se měla firma XY zaměřit, bylo udržování kontaktu s nově nastupujícím zaměstnancem. V době mezi přijetím nabídky a podepsáním smlouvy by se měla firma snažit upoutat zaměstnance, aby nepolemizoval o tom, zda by se mu v jiné firmě nedařilo lépe. Již od přijetí nabídky by si firma se zaměstnancem měla vytvářet vztah a vyvolat v něm pocit, že je s jeho nástupem počítáno a je ve firmě vítán. Takto by se mělo postupovat nejen v případě vysoce postavených pozic, ale také u pozic hierarchicky nižších, protože jsou všechny pozice součástí jedné firmy, kterou tvoří jako celek. Tento návrh by pro firmu neměl být problém, jelikož respondenti na celém adaptačním procesu oceňují především přátelské vystupování, přístup a podporu celého oddělení.

Překvapivé výsledky, které vzešly z dotazníku, přinesla opověď na otázku, která osoba jim během adaptace nejvíce pomohla. Většinou odpovědí byl kolega (jiný než mentor). V návaznosti na tento výsledek bylo firmě doporučeno, aby se více zaměřila na volbu zaměstnance, který bude plnit roli mentora. Nyní tuto roli ve firmě XY zpravidla zastává seniorní pracovník, který je ve společnosti nejdelší dobu.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze považovat stanovený cíl bakalářské práce za splněný. Firma XY postupuje při přijímání zaměstnanců a jejich adaptaci velmi dobře a pokud přijme navrhovaná opatření na zlepšení, mohla by se procenta spokojenosti ještě více navýšit a zabránit tak zbytečným odchodům.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ..* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. 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.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-x.

STÝBLO, Jiří. *Personalistika* 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

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

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.

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

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

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Stavba pyramid firemní kultury	17
Obrázek 2 - Postup při řízení adaptace nového pracovníka	21
Obrázek 3 - Organizační struktura firmy XY	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové	18
Tabulka 2 - Hlavní nástroje adaptačního programu.....	22
Tabulka 3 - Seznam položek obsažených v souborech písemných materiálů.....	23
Tabulka 4 - Program školení.....	33
Tabulka 5 - Struktura respondentů	35

Seznam grafů

Graf 1 – Délka pracovního poměru	36
Graf 2 - Informace o programu prvního dne.....	37
Graf 3 - Předávané dokumenty	37
Graf 4 - Nejdůležitější osoba	39
Graf 5 - Frekvence zpětné vazby	40
Graf 6 - Obtížnost.....	42

Seznam příloh

Příloha 1 - Palubní deník	51
Příloha 2 - Dotazník	58

Pracovní deník

aneb
průvodce školením a zkušební dobou pro nováčky

ZÁKLADNÍ INFORMACE

Jmenuji se :.....

Nastoupil(a) jsemna oddělení

které vede

DŮLEŽITÉ KONTAKTY

Můj vedoucí:.....

Můj školitel:.....

Můj mentor:

Co nás v následujících 3 měsících čeká?

- Úvodní školení AURA (3 týdny)
- Znalostní testy
- Hodnocení zaměstnance po úvodním školení
- Plán rozvoje ve zkušební době
- Monitoring / Tréninky / Koučovací pohovory
- Průběžné hodnocení zaměstnance během zkušební doby
- Doplnující školení na ostatní produkty společnosti (SK)
- Závěrečné hodnocení zaměstnance (na konci zkušební doby)
- Stanovení cílů pro další období
- Zpětná vazba zaměstnance po zkušební době

PROGRAM ÚVODNÍHO ŠKOLENÍ

1. týden

- welcome day - představení společnosti, ice break
- provozní informace (pracovní doba, intranet, outlook)
- základní informace o produktech
- Průvodce, intranet
- Přihlášení do všech systémů a jejich představení
- Databáze klientů – masky, zkratky, mapa stavů produktů
- Predátor + archivační databáze
- Prolinky
- Opakování systémů

2. týden

- kreditní karty
- servis debetní karty a stickeru
- homebanking

3. Týden

- VA8
- Identifikace
- Pojištění - CPI, BILL, GAC + test
- Archivace (el., písemná)
- Mimořádná úhrada a přeplatky
- Předčasné splacení
- Přeplatek
- Zákon o spotřebitelském úvěru
- Opakování
- Závěrečný test
- Komunikační server s klienty

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE po úvodním školení

Zpětná vazba, která hodnotí dosavadní přístup zaměstnance a získané znalosti po úvodním školení.

Dovednost	Ohodnocení (jako ve škole 1-5)	Poznámka
Práce s PC		
Interní databáze klientů		
Ostatní systémy		
Samostudium a příprava		
Využití teorie v praxi		
Samostatnost		

Test	Ohodnocení (jako ve škole 1-5)	Poznámka
1. týden		
2. týden		
3. týden		
Závěrečný test		
Aktivita		

PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE během zkušební doby

1. zpětná vazba školitele (slovní hodnocení a doporučení pro mentoring)

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

Zaměstnanec je vhodný k dalšímu postupu na oddělení: **ANO** / **NE**

Datum:

Podpis školitele:

Podpis vedoucího:

Podpis mentora:

2. zpětná vazba na úvodní školení a komentář hodnoceného

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

Datum:

Podpis pracovníka:

Podpis školitele:

Podpis vedoucího:

.....

SHRNUTÍ aneb co jsme probrali v úvodním školení

TEORETICKÁ PRŮPRAVA (metodiky, pravidla a postupy, s kterými byl zaměstnanec seznámen)

- Produkty firmy XY a jejich charakteristika
- Podmínky a potřebné doklady pro podání žádosti o úvěr
- Jak získat kreditní kartu a možnosti použití (ATM, POS, Převody, Cashback)
- Základní informace týkající se bezpečnosti kreditních karet (PIN)
- Program „Nastav si svou kartu“
- Baremy a úrokové míry na kartách
- Rozdíl mezi „starými“ a „novými“ kartami
- Základní typy kreditních karet
- Bezkontaktní platební nálepka (Sticker)
- Bezúročné období na kartách
- Jak splácet čerpaný úvěr
- Výpis z kreditní karty (Kdy odchází, jakým způsobem)
- Blokace karet a jejich důvody
- Riziko (splácení úvěru)
- Financování z kreditní karty (Podmínky, vkládání nového účtu)
- Nedoručené financování
- Identifikace klienta
- Archivace dokumentů a jejich vyžádání z archivu

- Pojištění
- Spotřebitelský úvěr/revolvingový úvěr (Produkt VA8)
- Homebanking a možnosti využití (platby přes internet)

PRAKTICKÁ ČÁST – Klientská databáze

- Způsoby vyhledávání klienta (příjmení, jméno + datum nar., RČ, č. domácnosti)
- Vkládání nového bankovního spojení na klienta
- Blokování zasílání obchodních nabídek
- Blokování adresy klienta
- Psaní zápisu ke klientovi
- Změna příjmů a výdajů klienta
- Blokace karty
- Snížení rámce, změna degresivity
- Financování z databáze
- Tisk dopisu
- Kontrola splácení klienta

Masky databáze klientů, se kterými byl zaměstnanec seznámen

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> CONT | <input type="checkbox"/> TREC | <input type="checkbox"/> FIDO |
| <input type="checkbox"/> IDEN | <input type="checkbox"/> NOTE | <input type="checkbox"/> TBLO |
| <input type="checkbox"/> Zoom IDEN | <input type="checkbox"/> TLIT | <input type="checkbox"/> TNRF |
| <input type="checkbox"/> COMP | <input type="checkbox"/> FICL | <input type="checkbox"/> TREV |
| <input type="checkbox"/> BUDG | <input type="checkbox"/> SAVE | <input type="checkbox"/> TBLH |
| <input type="checkbox"/> Zoom SAVE | <input type="checkbox"/> ZAUT | <input type="checkbox"/> TFCP |

Systém pro komunikaci s klienty

- | | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Identifikace klienta | <input type="checkbox"/> FICL | <input type="checkbox"/> Klientská zóna |
| <input type="checkbox"/> Kódování hovorů | <input type="checkbox"/> Retence | <input type="checkbox"/> Kampaně |
| <input type="checkbox"/> Email, SMS | <input type="checkbox"/> Historie | |
| <input type="checkbox"/> Zápisy do systému | | |

Transakční server + archivační systém

- Financování z karty
- Odblokace POS
- Bezkontaktní nálep
- Obnova PIN
- Blokace karty
- Archivace dokumentů
- Vysvětlení předpisové základny

Predátor – databáze produktů klientů

- Využití
- Změna údajů
- Task Management
- Stížnosti
- Homebanking
- Firemní intranet

Další absolvovaná školení

- PO + BOZP
- Etický kodex
- Sankce a embarga
- KYC
- Bankovní tajemství
- Ochrana os. údajů
- AML
- Prevence podvodů
- Zákon spotřebitele

SAMOSTATNÁ PRÁCE

S průběžnou podporou mentora (4.-9. týden) sledování, hodnocení a stanovování cílů
MENTOR – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ (2. měsíc)

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

VEDOUcí – HODNOCENÍ (2.měsíc)

Aktuální stav – shrnutí

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

Co je pozitivního

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

Na čem je třeba ještě pracovat (stanovení cílů)

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

KOMENTÁŘ PRACOVNÍKA

Co budu od teď dělat jinak

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

Datum:

Podpis pracovníka:

Podpis vedoucího:

SK

Teoretická průprava

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Dotisk složenek, úvodního dopisu | <input type="checkbox"/> Přepojování na VRA |
| <input type="checkbox"/> Změna způsobu splácení | <input type="checkbox"/> Devinkulace |
| <input type="checkbox"/> Změna jména v databázi klientů | <input type="checkbox"/> Svěprávnost |
| <input type="checkbox"/> Pravidla pro odesílání upomínek | <input type="checkbox"/> Úmrtí klienta |
| <input type="checkbox"/> Produkt DIV/DIM | <input type="checkbox"/> Rozporování transakcí na KK (UFC) |
| <input type="checkbox"/> Předčasné splacení | <input type="checkbox"/> Zneužití totožnosti klienta (USU) |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Kvitance | <input type="checkbox"/> Opis TREC + AMOR |
| <input type="checkbox"/> Přeplatky | <input type="checkbox"/> Rozdělení domácnosti |
| <input type="checkbox"/> Výmaz osobních údajů klienta | |

Praktická část – Databáze klientů

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Dotisk složenek + ÚVD | <input type="checkbox"/> Úprava v masce IDEN |
| <input type="checkbox"/> Zadání C-desku pro vrácení RBT + anulace | <input type="checkbox"/> TRGU |

TEST

.....

Datum: Podpis školitele: Podpis zaměstnance:

ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE na konci zkušební doby

1. **Zpětná vazba – hodnocení od MENTORA** (na čem zapracovat, pozitiva, doporučení, cíle, úkoly)

.....

2. **Komentář zaměstnance** (prostor k vyjádření ke spolupráci s mentorem, nadřízeným a školitelem)

.....

STANOVENÍ CÍLŮ

Cíl	Jak jej dosáhnout	Časový horizont

Datum: Podpis pracovníka: Podpis vedoucího: Podpis mentora:

ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ VEDOUCÍM na konci zkušební doby

Pracovní morálka:	1 – 2 – 3 – 4
Plnění plánu:	1 – 2 – 3 – 4
Dodržování postupů:	1 – 2 – 3 – 4
Práce s tech. prostředky:	1 – 2 – 3 – 4
Znalost pravidel:	1 – 2 – 3 – 4
Výsledky testů:	1 – 2 – 3 – 4
Kontakt s klientem:	1 – 2 – 3 – 4
Obchodní přístup:	1 – 2 – 3 – 4
Integrace do týmu:	1 – 2 – 3 – 4
Samostatnost:	1 – 2 – 3 – 4
Chování:	1 – 2 – 3 – 4
Aktivita:	1 – 2 – 3 – 4
Zodpovědný přístup:	1 – 2 – 3 – 4

Vysvětlení stupnice hodnocení:

1 – Převyšuje očekávání; 2 – Splňuje očekávání; 3 – Částečně splňuje očekávání; 4 – Nesplňuje očekávání

ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ vedoucího na konci zkušební doby

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

Zaměstnanec splňuje podmínky pro další pokračování pracovního poměru: ANO/NE

Podpis vedoucího:

KOMENTÁŘ HODNOCENÉHO a zpětná vazba na mentoring

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

Datum:

Podpis pracovníka:

Podpis vedoucího:

Gratulujeme k ÚSPĚŠNĚ absolvovanému školení a k překonání zkušební doby!

Příloha 2 - Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Anna Košáková, jsem studentkou 3. ročníku Masarykova Ústavu Vyšších studií na ČVUT a ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který se zabývá procesem přijímání a adaptace zaměstnanců.

Tento dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce, proto Vás prosím o co nejpresnější a pravdivé vyplnění.

U otevřených otázek postačí krátká odpověď (1-2 krátké věty).

Předem děkuji za spolupráci a Váš čas.

Anna Košáková
Studentka MÚVS ČVUT v Praze

V případě dotazů mě kontaktujte na xxxxxxx@seznam.cz nebo na čísle +420 xxx xxx xxx

1) Smlouvu jste podepsoval/a:

- a) V den nástupu do práce
- b) Jiný smluvený den před nástupem do práce

2) Byl/a jste ještě před svým nástupem s firmou v kontaktu? (např. kvůli dodání požadovaných dokumentům, informace o adaptačním programu, uvítací email, domluva na podpisu smlouvy)

- a) Ano
- b) Ne (Od akceptování nabídky, po den nástupu jsem s firmou nekomunikovala)

3) Informovala Vás firma předem o tom, jak bude Váš první den probíhat:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

4) Měl/a jste hned v den nástupu k dispozici potřebné věci jako přístupovou kartu, přístupy pro přihlášení do počítače, kancelářské potřeby?

- a) Ano, všechny potřebné věci jsem měl/a hned k dispozici
- b) Připravené byly, ale nefungovaly nebo nastal jiný problém
- c) Ne, tyto věci se začaly řešit až v den mého nástupu
- d) Jiné:

5) Co jste obdržel/a v prvních dnech svého nástupu:

(Můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Popis pracovní pozice
- Časový plán pro celou zkušební dobu

- Metodiku (o službách/produktech a systémech firmy)
- Program školení
- Organizační strukturu
- Ústně předanou informaci o průběhu mé adaptace
- Plán budovy
- Nic

6) Byl/a jste seznámen/a s tím, jaké můžete čerpat benefity?

- a) Ano (vše mi bylo řádně vysvětleno)
- b) Spíše ano (nevěděl/a jsem hned o všech, zjistil/a jsem vše časem)
- c) Spíše ne (špatný přehled a nevědě/a jsem na co vše mám nárok)
- d) Ne (o benefitech mi nikdo neřekl)

7) Byl/a jste v den nástupu proveden/a po firmě:

- a) Ano
- b) Ne
- c) Pouze po mém oddělení

8) Byl/a jste představen/a Vašemu pracovnímu týmu?

- a) Ano
- b) Ne, musel/a jsem se postupně seznamovat sám/sama

9) Byl Vám pro lepší průběh adaptace přidělen mentor?

- a) Ano
- b) Ne

10) Mentor mi: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "Ne" tuto otázku přeskočte.

(Můžete zaškrtnout více odpovědí)

- pomohl pochopit teoretické poznatky
- pomohl zapadnout do kolektivu
- předal své zkušenosti z praxe
- nepomáhal
- nedokázal vysvětlit věci, které mi nebyly jasné (systém, metodika, produkty)
- Jiné:

11) Kdo nebo co Vám během adaptace nejvíce pomohl/o:

- a) Vedoucí týmu
- b) Školitel
- c) Personální oddělení
- d) Přidělený mentor
- e) Kolega (jiný než mentor)
- f) Metodika
- g) Nikdo mi nepomohl
- h) Jiné:

12) Zajímal se někdo aktivně o průběh Vaší adaptace (O váš názor a pocity, zda si rozumíte s přiděleným mentorem, zda jste zapadli do kolektivu, zda Vám během adaptace nic nechybí apod.): (Můžete zaškrtnout více odpovědí)

- Vedoucí týmu
- Školitel
- Personální oddělení
- Přidělený mentor
- Kolega (jiný než mentor)
- Nikdo
- Jiné:

13) Byla Vám během Vaší adaptace poskytována zpětná vazba?

- a) Ano
- b) Ne

14) Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba?

- a) Denně
- b) 1x týdně
- c) 2x týdně
- d) 1x za měsíc
- e) Pouze na konci mé zkušební doby
- f) Nedostal/a jsem zpětnou vazbu

15) Kdo Vám zpětnou vazbu poskytoval nejčastěji?

- a) Vedoucí týmu
- b) Školitel
- c) Personální oddělení
- d) Přidělený mentor
- e) Kolega (jiný než mentor)
- f) Jiné:

16) Dostával/a jste i negativní zpětnou vazbu?

- a) Ano, byl/a jsem z toho ve stresu
- b) Ano, pomohlo mi to
- c) Ne

17) Ve firmě je nastaveno prostředí, ve kterém mohu vyjádřit svůj názor/konstruktivní kritiku a bude na to brán zřetel. PŘ. Pokud jste někomu (vedoucímu, mentorovi apod.) sdělil, že Vám něco nevyhovuje/chybí, osoba, které jste se svěřil, se snažila věci napravit/vylepšit či doplnit, abyste byl/a spokojen/a

- a) Ano (Vyjádřil/a jsem se a někdo z mého pracovního okolí se snažil situaci zlepšit či napravit.)
- b) Spíše ano (Vyjádřil/a jsem se, ale nic se nezměnilo.)
- c) Spíše ne (Bál/a jsem se vyjádřit, neměl/a jsme pocit, že se mohu vyjádřit.)
- d) Ne (Nikdo mě nebyl ochoten vyslechnout.)

18) Proběhl na konci Vaší zkušební doby závěrečný rozhovor s hodnocením Vaší práce?

- a) Ano
- b) Ne

19) Svůj adaptační proces považujete celkově za:

- a) Výborný, nic mi během adaptace nechybělo
- b) Přijatelný, ale uvítal/a bych pár změn
- c) Nedostačující

20) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "Přijatelný, ale uvítal/a bych pár změn" uveďte prosím jaké změny byste uvítal/a:

(Prosím uveďte stručnou odpověď) V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a jinak tuto otázku vynechte.

21) Narazil/a jste během adaptačního procesu na nějaké překážky, které narušovaly průběh Vaší adaptace? (Prosím uveďte stručnou odpověď př. Ne/Ano + uvedení překážky)

22) Vaše odborná příprava ve formě školení (systémy, produkty, metodika) byla:

Známkuje: 1=výborná, 2=dostatečná, 3=přijatelná, 4=omezená, 5=nedostatečná

1 2 3 4 5

Výborná

Nedostatečná

23) Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější:

- a) Začlenit se do kolektivu
- b) Převést naučenou teorii do praxe
- c) Pochopit a pracovat s firemními počítačovými systémy
- d) Porozumět názvům a zkratkám
- e) Orientovat se v metodice
- f) Seznámit se se směrnicemi
- g) Začít pracovat sám bez mentora
- h) Jiné:

24) Co pro Vás bylo během adaptačního procesu nejdůležitější:

(Prosím uveďte stručnou odpověď)

25) Prosím uveďte, co hodnotíte na svém adaptačním procesu pozitivně:

(Prosím uveďte stručnou odpověď)

26) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) méně než 3 měsíce
- b) 3-6 měsíců
- c) 7-9 měsíců
- d) 10 měsíců až 1 rok

27) Do firmy jste nastoupil/a:

- a) Jako úplný začátečník, bez předchozích zkušeností
- b) Jako odborník, se zkušenostmi z oboru
- c) Se zkušenostmi mimo obor

28) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

29) Jaký je Váš věk?

- a) 18-24 let
- b) 25-30 let
- c) 31-45 let
- d) 46-60 let
- e) 61 let a více

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Košáková

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis