

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení implementace adaptačního programu
v mediální společnosti

Evaluation of Implementation of Adaptation
Program in Media Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

VEDOUCÍ PRÁCE

Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

KRÁLOVÁ

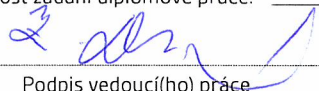
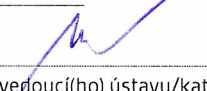
KAROLÍNA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Králová</u>	Jméno:	<u>Karolína</u>	Osobní číslo:	<u>460852</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Projektové řízení inovací</u>				
Studijní obor:	_____				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Hodnocení implementace adaptačního programu v mediální společnosti.</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Evaluation of Implementation of Adaptation Program in Media Company.</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je vyhodnotit pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu zavedený adaptační program po třech měsících jeho fungování z pohledu několika zainteresovaných stran.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy ke zlepšení programu na základě objektivního výzkumu implementovaného adaptačního programu.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - řízení lidských zdrojů, adaptace, oblasti a fáze adaptace; 3. Praktická část - popis adaptačního programu, výzkum, shrnutí výsledků a doporučení; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page, 2006.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012.</p> <p>KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií.</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	_____		
Datum zadání diplomové práce:	<u>26.11.2019</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>30.4.2020</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>31.8.2021</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>23.3.2020</u> Datum převzetí zadání	<u>Kraľova!</u> Podpis studenta(ky)
---	--

KRÁLOVÁ, Karolína. *Hodnocení implementace adaptačního programu v mediální společnosti*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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: Klikněte nebo Podpis:
 klepněte sem a zadejte datum.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní profesorce Zuzaně Dvořákové za vedení práce, trpělivost a cenné rady. Velmi děkuji také nejmenované společnosti za veškeré informace k praktické části diplomové práce. Velké poděkování také patří mé rodině a okruhu nejbližších přátel.

Abstrakt

Diplomová práce popisuje řízení lidských zdrojů s úzkým zaměřením na proces adaptace. Cílem této práce je vyhodnotit pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu zavedený adaptační program po třech měsících jeho fungování z pohledu několika zainteresovaných stran. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu, zabývá se zasazením procesu adaptace do kontextu personální práce a následně hloubkově samotným adaptačním programem, oblastmi adaptace, jejími nástroji i metodami vzdělávání. Praktická část se věnuje vlastnímu výzkumu za využití dotazníkového šetření a rozhovorů s členy HR oddělení, kteří stojí za vznikem programu. Na základě výsledků výzkumu a teoretických východisek jsou v závěru práce formulovány návrhy na vylepšení celého programu adaptace.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační program, nováček, lidské zdroje, orientace

Abstract

This thesis describes the human resources management with a narrow focus on the process of adaptation. The aim of this thesis is to evaluate the adaptation program three months after its implementation from the perspective of several involved parties using quantitative and qualitative research. The theoretical part summarizes literature references and focuses on the adaptation process from the viewpoint of human resource management, finally it analyses in depth the adaptation program itself, possible areas of adaptation its instruments and methods of education. The practical part is dedicated to research conducted using quantitative survey and interviews with HR department representatives who initialized changes in the process of adaptation. Subsequently, the results of the research are compared to the theoretical basis and the suggestions for improvement of this program are offered.

Key words

Adaptation, adaptation program, novice, human resources, orientation

OBSAH

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	8
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	9
1.3 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
2 ADAPTACE	12
2.1 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ ADAPTACE	12
2.1.1 Sociální adaptace	12
2.1.2 Pracovní adaptace	13
2.2 OBLASTI PRACOVNÍ ADAPTACE	15
2.2.1 Celooorganizační orientace	16
2.2.2 Útvarová orientace	18
2.2.3 Orientace zaměřená na pracovní místo	19
2.3 ČASOVÝ PLÁN PRACOVNÍ ADAPTACE	20
2.4 ÚSKALÍ ADAPTACE	21
3 ADAPTAČNÍ PROGRAM	23
3.1 NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROGRAMU	25
3.1.1 Adaptační plány	25
3.1.2 Materiály pro zaměstnance, příručka	26
3.1.3 Subjekty a objekty adaptačního programu	27
3.1.4 Psychologická smlouva	28
3.1.5 Zpětná vazba	29
3.1.6 Hodnocení pracovního výkonu	30
3.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	32
4 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE	39
4.1 SITUACE S ŠÍŘENÍM ONEMOCNĚNÍ COVID-19	39
4.2 ROZHOVORY	40
4.3 DOTAZNÍKY	42
5 POPIS FIRMY	44
6 ADAPTACE VE FIRMĚ	46
6.1 KOMUNIKACE	47
6.1.1 Komunikace s nadřízenými	47
6.1.2 Komunikace s nováčky	48
6.2 ADAPTAČNÍ PROGRAM	48

6.2.1	Aktivity adaptačního programu	48
6.2.2	Nástroje adaptačního programu ve firmě.....	51
7	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	54
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	68
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM GRAFŮ	76
	SEZNAM TABULEK	77
	SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá procesem adaptace. Jedná se o proces velmi důležitý a v dnešní době je potřeba, aby i organizace vnímaly tuto důležitost a adaptaci věnovaly zvláštní pozornost.

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu zavedený adaptační program po třech měsících jeho fungování z pohledu několika zainteresovaných stran.

Diplomová práce má dvě části, teoretickou a praktickou část. Celý obsah teoretické části je vytvořen na základě odborné literatury. V první části je adaptace zasazena do kontextu personální práce a jsou stručně popsány procesy od plánování lidských zdrojů až po přijímání zaměstnanců. Následně jsou detailněji rozebrány druhy a oblasti adaptace, možná úskalí adaptace i časový harmonogram. Dále je podrobně popsán adaptační program, pod který spadají nástroje adaptačního programu i metody vzdělávání. Hluběji je v rámci adaptačního programu rozebrána teorie adaptačních plánů, materiálů pro zaměstnance, subjektů adaptace, zpětné vazby, psychologické smlouvy a dále také hodnocení pracovního výkonu s různými metodami hodnocení.

Metody použité k řešení stanoveného cíle diplomové práce jsou analýza sekundárních pramenů, dotazníkové šetření, polostrukturované rozhovory a pozorování. Dotazníkové šetření je určeno pro nováčky, kteří byli součástí nového adaptačního programu. Polostrukturované rozhovory jsou vedeny s HR manažerkou a HR specialístkou. Použitými sekundárními prameny jsou interní dokumentace.

Praktická část dále navazuje stručným popisem nejmenované firmy, kde je přiblížena oblast jejího působení, podstata její organizační struktury a základní informace o zaměstnancích. Práce pokračuje popsáním celého adaptačního procesu ve firmě, včetně způsobu komunikace a adaptačního programu se zaměřením na konkrétní aktivity a nástroje.

Následně jsou detailně analyzovány výsledky výzkumu s využitím popisů, grafů i tabulek. Dále dochází k celkovému vyhodnocení adaptačního programu na základě provedeného výzkumu. Předmětem poslední kapitoly jsou návrhy na vylepšení stávajícího stavu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V kontextu historie Koubek (2006, s. 15) hovoří o tom, že se koncept personální práce objevoval už v období před druhou světovou válkou a to v dynamických organizacích nebo v organizacích, kde byla orientace na expanzi a to z důvodu, že chtěli obsadit velkou část trhu nebo snižovat působení konkurence. Už zde se ukázalo, že dosáhnout takových cílů se z velké části podaří díky zaměstnanci, který prošel pečlivě výběrem, nějakým způsobem se zformoval a je pro práci motivovaný. Organizace tedy postupně dospívaly k závěru, že zdrojem úspěchu společnosti je právě lidská pracovní síla. Na základě tohoto uvědomění si, organizace začaly prosazovat opravdové personální řízení.

Armstrong (2006, s. 3) popisuje řízení lidských zdrojů jako strategický a souvislý přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má, tedy lidských zdrojů. Právě lidské zdroje přispívají individuálně nebo kolektivně k plnění cílů organizace.

Dvořáková (2012, s. 13) zasazuje řízení lidských zdrojů do širšího kontextu a vysvětluje, že je toto řízení vlastně součástí obecného řízení/managementu a proto také aplikuje stejné zásady. Je to jakási vnitřní jednotka v organizaci, která má zajistit personální činnosti. Šikýř (2016, s. 14) dodává, že úkolem, který má personalistika organizaci splnit, je zabezpečení dostatku lidí, kteří jsou schopní a motivovaní. Díky nim je poté možné dosáhnout očekávaného výkonu a plnit strategické cíle, které organizace má. Tento úkol mají zabezpečit jednotlivé personální činnosti a ty mají na starosti zpravidla manažeři, v některých organizacích s větším počtem zaměstnanců spolu s personalisty/personálním útvarem. Bušina a Šikýř (2014) shrnují, že řízení lidských zdrojů má tu možnost ovlivňovat schopnosti a motivování zaměstnanců, tím pádem i jejich výkon. A právě výkon zaměstnance poté ovlivňuje výkon celé společnosti.

Svou bezpochybně velice důležitou roli sehraává v řízení lidských zdrojů personalista. Aby výkon práce daného personalisty byl co nejlepší, měl by mít kromě výborné teoretické základny a praktických zkušeností, také silné povědomí o organizaci, tzn. orientovat se, znát její problémy a souvislosti. Dále by měl být personalista vybavený technickými poznatky či trendy a měl by plnit částečně roli psychologa a právníka. Pro výkon této práce dále personalista potřebuje umět s lidmi správně vyjednávat, neustále se rozvíjet, učit se a být flexibilní. V neposlední řadě by měl být personalista ten, kdo prosazuje a řídí změnu (Koubek, 2006, s. 32).

Proces obsazování volných pracovních míst je vždy záležitostí samotné organizace, která často čerpá z odborné literatury, ale není nijak právně stanoveno, jak přesně má organizace postupovat. Tento

postup může vycházet z plánování lidských zdrojů a analyzování pracovních míst. Následně sem patří získávání a výběr zaměstnance, jeho přijímání a v neposlední řadě adaptace (Šikýř, 2014, s. 96).

1.1 Plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst

Plánování lidských zdrojů udává lidské zdroje potřebné pro organizaci k naplnění strategických cílů (Armstrong, 2006, s. 363).

Dle Dvořákové (2012, s. 120) je u plánování lidských zdrojů cílem zjistit předpověď o budoucí potřebě právě lidských zdrojů.

Modelově, dle Šikýře (2014, s. 93) vychází plánování lidských zdrojů z naplánovaného cíle organizace. V návaznosti na cíl odhadujeme počet i druh zaměstnanců, kteří budou potřeba a obsazení těchto míst interními zdroji. Do toho započítáváme také aktuální počet zaměstnanců spolu s plánovanými nástupy i odchody. Pokud porovnáme odhady potřeby a pokrytí, vznikne nám tzv. čistá potřeba zaměstnanců. V případě, že je současně vše pokryto, je tato potřeba nulová. Pokud máme nedostatek pracovníků ke splnění cíle, vznikne potřeba kladná a naopak. Právě tyto odhady, jak pokrýt potřebu (ať už z interních či externích zdrojů), jsou, spolu s návrhy, jak situaci řešit, promítnuty v plánech personálních činností.

Pokud se předpokládá, že bude nedostatek pracovníků, může se zaměstnavatel rozhodnout, jak bude postupovat. Může například začít hledat nové zaměstnance či pracovníky na dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti (DPP/DPČ), nebo využít agentur práce. V neposlední řadě se může postarat o vzdělávání a rozvoj svých současných zaměstnanců. Pokud se předvídá, že je zaměstnanců nadbytek, je možné omezit práci přesčas, následně by bylo nutné ukončit poměry na dobu určitou, zkrácené úvazky či pracovníky na DPP/DPČ, zkrátit pracovní týden, nabídnout tzv. outplacementové služby či dočasnou práci u jiného zaměstnavatele a v nejzazším případě přistoupit k propouštění (Dvořáková, 2012, s. 122).

Analýzou pracovního místa získáváme přehled o práci na dané pozici a zároveň představu o tom, kdo by danou práci měl vykonávat. Jedná se o proces, kdy získáváme a zaznamenáváme informace o různých úkolech a odpovědnostech pracovníka na pracovním místě, zjišťujeme, jaké má vazby s dalšími pracovními pozicemi, jaké jsou podmínky k výkonu práce a další spojitosti o pracovním místě. Výsledkem tohoto procesu je poté popis pracovního místa, který tvoří důležitý zdroj informací, které potřebujeme k popsání požadujících charakteristik na pracovníka. Analýza je v neposlední řadě, kromě vytvoření objektivní představy, velmi důležité východisko pro tvorbu

pracovních pozic nebo jejich změny (Koubek, 2006, s. 40). Analýza práce je dle Kocianové (2010, s. 42) vypracována specialistou. Tím může být kupříkladu analytik nebo také člověk s psychologickým zaměřením nebo zaměřující se na ergonomii.

V souvislosti s tímto tématem se také setkáváme s pojmem profesio-gram, který má shrnovat požadavky na pracovní pozici, které vychází právě z analýzy pracovních míst (Štepaník, 2010, s. 54).

1.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Armstrong (2006, s. 409) popisuje, že lze etapu náboru a výběru rozdělit do tří kroků. První krok je definování požadavků na danou pozici. Sem patří popis pracovního místa a specifikace. Následně je druhý krok, přilákání uchazečů. V této etapě posuzujeme a hodnotíme alternativní zdroje uvnitř i vně organizace a využíváme inzerci, konzultantů a různých agentur. Třetím stupněm je výběr kandidátů, kdy dochází k vyřídění, k realizaci pohovorů, k testování a ke zhodnocení uchazečů. K získávání uchazečů dodává Dvořáková (2012, s. 145), že ač se přitáhnutí co největšího množství uchazečů bere jako klasická filozofie organizací při získávání, může to omezit pevně stanovený rozpočet, při kterém je pro organizaci lepší dosažení menšího poměru v počtech uchazečů a obsazovaných míst, aby se mohla intenzivněji zaměřovat na kvalitní výběr zaměstnance.

Bělohlávek (2016, s. 30) popisuje výběr zaměstnanců prostřednictvím otázky, co je náš cíl. Organizace chce vybrat takového člověka, který nejen, že bude opravdovým přínosem ve své pracovní roli, ale také bude on sám spokojený a bude mít motivaci k efektivnímu výkonu. Cíl dobrého výběru je tedy:

- zamítnutí uchazečů, kteří nejsou schopní a nejsou ochotní adaptovat se;
- dobrý výkon nového pracovníka na pracovní pozici a dosažení žádaných cílů;
- zapojení nového zaměstnance do kultury organizace;
- adaptování zaměstnance vzhledem ke svému pracovnímu týmu a vzhledem ke svému nadřízenému (styl vedení);
- dosažení seberealizace a chuť dále se rozvíjet.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) popisují, že má být ve výběrovém řízení přítomen pokaždé i přímý nadřízený nového potenciálního zaměstnance. Forma výběrového řízení závisí např. na typu pracovního místa. Na pracovní pozice, které nevyžadují příliš vysoké kvalifikační požadavky, se vede zpravidla jen krátký pohovor, kde je často přítomen jen personalista (v malé organizaci např. majitel nebo jeho zástupce). Na pozice vyžadující kvalifikaci vyšší jsou vedeny pohovory s několika členy, jakousi komisí, kde je pohovoru přítomen uchazeč, personalista a také minimálně potenciální přímý nad-

řízený. Často se k pohovorům přidávají také různé testy. V návaznosti na testy konstatují Snell a Bohlander (2012, s. 117), že pokud organizace chtějí používat testování nebo jiné výběrové metody, musí být schopni dokázat, že je tyto metody dovedou k úspěšnému výběru kompetentního člověka. V souvislosti s tím hovoří o validitě, která je pro výběrový proces nutná.

1.3 Přijímání zaměstnanců

Kocianová (2010, s. 128) popisuje přijímání pracovníků jako takovou činnost, která zahrnuje náležitosti právního a administrativního řádu, které souvisí s novým nástupem a s uvedením nového zaměstnance na pracoviště. V praxi se přijímání pracovníka bere z užšího pohledu, kdy je chápáno jako nástup nového pracovníka spolu se souborem procedur, které s touto prvotní fází pracovního poměru souvisí.

Těmito procedurami se myslí například odevzdání dokumentů od předchozího zaměstnavatele, jako je zápočtový list nebo dokumenty, které souvisí s odvodou daní z příjmu (Armstrong, 2007, s. 397). Bedrnová a Nový (1998, s. 308) definují proces přijímání jako činnost, kde se mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vyměňují informace a plní se nutné právní a administrativní záležitosti, jako je např. podpis smlouvy, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) apod.

Souladem s legislativou je možné, aby zaměstnavatel, ať už je osobou fyzickou či právnickou, zabezpečil závislou práci (její výkon) formou základního pracovněprávního vztahu. V tomto případě existuje několik možností:

- Vznik pracovního poměru, kdy stěžejním základem je zde dokument zvaný pracovní smlouva. Máme možnosti uzavřít pracovní smlouvu na dobu určitou či neurčitou s časovým rozsahem například čtyřicet nebo dvacet hodin za týden.
- Uzavřením dohody o pracovní činnosti (dále DPČ) nebo dohody o provedení práce (dále DPP). U DPČ není možné, aby byl překročen rozsah poloviny pracovní doby (průměrně). Uzavírána je na maximálně 52 týdnů. U DPP se nesmí překročit více než 300 hodin a je stanovena po dobu kalendářního roku.
- Další formou je také dočasné přidělení. Jedná se o přidělení zaměstnance agenturou nebo jiným zaměstnavatelem, kdy stěžejním dokumentem je zde dohoda o tomto přidělení na dočasnou dobu.

Koubek (2006, s. 178) zdůrazňuje, že právě vytvoření a následný podpis pracovní smlouvy je v této fázi tím nejdůležitějším formálním krokem. Jmenován je i případ přechodu stávajícího zaměstnance na jiné pracovní místo, kdy je taktéž podepisována nová pracovní

smlouva. Během procesu vytváření smlouvy je nutné respektovat, že má nový pracovník právo jakéhosi vyjednávání. Jedná se o oboustrannou záležitost a proto, by se během vytváření měla dát možnost potenciálnímu novému pracovníkovi, seznámit se s návrhem ze strany zaměstnavatele.

Krokem navazujícím po přijímání je právě adaptace. Jelikož je tomuto procesu věnována, v rámci diplomové práce, zvláštní pozornost, vystupuje jako samostatná kapitola a je detailně rozebrána ve zbytku teoretické části.

2 ADAPTACE

U každého jedince probíhá neustálá interakce se svým okolím. Celý život, od narození až po smrt, je, dá se říci, adaptace na nové podmínky, které se neustále mění. Jedná se o široký pojem, který popisuje vybilancování a obnovování rovnováhy člověka s prostředím, ať už se tím myslí fyzická rovnováha, či rovnováha vnitřní. Adaptace se váže na uspokojení fyziologických, psychických a sociálních potřeb. Rozlišujeme aktivní a pasivní adaptaci. Pasivní adaptace bývá také nazývána akomodací, tedy přizpůsobováním se, zatímco adaptace aktivní může být nazývána asimilací, tedy přizpůsobováním si. Adaptaci provází samozřejmě i potíže, problémy, které samotný proces ztěžují, v nejhorším případě může také dojít ke zhroucení adaptace, jehož důsledky se projeví v prožívání a chování jedince a ve zdravotním stavu (Zacharová, 2007, s. 53).

Paulík (2017, s. 7) popisuje, že u adaptace jako takové, je nutné, aby se člověk adaptoval v následujících oblastech: kulturní adaptace, adaptace ve společnosti a adaptace v práci.

2.1 Základní dělení adaptace

Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) dodávají, že se adaptace pracovní a sociální vzájemně prolínají. Úspěšný proces adaptace pracovníka tedy musí proběhnout v úspěšném souladu obou rovin. Zde Armstrong (2007, s. 396) popisuje důležitost hladkého průběhu socializace, kdy se noví zaměstnanci snadněji a rychleji začlení a najdou si i správný vztah k organizaci jako takové. Nelze opomenout důležitost např. vztahu se zaměstnanci.

2.1.1 Sociální adaptace

„Adaptace na sociální podmínky práce je spojena s tím, že pracovní činnost se uskutečňuje vždy v určitém sociálním prostředí, v určité pracovní skupině. Pro každou sociální skupinu jsou příznačné určité zvyklosti a tradice, určité sociální normy, hodnoty, cíle apod. Sociální adaptace zahrnuje seznámení jedince s těmito pro něj novými skutečnostmi, konfrontaci hodnot, norem, cílů apod. nového sociálního prostředí (pracovní skupiny) s vlastními a jejich přijetí (ztotožnění se s nimi) či odmítnutí“ (Pauknerová, 2006, s. 219).

Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) taktéž popisují sociální adaptaci. Jedná se o proces, kdy se člověk začleňuje do vztahů, které mají sociální charakter, tedy do vztahů ve skupině i v širokém so-

ciálním prostředí. Proces této adaptace, tedy sociální, nastává i ve chvíli, kdy se mění postavení jedince ve skupině. Sociální adaptace vychází z procesu začleňování se člověka do společnosti, ze socializace, jen je jednáno v podmínkách, ve kterých se člověk ocitá, u sociální adaptace konkretizováno. Jak již bylo řečeno, bez souladu roviny pracovní a sociální adaptace neproběhne celková adaptace ladně.

Často bývá socializace zaměňována se sociální adaptací, bohužel chybně. Nový a Surynek (2006, s. 154) sice tvrdí, že mezi sociální adaptací a socializací není jasně vymezená hranice, ale některé rozdíly přeci jen vnímáme. Patří mezi ně:

- Zatímco socializace trvá celý život, sociální adaptace bývá krátkodobého horizontu tím, že je propojená vždy s nějakou životní událostí.
- Socializací se myslí to, jak společnost působí na člověka, zatímco v sociální adaptaci se člověk sžívá a vyrovnává s tím, jak na něj působí společnost.
- Můžeme tvrdit, že během sociální adaptace si člověk jakési vzorce chování nejen osvojuje, ale spíše je používá a je během sociálního adaptování mnohem aktivnější a více si vybírá.

Armstrong (2007, s. 396) konstatuje, že pokud proběhne sociální adaptace dobře, zaručí se rychlejší zařazení nového zaměstnance a nalezení dobrého vztahu k organizaci jako takové. Jako sociální aspekt práce jmenuje vztahy s kolegy, které velké množství lidí považuje za důležité. Je také dodáno, že často je možnost ovlivnění kvality sociální adaptace ze strany pracovníků, omezená.

Abychom zjistili, jak úspěšná byla adaptace ze sociálního pohledu, použijeme kritéria, která mohou být subjektivního či objektivního rázu. Zatímco subjektivní hovoří o tom, jak je zaměstnanec na svém pracovním místě spokojený (se vztahy, s tím, jak se začlenil, se svým vedoucím apod.), objektivní kritérium zkoumá opravdové postavení zaměstnance ve skupině, kde působí a například jeho autoritu, kterou zde získal (Nový a Surynek, 2006, s. 156).

2.1.2 Pracovní adaptace

„Adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, a pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný“(Kocianová, 2010, s. 130).

Armstrong (2006, s. 472) v této souvislosti hovoří o jakési zaměstnanecké oddanosti, kdy k jejímu předpokladu slouží právě pre-

zorientace organizace a tkví ve vytvoření přesvědčení, že za to organizace stojí, především tím, že tento dojem v dalších týdnech setrvává.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 212) popisují pracovní adaptaci jako proces, kde se nový pracovník vyrovnává s tím, že musí plnit pracovní úkoly. Cílem tohoto procesu je následně vznik souladu mezi jeho současnými dovednostmi, schopnostmi a zkušenostmi se specifickými požadavky daného pracovního místa.

Heathfield (2019) tvrdí, že cílem pracovní orientace / adaptace je pomoci novému zaměstnanci, aby se cítil v organizaci vřele přivítán, integrován a aby vykonával svou práci co nejlépe v co nejkratším časovém horizontu. Armstrong (2007, s. 395) definuje cíle, které uvádění nového pracovníka má, rozdělením do několika etap:

1.) Jmenuje překonání prvotní fáze. Tato prvotní fáze je charakteristická tím, že je pro nového zaměstnance vše nové, neznámé a cizí.

2.) Vznik pozitivního postoje vůči organizaci v mysli nového zaměstnance, který poté zvýší pravděpodobnost, že se zaměstnanec stabilizuje.

3.) Dosažení žádoucího pracovního výkonu v co nejmenším časovém horizontu.

4.) Eliminace pravděpodobnosti, že nový zaměstnanec brzy odejde.

V poslední době je v souvislosti s adaptací kladen důraz také na kulturu v organizaci a na její poznání (Dvořáková a kol., 2012, s. 162).

Koubek (2006, s. 180) nazývá tento proces orientací. Mluví zároveň o vytvoření specifického programu aktivit k adaptaci a ke vzdělávání, které proces urychlí a zjednoduší. Tento specifický program se liší v návaznosti na různé druhy pozic, pracovišť i organizací. Jedná se o seznámení s úkoly, které nového jedince na daném pracovním místě čekají, dále také s prostředím i pracovními podmínkami a také s dovednostmi, díky kterým by měl nový pracovník co nejdříve dosahovat požadovaného výkonu.

Šikýř (2014, s. 108) jmenuje termíny adaptace i orientace a doplňuje, že v modelovém postupu obsazování míst je adaptace právě poslední etapou. Jedná se zde, jako u ostatních autorů, o procedury, které mají zajistit informovanost, zapracování po odborné stránce a začlenění po stránce sociální. Na to navazuje Stýblo a kol. (2005, s. 131), který říká, že právě ono odborné zapracování a začlenění po sociální stránce znamená velmi náročný úkol, který se opírá o nástroje jako je například adaptační plán, trénink, pracovní rotace a rozhovory na získání zpětné vazby.

Dvořáková (2012, s. 162) jmenuje pojem řízené adaptace. Zde je účelem snížit fluktuaci zaměstnanců a náklady fluktuací způsobené, zredukovat ztráty, které vznikly na produktivitě a zlepšit spokojenost v práci. Autorka (2012, s. 162) také jmenuje termín adaptační program, jakožto nástroj, na jehož tvorbě zpravidla velké organizace pracují a následně jej zavádí. K řízené adaptaci dodávají Průcha a Veteška (2012, s. 16-17), že formalizaci a řízení adaptace zastřešuje přímý nadřízený či personální úsek, čímž dochází k eliminaci adaptačního stresu, který vzniká vlivem nových situací a novým prostředím.

Šikýř (2014, s. 109) také zmiňuje pojem adaptační program. Říká, že existuje adaptace formální a neformální. U formální adaptace se jedná o systematický postup prostřednictvím adaptačního programu, přičemž tento program vede manažer nebo pracovník tím pověřený. U neformální adaptace se jedná o spontánní proces, na kterém se podílí nejvíce spolupracovníci.

Právě adaptačnímu programu bude věnována následující samostatná kapitola.

2.2 Oblasti pracovní adaptace

Koubek (2006, s. 182) rozděluje adaptaci do tří oblastí. Jedná se o celoorganizační orientaci, skupinovou/útvárovou oblast orientace a orientaci zaměřenou přímo na pracovní místo. Vajner (2007, s. 94) rozděluje oblasti stejně, přičemž jmenuje funkce úspěšného procesu adaptace pro pracovníka a pro organizaci:

Pro pracovníka:

- Společnost projevuje zájem o pracovníka a usnadňuje mu zaučování.
- Pracovník má možnost získat veškeré informace.
- Pracovník komunikuje a dostává se do kontaktu se svými spolupracovníky.
- Pracovník vnímá své povinnosti.
- Organizace plní i psychohygienickou funkci a nemá strach, že něčeho není schopný.
- Pracovník má možnost učit se něčemu novému a zároveň zvyšuje své sebevědomí.
- Pracovník se dostává do kultury společnosti a má možnost se rozhodnout, jestli mu sedí či nikoli.

Pro organizaci:

- Efektivní zaučení.
- Získání zpětné vazby k procesům vybírání zaměstnanců.
- Zvýšení výkonu pracovníka.

- Obraz organizace se zlepšuje.
- Zpětná vazba má svůj význam a je efektivně využita.
- Komunikace napříč organizací a týmy se zefektivňuje.

2.2.1 Celoorganizační orientace

Tato oblast je pro všechny zaměstnance stejná a nebere ohled na konkrétní obsah práce, zprostředkovává informace, které jsou obecného rázu (Koubek, 2006, s. 182).

U celopodnikové orientace, která je zde nazývána také jako uvádění pracovníků, je důležité nespoléhat se jen na psanou formu. Personalisté či jiní specialisté, kteří mívají adaptaci na starosti, by si měli s jednotlivými pracovníky nebo skupinami procházet jednotlivé body. Jedná se o způsob, který je více lidský a dává prostor k případným dotazům. Po předání prvotních informací, je nový zaměstnanec doveden na své pracoviště a je představen vedoucím. Ti poté zabezpečují útvarovou orientaci. Existuje také možnost, kdy se nový zaměstnanec školí v nějakém specializovaném školicím středisku a následně je doveden do útvaru (Armstrong, 2007, s. 398).

Koubek (2006, s. 184-186) doporučuje, v rámci celoorganizační orientace, poskytovat písemné materiály, které musí při nejmenším hovořit o obecných informacích ohledně organizace a o politice organizace, kde mluvíme o stylu odměňování, o výhodách, na které mají zaměstnanci nárok, o BOZP nebo například o ekonomice a zařízení organizace či odborových organizacích a vztazích na pracovišti.

Obecné informace o organizaci:

- Přivítání zaměstnance písemně.
- Firemní růst, kapitál, potíže, se kterými se organizace potýká a její cíle.
- Informace o klientech, o zákaznickém chování, o normách a postupech.
- Hierarchické rozdělení v organizaci, popsání různých oddělení a vztahů mezi nimi.
- V neposlední řadě informace o osobách ve vedení, které jsou pro organizaci důležité, případně i o dalších vedoucích zaměstnancích.

Informace o politických rysech- odměňování:

- Jak je mzda tarifně rozdělena napříč organizací.
- Ohodnocení práce přesčas, povinné příplatky a příplatky na dovolenou.
- K jakým může docházet srážkám ve finančním ohodnocení a pravidla, jak je mzda (popř. plat) vyplácena.
- Jak fungují v organizaci zálohy a půjčky.

Informace o politických rysech- výhody pro zaměstnance:

- Informace o životním či zdravotním pojištění a například, jak to funguje s pojištěním v případě, že dojde ze strany zaměstnance k pracovní neschopnosti.
- Jaká je politika čerpání dovolené, na kolik dnů mají zaměstnanci nárok a jaká jsou pravidla pro volno o svátky.
- Kdy má zaměstnanec právo na poskytnutí volna, kdy se může jednat například o smrt v rodině, o naléhavé případy nebo například, když zaměstnanec plní činnosti v zájmu veřejnosti.
- Jaké má zaměstnanec možnosti využívat poradenských a podpůrných služeb.
- K jakým vzdělávacím aktivitám, které probíhají přímo na pracovišti nebo mimo něj, se může zaměstnanec dostat.

Informace o politických rysech- BOZP:

- Veškeré informace o zařízeních k bezpečnosti včetně jejich umístění napříč organizací. Jaké mají zaměstnanci předpisy, které se BOZP týkají.
- Informace o první pomoci a například o tělovýchovných střediscích.
- Informace o tom, jak nahlašovat nebezpečí, jak postupovat, když se zaměstnancům stane úraz, jak úrazy hlásit, preventivní opatření k požárům.
- Jaké jsou postihy a jak to funguje s alkoholem a drogami během pracovního výkonu.

Informace o politických rysech- zařízení:

- Informace o tom, jaké má organizace obecně všechna zařízení, jako je například jídelna či bufety a místa, kde naopak není povoleno jíst.
- Jaké jsou vstupy do organizace či kde mohou zaměstnanci parkovat, odpočívat či telefonovat.
- V neposlední řadě informace o zařízení v souvislosti s první pomocí.

Informace o politických rysech-faktory ekonomiky:

- Jaké jsou náklady na mzdy zaměstnanců, na vybavení pracovišť či například na úrazy.
- Jaký je obchodní zisk a s jakými ztrátami se musí organizace potýkat, pokud dojde ke krádeži.

Informace o politických rysech- faktory vztahové:

- Různá pravidla a informace týkající se přesunů pracovníků či jejich povyšování.
- Pravidla o hlášení nemocí nebo příchodů po začátku pracovní doby.

- Informace o kolektivní smlouvě a odborech a zároveň informace o právech zaměstnanců se sdružovat.
- Souhrn práv a povinností jak zaměstnance, tak zaměstnavatele, včetně informací ohledně ukončení pracovního poměru, o hygienických pravidlech na pracovišti či o komunikaci v organizaci.

2.2.2 Útvarová orientace

Útvarová orientace se týká konkrétní organizační jednotky, tedy např. týmu, skupiny a popisuje zvláštnosti, které jsou pro útvar charakteristické (Koubek, 2006, s. 182). Kocianová (2010, s. 133) dodává, že tyto zvláštnosti se týkají všech pozic v daném útvaru.

Noví zaměstnanci se následně zajímají o detaily, které jsou spojené s útvarovou orientací. Zajímají se o to, kdo je jejich přímý nadřízený, kdo jsou kolegové a také například, jak vypadá jejich pracoviště, včetně umístění míst pro občerstvení, toalety apod. Ač mohou některé informace předat lidé z personálního úseku, nejdůležitějším předávajícím informací je právě vedoucí úseku (Armstrong, 2007, s. 398).

Stýblo a kol. (2005, s. 133) doplňuje, že by měly být sděleny a předány také informace týkající se pravidel odměňování, vzdělávání a rozvoje, BOZP, kodexů, pojištění apod.

Pozice a role v pracovní skupině

Pro lepší pochopení jsou popsány specifika pracovní skupiny: Jedná se o menší sociální skupinu, která vytváří jedno pracoviště, které je charakteristické společnými aktivitami a stejným vedením. Znaky pracovní skupiny:

- Stanovené cíle jsou pro pracovní skupinu společné.
- Aby skupina cílů dosahovala, vykonává společné aktivity.
- Pozice a role v pracovní skupině mají svou interní strukturu.
- Mezi členy pracovní skupiny jsou obvyklé vzájemné interakce a kontakty.
- Vztahy na sociální úrovni by zde měly být trvalejšího rázu.
- Spolupracovníci mají společné místo na práci.
- Členové skupiny vědí, že ke skupině patří (Bedrnová a Nový, 1998, s. 86).

„Pracovní skupina je vždy vnitřně strukturovaným sociálním útvarem, v němž každý spolupracovník zaujímá určitou pracovní pozici. Pozice vyjadřuje jeho objektivní postavení v této pracovní skupině a odvíjí se od souhrnu práv a povinností, které skupina (podnik,

institute) tomuto jednotlivci určila" (Bedrnová a Nový, 1998, s. 87).

Pracovní roli můžeme chápat jako úlohu, která je lidmi při vykonávání jejich práce hrána. Je nutné roli chápat jako splnění požadavků, které vedou k očekávanému cíli, nikoli jen soubor úkolů. Pracovní role jsou více o lidech, nežli o pracovních místech a díky tomu, že se požadavky neustále obměňují, dochází i k neustálému vytváření rolí (Kocianová, 2010, s. 41).

2.2.3 Orientace zaměřená na pracovní místo

Poslední oblast adaptace je již přizpůsobena konkrétnímu místu (Koubek, 2006, s. 182) a je diferencovaná svým obsahem jak podle charakteristik, tak podle náplně práce na daném místě (Kocianová, 2010, s. 133).

Jelikož je často útvarová orientace a orientace na pracovní místo spojována, například dle Koubka (2006, s. 182), budou i následující písemné dokumenty potřebné k tomuto kroku, spojeny do jednoho v rozpisu níže. Jedná se například o písemnosti týkající se útvarových funkcí, povinností pracovníků, různých pravidel a omezení (Koubek, 2006, s. 186).

Informace o funkcích útvarových jednotek:

- Jak je útvar strukturován, rozdělen a organizován, včetně činností, které vykonává a včetně vztahů mezi jednotlivými úseky.
- Kam útvar aktuálně směřuje a jaké má priority.

Informace o povinnostech a odpovědnostech:

- Velmi podrobné informace ohledně činností na daném pracovním místě.
- Jak je výkon práce pracovníka normován a jak jsou pracovníci hodnoceni včetně informací, jak pracovat se stroji, na koho se obrátit při poruše apod.
- Informace o pracovní době, případně o směnách, kdy začíná a končí, pauzy či specifikace přesčasových prací.
- Jaká jsou pravidla pro různé nahlašování událostí, příp. jak dělat záznamy.

Informace o omezeních, postupech a pravidlech:

- Obecná pravidla vztahující se k místu.
- Předpisy o bezpečnosti, o pracovních přestávkách o evidenci docházky, o pořádku na pracovišti apod.

Pracovní místo

Pracovní místo bývá také nazýváno jako pozice či funkce. Obsahuje souhrn úloh a odpovědností. Jedná se o základní jednotku v organizační struktuře, kdy pracovník plní dané úkoly a naplňuje tak účely svého pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 41).

2.3 Časový plán pracovní adaptace

Tato kapitola pojednává o časovém harmonogramu v průběhu adaptačního procesu. Jsou různé přístupy autorů k tomuto tématu.

Setkáme se například s přístupem Kmoška (2018), kdy mluvíme o první fázi, kterou zastřešuje HR oddělení a dochází zde k předání všech dokumentů a ke sdělení směřování organizace a o druhé fázi, kdy je zaměstnanec předán přímému nadřízenému, který nového pracovníka již seznamuje s reálným prostředím k výkonu práce i s týmem apod.

Spíše se ale setkáváme s přístupy, které k adaptačnímu procesu a jeho fázím přistupují jinak, než dle kompetentních osob už při nástupu nového pracovníka. Například Kocianová (2010, s. 132) rozděluje proces adaptace do tří fází:

- Před-nástupní: Zde se jedná o zkušenosti, které byly člověkem nasbírány před nástupem na toto místo, spadají sem také hodnoty člověka, které si člověk osvojil v rámci socializace (Kasper a Mayrhofer, 2005).
- Nástupní: Během toho, co člověk nastupuje do nového zaměstnání, dochází u něj i u společnosti ke konfrontaci. Jedná se o případ, kdy proti sobě stojí očekávání a reálná situace a zároveň hovoříme o zahájení adaptace.
- Integrační: dochází k integraci jak po stránce odbornosti, tak sociálního začlenění.

Koubek (2006, s. 187-188) přistupuje k časovému rozvržení také o trochu jinak. Obecně říká, že je na nového zaměstnance nových informací velmi mnoho, nelze tedy pojmout všechny informace v jeden moment. Informace by měly být jak ústní, tak písemné, v závislosti na charakteru informace. Pokud se jedná o informace, které jsou sděleny jen ústně, měly by být zaměstnanci dávkovány a to ideálně dle důležitosti. Je evidentní, že proces adaptace potřebuje svůj čas i s harmonogramem. V závislosti na skutečnosti, že je každá pozice jiná a každá vyžaduje svůj čas k adaptaci, časové rozložení adaptace se liší. Může nabývat několika týdnů až několika měsíců. V každém případě je kladen důraz na dobré naplánování a efektivitu, vždy v přizpůsobení konkrétní pozici. Jako součást adaptačního procesu řadíme vyhodnocování, které je formálního rázu a je syste-

matické. Konkrétně by během prvního týdne mělo dojít nejméně dvakrát ke kontaktování, další týdny alespoň jednou a subjekty, které zde hrají roli, jsou přímý nadřízený a HR oddělení, přičemž odpovědi získáváme prostřednictvím anonymních dotazníků či různými rozhovory a diskuzemi.

Dále uvádí příklad, jak si můžeme představit časově uspořádaný proces adaptace:

- Ihned po rozhodnutí o přijetí zaměstnance, je možné mu předat některé dokumenty, i přesto, že ještě nedošlo k podpisu pracovní smlouvy.
- Během podepisování pracovní smlouvy předáváme další specifické informace, ústně a písemně a nyní se týkají i informací od přímého nadřízeného nového pracovníka.
- V časové mezeře mezi podepsáním smlouvy a faktickým nástupem nového pracovníka, je vysoce doporučeno udržovat s budoucím zaměstnancem kontakt.
- V den, kdy zaměstnanec nastupuje první den do práce, má v plánu mnoho procedur. Tento krok je intenzivně věnován adaptaci, dochází např. k ukázkám prostor, k seznámení s kolegy apod.
- První týden je hodně času věnováno rozhovorům s nadřízenými i s kolegy, např. ohledně úkolů, které má vykonávat.
- Další týden už by měl být zaměstnanec schopný dělat úkoly sám a samozřejmě stále dochází k setkávání s nadřízeným, přičemž se řeší konkrétní problémy s adaptací.
- Další dva týdny jsou typické tím, že už mohou být součástí adaptace různá školení. Platí, že k setkání minimálně jednou za týden se svým nadřízeným dochází.
- Až do pátého měsíce jsou zaměstnanci zadávány různé úkoly, stupňující se složitosti a k setkání dochází již jen jednou za dva týdny. Školení v tomto kroku se již týkají odměňování či kvality.
- Za půl roku se tento proces chýlí ke konci, hodnotíme tedy zaměstnancův pracovní výkon a v jednání jsou také jeho další rozvojové možnosti.

2.4 Úskalí adaptace

Stýblo a kol. (2006, s. 131) zmiňuje, že bývá adaptace velmi často podceňována, a to i přesto, že je srovnatelně důležitá s ostatními personálními činnostmi. Odchod zaměstnance vlivem špatného uvedení nebo nezvládnuté adaptace přitom vždy znamená (přinejmenším) významné náklady.

Armstrong (2007, s. 396) tyto náklady specifikuje blíže. Jedná se o náklady:

- Spojené se získáváním nových zaměstnanců.
- Které se alokují na uvedení a adaptaci nového pracovníka.
- Související s pokrytím pracovního místa, které ještě nebylo obsazeno.
- Spojené s chybovostí, kontrolou a zaučováním nového pracovníka.
- Na pracovníka (v souvislosti mezd, benefitů apod.) ve srovnání s jeho hodnotou.

Bezpochyby jsou tyto náklady opravdu významné. Pokud se ku příkladu jedná o kvalifikovaného zaměstnance, mohou tyto náklady tvořit až tři čtvrtiny jeho roční mzdy.

Navíc, fluktuace nových pracovníků ve zkušební době, během adaptování, je větší než u ostatních pracovních skupin, i to je tedy důvodem, proč bývá adaptace citlivým tématem (Dvořáková, 2012, s. 162).

Mnoho autorů, jako například Křivohlavý (2002, s. 39) hovoří o nezvládnutí situace v souvislosti s adaptací a o termínu maladaptace. Paulík (2017, s. 12) jmenuje také termín maladjustace a termín dále popisuje. Obecně se neúspěšná adaptace zvenčí projeví jako nejrůznější obtíže, konflikty i vnitřní rozpory a obecně nespokojeností a nulovou samostatností. Jedinec, který prošel neúspěšnou adaptací, se vypořádává velmi těžko s překážkami a obtížemi. Komplikace tím způsobuje také svému okolí.

Průcha a Veteška (2012, s. 16) dodávají, že nízkou či nedostatečnou adaptabilitou, tedy schopností přizpůsobit se prostředí, může docházet i ke vzniku psychosomatických poruch, nejčastěji neurotických. To je zároveň důvodem, proč se neurotické poruchy často nazývají poruchami adaptace.

Křivohlavý (2002, s. 39-40) popisuje tři fáze, ke kterým během adaptace dochází a jedná se o fázi, kdy hledáme smysl v tom, co se nám odehrává, další fází je ovládnutí sebe sama a zesilování pozitivního hodnocení a v závěru dochází k přijetí, k takzvané akceptaci.

Hřebíček (2014) pohlíží na problémy s adaptací z jiného úhlu. Jmenuje několik možných chyb, ke kterým může dojít během adaptace:

- Informací a formalit je za krátký časový úsek tolik, že dojde k přesycení a pracovník není schopný je pojmout.
- Zaměstnanec je pověřován úkoly, které považuje za podřadné.
- Zaměstnanec naopak dostává úkoly, kde s velkou pravděpodobností neuspěje a je do budoucna tímto neúspěchem poznamenán.
- Novému pracovníkovi se nikdo nevěnuje, nebo jej podcenili v jeho schopnostech a dovednostech.

3 ADAPTAČNÍ PROGRAM

„Adaptační program může zahrnout rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 143).

Šikýř (2014, s. 109) udává, že tento program zpravidla začíná v den nástupu nově příchozího pracovníka a využívají se zde různé metody vzdělávání, o nichž bude pojednávat jedna z dalších kapitol.

Bauer (2013) popisuje v číslech, že přibližně 66% organizací má některé aspekty formálního adaptačního programu a 53% investuje do onboardingu během prvního roku působení zaměstnance. BCG studie také zjistila, že adaptace souvisí s více než dvojnásobným růstem zisku oproti organizacím, které nechávají adaptaci náhodě. Dále popisuje 4C pro úspěšný adaptační program:

- **Objasnění (clarification).** Zde se jedná o specifikaci detailů o požadavcích na pracovní místo, o objasnění norem, jak věci správně vykonávat apod. Čím dříve zaměstnanec porozumí své práci, tím dříve bude produktivnější.
- **Shodou (compliance)** se myslí jakási pracovněprávní a organizační pravidla, která odkazují např. na daňové formuláře, doklady o zaměstnání a počítačové a jiné účty. Pokud jsou organizace schopny držet se předpisů, urychlí a usnadní tím tyto formální a rutinní nutnosti.
- **Kultura (culture)** jakožto třetí aspekt, vede k uvědomění, že jako je každý člověk jiný, má jinou osobnost a jiné vzorce chování, i každá organizace je jiná a má svou unikátní kulturu. Pravděpodobnost dlouhodobého úspěchu zaměstnance se zvyšuje, pokud je schopen důkladně porozumět charakteru kultury a dalších subkultur v organizaci.
- **Propojení (connection)** odkazuje na vznik mezilidských vztahů, různých podpůrných mechanismů a informačních sítí.

Existuje několik věcí, které může organizace pro zaměstnance udělat a ulehčit tím fázi Objasnění a vylepšit celkové sebevědomí zaměstnance. Jedná se například o sdílení realistických popisů pracovních míst, o různé orientační programy, formální a neformální tréninky nebo propojení adaptace a dlouhodobého vývoje. Adaptační programy jsou oblíbené pro efektivní adaptaci, a pokud se dokáží ještě nasměrovat ke sdílení realistických popisů pracovních míst, bude proces ještě rychlejší a zaměstnanec sebejistější.

Poláková (2006) hovoří v souvislosti s orientačním/adaptačním programem o velkých organizacích. Pak se stává adaptační program prostředkem, který zrychlí proces, kdy se zaměstnanci začleňují. Ten-

to program má mluvit o kulturních hodnotách s cílem dosáhnout stabilních výkonů a chápat cíle, které organizace má.

Šikýř (2014, s. 109) doplňuje, že nedílnou součástí tohoto programu je hodnocení nového zaměstnance manažerem. Jedná se o hodnocení formální a neformální. U neformálního hodnocení se jedná o řízení a vedení nového zaměstnance manažerem, za účelem dosáhnout žadáných cílů. U formálního hodnocení se ocitáme v závěrečné fázi adaptačního programu, často zároveň na konci zkušební doby. Manažer s novým pracovníkem shrnují nejen průběh, ale i závěry z adaptačního programu, dostávají se do diskuzí a také pracují na podkladech pro dohodu o pracovním výkonu nového pracovníka v daném budoucím období.

Bedrnová a Nový (1998) dávají na adaptační program další náhled, když jmenují termín dílčí adaptační program. Zde se jedná o taková opatření, která usměrňují adaptaci různé skupiny zaměstnanců. Zároveň dodávají, že jsou i metodickým průvodcem pro vytvoření jednotlivých adaptačních plánů zaměstnanců.

Heathfield (2019) jmenuje konkrétní oblasti, o kterých by se mělo hovořit v souvislosti s adaptačním programem. Jedná se například o: Bezpečnost, pracovní prostředí, popis pracovního místa, manažer a zaměstnanci, firemní kultura či historie společnosti. Westwood a Johnson (2004, s. 2) specifikují, v návaznosti na předešlé autory, způsoby, jak se ujistit, že adaptace odráží firemní kulturu:

- Potvrďte důvody, proč se stát součástí organizace, které byly řečeny již při náborovém a výběrovém procesu.
- Vměstnání firemní vize, mise a hodnot do orientačních materiálů.
- Zapojení interaktivního učení, které je založené na firemních hodnotách, do materiálů k orientaci.
- Vyprávění konkrétnějších historek o zaměstnancích a o tom, jak se firemních hodnot drží.
- Zapojení ředitele společnosti do tohoto programu a využijte i on-line podobu orientačního programu.
- Vytvoření maskota, nebo nějakého tématu, které bude odrážet firemní kulturu.

Cíle adaptačního programu

Mezi cíle daného programu řadíme vytvoření pevných vztahů a povzbuzení k zapojování se (Poláková, 2006). Heathfield (2019) se také odkazuje na pana Sullivana z univerzity v San Franciscu, který specifikoval, jak má vypadat adaptační program světové kvality a s jakými cíli se má potýkat: Zaměstnanec má dané cíle a plní je. První den v práci by měl vypadat jako jakási oslava, rozhodně by neměl být uspěchaný nebo neefektivní a měli bychom již v tuto

chvíli zaměstnance zapojit. Důležitým prvkem je zapojení těchto zaměstnanců také do zpětnovazebného výzkumu.

Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 305) hovoří o cílech, které adaptační program má. Nový zaměstnanec by ideálně měl:

- Být schopný vykonávat úkoly své práce rychle a dobře.
- Získat pozitivní náhled jak na celou organizaci, tak na svůj tým i samotné pracovní místo.
- Být motivován pro výkon práce ve společnosti, a to pro její i svůj prospěch.

3.1 Nástroje adaptačního programu

Mezi nástroje či prvky adaptačního programu je, dle Kocianové ((2010, s. 134) cit. (Kasper, Mayrhofer (2005)) možné řadit například:

- Orientační akce ve smyslu seznámení nových zaměstnanců.
- Dokumenty v psané formě s hlavní funkcí informovat zaměstnance – jmenována je příručka.
- Dokumenty v psané formě také pro zaměstnance zastřešující adaptační program, tedy například mentora nebo patrona, kde jsou instrukce k adaptačnímu programu.
- V neposlední řadě se jedná o přípravu různých programů a plánů rozvoje a vzdělávání nového pracovníka.

Dvořáková (2012, s. 163) také hovoří o nástrojích adaptačního programu a jmenuje jako jeden z hlavních materiálů příručku, o které bude pojednávat detailněji další podkapitola. Následně se hovoří o uvedení zaměstnance do útvarů, následném předání přímém nadřízenému, který doplní veškeré informace novému pracovníkovi z pohledu jmenování povinností, práv, které zaměstnanec vůči organizaci má, podmínek k práci či různých předpisů (ať písemně, či ústně). Dojde také k seznámení, jak s kolegy, tak s prostředím i zvyklostmi na pracovišti. Je možné, že se jeden z kolegů stane takzvaným mentorem a že spolu budou spolupracovat například i k vytvoření adaptačního plánu.

Níže jsou v podkapitolách definovány jednotlivé nástroje adaptačního programu detailněji.

3.1.1 Adaptační plány

Velmi dobrým, využívaným a efektivním nástrojem adaptačních programů či řízených adaptací bývají individuální adaptační plány. Tyto plány nesmí opomenout žádný významný krok v adaptačním proce-

su. Kroky jsou časově rozčleněny. Adaptační plán je jakýmsi vodítkem pro všechny subjekty a objekty v adaptačním programu a je vytvořen na základě nejrůznějších požadavků na pracovníka a potřeby, které pracovník má (Kocianová, 2010, s. 135).

Konkrétní podoba adaptačního plánu se samozřejmě odvíjí od druhu pozice, na kterou nový pracovník nastupuje (Stýblo a kol., 2005, s. 132). Pilařová (2016, s. 71) doplňuje, že adaptační plán slouží k efektivnímu a systematickému průběhu adaptace. Tento plán skýtá kompetence, kterých má zaměstnanec dosáhnout, odhadovaný datum, kdy by mělo být daných kompetencí dosaženo, jsou zde jmenované způsoby, jak by mělo být kompetencí dosaženo a jména lidí, kteří jsou za zaškolení a následné vyhodnocení zodpovědní. Stýblo a kol. (2005, s. 132) doplňuje, že má adaptační plán obsahovat také školení či případná setkání, které by měl pracovník absolvovat a že jsou v něm informace rozloženy tak, aby nedošlo k zahlcení.

I Pilařová (2016, s. 71) tvrdí, že adaptační plán je pro účely adaptace velmi efektivní a obsahuje všechny kompetence spolu s úrovní, které má být dosaženo. Spolu s tím je specifikovaný i termín a kompetentní osoba, která odpovídá nejen za zaučení, ale i za zhodnocení celého procesu. Manažer musí nového pracovníka s tímto plánem obeznámit, vše potřebné vysvětlit a zajistit, včetně povinných školení, jako například BOZP. Na základě výsledku plánu nadřizený:

- Rozhodne o dalším trvání pracovníkova působení v organizaci nebo naopak dojde ke zrušení ve zkušební době.
- Dojde k vytvoření dalších plánů, které se týkají rozvoje zaměstnance.
- Je možné, že dojde ke změně mzdového ohodnocení po nabytí potřebných zkušeností.

3.1.2 Materiály pro zaměstnance, příručka

Kocianová (2010, s. 134) obecně hovoří o materiálech pro nové zaměstnance a o jejich obsahu a tvrdí, že informace v nich obsažené by měly být na úrovni podniku:

- Informace o tom, jak si organizace vede, jak si stojí na trhu a čím se zabývá.
- Jakou má organizace strukturu, hierarchii, jaká má oddělení či úseky.
- Pravidla interní komunikace, jak se komunikuje napříč organizací a kontakty na důležité osoby.
- Informace v rámci pracovních řádů či různých norem.
- Jaké jsou obecné pracovní podmínky ohledně pracovní doby, počet dnů dovolené a jak se čerpá či BOZP.

- Informace o firemním odměňování a benefitech pro zaměstnance i tom, jakou mají zaměstnanci možnost se rozvíjet či vzdělávat.
- V poslední řadě také různé formuláře, informace o služebních cestách, odborech apod.

Můžeme se také setkat s tím, že noví pracovníci skutečnost, že tyto dokumenty přijali, potvrzují podpisem a to nejen z důvodu, že má poté společnost možnost se na ně dovolávat. Je nutné také zmínit, že v dnešní době se velmi často tyto dokumenty již objevují na firemním intranetu. Ač není možné význam těchto materiálů popřít, vůbec nejcennější poznatky získávají noví zaměstnanci od svých kolegů.

Dvořáková (2012, s. 163) popisuje příručku jako materiál, který je pracovníkovi předán ihned zprvu v úvodu a dává obecný rámec o organizaci, struktuře, pravidlech odměňování, péči o zaměstnance apod.

Užitečnost této brožurky neopomíjí ani Armstrong (2007, s. 397), který zdůrazňuje, že na úkor povídanosti, by zde měly být zkrátka stručně a jasně vymezené veškeré důležité informace, které má nový zaměstnanec znát.

3.1.3 Subjekty a objekty adaptačního programu

Bedrnová a Nový (1998, s. 323) jmenují mezi hlavními subjekty procesu orientace vedoucí zaměstnance a dále zaměstnance v personálním útvaru, kteří mají shromažďovat podklady a kontrolovat celý průběh orientace. Mezi objekty řízeného procesu adaptace řadíme nové pracovníky, pracovníky, kteří se po delší době vrací na pracovní místo, pracovníky, kteří své zařazení v práci mění a pracovní skupiny.

Nový a Surynek (2006, s. 158) jmenují také řídicí pracovníky jako hlavní subjekty, ale zdůrazňuje, že ani oni nemohou zajistit naprosto bezproblémový průběh, ale bezpochyby významně přispívají k usnadnění celého procesu. Navíc se jeví velmi efektivní, pokud je po dobu adaptace nový pracovník přidělen někomu zkušenému z pracovních skupin, např. patronovi, garantovi či konzultantovi. Zde Stýblo a kol. (2005, s. 135) doplňují, že v případě, že se vychází z tohoto mentoringového systému, kdy je pracovníkovi přidělen např. patron nebo mentor, jedná se o adaptační program, který je méně formalizovaný. Tyto osoby poskytují novému zaměstnanci podporu a různé rady když řeší nové úkoly a s celou organizací se seznamují. Jde zde především o předávání prvků kultury a zvyků v organizaci. Kocianová (2012, s. 138) mezi subjekty adaptačního programu dále řadí také pracovníky vzdělávacího útvaru, ať už interního či externího charakteru a dále také spolupracovníky.

Dvořáková (2012, s. 163) jmenuje konkrétní role, které subjekty v průběhu tohoto procesu plní. Subjekty jsou zde: patron, personalista, přímý nadřízený, vedoucí útvaru.

- Přímý nadřízený spolu s patronem evidují výsledky a zapojení nového pracovníka do jeho skupiny. Součástí je také zpětná vazba.
- Kontrola plánu orientace/adaptace případně průběh adaptace. To zastřešuje personalista spolu s patronem.
- Vytvoření finálního zhodnocení celého procesu vykonává personalista spolu s přímým nadřízeným či s patronem. Vyhodnocuje se zde i úroveň, které se při adaptaci dosáhlo.
- Dále se plánuje budoucí rozvoj nového pracovníka a vyhodnotí se uplatnění pracovníka. To zastřešuje vedoucí útvaru, nadřízený a případně i ve spolupráci s personalistou.

Koubek (2006, s. 189) jmenuje za subjekty taktéž personální oddělení a vedoucí zaměstnance a v závěru shrnuje, že je spolupráce a součinnost těchto subjektů nutná jak během programu, tak i poté, kdy se vyhodnocuje jakási úspěšnost celého procesu. Ty poznatky, které se nyní získají, je dále v budoucnu možné využívat.

Je dobré podívat se na úskalí, které může manažer nebo kolega, v roli subjektu v adaptačním programu, způsobit. Nastávají případy, kdy kolegové nejsou ochotni se novému pracovníkovi věnovat a ze strany manažerů může docházet k ignoraci, k podceňování, přílišné kritičnosti nebo v některých případech i k šikaně ze strany manažera, k tzv. bossingu. Autor proto klade důraz na výběr schopných manažerů, kteří se chovají profesionálně a kteří se budou o nového pracovníka starat a věnovat se mu. I zde je jmenován patron, jakožto přidělený manažer, který nového zaměstnance se vším seznámí. K výběru těchto patronů by se mělo přistupovat velmi pečlivě, ne jen po formální stránce (Koubek, 2006, s. 189).

3.1.4 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je soubor nepsaných předpokladů a přesvědčení, které se týkají očekávaného chování zaměstnance i očekávaného chování zaměstnavatele. Jedná se o různé normy, hodnoty či postoje. Je to jakýsi základ pro pracovní vztahovou stránku, přičemž platí, že tím lépe, čím jasnější je to od začátku (Armstrong, 2007, s. 396).

Stýblo a kol. (2005, s. 137) zdůrazňují základní rozdíl mezi pracovní smlouvou a psychologickou a to je, že psychologická smlouva není zpracována písemně. Je to však soubor očekávání toho, jak bude zaměstnanec, za to, že přispívá organizaci, odměněn. U zaměstnance se očekává, že zapojí své schopnosti a dovednosti, snahu a nasazení, zachování loajality. Zaměstnavatel má na oplátku poskyt-

nout kromě odměny, tedy mzdy nebo platu, určité výhody pro zaměstnance, pracovní jistotu či společenský statut.

Urban (2010, s. 99-100) hovoří o psychologické smlouvě v souvislosti s motivací, jedná se o očekávání zaměstnance, že za své nasazení bude odměněn a uplatňuje se zde princip „něco za něco“. Jelikož jsou tato očekávání subjektivního rázu, mají zaměstnanci na psychologickou smlouvu různé nároky, zpravidla se ale skládá ze slibů, které zaměstnanci dostali a z informací, které obdrželi, nebo se k nim dostali. I tento autor hovoří o jasném oboustranném respektování této smlouvy, nicméně zdůrazňuje, jak je smlouva z pohledu motivace důležitá speciálně pro zaměstnance. Kromě mzdy, jako již tvrdili předchozí autoři, má smlouva skýtat i jakési sociální umístění, možnost rozvoje i kariérního růstu. Mezi případy, jak se v praxi psychologická smlouva porušuje, autor jmenoval například:

- Jiný plat či mzdu, bonusy a benefity. Porušením se v tomto případě myslí i situace, kdy si musí zaměstnanec o něco slíbeného říkat, nebo se toho dožadovat.
- Nedojde k povýšení, které bylo zaměstnanci přislíbeno při splnění podmínce dobrého ročního ohodnocení.
- Neposkytnutí slíbených zaměstnaneckých tréninků či rozvojeových akcí.
- Jednání za zády zaměstnance i přesto, že měl mít možnost se před jistou akcí vyjádřit svým názorem, což souvisí s nenaplněním pravomocí v rozhodování.
- Klamný popis pracovního prostředí.
- Nesplnění strategických cílů apod.

3.1.5 Zpětná vazba

Dvořáková (2012, s. 163) považuje za vůbec nejlepší zpětnovazební metodu rozhovor mezi pracovníkem a přímým nadřízeným. Urban (2012, s. 63) popisuje, že zpětná vazba může mít kladný nebo záporný charakter a může být obecného rázu nebo naopak může být sestrojena velmi konkrétně. Dalším rozdělením, které může u zpětné vazby být, je osobního nebo neosobního charakteru. U kladné zpětné vazby se jedná o pochvalu úspěchů, u negativní zpětné vazby se může jednat o neúspěch či nedostatek. Obecná zpětná vazba je nekonkrétní a pojednává o celku, či o obecných situacích, zatímco konkrétní je aplikována přímo na skutečnost a situaci, která se stala. Dále je zdůrazněno, že u zpětné vazby často dochází k vnímání, že se jedná o útok a velmi často ji zaměstnanec nechce přijmout. Jako neosobní zpětnou vazbu můžeme vnímat případ, kdy dochází k porovnávání chování s obecně platnými pravidly či normami, bez ohledu na konkrétní situaci.

Urban (2012, s. 67) pro účely zlepšení tohoto vnímání navrhuje řešení, kterým je nastavení pravidelných setkání nad dosaženými výsledky.

3.1.6 Hodnocení pracovního výkonu

Hospodářová (2008, s. 112) popisuje, že pracovní výkon a jeho hodnocení má být podloženo pravidelným posuzováním pracovníka potenciálu, jeho charakteru a výkonu práce. Účelem hodnocení pracovního výkonu není jen zhodnotit současnost, ale zaměřit se na budoucnost a zlepšování současného stavu, například z pohledu motivace, finančního ohodnocení a rozvoje nejen k lepšímu výkonu práce. Aby docházelo k efektivnímu hodnocení pracovního výkonu, je nutné, aby byl vytvořen formální rámec, umístěný nad všechny neformální každodenní diskuze. Důležitý cíl takové formální schůzky je poté vytvoření prostoru k řešení pracovního výkonu a k předávání zpětné vazby. Také rozhovory či diskuze prokazatelně zlepšují komunikaci a zároveň pomáhají k budování pevných vztahů. Mezi metody, které se používají k hodnocení pracovního výkonu, je možné řadit například tzv. 360° zpětnou vazbu, hodnocení sebe sama, dle stupnic, volným prostorem k popisu a dále sem řadíme metody s orientací na výsledky a metody kritických případů.

Formální hodnocení výkonu je typické například i pro závěr adaptačního programu, který velmi často končí spolu se zkušební dobou. Obecně je hodnocení pracovního výkonu nedílnou součástí pro adaptační program. Dochází ke shrnutí a diskutování nejen průběhu, ale i závěru adaptačního programu, řeší se, jakých výsledků se dosáhlo a tvoří se dohoda o pracovním výkonu k dalšímu období (Šikýř, 2014, s. 109). Toto závěrečné zhodnocení má, v případě řízené adaptace, na starosti personalista buď s přímým nadřízeným či s patronem a spolu s ním je vyhodnocena úroveň adaptování, které zaměstnanec dosáhl (Dvořáková, 2012, s. 163).

Hodnocení může být průběžné, může být realizováno jednorázově vzhledem k nějaké příležitosti, nebo je systematické. Průběžné je spíše neformálního rázu, kdy dochází k bezprostřednímu hodnocení výkonu, zatímco systematické hodnocení je pravidelné a má svůj řád. Příležitostným hodnocením se může myslet právě případ konce zkušební doby či adaptace a jedná se o hodnocení formálního rázu (Kocianová, 2010, s. 146).

Důležitost takového hodnocení tkví v tom, že umožňuje vedoucím pracovníkům nejen kontrolovat práci zaměstnanců, ale také do ní zasahovat, usměrnit kroky zaměstnance a podnítit je k dalším výkonům. Prostřednictvím dosahování výkonu jednotlivých zaměstnanců na požadovanou úroveň, je dosahováno také strategických cílů celé organizace (Šikýř, 2014, s. 109).

„Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci“ (Kocianová, 2010, s. 145).

Metoda kritických případů

V případě, že hodnotitel vymezí některé události, které se nováčkovi staly během toho, co plnil své pracovní povinnosti a označí je za kritické, jedná se o již řečenou metodu kritických případů. Předmětem řešení jsou tedy projevy extrémního jednání. Slouží jako velmi dobrý podklad pro účely hodnocení pracovního výkonu, ale má i své nevýhody, kterými je především časová náročnost zaznamenávání, možná subjektivita hodnocení a nemožnost porovnat pracovníky mezi sebou (Dvořáková, 2012, s. 269).

Hodnocení pomocí stupnice

Toto hodnocení je považováno za univerzální a má nejčastěji dvě formy- číselnou nebo slovní. Díky této metodě lze hodnotit dle vymezených kritérií a posoudit, zda je pracovník v dané oblasti v rámci pracovního výkonu spíše lepší či spíše horší. Často se objevují slovní popisy pro každý stupeň, díky kterým je poté snadné přiřadit konkrétní výkon konkrétnímu stupni (Koubek, 2011, s. 132). Manažeři velmi často využívají hodnocení pomocí stupnic v kombinaci s předchozí metodou, metodou kritických případů (Hospodářová, 2008, s. 113).

360° zpětná vazba

Tato metoda je někdy také nazývána jako vícenásobná zpětná vazba a používá se již několik desítek let. 360 stupňů naznačuje široký okruh lidí, kteří hodnoceného hodnotí, přičemž mezi hodnotitele patří například vedoucí, spolupracovníci i podřízení (Bartoňková, 2010, s. 78). Arthur (2010, s. 51) popisuje tuto metodu jako tu, kde je využito více zdrojů k hodnocení. Cíl je vylepšit rozvoj zaměstnance pomocí vícestranného ohodnocení. Původně sloužila k hodnocení převážně vedoucích pozic, nyní je ale používána celoplošně. Důvodem, proč organizace do tohoto nástroje investují, je velmi často zlepšení a zefektivnění týmové práce. Počet hodnotitelů není striktně vymezený, liší se v závislosti na společnostech, je ale nutné, aby byl hodnocený s hodnotitelem v kontaktu.

Volný popis

Dle Hospodářové (2008, s. 113) je volný popis takovou metodou, která nemá striktně vymezené struktury. Jako obvykle hodnotí hodnotitel, tentokrát formou vyprávění. Díky volnosti je zde často

problém s tím, že hodnocení není konzistentní a těžko se porovnávají dva hodnocení pracovníci.

Sebehodnocení

Arthur (2010, s. 53) popisuje sebehodnocení jako metodu, která je často požadována od zaměstnanců (hodnocených) jako doplněk k hodnocení pracovního výkonu a často také jako součást 360° zpětné vazby. Účelem je poté porovnat hodnocení ze strany hodnoceného a hodnotitele. K vyplnění dostanou hodnocení buď ten samý vzor formuláře, a nebo vyplňují vlastní volný popis rozdělený do kategorií, kterými jsou například silné a slabé stránky či oblasti k rozvoji.

Metody orientované na výsledek

Tyto metody mají svůj základ v řízení podle cílů, známé jako „management by objectives“ či pod zkratkou MBO. Jsou založené na předem stanovených hodnotách, požadovaných výsledcích či stupních, tedy stanovených cílech, dle kterých je poté porovnáván reálný výkon hodnoceného. Podstatou v této metodě je zapojení hodnocených již v době, kdy se nastavují cíle, aby se mohli k cílům vyjádřit, zasáhnout do nich a aby věděli, co se od nich očekává. U těchto metod jsou také stanoveny podmínky, kdy je efektivní tyto metody použít a tím je například potřebná orientace hodnotitelů v konkrétní náplni práce a snadná kvantifikace a měřitelnost pracovního výkonu u konkrétního zaměstnance (Hospodářová, 2008, s. 112).

3.2 Metody vzdělávání

Šikýř (2014, s. 124) popisuje, co má obecně vzdělávání ve společnosti za smysl. Je to plynulé vytváření, rozšíření a prohloubení schopností pracovníka, aby dosahoval zadané a domluvené práce. Jako další funkci má vzdělávání přípravu na změny, které neustále přichází. Ať už se jedná o podmínky, či požadavky. Tureckiová (2004) doplňuje, že se vzdělávání napříč podnikem využívá také ke zvýšení výkonu a Petříková (2005) jmenuje přímo obor andragogiky, jakožto vzdělávání dospělých, která se vzděláváním v organizacích také rámcově zabývá.

Níže na obrázku je znázorněn další přístup k metodám vzdělávání v souvislosti s orientací.



Obrázek 1 Mapa funkcí vzdělávání

Zdroj: Hroník (2007, s. 127).

Koubek (2006, s. 180) popisuje samotnou adaptaci/orientaci pracovníků jako proces, který má jistý aspekt vzdělávání. Doplňuje, že jde o jakési přetvoření nebo dotvoření schopností nového zaměstnance. Vzdělávání během této fáze je plné odborných informací například o různých postupech v práci nebo o technologiích, ale také o možnostech dalšího rozvoje a prohlubování znalostí či kvalifikace.

Mnoho autorů udává rozdělení vzdělávacích metod na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Hroník (2007, s. 129) nemá tabulku aplikovanou přímo na adaptaci, nicméně, jsou zde rozdělené metody tzv. on-the-job a off-the-job, tedy taktéž na pracovišti a mimo pracoviště.

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Obrázek 2 Vzdělávací metody

Zdroj: Hroník (2007, s. 129).

V rámci adaptačního programu organizace využívá různé vzdělávací metody. Také se jedná o metody vzdělávání na pracovišti, kterými jsou např. asistence, instruktáž či rotace nebo tzv. metody mimo pracoviště, kterými jsou semináře, případové studie nebo demonstrování. Program končí manažerským rozhodnutím a například formou uplynutí zkušební doby. V tuto dobu už musí být nový zaměstnanec schopný výkonu práce (Šikýř, 2014, s. 109). Zde Průcha a Veteška (2012, s. 17) dodávají, že nejúčinnější metodou vzdělávání při adaptaci je právě rotace práce a shodují se s dalšími autory, jako například s Petříkovou (2005) nebo Stýblo a kol. (2005, s. 133), který popisuje, že během rotace je nový zaměstnanec seznamován s různými úkoly v různých částech organizace tak, aby komplexně pochopil pracovní postupy a provázanosti.

Asistování

Zde se jedná o to, že zaměstnanec plní roli asistenta ve chvíli, kdy je více zkušený. Asistent spolu s novým pracovníkem dělá své aktivity i rozhoduje a nový pracovník se tím učí. Velmi důležitá je úroveň daného školitele (Stýblo a kol., 2005, s. 389). Šikýř (2014, s. 128) jmenuje i nevýhodu tohoto osvojování, je totiž samozřejmě možné, že si nový pracovník osvojí i negativní návyky, které jsou mu během asistování předváděny.

Langer (2016, s. 187) zdůrazňuje náročnost této metody a také nevýhodu v tom, že ve chvíli, kdy k asistenci dochází, nemůže ani jeden pracovník pracovat na sto procent. Obtížnost metody spočívá v té skutečnosti, že pracovník, kterému je asistováno, má předpoklad nejen k odborné vybavenosti, ale i k vybavenosti metodické a osobního rázu.

Koučování

U této vzdělávací metody se jedná o použití přístupu, který je osobní, má lidem pomoci rozvinout schopnosti a dovednosti, rychle vylepšit výkon i chování. Hlavní podstatou je zde dialog, který má svou strukturu a cíl (Armstrong, 2007, s. 467). Osoba, která daného pracovníka vzdělává, se nazývá kouč (Šikýř, 2014, s. 128). Stýblo a kol. (2005, s. 385) dodává, že podstatou u koučování je vzniklý problém, který se může týkat různých faktorů. Jsou jimi lidské, ekonomické, marketingové či například faktory kvality.

Renton (2009, s. 2) popisuje koučování jako nejjednodušší cestu, jak pomoci člověku, dostat se z bodu A do bodu B a ještě navíc velmi efektivně a dodává (2009, s. 7), že do korporátní sféry se začalo dostávat v letech 1970-1980 a to tak, že začalo být používáno jako metoda, jak pomoci manažerům zvýšit výkon.

Mentoring

Je velmi podobnou vzdělávací metodou jako je koučink, jen s tím rozdílem, že si zde vzdělávaný zaměstnanec volí sám svého mentora/poradce, kterého sám vnímá jako vzor (Stýblo a kol., 2006, s. 388). Dvořáková (2012, s. 531) popisuje, že úkolem mentora je také jakési usměrnění směru pracovníka v kontextu jeho kariéry a nápomoc při sebepoznání, přičemž i například Petříková (2005) spojuje mentoring se zacílením kariéry.

Kocianová (2010, s. 135) popisuje tři funkce, které mentoring má:

1. Vzorová funkce: Nový pracovník sleduje mentorovo chování a část si z něj bere.
2. Podpůrná funkce: Jednání na přátelské úrovni, poradenská činnost, pochvala a akceptace.
3. Kariéerní funkce: Zabezpečuje se zde ochrana proti třetí straně, podpora při pohybu napříč organizací, významné úkoly a soustředění se na výkon.

Průcha a Veteška (2012, s. 171) definují mentoring jako doplněk formálních metod vzdělávání, jelikož zde jsou zkušenosti specialisté.

Rotace

Armstrong (2006, s. 332) popisuje rotaci jako pohyb z jednoho úkolu na druhý a to kvůli snížení rutinního postupu, zvýšením variability. Dvořáková (2012, s. 548) jmenuje rotaci nejen úkolů, ale také například pracovních míst, princip ale zůstává stejný, zaměstnanci se pohybují z místa na místo či z úkolu na úkol, dokáží tím i řešit některé z organizačních problémů a intenzivně se zvyšuje flexibilita pracovníka.

Langer (2016, s. 187) zmiňuje také časovou omezenost rotace a dodává, že nejvhodnější metoda je to pro řadové pracovníky nebo pro rozvíjení schopností manažerů, napříč všemi úrovněmi.

Přednáška

Ač bývá metoda výkladu, jinak řečené přednášky, často považována za nehodící se, její závěrečný efekt je závislý na kritériích jako je způsob přednášky, konkrétní popis situace, pro kterou má být přednáška použita a na celkové kvalitě (Langer, 2016, s. 154). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) vysvětlují, že přednáška je jakousi slovní prezentací na libovolné téma a dodávají, že je vhodné ji použít, pokud máme mnoho dat a větší skupinu lidí. Naopak tvrdí, že může být nápaditá a mít efektivní dopad, obzvláště pokud využijeme možnost zapojit do výkladu multimediální zařízení.

Instruktaž

Vůbec nejpoužívanější a nejjednodušší metodou je právě instruktaž (Langer, 2016, s. 186), kde je hlavním principem předvedení daného postupu při vykonávání činnosti (Koubek, 2006, s. 252).

Šikýř (2014, s. 127) dodává, že se zde nový pracovník učí tím, že instruktora pozoruje a napodobuje, přičemž vycházíme z toho, že školitel, který úkol názorně předvádí, je velmi zkušený. Taktéž tvrdí, že je instruktaž vhodná pro tento typ zaškolování a potvrzuje možnost rychlého a jednoduchého osvojení, což následně vede k dosažení výkonu, který je po pracovníkovi požadován.

Mezi metody Koubek (2006, s. 252) řadí rychlost i skutečnost, že se mezi zaměstnanci vytváří kladný vztah, naopak jako nevýhodu je nutné zmínit, že ji lze aplikovat spíše pro jednodušší postupy v práci a taktéž prostředí, ve kterém instruktaž probíhá, není zpravidla z pohledu hluku a ruchu ideální.

Seminář

Stýblo a kol. (2005, s. 383) seminář charakterizují jako jakési cvičení, které má v závěru za cíl diskuzi s nalezením řešení. Ač se občas seminář používá v jiném smyslu, nejedná se v tomto případě o dovednostní trénink. Často se v semináři vychází ze stanoveného problému, či z lektorova uvedení a samozřejmě i z diskuze, která tvoří vůbec nejdůležitější část této vzdělávací metody. To, jak bude samotná diskuze efektivní, záleží na mnoha faktorech, mezi něž patří například náročnost semináře, samotný lektor i samotní účastníci.

Demonstrování

Koubek (2006, s. 255) popisuje tuto metodu jako takovou, kdy pomocí různých technik a pomůcek, dokážeme názorně vyučovat a oproti jiným metodám se intenzivněji soustředí na dovednosti. Výhodou je bezpochyby fakt, že si noví zaměstnanci mohou vyzkoušet činnost vykonávat a to bez rizika, že by mohlo dojít ke škodám závažnějšího charakteru, nevýhodou na druhé straně je ale to, že podmínky v místě, kde se demonstrace dělá, mohou být jiné, než na skutečném pracovišti.

E-learning

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 481), e-learning tvoří komplexnější postoj ke vzdělávání oproti předchozím přístupům, obzvlášť pokud je v kombinaci s dalšími metodami vzdělávání. Šikýř (2016, s. 550) popisuje tuto metodu jako alternativu klasického vzdělávání, které využívá technologie jak komunikačního, tak technologického rázu,

které jsou dostupné prostřednictvím počítačových zařízení a internetu. Jako hlavní výhodu popisuje atraktivitu díky využití obrázků, grafů, tabulek atp. i skutečnost, že uživatel může vykonávat e-learning kdykoli a kdekoli, pokud je místo vybavené potřebnými technologiemi. Naopak, mezi nevýhody řadí například náklady, které je třeba vynaložit na pořízení takových technologií.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro účely diplomové práce jsou použity metody jako dotazníkové šetření, polostrukturované rozhovory, analýza sekundárních pramenů a doplňkově pozorování. Se záměrem zvýšit objektivitu výzkumu v praktické části diplomové práce je osloveno více stran.

Polostrukturované rozhovory jsou realizovány s HR manažerkou a HR specialistkou. Švaříček, Šedová a kol. (2007, s. 160) jmenují polostrukturovaný rozhovor jako jeden z dvou hlavních typů hloubkového rozhovoru a popisují jej jako rozhovor vycházející z předem vymezených oblastí a otázek. Druhým typem je rozhovor nestrukturovaný, který může být realizován jen na základě jediného vymezeného tématu či otázky. Následná realizace rozhovoru není složená jen ze samotného tazání a zpracování dat, ale také z výběru vhodné metody k výzkumu a z předchozí přípravy.

Dotazníkové šetření je určeno pro nové zaměstnance, kteří nastoupili od začátku roku 2020. Chráska (2007, s. 163) popisuje, že dotazník je metodou, kdy respondenti odpovídají na předem a pečlivě zpracované otázky, které jsou také logicky seřazeny a na které je odpovídáno písemnou formou.

Dále je v souvislosti s dotazníkem hovořeno o základních požadavcích na dotazník, tedy o validitě a reliabilitě. Validita u dotazníku je zajištěna ve chvíli, kdy dotazník zjistí reálně to, co je cílem zjistit. Reliabilní je takový dotazník, který dokáže spolehlivě vypovídat o řešených jevech (Chráska, 2007, s. 171).

Výzkum může být založen také na analýze informací. Tyto informace mohou být interní a externí, kvalitativního či kvantitativního rázu, nebo je dělíme na primární a sekundární informace. Ty informace, které již v minulosti vznikly, byly zpracovány a využity pro nějaký účel, a jsou nadále k dispozici k dalším záměrům, se nazývají informace sekundární (Vašítková, 2008, s. 86). Sekundárními informacemi v tomto případě jsou interní dokumenty, webové stránky společnosti a interní systém.

4.1 Situace s šířením onemocnění COVID-

19

Do, nejen samotného zpracovávání diplomové práce, ale i do výzkumu spojeného s adaptačním programem, zasáhla událost se šířením nového typu koronaviru, který způsobuje nemoc COVID-19.

Na základě šířícího se nebezpečí vláda ČR vyhlásila nouzový stav ode dne 12. března 2020 minimálně na dobu třiceti dnů, přičemž od

16. března 2020 proběhl zákaz volného pohybu lidí s výjimkou cest do práce, do nemocnic či k lékařům a jiných cest nezbytných. Spolu s tím nařídila vláda i zákaz shromažďování většího počtu lidí.

V návaznosti, nejen na tato prohlášení, reaguje velké množství firem zavedením prací z domova až do odvolání, samozřejmě takovým pozicím, kde jejich charakter práci z domova dovoluje.

Firma, které se tento výzkum týká, respektuje tato opatření a vztahují se na přibližně devadesát procent zaměstnanců. Spolu s tím dochází k přerušování většiny náborových aktivit a odložení nástupů do doby neurčité.

Výzkum v této diplomové práci touto situací není přímo ohrožen, jelikož zavedení adaptačního programu proběhlo k lednu 2020 a pilotní testování je stanoveno do konce března 2020. Polostrukturované rozhovory taktéž nejsou ohroženy. Dochází ale ke změnám v březnovém adaptačním programu, které jsou níže popsány.

Uvítací den k březnovým nástupům (dne 2.3.2020) proběhl bez jakýchkoli změn, stejně jako produktové školení den poté. Opatření ale postihují zpětnovazebný den na konci měsíce března, kde se mají nováčci shromáždit a věnovat se tématu prvního měsíce v práci.

V návaznosti na situaci vzniká alternativa k předání zpětné vazby. Dochází k propojení obou personalistek přes MS Teams s dvojicí nováčků v konkrétní čas dle domluvy. Počet je omezen, aby nedocházelo k přerušování, k dlouhým prodlevám a čekání ze strany nováčků. On-line setkání jsou rozdělena do časových úseků po maximálně dvou hodinách.

Na dotazníkové šetření to nemá zásadní vliv, jelikož se přímo ke zpětnovazebnému dni, vztahuje jen otázka: „Dostal/a jste nějaký prostor k předání zpětné vazby k Vaší adaptaci?“.

4.2 Rozhovory

V rámci výzkumu jsou realizovány polostrukturované rozhovory s HR specialistkou a HR manažerkou. Tyto osoby jsou vybrány z toho důvodu, že za vznikem nového adaptačního programu z velké části stojí, v této oblasti se intenzivně pohybují a v problematice se orientují. Ve firmě zároveň působí dlouhou dobu (obě ženy přes deset let), proto je následně k dispozici i náhled do minulosti.

Oba rozhovory jsou předpřipravené, včetně otázek a základní osnovy, navíc ale dochází i k vyvstání dalších dotazů v průběhu realizace rozhovorů. Na oba dva rozhovory je vymezený čas devadesáti minut. Otázky v rozhovorech se týkají především aktuálního pojetí adaptačního programu, náplně jednotlivých kroků, historie, pověřených osob či komunikace. K získání celkového obrazu o fungování firmy je také třeba projít si celou hierarchií podniku. Otázky

k polo-strukturovaným rozhovorům jsou v Příloze 1 a Příloze 2 a jejich odpovědi prolínají celou praktickou část.

Tabulky 1 a 2 shrnují základní osnovu rozhovorů. Otázky jsou rozděleny do oblastí, které jsou považovány za velmi důležité v problematice adaptace.

Tabulka 1 Rozhovor s HR Specialistkou

ROZHOVOR S HR SPECIALISTKOU	
OBLAST	OTÁZKY
Komunikace	Jakým způsobem je nováček informován o svém přijetí a o dalším postupu?
Adaptační program	Popište mi, prosím, jednotlivé kroky adaptačního programu
	Kdo a kdy do programu vstupuje?
	Jaký je časový harmonogram adaptace?
	Je harmonogram přizpůsobený jednotlivcům nebo celoplošně univerzální?
	Jsou s adaptací spojené nějaké vzdělávací metody či školení?
Informovanost	Jak je zabezpečeno informování ohledně: Odměňování, BOZP, Odbory, Zařízení firmy
	Jsou poskytovány nováčkům nějaké informační materiály?
	Jak jsou předávány nováčkům informace o společnosti, o kultuře, o hodnotách?
	Jsou všichni zaměstnanci i vedoucí pracovníci informováni o existenci nového adaptačního programu?
Útvarová orientace a orientace na pracovní místo	Jak je nováček uveden do svého oddělení a na pracovní místo?
	Kdo se o nováčka následně stará?
	Kdo mu zadává a kontroluje práci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 Rozhovor s HR manažerkou

ROZHOVOR S HR MANAŽERKOU	
OBLAST	OTÁZKY
Organizační systém společnosti	Popište mi, prosím, organizační strukturu společnosti.
Adaptační program	Byl zaveden nový adaptační program. K jakým změnám došlo?
	Z jakého důvodu cítíte, že byla změna potřeba?
	Kdo se na změně podílel?
	Kdo jsou hlavní subjekty adaptačního programu a jak se podílí?
Zpětná vazba	Jakým způsobem bude získávána zpětná vazba od nováčků?
	Bude se zpětná vazba dále nějak řešit?
Retence	Jaká je statistika fluktuace ve zkušební době?
	V jaké míře myslíte, že to má souvislost s adaptací?
Informovanost	Jakým způsobem byl komunikován nový adaptační program vedoucím pracovníkům?
	Jsou všichni zaměstnanci i vedoucí pracovníci informováni o existenci nového adaptačního programu?
	Kdo je zodpovědný za hodnocení pracovního výkonu nováčka?

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Dotazníky

Dotazníky jsou určeny nováčkům, kteří nastoupili od ledna roku 2020 a účastní se jednotlivých aktivit adaptačního programu. Otázky v dotazníku jsou otevřené i uzavřené a jsou zaměřené konkrétněji především na informovanost, komunikaci, zapojené zaměstnance i jednotlivé adaptační akce a kroky. Dané otázky tvoří zároveň Přílohu 3.

V Tabulce 3 je souhrn otázek pro nováčky rozdělený do jednotlivých oblastí. Otázky, které se zaměřují na získání informací o respondentech, jako například údaje o pohlaví, věku a pozici v Tabulce 3 nejsou zahrnuty.

Tabulka 3 Dotazník pro nováčky

DOTAZNÍK PRO NOVÁČKY	
OBLAST	OTÁZKY
Komunikace	Byl/a jste s někým z firmy v komunikaci ještě před svým nástupem?
	Dostal/a jste prostor k předání zpětné vazby k Vaší adaptaci?
Informovanost	Měl/a jste dostatek informací o průběhu prvního nástupního dne?
	Bylo Vám poskytnuto dostatečné množství informací o pracovní pozici ještě před nástupem?
	Během úvodního dne jste byl/a seznámen/a se svými právy a povinnostmi?
	Obdržela jste při nástupu příručku?
	Během podpisu dokumentů, jako např. pracovní smlouvy, byl Vám někdo kompetentní k dispozici k dotazům?
	Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací k výkonu práce?
	Byl/a jste seznámen/a s hodnotami firmy?
Součásti adaptace	Je předmětem Vaší adaptace nějaké školení či vzdělávací aktivita?
	Byl Vám přidělen adaptační plán?
Výkon práce	Je Vaše reálná náplň práce v souladu s očekáváním?
	Jaká je náročnost úkolů, které Vám jsou přidělovány?
Subjekty adaptace	Byl Vám přidělený či představený někdo, na koho se můžete obrátit s případnými dotazy?
	Vyjádřete na stupnici, jak jste spokojený se svým přímým nadřízeným:
Vztahy na pracovišti	Cítíte se komfortně ve svém pracovním kolektivu?
	Jaké vztahy se na Vašem pracovišti udržují?
Hodnocení pracovního výkonu	Dochází k hodnocení Vaší práce?
Dojem	Jaký si odnášíte dojem z Vašeho prvního nástupního dne?
	Proč jste si vybral/a právě tuto firmu?
	Vnímáte se jako součást firmy?
	Uvažoval/a jste za dobu svého působení o odchodu z firmy?
	Cítíte se ve firmě i na svém pracovním místě spokojená/ý?

Zdroj: Vlastní zpracování

5 POPIS FIRMY

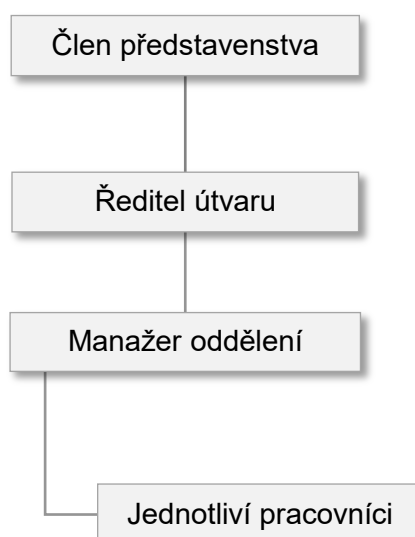
Praktická část diplomové práce se soustředí na proces adaptace se zaměřením na adaptační program v dané společnosti. Společnost zůstává z interních důvodů pro účely této diplomové práce utajena.

Informace k popisu firmy i k jednotlivým procesům jsou získávány prostřednictvím polo-strukturovaných rozhovorů a na základě interních dokumentů, interních systémů a webových stránek. Dále jsou informace dle potřeb upraveny do vlastních tabulek a schémat pro zachování utajení. Tím, že firma využívá nástroje korporátní identity, jsou firemní materiály následně snadno rozpoznatelné.

Firma působí v oblasti médií a do jejího portfolia patří velmi široký záběr tiskovin i online produktů, které oslovují tisíce zákazníků různých věkových skupin a rozdílných zájmů.

Firma je rozčleněna do většího množství oddělení a na vrcholu organizační struktury je představenstvo, které je tvořeno třemi členy. Každý z členů má na starosti konkrétní oblasti. Pod jednoho z členů spadá finanční oddělení a controlling, personální útvar a distribuce. Druhý člen je zodpovědný za oddělení informačních technologií, právní oddělení, redakce, obchodní oddělení či nákup a správu. Poslední člen řídí Marketing, nové projekty a dceřiné společnosti.

Níže na Obrázku 3 je znázorněna základní hierarchie v podniku. Daný člen představenstva řídí vždy několik ředitelů útvaru. Pod ředitele spadají jednotky manažerů, kteří vedou své týmy jednotlivých pracovníků v daném oddělení.



Obrázek 3 Základní hierarchie podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Svou velikostí se firma řadí mezi velké firmy. Na základě této skutečnosti dochází každý měsíc k přijetí nových zaměstnanců. Veškeré personální aktivity, které jsou níže popisovány, se odehrávají na centrále, kde je také největší koncentrace zaměstnanců a sídlí zde většina klíčových oddělení.

Firma má přes 1000 zaměstnanců, kdy téměř 36% z celkového počtu má vysokoškolské vzdělání, téměř 33% zaměstnanců má střední vzdělání s maturitou a téměř 27% má střední vzdělání bez maturity, s odborným vzděláním nebo s vyučením.

Mezi zaměstnanci mírně převládají muži, kteří tvoří 53% z celkového počtu zaměstnanců, 47% zaměstnanců tvoří ženy. Věkový průměr zaměstnaných mužů je 43,5 let a průměrný věk zaměstnaných žen je 40,9 let. Údaje shrnuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Základní demografické údaje o zaměstnancích firmy

Dosažené vzdělání		
Vysokoškolské	36%	
Střední bez maturity	27%	
Střední s maturitou	33%	
Vyšší odborné	3%	
Základní	0,02%	
Složení zaměstnanců dle pohlaví		
		Průměrný věk zaměstnanců (roky)
Muž	53%	43,5
Žena	47%	40,9

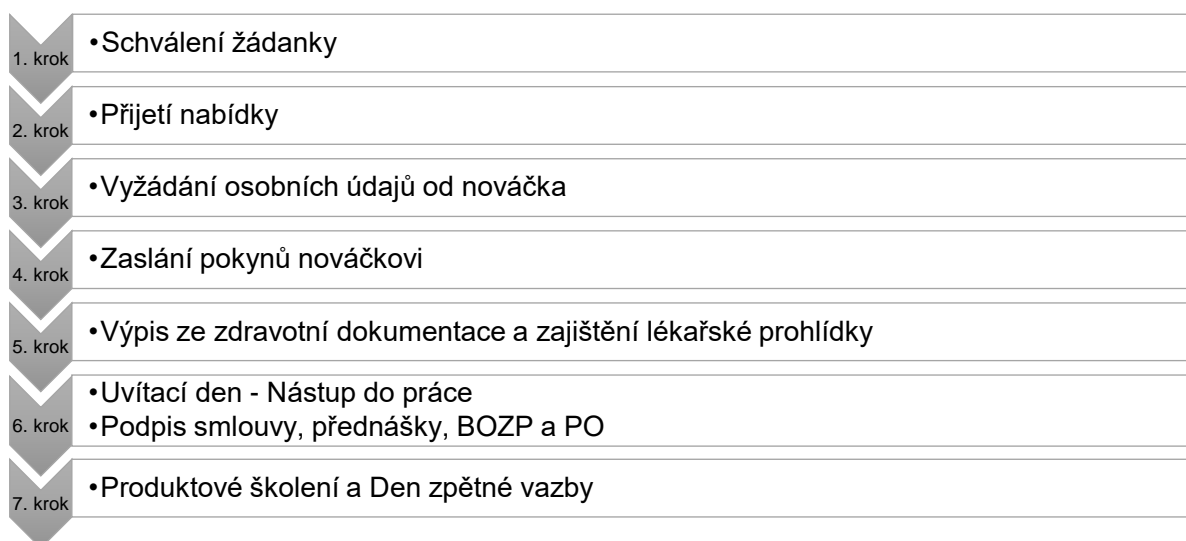
Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních zdrojů

6 ADAPTACE VE FIRMĚ

Veškerou informovanost k popisu jednotlivých kroků adaptačního procesu zabezpečují polostrukturované rozhovory s HR specialístkou a HR manažerkou společnosti. Pohled na adaptaci ze strany nově přichozích zaměstnanců je poté předmětem dotazníku.

V následujícím textu je popsán celý proces od přijetí nabídky na spolupráci kandidátem od HR Recruitera. Pokud je nabídka přijata, je nový zaměstnanec svěřen do rukou HR Specialisty, který jej zavádí do firemního personálního systému a následně zaměstnanec obdrží pokyny, co je třeba k nástupu zajistit. Mezi tyto pokyny patří například vyřízení vstupní lékařské prohlídky či poskytnutí některých osobních údajů. Firma si zároveň vyjednáva potřebné záležitosti k nástupu na své straně. V době, kdy nový zaměstnanec obdrží pokyny, již musí být schválena tzv. žádanka, a to jedním z členů představenstva, kterému je daná oblast svěřena. Tento proces trvá v řádu dnů.

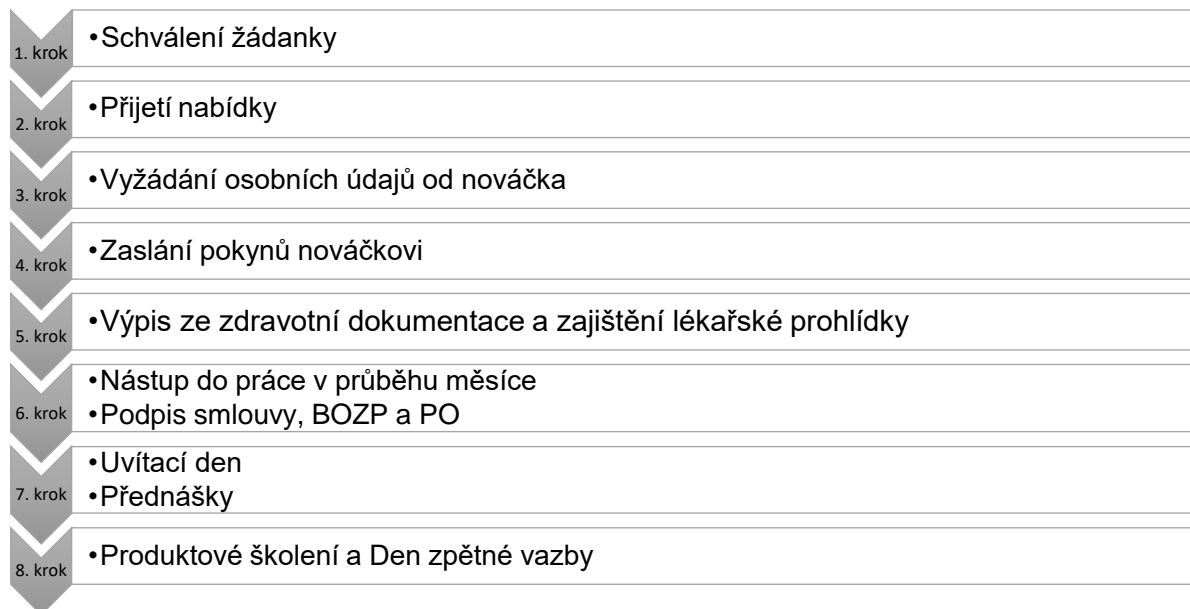
Datum nástupu nového zaměstnance je předem sjednaný s takovou rezervou, aby mohlo dojít k vyřízení vstupní lékařské prohlídky, která je nutnou podmínkou pro uzavření pracovního poměru. Zaměstnanec do firmy nastupuje buď standardně první den v měsíci, nebo v průběhu měsíce. Pokud dochází k nástupu nováčka v první pracovní den v měsíci, je zároveň jeho prvním dnem v práci tzv. uvítací den. Pokud nastupuje zaměstnanec v průběhu měsíce, není uvítací den jeho prvním dnem v práci, ale účastní se jej v prvním pracovním dnu následujícího kalendářního měsíce. Níže je k náhledu schéma, které naznačuje průběh aktivit spojených s nástupem a následnou adaptací. Toto schéma platí pro případ, že nováček nastupuje do práce první den v měsíci.



Obrázek 4 Schéma nástupu v první den v měsíci

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud dochází k nástupu v průběhu měsíce, s nováčkem je na personálním oddělení podepsána smlouva a je vykonáno školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále BOZP) a Požární ochrany (dále PO). Zároveň nováček dodává dokumenty, které by jinak dodával v uvítací den - jedná se například o vysvědčení či kopii diplomu, potvrzení o způsobilosti atp. Všech jednotlivých aktivit adaptačního programu se nováček zúčastní. Obrázek 5 níže naznačuje průběh aktivit, pokud nový zaměstnanec nastupuje v průběhu měsíce.



Obrázek 5 Schéma nástupu v průběhu měsíce

Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Komunikace

Nejen v procesu adaptace je nedílnou součástí efektivní komunikace. Personální oddělení komunikuje s nově příchozím zaměstnancem ještě před nástupem, čímž je udržován stálý kontakt a případně dochází ke sdílení aktualizovaných informací. Následně, po nástupu, je komunikace každodenní rutinou i na pracovišti nováčka. V procesu adaptace hraje komunikace velkou roli.

6.1.1 Komunikace s nadřízenými

Všichni z vedoucích pracovníků byli o novém adaptačním programu informováni na zasedání řídicích pracovníků i elektronickou formou, a to před spuštěním celého programu, tedy v prosinci 2019.

Personální oddělení je s nadřízenými nováčků ve stálém kontaktu. Přibližně týden před uvítacím dnem jsou informováni všichni přímí nadřízení o blížícím se nástupu a adaptačních aktivitách.

Pokud se jedná o nováčka, který již na svou pracovní pozici nastoupil v průběhu měsíce, žádá se o uvolnění nováčka na uvítací den od 9:40 hod. do 14:00 hod. Pokud je to nováčkův první den v práci, jedná se o uvolnění na celý den.

Zároveň je přímý nadřízený informován, že druhý den následuje školení na produktové portfolio a poslední pracovní den v měsíci probíhá zpětnovazebné setkání. Přílohou tohoto informačního emailu je také adaptační plán a formulář na závěrečné vyhodnocení.

6.1.2 Komunikace s nováčky

Nováčci jsou s přibližným průběhem adaptace a jednotlivých aktivit seznámeni neoficiální cestou v některých případech již na druhých kolech pohovorů, případně prostřednictvím telefonátu během podávání nabídky. Oficiální pozvánku obdrží následně prostřednictvím emailu.

Nováčci, kteří již zahájili svůj pracovní poměr, jsou pozváni na část programu uvítacího dne. Ze strany personálního oddělení je nabídnuto i dovedení do místnosti, pokud by se nováček ještě dostatečně neorientoval v budově.

Nováčci, kteří nastupují první pracovní den v měsíci, jsou pozváni na 9:00 hod. na recepci, kde se mají nahlásit jako nově nastupující a následně jsou personalistkou do zasedací místnosti dovedeni hromadně.

V emailové zprávě naleznou oba dva typy nováčků veškeré informace o čase, místě konání, pomůckách atp. Spolu s uvítacím dnem je nováčkům představen harmonogram i dalších adaptačních aktivit, jako je školení na produktové portfolio a zpětnovazebný den.

6.2 Adaptační program

Nový adaptační program byl spuštěn se všemi náležitostmi v lednu roku 2020 ve formě pilotního projektu. Na základě výsledků výzkumu je adaptační program otevřený změnám.

6.2.1 Aktivity adaptačního programu

Adaptační program zahrnuje tři základní aktivity, které jsou níže detailně popsány. Jedná se o Uvítací den, Produktové portfolio a Zpětnovazebný den. Tyto aktivity jsou určeny všem nováčkům a jsou zahrnuty do prvního měsíce adaptace nováčka.

Uvítací den

Tato počáteční aktivita adaptačního programu se koná každý první pracovní den v měsíci v zasedací místnosti na centrále. Předmětem uvítacího dne jsou podpisy důležitých dokumentů, seznámení se základními právy a povinnostmi a informativní přednášky. Obecně program začíná v 9:00 hod. a končí přibližně v 15:30 hod. Celý den je nováčkům k dispozici občerstvení, a to včetně oběda.

Program:

- 9:00 hod.: Přivítání nováčků (nastupující první pracovní den v měsíci) na recepci HR Specialistkou a dovedení do zasedací místnosti, kde jsou pro každého nováčka připraveny nástupní dokumenty (pracovní smlouva, mzdový výměr a interní dokumenty zaměstnavatele, jako směrnice, organizační řád, podpisový řád, pracovní řád, etický kodex, či základy pro používání PC)
- 9:40 hod.: Přichází další nováčci, a to ti, kteří již mají podepsané nástupní dokumenty, jelikož nastupovali do zaměstnání v průběhu měsíce. Všem je následně hromadně spuštěna prezentace firmy. HR specialista v prezentaci shrnuje základní informace o firmě, o členech představenstva či o působení firmy po České republice
- 10:10 hod.: V tuto chvíli nastupuje další personalistka, která seznámí nováčky s personálním minimem, tedy s právy i povinnostmi z personálního pohledu. Hovoří se například o dovolené, o pracovní době, o povinných přestávkách, o ukončení pracovního poměru, či o benefitech
- 10:30 hod.: Přestávka na občerstvení
- 10:45 hod.: Přichází právní minimum, kde jeden z právníků působících ve firmě představuje nováčkům problematiku převážně obecného nařízení o ochraně osobních údajů, tedy GDPR
- 11:00 hod.: Zasvěcení do historie se soutěží o reklamní předměty
- 11:30 hod.: Uvedení do problematiky kybernetické bezpečnosti od IT Specialisty. Zde je vysvětleno, jak rozpoznat kybernetické útoky, jak nastavit bezpečná hesla a jak se v jistých situacích chovat
- 12:00-12:30 hod.: Přestávka na oběd
- 12:30 hod.: Fotografování nováčků ve fotoateliéru. Tyto fotografie jsou po souhlasu zveřejněny u kontaktu na firemním intranetu a v emailu
- 13:30 hod.: Následně je naplánovaná prohlídka po budově, aby se nováčci lépe orientovali v prostorách
- 14:00 hod.: Přesun do IT školící místnosti, kde je nováčkům, kteří toto školení ještě nevykonali, spuštěn počítač s online školením BOZP a PO

- 15:30 hod.: Přibližně v tento čas jsou všichni nováčci, kteří BOZP vykonávali, hotovi, jsou dovedeni na personální oddělení a následně předáni svým přímým nadřízeným

Produktové portfolio

Další pracovní den po uvítacím dni mají nováčci školení na produktové portfolio. Cílem tohoto školení je seznámit nováčky s veškerými produkty firmy a zajistit orientaci v širokém portfoliu společnosti. V některých případech jsou doneseny i ukázky produktů. Školiteli jsou v tomto případě dvě personalistky, které s využitím projektoru promítají nováčkům prezentaci s produkty. Prezentace je rozdělena do dvou částí, kdy v první jsou prezentovány vlajkové lodě firmy, které jsou velmi známé a v druhé části méně známé projekty a produkty společnosti. Během školení dostávají nováčci několik možností k vznesení dotazů.

Program školení je vymezený na dopoledne a je provázen také dvěma soutěžemi, které mají splňovat účel zapojení nováčků, jejich interakce a osvěžení pozornosti. Navíc jsou pro vítěze opět připraveny firemní marketingové předměty. Během celého dopoledne je zajištěno lehké občerstvení.

Den zpětné vazby

Poslední pracovní den v měsíci dochází k předávání zpětné vazby od nováčků, kteří strávili svůj první měsíc ve firmě. Jedná se o dopolední program, během kterého je zajištěno občerstvení. Tento den je pojatý neformálně. Personalistky, které tímto dnem provází, se snaží navodit otevřenou atmosféru k předání upřímné zpětné vazby.

Prvním úkolem pro nováčky je popsat svůj typický pracovní den v několika minutách. Nejen, že se tím rozšiřuje povědomí o náplni práce na různých pozicích, ale personalistky tak mají možnost posoudit, zda reálná náplň práce odpovídá popisu pozice.

Další aktivitou je úvaha zaměstnanců nad tím, do jaké míry se realita promítá do jejich očekávání. Nováčci tedy mají porovnat, s jakými představami do práce nastupovali a jaká je vzhledem k tomu skutečnost.

Poslední aktivita spočívá v práci ve skupinách, kdy nováčci píšou na červené, zelené a žluté lepící papíry, s čím jsou spokojeni (zelená barva), co by se dalo zlepšit (žlutá barva) a s čím jsou významně nespokojeni (červená barva). Papírky jsou vylepeny a ještě souhrnně diskutovány. Tato zpětná vazba má být vztažena i na celou firmu a je předmětem velké měsíční porady na personálním oddělení.

6.2.2 Nástroje adaptačního programu ve firmě

Na základě literatury lze soudit, že každý adaptační program má své nástroje, pomocí kterých se realizuje adaptace. Mezi tyto nástroje patří například subjekty, adaptační plány, materiály, hodnocení pracovního výkonu či metody vzdělávání.

Adaptační plány

Spolu s příchodem nového adaptačního programu, zavedla firma také adaptační plány. Ty jsou zasílány předvyplněné z personálního oddělení přímému nadřízenému nováčka prostřednictvím emailu.

Adaptační plán obsahuje informace, jakými jsou jméno a příjmení nováčka, pozice, na kterou nastupuje, datum nástupu, délka adaptačního procesu a přímý nadřízený. Tyto informace vyplňuje personalistka. Další částí jsou interní dokumenty zaměstnavatele, které v rámci adaptace nováček obdrží. A které jsou detailně vyjmenovány v následujícím odstavci Materiály pro nováčky.

Dále jsou zde předvyplněná školení povinná, jako je uvítací den, BOZP a PO, produktové školení, zpětnovazebné setkání, případně IT bezpečnost a GDPR.

Poslední částí adaptačního plánu jsou doporučená školení. Úkolem přímého nadřízeného je do volného pole dokumentu doplnit, kterých školení, za účelem získání potřebných znalostí, se má nováček účastnit a do jakého data má konkrétní kvalifikace získat. V neposlední řadě je třeba doplnit, kdo má dané školení zajistit.

Následně je v režii přímého nadřízeného, zda zašle vyplněný adaptační plán na personální oddělení, aby dal personalistkám pokyn k zajištění konkrétních vzdělávacích aktivit, či zajistí školení jinou cestou.

Adaptační plán je v kompletní podobě v Příloze 4.

Materiály pro nováčky

Nováčci ihned při nástupu dostávají pracovní smlouvu a mzdový výměr. Jako jeden z dalších dokumentů obdrží příručku, ve které naleznou například nejdůležitější kontakty, tzn. IT hotlinka, Hotlinka na personální oddělení a mzdovou účtárnu, na recepci, na velín apod. Dále jsou v dokumentu uvedeni členové představenstva spolu se strukturou oddělení, kterou má každý pod sebou. Následně jsou zde vyjmenovány benefity a stručné informace k nim, detaily k rozvržení mzdy a informace o firemním intranetu a o firemních novínách.

Mezi interní dokumenty zaměstnavatele, které dostávají nováčci taktéž při nástupu, patří pracovní řád, etický kodex, organizační

řád, podpisový řád, základy používání PC či směrnice pro předcházení páchaní deliktní činnosti.

Subjekty

Subjekty adaptace jsou přímí nadřízení i vedoucí útvarů, kteří v prvních dnech seznamují nováčka s kolegy, s náplní pracovní pozice, s pravidly fungování v oddělení i v celé firmě a nadále jsou často zadavateli úkolů.

Dále patří mezi subjekty kolegové, kteří mají být nováčkům vždy k ruce k případným dotazům a velmi často z té největší části ovlivňují adaptaci nováčků a plní roli patrona. Obecně je jednou z hlavních hodnot firmy týmová práce a kolegiálnost.

Důležitým subjektem jsou personalisté, kteří se podílejí na všech aktivitách spojených s adaptací (organizace aktivit, zajišťování školení atp.). Dalšími subjekty jsou jednotliví zaměstnanci z právního oddělení, IT oddělení a zástupce redakcí, kteří figurují na uvítacím dni a realizují přednášky. I ti mohou adaptaci ovlivnit.

Objektem adaptace je každý nastupující nováček.

Psychologická smlouva a zpětná vazba

K psychologické smlouvě dochází velmi často již na druhých kolech pohovorů a následně i prostřednictvím telefonátu, kde je podávána nabídka uchazeči. Ze strany zaměstnavatele je přislíbená náplň práce, finanční nabídka, datum nástupu, případná možnost růstu apod. Z druhé strany i uchazeč přislubuje svůj nástup v daný den a to, že bude vykonávat svou práci tak, jak bude žádáno.

K obdržení zpětné vazby od nováčka slouží zpětnovazebný den, který je popsán výše v textu u aktivit adaptačního programu, kde jedinci předávají zpětnou vazbu ke svému prvnímu měsíci v práci personalistkám. Takto probíhá zpětná vazba s HR oddělením. Další předávání zpětné vazby již není koordinováno personálním oddělením, je čistě v režii řídicích pracovníků a probíhá dle preferencí jednotlivých oddělení.

Hodnocení pracovního výkonu po adaptační době

Přímí nadřízení nastupujících zaměstnanců dostávají před jejich nástupem od personálního oddělení spolu s adaptačním plánem i formulář na závěrečné vyhodnocení. Mezi hodnocené oblasti zde patří odborné znalosti, pracovní styl a týmová spolupráce. K hodnocení je poté k dispozici škála od „velmi dobré“ po „neuspokojivé“, včetně pole „nehodnoceno“.

Dále se ve formuláři nachází oblast pro zhodnocení adaptační doby včetně vyjádření zaměstnance i podpisu hodnotitele a hodnoceného. Nechybí ani oblast pro další rozvoj.

Zhodnocení pracovního výkonu nováčka je vždy v režii přímého nadřízeného a vedoucího útvaru, očekává se, že manažeři vědí, že mají toto hodnocení vykonat, například dle zaslání formuláře. Ve firmě tento proces není standardizován a ze strany personálního oddělení není nijak koordinován.

Formulář závěrečného hodnocení tvoří Přílohu 5.

Metody vzdělávání ve firmě

Během uvítacího dne i produktového školení je intenzivně využitá metoda vzdělávání formou jednotlivých přednášek od kompetentních zaměstnanců. Výklad je proložen zapojením publika, tedy nováčků, prostřednictvím různých soutěží a vše je provázeno prezentací na projektoru za účelem udržení pozornosti.

Následně je nováček, v době adaptace, vzděláván typickými metodami jako je instruktáž, kdy je novým zaměstnancům postup předváděný zkušenějšími kolegy z týmu, nebo asistence, kterou také plní kolegové.

Firma také hojně využívá metodu e-learningu, konkrétně on-line kurzů. Zprvu je tato metoda využitá pro školení BOZP a PO, následně pro různé kurzy přiřazené nováčkovi dle charakteru jeho pozice (GDPR, IT bezpečnost, obchodní dovednosti atp.). U daných online kurzů je vždy k dispozici studijní materiál a následně testové otázky se stanoveným minimálním počtem bodů.

Co se týká mentoringu a koučování, během adaptační doby využito není, ale po zkušební době je tato služba externě dodávána pro zaměstnance po domluvě se svým přímým nadřízeným a vedoucím útvaru.

7 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Výsledky šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů byly využity v celé praktické části, zajistily informovanost ohledně obecného pohledu na firmu, všech procesů s adaptací souvisejících, i ohledně konkrétních aktivit.

Výsledky z anonymního dotazníku zaměřeného na adaptační program, jsou předmětem této kapitoly.

Údaje o respondentech

Celkový počet respondentů pro výzkum byl čtyřicet dva. Výběrový soubor byli všichni nováčci, kteří do dané společnosti nastoupili na jakoukoli pozici na hlavní pracovní poměr od 1.1.2020, resp. od 2.1.2020, kdy se konal první uvítací den. Všichni nováčci podstoupili v nastaveném adaptačním programu stejné podmínky. Bylo navráceno sto procent odpovědí.

První tři otázky byly zaměřené na údaje o respondentech. Otázky zkoumaly pohlaví, věk a pozici, na kterou nováčci nastupovali. Třetí otázka, vztahující se k pozici, nebyla povinná a byla zde dopsána poznámka, že nemusí být respondenti konkrétní a postačí napsat jen útvar či obecný typ pozice.

Otázka 1, 2: Jakého jste pohlaví? Kolik je Vám let?

Do výzkumu bylo zapojeno téměř čtyřicet osm procent žen a padesát dva procent mužů. Složení tedy bylo poměrně vyrovnané. Respondenti se nejvíce pohybovali ve věku 15-34 let, následovalo rozmezí 35-54 let a nejmenší podíl respondentů byl ve věku nad 54 let.

Tabulka 5 shrnuje poměr žen a mužů, kteří do firmy nastoupili, a v jakém věku se pohybovali. Je doplněné také procentuální zastoupení nastupujících žen a nastupujících mužů a procentuální zastoupení různého věku u daného pohlaví.

Tabulka 5 Poměr respondentů dle pohlaví a věku

Pohlaví	Počet	% zastoupení	Věk (roky)	Počet	% zastoupení ku pohlaví
Žena	20	48%	15-34	8	40%
			35-54	9	45%
			54 a více	3	15%
Muž	22	52%	15-34	11	50%
			35-54	8	36%
			54 a více	3	14%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 3: Na jakou pozici jste do firmy nastupoval/a?

Pozice, na které nováčci nastupovali, byly různého charakteru a napříč celou firmou. U této nepovinné otázky odpovědělo celkem dvacet devět respondentů a výsledky shrnuje Tabulka 6.

Nejhojněji se mezi nováčky objevily pozice v redakcích, kam spadal nejen redaktor, editor, ale například i copywriter a fotograf. Dále bylo nejvíce nováčků z obchodního oddělení, z administrativy a obecně z centrály.

Tabulka 6 Pozice respondentů

Pozice / Oblast	Počet
Finance / Mzdová účtárna	2
Redakce	6
Centrála	3
Vedoucí pozice	2
IT	1
Grafika	2
Výroba	2
Online / Web	2
Distribuce	1
Back office / Administrativa	3
Obchod	3
Dceřiná společnost	1
Předplatné	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázky zaměřené na adaptační program

Dále byly předmětem výzkumu otázky, které jsou zaměřené přímo na adaptační program, například na jednotlivé aktivity, komunikaci, subjekty adaptace či materiály. Ve většině případů byly otázky povinné a převládaly odpovědi uzavřeného typu, tzn. výběr z možností.

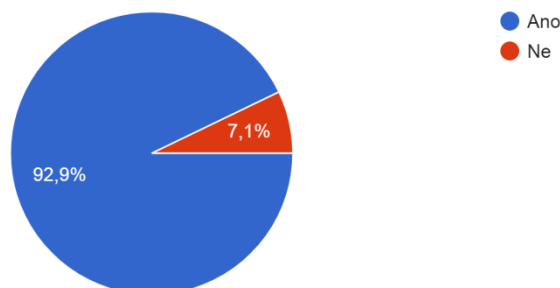
Otázka č. 4: Byl/a jste s někým z firmy (personální oddělení, přímý nadřízený, kolegové) v komunikaci ještě před svým nástupem?

Čtvrtá otázka se týkala komunikace s budoucími nováčky. U této otázky bylo cílem ověřit, zda je udržován s budoucími zaměstnanci kontakt ještě před jejich nástupem, ať už s personálním oddělením, nebo s někým jiným kompetentním z firmy.

Převažovala odpověď „Ano“, celkem 39 respondentů takto odpovědělo. Tři respondenti, tvořící přibližně sedm procent, vypověděli, že s nimi kontakt udržován před nástupem nebyl.

Byl/a jste s někým z firmy (personální oddělení, přímý nadřízený, kolegové...) v komunikaci ještě před svým nástupem?

42 odpovědí



Graf 1 Komunikace s nováčky před nástupem

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 5: Měl/a jste dostatek informací o průběhu prvního nástupního dne?

Pátá otázka byla zaměřená na oblast informovanosti a zjišťovala, zda jsou v pozvánce na uvítací den obsaženy veškeré potřebné informace.

Tato otázka ukázala, že byli všichni respondenti o průběhu prvního nástupního dne dostatečně informováni. Ze všech čtyřiceti dvou respondentů odpověděli všichni možností „Ano“.

Tato skutečnost dokazuje, že byla ze strany personálního oddělení zabezpečena výborná informovanost. **Podotázka č. 6: „Pokud ne, kterých informací jste měl/a nedostatek?“** tak zůstala pro všechny respondenty bezpředmětná.

Otázka č. 7: Bylo Vám poskytnuté dostatečné množství informací o pracovní pozici ještě před nástupem?

Sedmá otázka měla za cíl zjistit, zda jsou nováčci dostatečně seznámeni ještě před nástupem s tím, jaké povinnosti i možnosti skýtá jejich pracovní pozice.

Výzkum ukázal, že firma velmi dobře seznamuje budoucí zaměstnance s danými pozicemi, jelikož čtyřicet jedna respondentů odpovědělo kladně, tedy, že s pracovní pozicí dostatečně seznámeni byli. Respondent, který odpověděl záporně, doplnil svou výpověď v následující **Podotázce č. 8: „Pokud ne, které informace Vám chyběly?“** tak, že nebyl dostatečně seznámený s možností kariérního růstu u pozice. Blíže detaily nespécifikoval.

Během podávání informací o pozici, ať už během pohovorů, nebo během podávání nabídky, mohlo dojít k vypuštění této informace, která může být pro zaměstnance stěžejní.

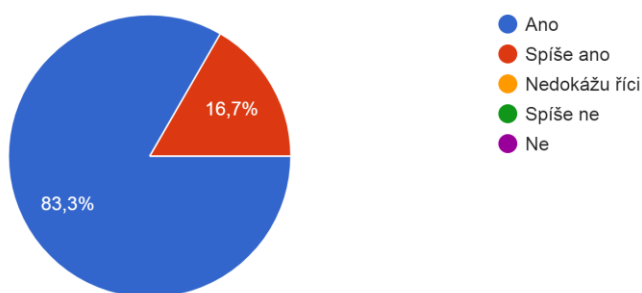
Otázka č. 9: Během úvodního dne jsem byl/a dostatečně seznámen/a se svými právy a povinnostmi. Vyjádřete správnost tvrzení.

Daná otázka byla zaměřena na konkrétní akci, na uvítací den a jeho náplň. Cílem bylo zjistit, nakolik se v průběhu tohoto dne nováčci seznámili s právy a povinnostmi, plynoucími z pracovního poměru.

Výzkum prokázal, že uvítací den nováčkům přinesl potřebné informace ohledně povinností a práv zaměstnanců. Na Likertově škále volili jen stupně „Ano“ a „Spíše ano“. Poměr odpovědí znázorňuje Graf 2.

Během úvodního dne jsem byl/a dostatečně seznámen/a se svými právy a povinnostmi. Vyjádřete správnost tvrzení.

42 odpovědí



Graf 2 Seznámení s právy a povinnostmi

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

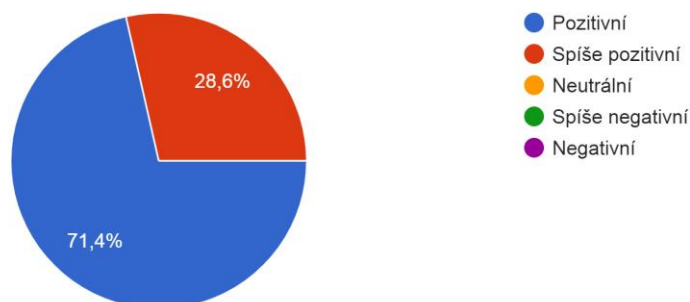
Otázka č. 10: Jaký si odnášíte dojem z Vašeho prvního nástupního dne?

Desátá otázka měla za cíl zjistit, jaký zanechává na nováčcích uvítací den dojem. Své odpovědi volili na Likertově škále z možného výběru: „Pozitivní“, „Spíše pozitivní“, „Neutrální“, „Spíše negativní“ a „Negativní“.

Odpovědi respondentů na tuto otázku prokázaly, že na nováčky zanechal uvítací den obecně pozitivní dojem. Celkem 71% respondentů zvolilo odpověď „Ano“, zbylí „Spíše ano“.

Jaký si odnášíte dojem z Vašeho prvního nástupního dne?

42 odpovědí



Graf 3 Dojem z uvítacího dne

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 11: Obdržel/a jste při nástupu příručku?

K jedenácté otázce byl doplněn text, vysvětlující, co je to příručka a k čemu slouží, jelikož každý z respondentů nemusí daný termín znát. Následně bylo zkoumáno, kolik respondentů příručku obdrželo.

Je to první dokument, který se rozdává po podpisu smlouvy a mzdového výměru. Nováčci svými odpověďmi stvrdili, že příručka byla mezi materiály, které obdrželi, a to ve sto procentech.

Otázka č. 12: Během podpisu dokumentů, jako například pracovní smlouvy, byl Vám někdo kompetentní k dispozici k případným dotazům?

Dvanáctá otázka úzce souvisí s informovaností, cílem bylo zjistit, zda se mají nováčci na koho obrátit během vyplňování a podepisování těchto dokumentů.

Během každého uvítacího dne má být přítomna kompetentní personální listka, která je během podpisů dokumentů k dispozici každému jedinci k zodpovězení jeho dotazů.

Svými odpověďmi respondenti potvrdili tuto skutečnost, všichni zvolili možnost „Ano“.

Otázka č. 13: Je předmětem Vaší adaptace nějaké školení či vzdělávací aktivita?

Ač jsou metody vzdělávání jedním z nástrojů adaptačního programu, 31% respondentů uvedlo, že předmětem jejich adaptace žádná vzdělávací aktivita není. To může být způsobené tím, že například produktové portfolio, kterého se účastnili všichni respondenti, nevnímali jako vzdělávací aktivitu.

Podotázka č. 14: Pokud ano, vyjmenujte prosím, o jaké školení, nebo vzdělávací aktivity se jedná.

Do vzdělávacích aktivit během adaptace může spadat i samotný uvítací den s jednotlivými přednáškami, dále produktové školení i školení BOZP a PO. Některým pozicím bývá přiřazeno i školení GDPR a IT bezpečnosti. Tabulka 7 shrnuje odpovědi respondentů, kde se nejvíce objevovalo produktové školení, BOZP a PO.

Tabulka 7 Vzdělávací aktivity respondentů

Vzdělávací aktivita	Počet respondentů	% zastoupení
IT bezpečnost (online)	4	10%
GDPR (online)	5	12%
Školení řidičů	2	5%
BOZP	9	21%
PO	9	21%
Produktové portfolio	9	21%
Uvítací den	5	12%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

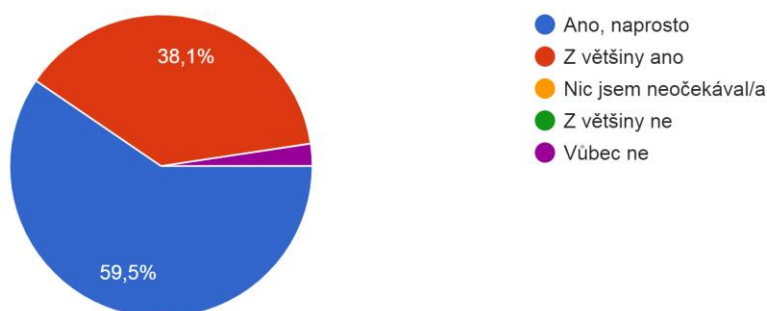
Otázka č. 15: Je Vaše reálná náplň práce v souladu s očekáváním?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak odpovídá realita ohledně náplně práce původním představám nováčků. U této otázky byly zaznamenány výpovědi převážně pozitivního rázu. Respondenti volili z šedesáti procent možnost, „Ano, naprosto“, což znamená, že jejich náplň práce naprosto odpovídá jejich očekávání.

Dále 38% respondentů zodpovědělo, že z většiny je reálná náplň v souladu s očekáváním. Avšak i přes značně převládající pozitivní odpovědi se objevila i negativní výpověď, že reálná náplň práce vůbec neodpovídá očekávání.

Je Vaše reálná náplň práce v souladu s očekáváním?

42 odpovědí



Graf 4 Reálná náplň práce vzhledem k očekávání

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

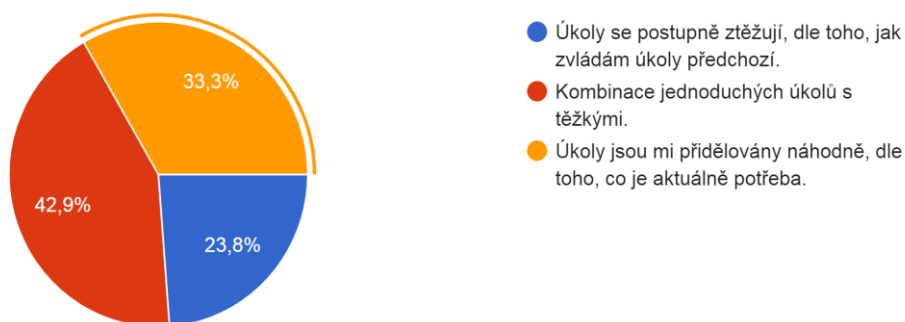
Otázka č. 16: Jaká je náročnost úkolů, které jsou Vám přidělovány v rámci Vašeho výkonu práce?

Cílem této otázky bylo zjistit náročnost úkolů, které jsou nováčkům přidělovány. Tato otázka přinesla poměr všech odpovědí a ukázalo se, že náročnost přidělovaných úkolů je různá, neplatí, že by platila posloupnost od nejjednoduššího po nejtěžší.

To, v jakém sledu jsou úkoly nováčkům přidělovány, závisí na mnoha faktorech. Dle získaných informací je těžko uchopitelné, například v chaotických obdobích, přidělovat úkoly nejdříve jednoduché a následně postupně ztěžovat. Napříč celou firmou proběhla několikrát snaha o vytvoření jednotného rámce, jak mají nováčkům nadřízení úkoly zadávat, ale jak ukazuje výzkum, praxe takto nefunguje.

Jaká je náročnost úkolů, které jsou Vám přidělovány v rámci Vašeho výkonu práce?

42 odpovědí



Graf 5 Náročnost úkolů

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 17: Byl Vám přidělený, či představený někdo, na koho se můžete obrátit s případnými dotazy?

Sedmnáctá otázka poskytla náhled na to, zda je nováčkům vždy k ruce některý z kolegů, jakéhokoli postavení, který by během adaptace pomáhal s orientováním a informováním a byl by pro nováčka jakýmsi patronem. Skutečnost, že má nováček někoho k ruce, může značně přispět k celé adaptaci.

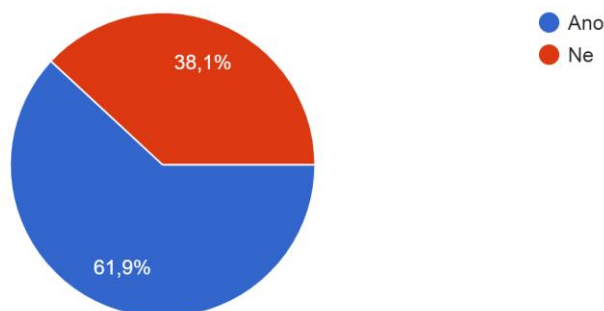
Všichni respondenti u této otázky odpověděli „Ano“, tzn., že se ve všech 42 případech našel kolega, který byl novým zaměstnancům k dispozici k zodpovězení dotazů a k pomoci.

Otázka č. 18: Dochází k hodnocení Vaší práce?

Cílem osmnácté otázky bylo zjistit, zda je využitý jeden z nástrojů adaptačních programů, tedy hodnocení pracovního výkonu. Z 62% k hodnocení dochází, výkon zbylých 38% nováčků však hodnocený není.

Dochází k hodnocení Vaší práce?

42 odpovědí



Graf 6 Hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

V rámci **Podotázky č. 19: „Pokud k hodnocení Vaší práce nedochází, uvítal/a byste, aby se realizovalo?“** bylo zjištěno, že celkem 16% z respondentů u kterých hodnocení realizování není, o něj nemá zájem. Zbýlých 84% nováčků by uvítalo, aby k hodnocení docházelo.

Podotázka č. 20: „Pokud k hodnocení Vaší práce dochází, s kým probíhá?“ ukázala, že hodnotitelem je, dle respondentů nejčastěji přímý nadřízený nováčka, jak by tomu také mělo, dle literatury, být. 19% respondentů uvedlo, že hodnotitelem jejich výkonu je kolega či kolegyně. Jeden z respondentů zvolil vedoucího úseku.

Otázka č. 21: Vyjádřete na stupnici, jak jste spokojená/ý se svým přímým nadřízeným.

Tato otázka odkazuje na spokojenost nováčků se svým přímým nadřízeným. Respondenti mohli zvolit svou odpověď na stupnici 1 až 10, kdy bylo u stupnice vysvětleno, že bod 1 znamená naprosto nespokojená/ý a bod 10 naprosto spokojená/ý.

Pokud označíme body 1-4 za „nespokojenost“, body 6-10 za „spokojenost“, a bod 5 za „neutrální“, závěr je zjevný. Procentuální výsledek je shrnutý v Tabulce 8 a názorně ukázán v Grafu 6.

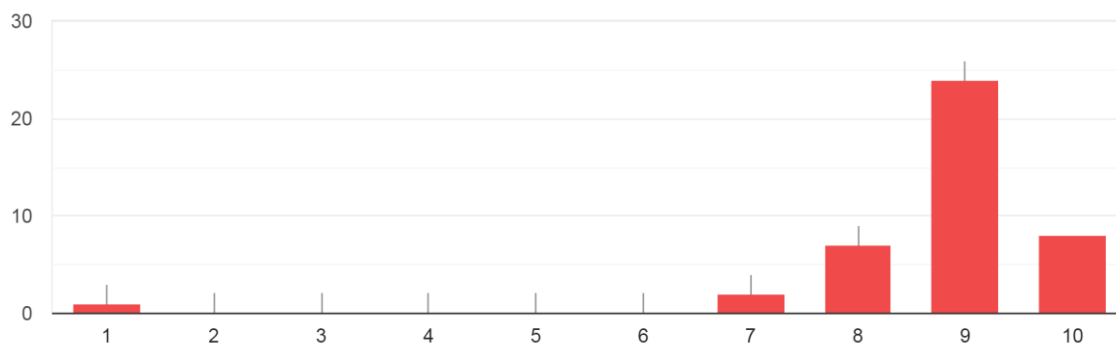
Tabulka 8 Spokojenost s přímým nadřízeným

Spokojenost	Bodová stupnice	Počet respondentů	% zastoupení
Ano	6-10	41	98%
Ne	1-4	1	2%
Neutrální	5	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Vyjádřete na stupnici, jak jste spokojená/ý se svým přímým nadřízeným:

42 odpovědí



Graf 7 Spokojenost s přímým nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

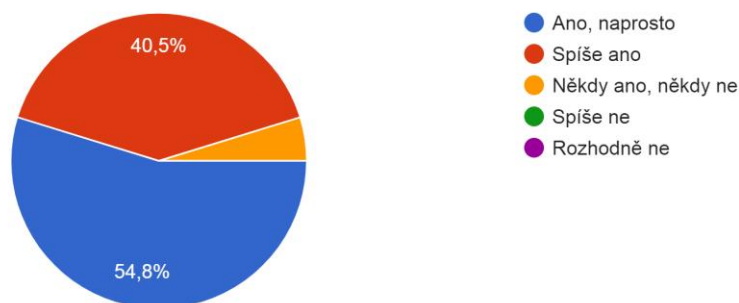
Otázka č. 22: Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací k výkonu Vaší práce?

Tato otázka ukazuje, zda se přímý nadřízený nováčkovi dostatečně věnuje v ohledu podávání informací potřebných k vykonávání zadané práce. Respondenti mohli volit svou odpověď na Likertově škále od nejvyššího stupně „Ano, naprosto“ až po „Rozhodně ne“. Stupňů bylo celkem pět.

Odpovědi ukázaly, že z více než poloviny pocítují nováčci naprostý dostatek informací ze strany nadřízeného. Přibližně 41% respondentů je názoru „Spíše ano“ a téměř 5% zvolilo odpověď „Někdy ano, někdy ne“.

Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací k výkonu Vaší práce?

42 odpovědí



Graf 8 Informovanost od nadřízeného

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

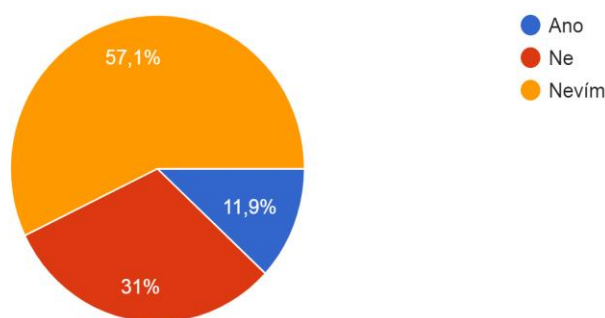
Otázka č. 23: Byl Vám přidělen adaptační plán?

V následující otázce bylo zkoumáno, zda respondenti vědí o existenci adaptačního plánu.

Ukázalo se, že více než polovina respondentů neví, že jim je přiřazený adaptační plán a 31% tvrdí, že jim přiřazený nebyl. Zbývajících 12% respondentů ví o existenci svého adaptačního plánu.

Byl Vám přidělen adaptační plán*?

42 odpovědí



Graf 9 Přidělení adaptačního plánu

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 24: Cítíte se komfortně ve svém pracovním kolektivu?

Tato otázka zjišťuje, jak se nováček ve své pracovní skupině či kolektivu cítí, zda komfortně, či nekomfortně. Na výběr měli respondenti pouze odpovědi „Ano“ či „Ne“. Cílem této otázky bylo zjistit, jak funguje v době adaptace kolektiv i co se týká jakési socializace.

Dle výsledků je možné obecně tvrdit, že pracovní kolektiv napříč celou firmou umožňuje nováčkům cítit se v pracovní skupině komfortně. Z více než 90% převažuje odpověď pozitivního rázu, tři respondenti se však ve svém kolektivu komfortně necítí, ač je kolegiální a týmová práce jednou z firemních hodnot.

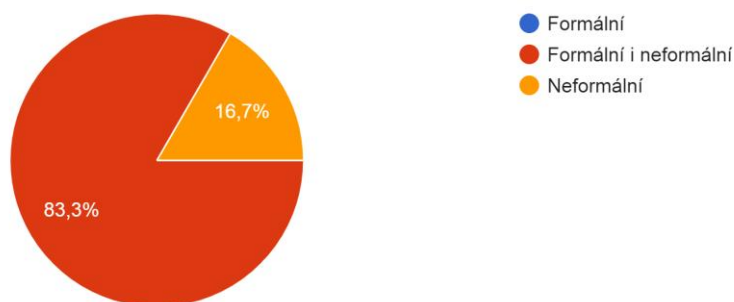
Otázka č. 25: Jaké vztahy se na Vašem pracovišti udržují?

U dané otázky bylo cílem zjistit úroveň formálnosti, která panuje v kolektivech napříč celou firmou. Respondenti volili mezi odpověďmi „Formální“, „Formální i neformální“ a „Neformální“.

Výpovědi respondentů jasně vylučují možnost čistě formálních vztahů a převládá odpověď kombinace formálních i neformálních vztahů. V některých odděleních, dle téměř 17% respondentů, panují vztahy čistě neformálního rázu.

Jaké vztahy se na Vašem pracovišti udržují?

42 odpovědí



Graf 10 Vztahy na pracovišti

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 26: Proč jste si vybral/a právě tuto firmu?

U této otevřené otázky došlo ke sběru důvodů, proč si respondenti zvolili právě tuto firmu pro spolupráci.

Mezi nejčastějšími důvody se objevila prosperita firmy, stabilita firmy, dobrá nabídka ze strany firmy či možnost kariéerního posunu. Několikrát se také objevilo doporučení od známého a silná značka firmy. Několik respondentů vepsalo do volného pole více než jeden důvod.

Níže Tabulka 9 shrnuje odpovědi respondentů. Odpovědi v některých případech musely být upraveny, v žádném případě však nedošlo k upravení podstaty odpovědi, jen k vymazání názvu firmy, který někteří respondenti zmínili. Dále byly některé odpovědi sloučeny, jelikož se vztahovaly ke stejnému důvodu, přesto ale taxativně vyjmenovány.

Tabulka 9 Důvody k výběru firmy

Důvody k výběru firmy	Počet respondentů
Správná nabídka ve správný čas, dobrá nabídka	6
Pozitivní zkušenost	3
Předchozí kladná zkušenost	
Prosperita	6
Je špičkou ve svém oboru	
Číslo 1 v dané oblasti	
Kombinace žurnalistiky a obchodu	1
Stabilita	4
Profesní růst, kariérní posun	6
Doporučení od známého	4
Nabídka benefitů	2
Snadná a příjemná komunikace	1
Široké portfolio	1
Zájem o práci v médiích	1
Firma obsazovala pozici v mé specifické oblasti	1
Pracovní doba	1
Finance	3
Osobní rozvoj	1
Silná značka, brand, dobré jméno	3
Pracovní poměr	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 27: Byl/a jste seznámen/a s hodnotami firmy?

Následující otázka se soustředila na firemní hodnoty a jejím cílem bylo zjistit, zda je nováčci znají. Výzkum ukázal převládající kladnou odpověď, což znamená, že se nováčci cítí s hodnotami firmy seznámeni.

Jeden respondent ve výzkumu byl ale oproti ostatním toho názoru, že s hodnotami seznámen nebyl.

Otázka č. 28: Dostal/a jste nějaký prostor k předání zpětné vazby k Vaší adaptaci?

Za účelem zjistit, zda respondenti dostali nějaký prostor k předání zpětné vazby, byla položena tato otázka. Vzhledem ke zpětnovažebnému dni, který se koná na konci prvního odpracovaného měsíce, byla očekávána odpověď, že nováčci prostor dostali.

Výsledek byl z drtivé většiny dle očekávání, tzn., že nováček prostor měl, objevili se však i respondenti, celkem tři, kteří vypověděli, že prostor nedostali.

Dle získaných informací je prioritou pověřených osob dbát na to, aby měli všichni respondenti stejné podmínky a prostor pro zpětnou

vazbu. Konkrétní důvody, proč tito tři nováčci prostor nedostali, však nejsou známy.

Otázka č. 29: Uvažoval/a jste za svou dobu působení ve firmě o odchodu z firmy?

Tato otázka zjišťovala, zda během doby, po kterou nováčci ve firmě fungují, přemýšleli o odchodu z firmy. Jak již bylo vymezeno v teoretické části, k odchodu nováčků, právě během adaptace, může velmi často z různých důvodů docházet, fluktuace je v této době nadprůměrná.

Ve výzkumu se objevili dva respondenti, kteří o odchodu uvažovali, přičemž následná podotázka směřovala ke zjištění konkrétního důvodu, který zapříčinil tento postoj.

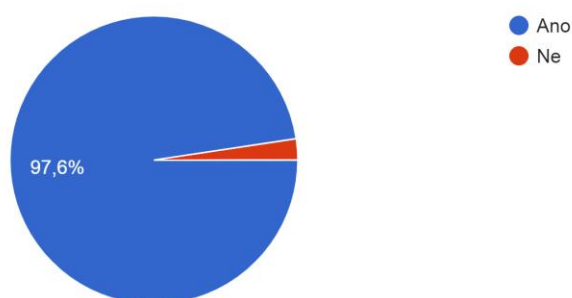
Podotázka č. 30: „Pokud jste o svém odchodu uvažoval/a, jaký byl prosím důvod?“ přinesla odpovědi od dvou respondentů, přičemž jedna odpověď byla, že se jedná o soukromou záležitost a druhá odpověď poukazovala na počáteční chaos při organizaci práce. Tento chaos mohl být zapříčiněný mnoha faktory a není známo, proč ke zmatkům došlo. Na systém a organizaci má však být, dle získaných informací, kladen velký důraz.

Otázka č. 31: Vnímáte se jako součást firmy?

U této otázky bylo cílem zjistit, zda se nováčci cítí být součástí dané firmy, o což je v rámci firemních hodnot usilováno. Jeden z respondentů se jako součást firmy necítí, zbylých 41 respondentů odpovědělo, že vnímají, že součástí firmy jsou.

Vnímáte se jako součást firmy?

42 odpovědí



Graf 11 Vnímání firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

Otázka č. 32: Cítíte se ve firmě i na svém pracovním místě spokojená/ý?

Předposlední otázka měla za cíl zjistit celkovou spokojenost nováčků, jak s firmou, tak se svým pracovním místem. Výsledky výzkumu v této oblasti ukázaly pozitivní odpověď většiny respondentů,

tn., že 41 respondentů je spokojených, jeden respondent však vypověděl, že spokojený není.

Z hlubší analýzy odpovědí plyne, že se jedná o respondenta, který se zároveň necítí být jako součást firmy a který není spokojený ve svém pracovním kolektivu.

Otázka č. 33: Napadne Vás něco, co by ze strany zaměstnavatele zlepšilo Vaši adaptaci?

Poslední otázka dávala respondentům prostor k vyjmenování konkrétních záležitostí, které by zlepšily jejich adaptaci. Odpověď byla otevřená a neomezená, aby měli nováčci volný prostor k popisu.

V návrzích na vylepšení adaptace se objevily i odpovědi, které na nic konkrétního ke zlepšení nepoukazovaly. Takových respondentů bylo celkem 13.

Ze strany ostatních respondentů byly dány návrhy, které jsou součástí Tabulky 10.

Tabulka 10 Návrhy ke zlepšení adaptace

Návrhy ke zlepšení	Počet
Větší interakce s nadřízeným	2
Intenzivnější účast přímého nadřízeného na mé adaptaci	
Technické materiální zajištění včas a bez problémů	1
Vyšší plat	1
Kvůli karanténě probíhala velká část mé adaptace z doma, těžko říci návrh ke zlepšení.	2
Konec karantény	
Více projít celou budovu kvůli orientaci, plánek k orientaci	2
Doplnění údajů do firemního intranetu	4
Hodnocení výkonu	1
Náročné školení na konci uvítacího dne	2
Změna harmonogramu uvítacího dne, školení BOZP	
Jasnější uvedení do kolektivu	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola je zaměřená na výsledky vyplývající z výzkumu a jejich potenciální vylepšení.

Obecně lze kladně hodnotit především oblast Informovanosti. Respondenti byli velmi dobře informováni o průběhu uvítacího dne, o svých právech a povinnostech, o pracovní pozici a obdrželi i materiály, které k informovanosti významně přispívají. Informovanost je v období adaptace velmi důležitou záležitostí a díky dostatečným a adekvátním informacím je možné zamezit frustraci a nejistotě nováčků.

Dále lze obecně říci, že výzkum potvrdil, že se lidé ve firmě řídí firemními hodnotami, jako je například týmová práce a podpora a neformální a příjemná pracovní atmosféra.

I přes pozitivní ohlasy, vyplývající z výpovědí respondentů, se pokusím v této kapitole vznést náměty ke zlepšení. Zanesením těchto změn do adaptačního programu může dojít k jeho vylepšení a zefektivnění jednotlivých kroků.

Adaptační plán

Na základě literatury lze soudit, že je adaptační plán velmi důležitý a že má být nováček s adaptačním plánem, pokud je mu přiřazený, seznámený. Ze získaných informací z rozhovorů plyne, že tento plán ve firmě existuje, každému nováčkovi je připravený individuálně HR Specialistou. Z velké části ale nováčci o jeho existenci nevědí.

V tomto případě doporučuji nastavit jednotný systém, kdy manažeři, ve spolupráci s personálním oddělením, nováčka s adaptačním plánem seznámí.

Je možné uskutečnit setkání personalisty, manažera i nováčka a konzultovat adaptační plán nového zaměstnance. Poté bude seznámený s tím, co jej čeká a že má jeho adaptace tuto formu. Další možností je, že budou manažeři a přímí nadřízení pověřeni, aby adaptační plán prezentovali nováčkům po své ose, jak oni sami, dle získaných informací, preferují. V tu chvíli ale současně musí být zavedený kontrolní element, aby personální oddělení mohlo mít jistotu, že ke konzultování adaptačního plánu opravdu došlo. V každém případě musí být součástí konzultace přímý nadřízený, který nováčkovi adaptační plán sestavuje na míru.

Hodnocení pracovního výkonu po adaptační době

Z výzkumu vyplynulo, že hodnocení pracovního výkonu, dle literatury velmi důležitá součást adaptace, probíhá ve firmě velmi nahodi-

le a často k němu nedochází vůbec. Tento proces navrhuji, pro jeho důležitost, standardizovat.

Doporučuji nenechávat tento proces jen v režii přímých nadřízených nováčků a doplnit jej o koordinační článek – personální oddělení. Navrhuji formulář pro hodnocení pracovního výkonu doplnit o oblasti: Silné stránky, slabé stránky, „Čeho jsem dosáhl/a a čeho chci dosáhnout“.

Následně je vhodné odevzdání vyplněného dokumentu nastavit za povinné. Nadřízený bude mít možnost požádat personální oddělení o účast na tomto setkání, kdy se nováček hodnotí. Následně bude, vzhledem k zaslanému formuláři, probíhat konzultace přímého nadřízeného a personalisty, jak s výsledky z hodnocení naložit.

Hodnocení pracovního výkonu může být také základem pro následné řízení pracovního výkonu a obecně plní funkci zpětné vazby, která je důležitá v jakékoli fázi pracovního poměru a ve velké míře může zabránit fluktuaci pracovníků. Zpětná vazba v této formě také může významně pomoci nespokojenosti nováčků, která se v některých ohledech ve výzkumu objevila, ať už ve formě nespokojenosti v kolektivu či plánu opustit firmu.

Na základě výsledků výzkumu také doporučuji do této funkce zapojit pouze přímé nadřízené, nikoli kolegy, kteří dosud u některých nováčků tuto funkci vykonávali.

Objevily se i výpovědi nováčků, které ukazovaly, že hodnocení pracovního výkonu neočekávají a nestojí o něj. Z literatury však plyne, že je nutnou součástí, která obě strany posouvá dál, proto navrhuji tuto formalitu zavést bez ohledu na tuto výpověď.

Firemní intranet

Firemní intranet je jeden z hlavních nástrojů, který zaměstnanci využívají k lepší orientaci a jako hlavní zdroj informací.

Na intranetu jsou k nalezení veškeré dokumenty pro nováčky v elektronické podobě, dále vzory nejčastěji využívaných dokumentů, seznam benefitů, novinky z firemního prostředí a především kontakty. U kontaktů je uvedený email, telefon, podřízení a nadřízení, v některých případech i fotografie.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci postrádají detailnější informace na tomto firemním portálu. Tento závěr byl usouzen z poslední otázky, kde nováčci měli zodpovědět, co by vylepšilo jejich adaptaci. Několikrát byl detailnější popis na intranetu jmenován.

Doporučuji personálnímu oddělení, ve spolupráci s IT i dalšími odděleními, doplnit informace jako například lokaci, kde daný zaměstnanec sídlí (patro, část budovy) a konkrétnější náplň práce, případně vymezené oblasti, které má daný zaměstnanec na starosti a na které se s nimi ostatní zaměstnanci mohou obracet.

Dále navrhuji zavést vyhledávání dle klíčových slov, to znamená možnost hledat dle produktů nebo například pozic. Vyhledávání dle konkrétního jména zaměstnance se nejeví jako nejefektivnější možnost. Nováčci ani dlouhodobí zaměstnanci, vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců, nemusí všechna jména znát a poté je složité obrátit se s problémy na kompetentního člověka.

Komunikace před nástupem

Ač většina respondentů potvrdila, že byla v kontaktu s někým z firmy ještě před nástupem, objevily se i případy, kdy tomu tak nebylo.

Proto firmě doporučuji dbát na udržování kontaktu s budoucími nováčky, převážně s těmi, kteří nastupují například až za několik týdnů či měsíců. U těchto nováčků vznikají větší časové prodlevy.

Navrhuji, aby byla v interním personálním systému, kde se spravují veškeré údaje o všech zaměstnancích, funkce, která upozorní personalisty na veškeré nástupy. Poté nemusí docházet k manuálnímu vyhledávání či zadávání každého nováčka složitějšími funkcemi.

Efektivně se jeví například i automatické zasílání předvolených emailů, které zvou na uvítací dny. Toto opatření by zabezpečilo, aby byli informováni všichni nováčci a zároveň by akce byla časově méně náročná.

Uvítací den

Dle výpovědí respondentů lze soudit, že některým připadal uvítací den náročný, převážně z toho důvodu, že je na konci celého dne čeká školení BOZP a PO, které vyžaduje pozornost a soustředění. U tohoto školení je nutné, aby jej nováčci vypracovali samostatně a nejpozději v den nástupu.

Možným návrhem, jak situaci vyřešit, se jeví přesunout tuto aktivitu na dopoledne, například před obědovou pauzu. Komplikací ale je, že každému nováčkovi školení zabere jinak dlouhou dobu a proto je efektivní, pokud za programem školení nenásleduje žádná další aktivita.

Pokud po vykonání BOZP a PO bude následovat obědová pauza, může dojít k dvěma extrémním situacím. Někteří nováčci budou mít pauzu příliš dlouhou a budou ji vnímat jako prostoj. Někteří nováčci, kteří vykonávají testy déle, se dostanou do časové tísně a oběd nemusí stihnout. V jiném případě bude část nováčků čekat na navazující přednášku dlouhou dobu a další část ji nemusí stihnout a přijde tak o podstatné informace.

V tomto případě nedoporučuji harmonogram měnit, a to z důvodů uvedených výše a naopak doporučuji komunikovat tuto skutečnost nováčkům. Díky uvedeným důvodům bude pro nováčky následně daná posloupnost v harmonogramu pochopitelnější.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vyhodnotit pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu zavedený adaptační program po třech měsících jeho fungování z pohledu několika zainteresovaných stran. Přínosy práce jsou poté ve formě návrhů ke zlepšení programu, a to na základě výsledků výzkumu.

Výzkumné šetření bylo vykonáno v nejmenované mediální společnosti a účastnilo se jej 42 respondentů v dotazníkovém šetření a dále dvě osoby z personálního oddělení, se kterými byl vedený polostrukturovaný rozhovor.

Respondenty v dotazníkovém šetření byli nováčci, kteří do společnosti nastoupili od ledna do března roku 2020 a byli tak prvními zaměstnanci, na které se daný program aplikoval. Stěžejní oblasti pro dotazníkové šetření byly: Komunikace, informovanost, součásti adaptace, výkon práce, subjekty adaptace, vztahy na pracovišti, hodnocení pracovního výkonu a celkový dojem.

Mezi hlavní oblasti, vztahující se k rozhovorům, patřila například komunikace, informovanost, ale i adaptační program, útvárová orientace, orientace na pracovní místo, dále organizační systém, zpětná vazba a retence. Rozhovory byly polostrukturované, což znamená, že část otázek a oblastí byla připravena předem a následně, v průběhu realizace rozhovoru, docházelo k vyvstání dalších dotazů.

Na základě výsledků výzkumu bylo umožněno analyzovat jednotlivé oblasti v adaptačním programu. Objevily se některé nedostatky, ke kterým byly vytvořeny návrhy a doporučení ke zlepšení. O těchto návrzích pojednává samostatná kapitola. Jako hlavní prostor ke zlepšení se ukázalo hodnocení pracovního výkonu, které není ve firmě standardizováno. Je třeba dát tomuto procesu řád a také zapojit personální oddělení, jakožto dohlížejíci a koordinační článek. Další hlavní návrh k vylepšení adaptačního programu tvořila oblast adaptačního plánu. Jedná se o důležitou záležitost, která musí být projednávána s nováčky, kterých se bezprostředně týká, a nováček musí dostat prostor se k adaptačnímu plánu vyjádřit. V neposlední řadě bylo doporučeno doplnit některé informace do firemního intranetu, který velmi intenzivně napomáhá zaměstnancům v orientaci.

Po zapracování návrhů ke zlepšení může být adaptační program efektivnější, a to jak pro nováčky, kteří musí čelit adaptaci v nové firmě, tak pro jiné zainteresované subjekty uvnitř firmy, kterým vylepšené procesy mohou usnadnit práci i čas.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page, 2006. ISBN 978 0 7494 4631 4.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1., vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
5. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan Nový a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. 1., vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1
7. BOHLANDER, George, Scott Snell. *Managing Human Resources*. 15th edition. South Western: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0-324-59331-0.
8. DUCHOŇ, Bedřich, Jana Šafránková. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1., vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1., vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 978-80-7179-893-4.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1., vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
11. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1., vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
12. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
13. CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
15. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
16. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie nemoci*. Praha: Grada, 2002. ISBN 978-80-247-0179-0.
17. LANGER, Tomáš. *Moderní lektor: Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
18. NOVÝ, Ivan, Alois Surynek. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
19. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
20. PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. 2. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.

21. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management developmet: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6
22. PRŮCHA, Jan, Jaroslav Veteška. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
23. RENTOR, Jane. *Coaching and Mentoring: What they are and how to make the most of them*. Bloomberg Press: New York, 2009. ISBN 978-1-57660-330-7.
24. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
25. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
26. ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2
27. ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára Šedová. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
28. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.
29. URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
30. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6
31. VÁCHAL, Jan, Marek Vochozka a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8682-7
32. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5
33. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9
34. VODÁK, Josef, Alžběta Kucharčíková. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7340-7
35. WESTWOOD, Roberta, Leanne Johnson. *Winning with New Employee Orientation*. Virginia: American Society for Training and development, 2004. ISBN 9781562863814
36. ZACHAROVÁ, Eva, J. Šrámková, M. Hermanová. *Zdravotnická psychologie: Teorie a praktická cvičení*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2068-5

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

1. BAUER, Talya. *Onboarding: Maximizing role clarity and confidence*. Research Gate [online]. [cit.2019-12-15]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/286447174 Onboarding Maximizing role clarity and confidence](https://www.researchgate.net/publication/286447174_Onboarding_Maximizing_role_clarity_and_confidence)
2. BUŠINA, Filip, Martin Šikýř. *Human Resource Management in the Building Industry: International Comparison*. Journal of Modern Accounting and Auditing [online]. [cit.2019-12-28]. Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37429836/JMAA_2014.10.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DJMAA_2014.10.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191228%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191228T081708Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=e00e0a18a982e42657339a51144fead92267e0262e96b09cd92e70c8f8de525d#page=74
3. HEATHFIELD, Susan. *New Employee Orientation: Employee Onboarding*. The Balance Careers [online]. [cit.2019-12-18]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/new-employee-orientation-employee-onboarding-1918195>
4. HŘEBÍČEK, Vladimír. *Rozvoj lidských zdrojů: Proces adaptace nového zaměstnance*. QMprofi.cz [online]. [cit.2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/rozvoj-lidskych-zdroju-proces-adaptace-noveho-zamestnance-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuiqB7MU5EZk57JqlMK1YvXVRYFLS2WAvA/>
5. KMOŠEK, Petr. *Adaptace zaměstnance - Onboarding*. Petr Kmošek [online]. [cit.2019-12-29]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/adaptace-zamestnance-onboarding/>
6. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Odborná způsobilost, výchova a vzdělávání zaměstnanců*. QMprofi.cz [online]. [cit.2019-12-21]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/odborna-zpusobilost-vychova-a-vzdelavani-zamestnancu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0cK0wh9GvCapv0oRYrk/?serp=1>
7. POLÁKOVÁ, Ivana. *Trainee Program*. Moderní řízení [online]. [cit.2019-12-19]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18886290-trainee-program>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Mapa funkcí vzdělávání	33
Obrázek 2	Vzdělávací metody	33
Obrázek 3	Základní hierarchie podniku	44
Obrázek 4	Schéma nástupu v první den v měsíci	46
Obrázek 5	Schéma nástupu v průběhu měsíce	47

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Komunikace s nováčky před nástupem	56
Graf 2	Seznámení s právy a povinnostmi	57
Graf 3	Dojem z uvítacího dne	58
Graf 4	Reálná náplň práce vzhledem k očekávání	59
Graf 5	Náročnost úkolů	60
Graf 6	Hodnocení pracovního výkonu	61
Graf 7	Spokojenost s přímým nadřízeným	62
Graf 8	Informovanost od nadřízeného	62
Graf 9	Přidělení adaptačního plánu	63
Graf 10	Vztahy na pracovišti	64
Graf 11	Vnímání firmy	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozhovor s HR Specialistkou	41
Tabulka 2 Rozhovor s HR manažerkou	42
Tabulka 3 Dotazník pro nováčky	43
Tabulka 4 Základní demografické údaje o zaměstnancích firmy	45
Tabulka 5 Poměr respondentů dle pohlaví a věku	54
Tabulka 6 Pozice respondentů	55
Tabulka 7 Vzdělávací aktivity respondentů	59
Tabulka 8 Spokojenost s přímým nadřazeným	61
Tabulka 9 Důvody k výběru firmy	65
Tabulka 10 Návrhy ke zlepšení adaptace	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s HR Specialistkou	79
Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou	80
Příloha 3 Dotazník pro nováčky	81
Příloha 4 Adaptační plán	84
Příloha 5 Závěrečné hodnocení	85

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor s HR Specialistkou

1. Jakým způsobem je nováček informován o svém přijetí a o dalším postupu?
2. Popište mi prosím jednotlivé kroky adaptačního programu.
3. Jak jsou předávány nováčkům informace o společnosti, o kultuře společnosti, o hodnotách společnosti?
 - Jak je zabezpečeno informování ohledně:
 - Odměňování
 - BOZP
 - Odbory
 - Zařízení firmy
 - Jsou poskytovány nováčkům nějaké informační materiály?
4. Jak je nováček uveden do svého oddělení a na pracovní místo?
5. Kdo a kdy do programu vstupuje (subjekty adaptace)?
 - Kdo se o nováčka následně stará?
 - Kdo mu zadává a kontroluje práci?
6. Jaký je časový harmonogram adaptace?
7. Je harmonogram přizpůsobený jednotlivcům nebo je celoplošně univerzální pro všechny nováčky?
8. Jsou všichni zaměstnanci i vedoucí pracovníci informováni o existenci nového adaptačního programu?
9. Jsou s adaptací spojené nějaké vzdělávací metody či školení?
10. Vnímáte Vy sama mezeru v celém procesu adaptace?

Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s HR manažerkou

1. Byl zaveden nový adaptační program. K jakým změnám od původních verzí došlo?
2. Z jakého důvodu cítíte, že byla změna potřeba?
3. Kdo se na změně podílel?
4. Jakým způsobem bude získávána zpětná vazba od nováčků?
5. Bude se zpětná vazba dále řešit?
6. Víte, jaká je statistika fluktuace ve zkušební době?
- V jaké míře myslíte, že to má souvislost s adaptací?
7. Kdo jsou hlavní subjekty adaptačního programu v této firmě a jak se podílí?
8. Jakým způsobem byl komunikován nový adaptační program vedoucím pracovníkům?
9. Kdo je zodpovědný za hodnocení pracovního výkonu nováčka?
10. Shledáváte v tuto chvíli Vy sama mezeru v adaptačním programu?

Příloha 3 Dotazník pro nováčky

1. Jakého jste pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik je Vám let?

- a) 15-34
- b) 35-54
- c) 54 a více

3. Na jakou pozici jste do firmy nastupoval/a? Lze jmenovat jen středisko či oblast.

Volná odpověď:

4. Byl/a jste s někým z firmy v komunikaci ještě před svým nástupem?

- a) Ano b) Ne

5. Měla/a jste dostatek informací o průběhu prvního nástupního dne?

- a) Ano b) Ne

6. Pokud ne, kterých informací jste měl/a nedostatek?

Volná odpověď:

7. Bylo Vám poskytnuté dostatečné množství informací o pracovní pozici ještě před nástupem?

- a) Ano b) Ne

8. Pokud ne, které informace jste postrádal/a?

9. Během úvodního dne jsem byl/a dostatečně seznámen/a se svými právy a povinnostmi.

Vyjádřete správnost tvrzení.

- a) Ano b) Spíše ano c) Nedokážu říci d) Spíše ne e) Ne

10. Jaký si odnášíte dojem z Vašeho prvního nástupního dne?

- a) Pozitivní b) Spíše pozitivní c) Neutrální d) Spíše negativní e) Negativní

11. Obdržel/a jste při nástupu příručku*?

- a) Ano b) Ne

*(Jedná se o dokument shrnující základní informace např. o nejdůležitějších kontaktech, odkazech, systémech, benefitech atd.)

12. Během podpisu dokumentů, jako například pracovní smlouvy, byl Vám někdo kompetentní k dispozici k případným dotazům?

a) Ano b) Ne

13. Je předmětem Vaší adaptace nějaké školení či vzdělávací aktivity?

a) Ano b) Ne

14. Pokud ano, vyjmenujte, prosím, o jaké aktivity se jedná:

15. Je Vaše reálná náplň práce v souladu s očekáváním?

a) Ano, naprosto b) Z většiny ano c) Nic jsem neočekával/a
d) Z většiny ne e) Vůbec ne

16. Jaká je náročnost úkolů, které jsou Vám přidělovány v rámci výkonu Vaší práce?

a) Úkoly se postupně ztěžují, dle toho, jak zvládám úkoly předchozí.

b) Kombinace jednoduchých s těžkými

c) Úkoly jsou mi přidělovány náhodně, dle toho, co je aktuálně potřeba.

17. Byl Vám přidělený či představený někdo, na koho se můžete obrátit s případnými dotazy?

a) Ano b) Ne

18. Dochází k hodnocení Vaší práce?

a) Ano b) Ne

Pokud ano:

19. S kým poté probíhá?

a) S mým přímým nadřízeným

b) S kolegou/kolegyní

c) S vedoucím úseku

Pokud ne:

20. Uvítal/a byste, aby se hodnocení realizovalo?

a) Ano b) Ne

21. Vyjádřete na stupnici, jak jste spokojená/ý se svým přímým nadřízeným:

1=naprosto nespokojený 10=naprosto spokojený

22. Poskytuje Vám Váš nadřízený dostatek informací k výkonu Vaší práce?

a) Ano, naprosto b) Spíše ano c) Někdy ano, někdy ne d) Spíše ne e) Rozhodně ne

23. Byl Vám přidělen adaptační plán?

a) Ano b) Ne c) Nevím

24. Cítíte se komfortně ve svém pracovním kolektivu?
a) Ano b) Ne
25. Jaké vztahy se na Vašem pracovišti udržují?
a) Čistě formální b) Spíše formální c) Formální i neformální
d) Spíše neformální e) Čistě neformální
26. Proč jste si vybral/a právě tuto firmu?
Volná odpověď:
27. Byl/a jste seznámen/a s hodnotami firmy?
a) Ano b) Ne
28. Dostal jste prostor k předání zpětné vazby k Vaší adaptaci?
a) Ano b) Ne
29. Uvažoval/a jste za svou dobu působení ve firmě o opuštění firmy?
a) Ano b) Ne
Pokud ano:
30. Jaký byl prosím důvod?
Volná odpověď:
31. Vnímáte se jako součást firmy?
a) Ano b) Ne
32. Cítíte se ve firmě i na svém pracovním místě spokojený/á?
a) Ano b) Ne
33. Napadne Vás něco, co by ze strany zaměstnavatele zlepšilo Vaši adaptaci?
Volná odpověď:

Příloha 4 Adaptační plán

Adaptační plán pro zaměstnance:	
Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Vedoucí zaměstnanec (hodnotitel)	
Datum nástupu	
Délka adaptačního procesu	

Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky	Splněno
Interní dokumenty zaměstnavatele:				
Pracovní řád				
Etický kodex				
Organizační řád				
Podpisový řád				
Základy používání PC				
Směrnice pro předcházení páchaní deliktní činnosti				
Povinná školení:				
Uvítací den				
BOZP/ PO			On-line kurz	
Produktové školení				
(GDPR)			On-line kurz	
(IT bezpečnost)			On-line kurz	
Adaptační feedback				
Doporučená školení:				
Vyplňte dle potřeby (např. školení ORIS, HERMES... a odpovědnou osobu, která bude školení zajišťovat. V případě, že budete chtít školení zajistit od HR, napište HR)				

Příloha 5 Závěrečné hodnocení

ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ						
Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
Odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti					
	Práce s PC					
Pracovní styl	Pracovní výkon					
	Samostatnost					
	Aktivita, iniciativa					
	Flexibilita					
Týmová spolupráce	Zařazení do pracovního týmu					
	Komunikace s kolegy a nadřízeným					
Zhodnocení adaptační doby:			Vyjádření zaměstnance:			
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:			
Další doporučení pro rozvoj zaměstnance (vstup pro identifikaci vzdělávacích potřeb - např. obchodní dovednosti, manažerské dovednosti...)						

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Vaše jméno ...

V Praze dne: Klikněte nebo klep-
Podpis: něte sem a zadejte datum.

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis