

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Inovace procesu adaptace zaměstnanců v organizaci

Innovation of Employee Adaptation Process in the
Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SLÍVKOVÁ

KRISTÝNA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Slívková** Jméno: **Kristýna** Osobní číslo: **469390**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Inovace procesu adaptace zaměstnanců v organizaci

Název diplomové práce anglicky:

Innovation of Employee Adaptation Process in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení procesu adaptace zaměstnanců a návrh inovativních zlepšení.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, formy a metody adaptace zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, analýza stávajícího procesu adaptace zaměstnanců, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

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

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut manažerských studií MÚ

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

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

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

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

SLÍVKOVÁ, Kristýna. *Inovace procesu adaptace zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. 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: 27. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady a připomínky, které mi poskytoval během jejího zpracování a za vstřícnost a ochotu, kterou mi věnoval při konzultacích. Mé poděkování patří rovněž organizaci GoodCall, s.r.o. a jejím zaměstnancům za spolupráci při získávání informací pro praktickou část této práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá inovací procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci s cílem prozkoumat proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část představuje pojem personální práce a dále pojetí, proces a trendy v oblasti adaptace zaměstnanců. Praktická část představuje vybranou organizaci, analyzuje stávající stav procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, vyhodnocuje rozhovory s vybranými zaměstnanci a navrhuje inovativní zlepšení procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Klíčová slova

Personální práce, adaptace zaměstnanců, adaptační program, odborné zapracování, sociální začlenění, formy adaptace zaměstnanců, metody adaptace zaměstnanců

Abstract

This diploma thesis is focused on innovation of employee adaptation process in selected organization in order to analyze the system of employee orientation in a selected organization, identify possible opportunities for improvement and propose suitable solutions. The theoretical part presents the concept of personnel work and the conception, process and trends in the field of employee adaptation. The practical part presents the selected organization, analyzes the current state of the process of employee adaptation in the selected organization, evaluates interviews with selected employees and proposes innovative improvements in the process of employee adaptation in the selected organization.

Key words

Personnel work, employee adaptation, adaptation program, professional incorporation, social integration, forms of employee adaptation, methods of employee adaptation

Obsah

Úvod	5
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	8
1.1 Význam personální práce	8
1.2 Systém personální práce.....	11
1.3 Zabezpečení personální práce.....	14
2 POJETÍ ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	18
2.1 Cíle adaptace zaměstnanců.....	19
2.2 Formy adaptace zaměstnanců.....	22
2.2.1 Formální adaptace.....	22
2.2.2 Neformální adaptace	23
2.3 Metody adaptace zaměstnanců.....	23
2.3.1 Individuální adaptační plán.....	24
2.3.2 Příručka zaměstnance	25
2.3.3 Formální informační kurzy	26
2.3.4 Zpětnovazební rozhovory	27
2.3.5 Pracovní rotace.....	28
2.3.6 Mentoring.....	28
3 PROCES ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	30
3.1 Oblasti procesu adaptace zaměstnanců.....	30
3.1.1 Celopodniková adaptace.....	30
3.1.2 Útvarová adaptace.....	31
3.1.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo.....	32
3.2 Fáze procesu adaptace zaměstnanců.....	32
3.2.1 Přednástupní fáze	32
3.2.2 Nástupní fáze	34
3.2.3 Integrovační fáze.....	36
3.2.4 Fáze plného členství v organizaci.....	39
3.3 Časový plán adaptace zaměstnanců.....	39
3.4 Subjekty a objekty procesu adaptace zaměstnanců.....	41
3.4.1 Subjekty procesu adaptace zaměstnanců.....	41

3.4.2	Objekty procesu adaptace zaměstnanců.....	42
4	TRENDY V OBLASTI ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	44
4.1.1	Gamifikace.....	44
4.1.2	Virtuální adaptace.....	45
4.1.3	Online nástroje a softwary.....	47
5	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	50
5.1	Struktura organizace.....	50
5.2	Činnosti organizace.....	52
5.3	Systém personální práce v organizaci.....	53
6	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI..	56
6.1	Přednástupní fáze.....	56
6.2	Nástupní fáze.....	62
6.3	Integrační fáze.....	65
6.3.1	Sociální začlenění.....	65
6.3.2	Odborné zapracování.....	68
6.3.3	Zpětnovazební rozhovory.....	72
6.4	Fáze plného členství v organizaci.....	75
6.5	Distanční forma adaptace.....	75
7	VYHODNOCENÍ ROZHovorŮ SE ZAMĚSTNANCÍ.....	77
7.1	Výstupy rozhovorů.....	77
7.2	Shrnutí rozhovorů.....	91
8	NÁVRHY INOVATIVNÍCH ZLEPŠENÍ	98
	Závěr	103
	Seznam použité literatury	105
	Seznam obrázků	108
	Seznam grafů	109
	Seznam příloh	110

Úvod

Proces adaptace zaměstnanců je velmi důležitou činností personální práce. Největším bohatstvím každé organizace jsou zaměstnanci, na jejichž spokojenosti a znalostech se odráží celkové výsledky a úspěšnost organizace. Cílem každé organizace by proto mělo být nastavení systematického procesu adaptace zaměstnanců takovým způsobem, aby byl v souladu s očekávanými cíli organizace a zároveň s potřebami nastupujících zaměstnanců jak z odborného, tak sociálního hlediska.

Toto téma bývá v mnoha organizacích podceňováno, avšak právě nesprávné nastavený procesu adaptace zaměstnanců bývá častým důvodem vysoké fluktuace v organizacích a vytváření dodatečných nákladů na časté zaškolování nových zaměstnanců. Proces adaptace není jen o odborném zapracování na konkrétní pracovní pozici, ale rovněž o sociálním začleněním zaměstnanců v rámci celé organizace a vytváření pozitivních emocí, díky kterým se zvýší jejich celková angažovanost vůči organizaci, což je jednou z hlavních podmínek pro úspěšné plnění nastavených cílů.

Vybranou organizací je GoodCall, s.r.o., působící v oblasti lidských zdrojů a zabývající se oslovováním a zajišťováním vhodných kandidátů na pracovní pozice pro externí organizace. Vybraná organizace se snaží pracovat s nejnovějšími trendy v oblasti recruitmentu a zároveň do této oblasti přinášet vlastní ověřené nástroje a postupy. Organizace je otevřena nejrůznějším změnám a inovacím a z tohoto důvodu je analýza procesu adaptace dalším krokem, jakým lze současně využívané metody zefektivnit či vylepšit.

Cílem diplomové práce je prozkoumat proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá významem a zabezpečením činností personální práce. Dále definuje pojetí adaptace zaměstnanců a vymezuje její cíle, formy a metody. Následně popisuje samotný proces adaptace zaměstnanců společně s jednotlivými oblastmi, fázemi, časovým harmonogramem a subjekty, jež tento proces zabezpečují. Nakonec představuje trendy v oblasti adaptace zaměstnanců, které jsou v organizacích v současné době praktikovány.

Praktická část analyzuje proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci, posuzuje postupy, které jsou v organizaci uplatňovány, nalézá potenciální problémy či příležitosti pro zlepšení a navrhuje vhodná řešení. Informace k praktické části byly získány na základě rozhovorů se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist, zaměstnankyní na pozici Chief People Care Officer, zaměstnankyní na pozici Office Manager, zaměstnancem na pozici Head of Talent Sourcing, interních dokumentů organizace, webových stránek organizace a rozhovorů s vybranými zaměstnanci organizace.

Výstupem této diplomové práce jsou návrhy inovativních zlepšení týkající se procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Tato kapitola vymezuje pojetí personální práce, definuje význam personální práce, představuje systém personální práce a personálních činností, jež souvisejí s procesem adaptace zaměstnanců v organizaci a vymezuje subjekty, které personální práci zabezpečují.

1.1 Význam personální práce

Pojem personální práce, který lze jinými slovy označit jako personalistika, je jedním z úseků řízení organizace, který se zabývá procesem vedení a řízení lidí, které je důležité pro zajištění dostatku motivovaných a způsobilých zaměstnanců v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 14)

Koubek (2015, s. 14) uvádí, že pojmy personální práce a personalistika jsou často zaměňovány s pojmy personální řízení, personální administrativa a řízení lidských zdrojů, které spíše popisují jednotlivé vývojové etapy personální práce a z toho důvodu je nelze považovat za synonyma.

V současné době je dle Koubka (2007a, s. 14) v moderním pojetí personální práce kladen důraz zejména na koncepci řízení lidských zdrojů, která soustředí pozornost na strategické hledisko, jež zahrnuje pohled na problematiku personální práce z dlouhodobé perspektivy, dohlíží na provázanost s komplexními cíli organizace a navrhuje způsoby, jimiž je možné cílů dosáhnout. Z tohoto důvodu je pro organizaci důležité zaměřit se nejen na vnitřní podmínky fungování pracovní síly, ale také na ty vnější, které formování jednotlivých činností personální práce ovlivňují. Mezi tyto podmínky patří například vývoj populace, situace na trhu práce, ekonomická perspektiva organizace z hlediska dlouhodobého fungování, legislativní opatření či hodnotový systém lidí. Tento systém vytváří určité trendy v rámci profesní orientace, prostorové mobility a migrační a rezidenční atraktivity v místě působnosti organizace.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 45) se současné pojetí personální práce zabývá řízením lidského kapitálu, řízením znalostí a schopností zaměstnanců, zabezpečováním personální práce, sociální odpovědností organizace, personálními činnostmi a rozvojem organizace. Toto pojetí, které lze označit jako řízení lidských zdrojů lze dle Armstronga a Taylora (2015, s. 47) definovat jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.*“

Jak již bylo zmíněno, personální práce se zabývá vedením a řízením lidí. Dle Šikýře (2016, s. 42) jsou právě lidé unikátním bohatstvím, kterým může organizace disponovat. S tímto tvrzením se ztotožňuje také Armstrong (2007, s. 47) který uvádí, že právě zaměstnanci, kteří jsou označováni jako lidský kapitál, představují pro organizaci určité aktivum, které firma může rozvíjet a investovat do něj. Tyto investice mohou mít formu získávání, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a pomocí nich lze dosáhnout

konkurenční výhody organizace. Koubek (2007a, s. 14) dodává, že důvodem, proč je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak důležitý je světová globalizace a neustále se měnící prostředí, které od organizací vyžaduje rychlou a flexibilní reakci. Právě rozvoj lidského kapitálu se potvrdil jako efektivní nástroj při tvorbě a stabilizace konkurenceschopné organizace.

Úkolem každé organizace je zabezpečit dostatek způsobilých a motivovaných zaměstnanců, což je úlohou manažerů, popřípadě personalistů, pokud jsou součástí organizace. Způsobilost a motivovanost se společně s pracovními podmínkami zaměstnanců odráží ve výsledném výkonu organizace. To je jeden z hlavních důvodů, proč by se každá organizace měla zaměřit na rovnovážné naplňování nejen cílů ekonomických, ale také cílů sociálních, které mají za úkol uspokojovat potřeby zaměstnanců a vytvářet tak vhodné podmínky pro dosahování vyšších cílů organizace. (Šikýř, 2016, s. 26–27)

Úkolem personální práce je dle Koubka (2007a, s. 15–17):

- najít vhodné spojení člověka s pracovními úkoly a toto spojení zdokonalovat,
- snažit se o optimální využití zaměstnanců,
- formovat pracovní skupiny lidí se zdravými mezilidskými vztahy, které budou vedeny a řízeny efektivně,
- zabezpečovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců,
- dodržovat platnou legislativu v oblasti pracovních a lidských práv.

Výzkum, kterým se zabývali Rehman, Shahrukh, Virk a Butt (2019, s. 74–90) uvádí, že existuje závislost mezi kreativitou a motivací zaměstnance. Kreativní práce je pro zaměstnance více motivační a zároveň, pokud je zaměstnanec dostatečně motivován ke splnění úkolu, je i více kreativní. Pokud zaměstnanec nemá k vykonání úkolu žádnou motivaci a je do pracovní činnosti nucen, je zde větší riziko emočního vyčerpání či syndromu vyhoření, které je způsobeno nadměrným stresováním.

Personální práce má mimo jiné za úkol zamezit výskytu těchto negativních vlivů nevhodného spojení zaměstnance s pracovními úkoly a průběžně monitorovat jeho stav a spokojenost. Dle Koubka (2007a, s. 15) není důležité pouze nalézt zaměstnance s potřebnými znalostmi a zkušenostmi pro konkrétní pracovní pozici. Je důležité nalézt rovnováhu mezi požadavky na konkrétní pracovní místo, s ním spojené pracovní úkoly a individuální potřebou zaměstnance. To vše by mělo být v souladu s optimálním využitím pracovní síly a fondem pracovní doby v organizaci.

Nutnost zdravých mezilidských vztahů, kontinuálního rozvoje zaměstnanců a vhodných pracovních podmínek se promítá již v základních mezilidských potřebách, které jsou znázorněny Maslowovou pyramidou potřeb. Tato hierarchie znázorňuje důležitost potřeb, které vedle hodnot a zájmů tvoří hlavní motivy, jež určují lidskému chování směr a sílu. Nejdůležitější je pro člověka potřeba seberealizace, která se v pracovním prostředí projevuje jako potřeba osobního a profesního rozvoje, dostatečného ocenění za vykonanou práci, ze které má zaměstnanec pocit uspokojení a možnost podílet se na významných činnostech v rámci organizace. Potřeba uznání je determinována kladným hodnocením a oceněním ve společnosti, v tomto případě v rámci pracovního

týmu či celé organizace. Součástí sociálních potřeb jsou již zmíněné mezilidské vztahy a potřeba sounáležitosti s přátelským kolektivem. Potřeba bezpečí zahrnuje dodržování platné legislativy společně s materiálními a finančními stimuly. Na nejnižším stupni hierarchického uspořádání jsou fyziologické potřeby, které zahrnují patřičné mzdové ohodnocení a zabezpečení vhodných pracovních podmínek. (Tureckiová, 2007, s. 38–39)



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb
Zdroj: upraveno podle Armstrong (1999, s. 260)

Na základě této hierarchie lze odvodit souvislost mezi významem personální práce a základními mezilidskými potřebami, které jsou nezbytné pro to, aby organizace disponovala vhodným pracovním prostředím se schopnými a motivovanými zaměstnanci.

Šikýř (2016, s. 29) dodává, že úlohou personální práce je rovněž tvorba personální strategie. Jak již bylo řečeno, je důležité, aby byly veškeré činnosti v rámci organizace v souladu s jejími strategickými cíli. Na základě toho je vyvinuta strategie organizace, která se dělí na strategické plány jednotlivých oddělení a konkrétních činností, které zaštitují. Dle Fotra (2012, s. 102–103) je při tvorbě personální strategie důležité odpovědět na otázku kolik zaměstnanců je pro splnění strategických cílů potřebných a jaká má být jejich věková, genderová, znalostní a profesní struktura. Pro správné zodpovězení je nutné provést analýzu současného stavu vnitřních a vnějších podmínek organizace. Dalším faktorem, který v tvorbě personální strategie figuruje, jsou specifické požadavky jednotlivých útvarů a spolupráce s liniiovými manažery. Výstupem tvorby personální strategie by měly být konkrétní metody a postupy, jak prostřednictvím lidského kapitálu dosáhnout komplexních cílů organizace.

Dále je důležitou úlohou personální práce tyto personální strategie měřit a vyhodnocovat, aby organizace věděla, které investice se jí proměňují v konkurenční výhodu a na kterých by bylo dobré více zapracovat. Metodou, která je pro toto hodnocení vhodná je například personální audit, který měří úroveň personálních činností a lidského kapitálu v organizaci. Dále je možné srovnávat úroveň personálních činností v organizaci s jinou konkurenční organizací pomocí personálního benchmarkingu a na závěr se hodnocením zabývá samotná personální činnost hodnocení zaměstnanců, která zkoumá úroveň, spokojenost a motivaci zaměstnanců v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 33)

1.2 Systém personální práce

Personální práci lze považovat za systém personálních činností, které slouží k uspokojování potřeb organizace a zároveň potřeb zaměstnanců. Tyto činnosti jsou uspořádány v určité logické sekvenci a úkolem personální práce je u každého zaměstnance tyto aktivity individuálně zastřešovat.

Systém činností personální práce dle Koubka (2007a, s. 17–18) zahrnuje:

1. Analýzu a vytváření pracovních míst,
2. Personální plánování,
3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
4. Hodnocení zaměstnanců,
5. Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
6. Odměňování zaměstnanců,
7. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
8. Pracovní vztahy,
9. Péče o zaměstnance,
10. Personální informační systém.

Ačkoliv se tento systém může zdát příliš obsáhlý a neproveditelný v rámci malých organizací, vyplatí se ho implementovat do každé organizace bez ohledu na její velikost. Tento komplexní systém slouží k zajištění schopných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou důležití pro konkurenceschopnost každé organizace bez ohledu na počet jejich zaměstnanců. (Koubek, 2007a, s. 19)

Analýza pracovních míst je dle Kocianové (2010, s. 42) primárním krokem pro úspěšné vytvoření nové pracovní pozice, který spočívá ve shromáždění a vyhodnocení informací o určité pracovní pozici, díky kterým jsou personalisté schopni vytvořit nové pracovní místo. Dle Koubka (2007a, s. 45–46) jsou zdrojem informací pro tuto analýzu například současní zaměstnanci. Tento zdroj informací je třeba brát s určitou rezervou z toho důvodu, že každý zaměstnanec může na konkrétní pozici nahlížet z jiného úhlu pohledu a výsledný popis práce může být tímto aspektem ovlivněn. Proto jsou pro organizaci hodnotnější informace obsaženy v závěrečných pohovorech s odcházejícími zaměstnanci. Tito zaměstnanci již nemají na své profesní kariéře v organizaci osobní zájem, a tak jsou jejich výpovědi otevřené a vyobrazují pravou realitu. Dalším zdrojem informací mohou být externí analytici práce či již existující písemné dokumenty.

Analýza pracovních míst je velmi důležitá pro následné **vytvoření pracovního místa**, které zahrnuje podrobné definování pracovních úkolů, povinností a pravomocí zaměstnance. (Koubek, 2007a, s. 17) Pokud pracovní místo nebude dobře definováno a zaměstnanec bude přijat na pozici, která se ve skutečnosti bude od slibované náplně práce lišit, adaptační proces nemůže být úspěšně dokončen, jelikož je zde velké riziko, že zaměstnanec organizaci předčasně opustí.

Personální plánování je činností, která obsahuje odhadování a plánování lidských zdrojů v podobě pokrytí potřeb zaměstnanců včetně jejich personálního rozvoje.

Součástí této činnosti je rovněž zpracování personálního plánu a aktivit s tím spojených. (Šikýř, 2016, s. 28) Plánování je dle Kocianové (2010, s. 70) „cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení.“ V tomto případě je třeba připomenout již zmíněné pojetí současné personalistiky, která má za úkol provázat činnosti personální práce s dlouhodobými cíli organizace. Koubek (2011, s. 14) Dle Kocianové (2010, s. 70) efektivnost plánovacího procesu závisí na čtyřech aspektech, kterými jsou organizační cíle, akce, disponibilní zdroje a způsob implementace personálního plánu do fungování organizace. Z toho lze odvodit, že samotný personální plán, ačkoliv dobře strukturovaný, není zárukou naplnění dlouhodobých cílů, a to z toho důvodu, že se mezi plánem a cíli nachází komplexní systém činností jež musí být vhodně, ve správnou chvíli a s příslušnými zdroji realizovány.

Proces, který se nejvíce týká adaptačního procesu je **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**. Získávání a výběr jsou na sebe navazující činnosti, které určují kvalitu lidského kapitálu vstupujícího do organizace. Personalisté se při těchto činnostech řídí předem danými požadavky a nároky na konkrétní pracovní pozici, ale také musí brát v úvahu možný rozvojový potenciál kandidáta. Noví zaměstnanci mohou být získáváni externě, kdy se využívají různé náborové metody, či interně, kdy je pracovní pozice obsazena někým z řad vlastních zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 79) Dle Koubka (2007b, s. 126) je **získávání zaměstnanců** „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, s přiměřenými náklady a v žádaném termínu.“ Proces získávání zaměstnanců spočívá v určitém toku informací mezi potenciálním kandidátem a zaměstnavatelem, který má za cíl podnítit zájemce o práci k reakci na nabídku pracovní pozice v organizaci. (Koubek, 2007b, s. 127) Je třeba si uvědomit, že cílem tohoto toku informací není sehnání co největšího počtu zájemců, ale získání takových kandidátů, jejichž profil bude odpovídat požadovaným nárokům organizace. Ve fázi **výběru zaměstnance** dochází k analýze shromážděných informací získaných při pracovních pohovorech, jejich vyhodnocení a výběr vhodného kandidáta. Ačkoliv pro tento výběr slouží nespočet metod, žádná z nich není natolik spolehlivá, aby zaručila výběr toho nejlepšího kandidáta. (Koubek, 2007b, s. 166) Poslední fází je **přijímání a adaptace zaměstnance**. Proces přijímání zaměstnance lze jednoduše chápat jako postup činností, které je třeba vykonat pro nástup zaměstnance do organizace a jeho zařazení na příslušné pracovní místo. Následná adaptace představuje pečlivě propracovaný program, který má za úkol novému zaměstnanci usnadnit a urychlit proces obeznamování se s novými pracovními úkoly, seznamování s ostatními zaměstnanci a podmínkami pracovního prostředí. (Koubek, 2007b, s. 192) Je třeba si uvědomit, že adaptace zaměstnance a jeho celkový dojem z nové pracovní pozice začíná již od prvního kontaktu s personalistou. Pokud se zaměstnanec nebude cítit dobře již na pracovním pohovoru či při předvýběrovém hovoru, ani jeho kvalitně propracovaný adaptační plán nemusí zaručit požadovanou adaptaci.

Hodnocení zaměstnanců může probíhat již během adaptačního procesu s cílem získat zaměstnancovu zpětnou vazbu a zároveň vyjádřit dosavadní spokojenost

s vykonanou prací ze strany organizace. V ostatních případech tento proces může probíhat v pravidelných či nepravidelných intervalech a dle Koubka (2007a, s. 18) má za cíl zjistit, jak zaměstnanec přidělenou prací vykonává a jaký je jeho rozvojový potenciál a předpoklady pro výkon práce.

Další činností personálního útvaru je **rozmisťování zaměstnanců**. Koubek (2007b, s. 235) definuje rozmisťování zaměstnanců jako „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.*“ Proces rozmisťování zaměstnanců má za úkol zaměstnanci přidělit takové pracovní místo, aby byly maximálně využity jeho schopnosti a současně docházelo k plnění strategických úkolů personálního útvaru. (Kocianová, 2010, s. 137)

Ukončování pracovního poměru je činnost, která může mít ovlivnitelný i neovlivnitelný charakter. Činnosti, kterými odchod zaměstnance nelze ovlivnit je například odchod do penze či úmrtí. Důvody odchodu, které lze ze strany zaměstnance či zaměstnavatele do jisté míry ovlivnit jsou propouštění a rezignace. (Koubek, 2007b, s. 243) Součástí ukončovacího procesu může být již zmíněný rozhovor personalistů s odcházejícím zaměstnancem, který může poskytnout cenné informace pro zkvalitnění podnikových procesů, včetně toho adaptačního.

Odměňování zaměstnanců je dle Šikýře (2016, s. 18) proces, při kterém jsou oceňovány skutečné výkony zaměstnanců hmotným či nehmotným způsobem s cílem pobízet jejich pracovní nasazení k dosažení požadovaných výkonů. Dle Armstronga (2009, s. 20) je cílem procesu odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytváří a podporovat tím správné věci, které zaměstnanec dělá. Dále má proces odměňování za cíl zaměstnance motivovat a zvyšovat jeho angažovanost vůči organizaci.

Dalším významným procesem v moderním pojetí personalistiky je **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**. Tato činnost může být pro každou organizaci jinak významná dle toho, jak je pro její fungování lidský kapitál důležitý a jakými finančními prostředky organizace disponuje. (Slívková, 2019, s. 8) Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci lze vymezit počátečním zaškolením, následným prohlubováním kvalifikace, rekvalifikací či rozšiřováním kvalifikace. (Šikýř, 2016, s. 138–139)

Pracovní vztahy lze dle Šikýře (2016, s. 16–17) rozdělit na individuální a kolektivní pracovněprávní vztahy. Ty individuální vznikají přímo mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a lze je jinými slovy nazvat jako zaměstnanecké vztahy, které jsou upraveny zákony a pracovní smlouvou, či jiným pracovním dokumentem. Mezi kolektivní vztahy lze zařadit spojitost zaměstnavatelů s odbory, či jiným sdružením zaměstnanců. Koubek (2007b, s. 325) ještě přidává třetí typ pracovněprávních vztahů, kterým je spojení mezi zaměstnancem a sdružením zaměstnanců, které hájí zájmy svých členů.

Další důležitou činností je **péče o zaměstnance**. Tuto činnost lze rozdělit na povinnou a dobrovolnou péči. Povinná péče o zaměstnance vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce) § 224 až 247,

který zahrnuje pracovní podmínky zaměstnanců, jejich odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. Jak již vyplývá z názvu dobrovolné péče o zaměstnance, jedná se o aktivity, které závisí na zaměstnanecké politice a je na organizaci, jak se k dobrovolné péči o zaměstnance postaví. Hlavním důvodem, proč by se dobrovolná péče neměla zanedbávat, je možná nedostatečná motivace ze strany zaměstnance, která ústí v nízkou angažovanost až neochotu k výkonu sjednané práce, což může být komplikací na cestě k dosažení strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016, s. 146–147)

Poslední činností, kterou je potřeba zmínit je **personální informační systém**. Dle Koubka (2007a, s. 18–19) a Šikýře (2016, s. 166–167) tento systém slouží především ke shromažďování informací týkajících se jednotlivých zaměstnanců, pracovních pozic a personálních činností, které mohou být později analyzovány a rozpracovány pro zdokonalení personálních postupů a zefektivnění celého personálního systému.

1.3 Zabezpečení personální práce

Dle Šikýře (2016, s. 35) se na personální práci v organizacích podílí:

- Manažeři (vedoucí zaměstnanci),
- Personalisté (personální útvar),
- Poskytovatelé personálních služeb (outsourcing).

Vedoucí zaměstnanci, které lze označit jako manažery, jsou dle zákoníku práce (§ 302) povinni:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců,
- vytvářet vhodné podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Tyto činnosti patří k tzv. operativním personálním činnostem, které zajišťují fungující chod organizace. Vzhledem k současnému vývoji personální práce a přístupu k lidskému kapitálu se rozšiřuje odpovědnost manažerů za rozvoj zaměstnanců společně s jejich pravomocemi. Od vedoucích zaměstnanců se očekává, že budou v organizaci vytvářet a udržovat stabilitu zaměstnanců, řídit jejich produktivitu, poskytovat jim příslušné vzdělání a rozvoj a dohlížet na jejich spokojenost. Jelikož tato očekávání vyžadují komplexní přístupy k vedení a řízení lidí, posiluje se pravomoc personálních útvarů odpovídajících za tyto činnosti. (Dvořáková a kol., 2007, s. 18)

Již Stýblo (1993b, s. 47) uvádí, že právě vedoucí zaměstnanci jsou nositelé personálního managementu, kteří delegují a svěřují své kompetence personálním či jiným zaměstnaneckým útvarům, jichž úkolem je „*tvorba a rozvoj výkonných pracovních kolektivů, které jsou adaptabilní na změny inovačního rázu, samostatně řešící úkoly a iniciativně přispívající k rozvoji firmy.*“

Koubek (2007a, s. 35) uvádí, že v případě menších organizací, kde nejsou personalisté, a tudíž zde chybí možnost delegování pravomocí na personální útvar, je personální práce zajišťována nejvyšším vedoucím zaměstnancem, či jinými vedoucími zaměstnanci různých oddělení. Jednou z činností, která do personální práce spadá je personální administrativa, která zahrnuje například mzdovou a personální evidenci. Tato činnost je v případě malých organizací často delegována na zaměstnance, kteří mají na starost celkovou administrativu organizace, případně je činnost delegována na více zaměstnanců současně. Úlohou vedoucího zaměstnance například zůstává vytvoření personální strategie a politiky organizace v závislosti na již zmíněných strategických cílech, určit současnou a budoucí potřebu lidského kapitálu v organizaci a na základě této potřeby určit činnosti k jejímu dosažení.

Potřeba získání nové pracovní síly je často reakcí na podnět přímo od zaměstnanců jednotlivých oddělení, kteří definují konkrétní potřebu a úlohou vedoucího zaměstnance je určit způsob a metody k získání nového zaměstnance. V tomto případě se organizaci vyplatí začlenit do procesu obsazování pracovního místa přímo zaměstnance, který v daném oddělení figuruje vedoucí rolí a má o náplni práce dostatečný přehled. (Koubek, 2007a, s. 35)

Personální útvar je dalším subjektem, který se na zabezpečení personální práce v organizaci podílí. Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 13) je personální útvar „*vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností.*“ Personální útvar v organizacích zabezpečuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby zaměstnancům a jeho uskupení a postavení se v rámci každé organizace liší.

Skladba personálního útvaru je dle Stýbla (1993b, s. 47) dána:

- velikostí firmy,
- předpisy, které definují úlohu personálního managementu v organizaci,
- úrovní, do jaké jsou procesy v organizaci automatizovány,
- formou řízení v organizaci,
- formou vlastnictví organizace.

S ohledem na tyto skutečnosti, může být personální útvar tvořen pouze personalisty, či personalisty a externími subjekty, které se personálními činnostmi zabývají, nebo personalisty, externími subjekty a vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení. Počet těchto subjektů závisí mimo výše zmíněné faktory také na počtu zaměstnanců v organizaci. Pozice personalisty se ve většině případů objevuje v těch organizacích, které mají od 100 zaměstnanců výše. (Dvořáková a kol., 2007, s. 13–14)

Jak již bylo řečeno, v malých organizacích, za které jsou považovány organizaci do 100 zaměstnanců, je personální práce vykonávána nejvyšším vedoucím, který své

pravomoci může delegovat dále na ostatní zaměstnance. Ve středních organizacích, které mají od 100 do 500 zaměstnanců je zřízen právě personální útvar ve kterém má hlavní roli personální manažer a na základě svých povinností a pravomocí deleguje úkoly na své podřízené, personalisty, kteří většinou obsazují dvě až tři pracovní místa v organizaci. Ve velkých organizacích může dojít ke členění personálního útvaru na specializované jednotky v rámci nichž se personalisté zabývají konkrétními personálními problematikami, kterými mohou být například péče o zaměstnance, kolektivní vyjednávání, či tarifní soustava. (Dvořáková a kol., 2007, s. 14)

Hlavní úlohou personálního útvaru je dle Armstronga (2007, s. 65) umožnit organizaci dosahovat jejích komplexních cílů tím, že bude vedení organizace podávat návrhy ke zlepšení, zasahovat do procesů které se týkají zaměstnanců a poskytovat podporu a doporučení v oblastech, které se týkají lidského kapitálu.

Úlohu personalisty lze vymezit především tím, do jaké míry jsou generalisty, kterými je například manažer či ředitel lidských zdrojů a do jaké míry jsou specialisty, kteří mají odpovědnost a znalosti za jednotlivé personální činnosti. (Armstrong, 2007, s. 79) V dnešní době se od personalistů vyžaduje, aby byly spíše generalisty a rozuměli problematice personální práce v širším pojetí. V reakci na tuto skutečnost se z některých personalistů stávají strategičtí business partneři, kteří se podílí na tvorbě strategických cílů organizace a tvorbě strategií organizace. (Šikýř, 2016, s. 39)

Dalším subjektem, který se na personální práci v organizaci může podílet jsou **poskytovatelé personálních služeb**. Tento způsob zabezpečení personální práce lze označit jako outsourcing, který Dvořáková a kol. (2007, s. 87) definuje jako „*převzetí odpovědnosti za ucelenou část aktivit organizace externím dodavatelem.*“ Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 8–9) se v současnosti uplatňuje takový přístup, kdy se vymezí pracovní kompetence na hlavní a vedlejší na základě jejich přínosu pro organizaci a u těch vedlejších kompetencí se využije outsourcingových služeb. Koubek (2007a, s. 35) dodává, že v případě menších organizací se vyplatí spolupracovat s externími specialisty, například při získávání nových zaměstnanců, ale finální rozhodnutí by mělo zůstat čistě na organizaci.

Důvody, které organizaci k outsourcingu vedou jsou dle Armstronga (2007, s. 71)

- úspora nákladů,
- koncentrace úsilí personalistů,
- získání odbornějších služeb.

Úspora nákladových položek může být hlavním důvodem organizace pro zvolení outsourcingové služby. Tato úspora spočívá především ve snížení počtu zaměstnanců organizace a využívání externí služby pouze v případech, kdy je to nutné. Díky tomu organizace nemusí zaměstnávat personální pracovníky i v té době, kdy nejsou jejich pracovní úkoly zcela využitelné. Dále je outsourcing vhodný tehdy, kdy chce organizace zaměřit soustředění personalistů pouze na klíčové činnosti, které pro organizaci tvoří určitou hodnotu a ty vedlejší jsou předány externím poskytovatelům. Třetím důvodem je nedostatek odborných znalostí, kdy organizace u externích služeb vyhledává určité

know-how, aniž by musela najímat nového specializovaného zaměstnance. (Armstrong, 2007, s. 71) Šikýř (2016, s. 40) dodává, že dalším důvodem může být rovněž minimalizace rizik, které s případným neúspěchem souvisí, a to například u zajištění bezpečného pracovního prostředí.

2 POJETÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace zaměstnanců je dle Bradt a Vonnegut (2009, s. 3) proces vstřícného získávání, přijímání, začleňování a zvyšování pracovního výkonu zaměstnance v organizaci, a to ať už zaměstnanec pochází zvenčí či zevnitř organizace.

Koubek (2015, s. 192) definuje adaptaci zaměstnanců jako „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“

Dle Šikýře (2016, s. 115) je adaptace zaměstnanců „závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, případně stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.“

Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 143) je řízená adaptace systematické orientování a začleňování zaměstnance do prostřední organizace, které zahrnuje adaptování si její kulturní, sociální a pracovní struktury.

Urban (2003, s. 54) vymezuje adaptaci zaměstnanců jako systematický proces, kterým lze zabránit případným nespokojenostem zaměstnance z nedostatku obdržovaných informací a nenaplněných očekávání. Proces adaptace zahrnuje jak odborné zapracování zaměstnance na nové pracovní místo včetně nutných administrativních kroků, tak sociální začlenění do prostředí organizace.

Aby proces adaptace zaměstnanců mohl proběhnout úspěšně, je nutné, aby byly splněny určité předpoklady. Prvním předpokladem je sladění potřeb organizace s rolí a úlohou nového zaměstnance. Druhým předpokladem je identifikování potřeb organizace, oslovení a vybrání vhodných kandidátů a jejich začlenění do pracovního týmu. Třetím předpokladem, je poskytnutí novému zaměstnanci vhodné vybavení a nástroje, které jsou pro výkon jeho práce důležité. Čtvrtým předpokladem je začlenění nového zaměstnance do týmu a umožnit mu pracovat s jeho pracovním kolektivem. Posledním předpokladem pro úspěšný proces adaptace je pomoci novému zaměstnanci a jeho týmu podávat lepší výsledky v kratším časovém úseku. (Bradt a Vonnegut, 2009, s. 3–4)

Adaptaci zaměstnance si lze představit jako „černou skříňku“, která znázorňuje proces, jímž nový či přestupující zaměstnanec prochází. Do tohoto procesu vstupuje jednak nový zaměstnanec, který má určitou vědomostní, psychickou a fyzickou výbavu a jednak do procesu vstupují předpoklady organizace, které zároveň adaptaci zaměstnance vymezují. Na druhé straně je v případě úspěšného procesu výstupem připravený a

adaptovaný zaměstnanec. Otázkou, kterou by si každá organizace měla klást je, „co se se zaměstnancem během postupu černou skříňkou děje?“



Obrázek 2: Proces adaptace zaměstnance
Zdroj: Autorka

Dle Kocianové (2010, s. 130) se nový zaměstnanec během procesu adaptuje na:

- kulturu organizace,
- vlastní pracovní činnost,
- sociální podmínky.

Pokud je proces adaptace zaměstnanců nastaven správně, je to to nejlepší, čím může personální manažer přispět k vytvoření úspěšného týmu a dlouhodobě úspěšné organizace. Efektivně nastavený proces adaptace zaměstnanců zvyšuje nejen produktivitu zaměstnance, ale také zrychluje jeho pracovní tempo a snižuje fluktuaci zaměstnanců. (Bradt a Vonnegut, 2009, s. 4)

Pokud dochází k adaptování současného zaměstnance na jinou pracovní pozici, používá se pro toto označení výraz reorientace zaměstnance. V tomto případě je proces adaptace zaměstnance upraven do užšího pojetí, avšak stále by neměl být podceňován a reorientovaný zaměstnanec by měl být seznámen s novým pracovním místem, jeho podmínkami a požadavky stejně jako nový zaměstnanec. (Koubek, 2015, s. 193)

Dle Harpelund a kol. (2019, s. 9–10) není správně nastavený proces adaptace zaměstnance pouze o obsahu jeho adaptačního programu. I když se nový zaměstnanec seznámí s řadou liniových manažerů, bude mít k dispozici spoustu informačních dokumentů a videí a ambiciózně sestavený kariérní plán, úspěch nebude zaručen, pokud nebude mít zaměstnanec pocit, že do organizace zapadá a tvoří v ní významnou roli. Proces adaptace zaměstnance je především o vytvoření emocí. Tento proces lze nazvat organizační socializace a nastává tehdy, kdy nový zaměstnanec cítí, že do organizace opravdu patří.

2.1 Cíle adaptace zaměstnanců

Ačkoliv v naší zemi je pojem adaptace a orientace zaměstnance ztotožňován, Harpelund a kol. (2019, s. 9) upřesňují, že v zahraničním pojetí existují pojmy orientace a onboarding, jichž cíle se liší. Zatímco pojem orientace je myšlen především proces, ve kterém se zaměstnanec účastní aktivit, které mají za cíl předat mu informace o organizaci, pod pojmem onboarding si lze představit propracovaný a sofistikovaný program, který má za cíl snížit fluktuaci zaměstnanců a zvýšit jejich produktivitu a

oddanost organizaci. Z této skutečnosti plyne, že v zahraničním pojetí je proces orientace součástí procesu onboardingu a není to tedy totéž.

Dle Harpelund a kol. (2019, s. 9) se jedná jednak o byznys proces, jehož cílem je usnadnění začlenění zaměstnance do organizace a jednak o osobní proces, který udává směr a očekávání jedince.

Cílem procesu adaptace zaměstnanců je dle Dvořákové a kol. (2007, s. 143):

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Primárním cílem každého procesu adaptace by měla být snaha o **snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců**, které jsou za každého nahrazeného jedince velmi vysoké. Náklady, které lze do procesu nahrazení zaměstnance začlenit jsou dle Armstronga (2007, s. 396):

- náklady na substituci odcházejícího zaměstnance,
- náklady na zaškolení nového zaměstnance,
- náklady na dočasné pokrytí neobsazené pracovní pozice,
- náklady na dohled nad novým zaměstnancem,
- náklady na hrazení chyb, kterých se nový zaměstnanec dopustí,
- rozdíl mezi hodnotou, kterou zaměstnanec pro organizaci tvoří a náklady na jeho odměňování v podobě mezd a zaměstnaneckých benefitů.

Hlavním problémem je, že náklady na nahrazení odcházejícího zaměstnance stojí v současné době až 1,5násobek ročního platu, nehledě na to, že je s tímto častým procesem spojena také nižší míra produktivity a nižší morálka zaměstnanců v organizaci. (Betterworks.com, 2019) Dle Armstronga (2007, s. 396) tvořily v roce 2007 náklady na nahrazení zaměstnance u odborných pozic až 75 % ročního platu a u pomocných zaměstnanců dosahovaly výše 50 %. Z této skutečnosti lze odvodit to, že se postupem let náklady na adaptování zaměstnanců zvyšují a je tak mnohem důležitější věnovat tomuto procesu řádnou pozornost a péči.

Jelikož je během procesu adaptace produktivita zaměstnance snížena, cílem procesu je toto období, během kterého zaměstnanec nepodává plný výkon zkrátit. Během této doby není zaměstnanec kvůli nedostatku znalostí a zkušeností schopen vykonat stejné množství práce jako adaptovaný a zaučený zaměstnanec a vznikají ztrátové časy. (Koubek, 2007b, s. 192–193)

Pracovní spokojenost lze dát do souvislosti s již zmíněnou Maslowovou hierarchií potřeb. Na nejvyšším stupni tohoto hierarchického uspořádání se nachází potřeba sebe-realizace, která se mimo jiné projevuje jako **potřeba vysoké angažovanosti v organizaci**, jež úzce souvisí s procesem adaptace zaměstnance. Angažovanost přímo souvisí s vyšší ziskovostí organizace, vyšší kvalitou jejích produktů a lepšími recenzemi ze strany zákazníků. Pokud jsou zaměstnanci v organizaci dostatečně angažováni, snižuje se jejich pracovní absence a eliminují se problémy s bezpečností v organizaci. Pokud

je zaměstnanec do chodu organizace řádně zapojen, prohloubí se jeho vztah vůči organizaci, stejně jako závazek organizace k profesnímu rozvoji a udržení spokojenosti zaměstnance. (Betterworks.com, 2019)

Dalším cílem procesu adaptace je seznámení nového zaměstnance s **psychologickou smlouvou organizace**. Psychologickou smlouvu lze dle Armstronga (2007, s. 201) definovat jako „řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli“. Psychologická smlouva se nezahrnuje do pracovní smlouvy z toho důvodu, že není možné zcela přesně určit všechny podmínky pracovní pozice kvůli měnícímu se prostředí organizace. Očekávání ze strany zaměstnance například souvisí s lidským zacházením ze strany zaměstnavatele, objektivním odměňováním za pracovní výkon a příležitostmi k osobnímu a profesnímu růstu v organizaci. Na druhé straně zaměstnavatelé od svých zaměstnanců očekávají, že budou konat činnosti pouze ve prospěch organizace, budou oddaní jejím hodnotám a svým jednáním budou zlepšovat její celkovou reputaci. (Armstrong, 2007, s. 201–202)

Očekávání, která jsou součástí psychologické smlouvy lze dle Nakonečného (2000, s. 42) považovat za prototypickou emoci, která souvisí s novým prostředím a projevuje se jeho zkoumáním. Jak již bylo řečeno, proces adaptace zaměstnanců je z velké části o vytvoření emocí v zaměstnanci a snahou zaměstnavatele je, aby tyto emoce byly kladné. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby byl zaměstnanec s psychologickou smlouvou seznámen, porozuměl jí a očekávání byla jak ze strany zaměstnance, tak zaměstnavatele naplněna.

Zároveň je cílem procesu adaptace dle Armstronga (2007, s. 396) **urychlit progresi v učení zaměstnance**. Tento proces učení by měl být plánován a prováděn systematicky už od prvního dne nástupu zaměstnance do organizace. Cílem tohoto urychlení je zkrácení doby, po kterou zaměstnanec nepodává standardní výkon a nemaximalizuje hodnotu, kterou v organizaci tvoří. Dle Reinhouse (2013, s. 13) nejde v učení pouze o zapamatování si faktických informací, ale o to si novou situaci či informaci uvědomit, zhodnotit ji, porozumět jí a přiměřeně na ni reagovat. Každý zaměstnanec by tedy měl mít v procesu adaptace čas všechny tyto fáze prožít a s pomocí toho kdo ho zaučuje vyhodnotit, zda byla výsledná reakce či postup očekávaný ze strany organizace. Reinhaus (2013, s. 14) rovněž uvádí, že každá informace je zpracována pomocí tvorby synapsí, kde se odehrává informační výměna mezi neurony. Pokud člověk opakuje jedny a ty samé postupy, aktivují se ty samé nervové buňky, díky čemuž se určité synapse posilují a tím vznikne návyk. Tento návyk může být pozitivní, ale také negativní. V případě procesu adaptace je důležité, aby se u zaměstnance vytvářelo co nejvíce pozitivních návyků, které od něj a jeho pracovní role organizace očekává.

V neposlední řadě je cílem zaměstnance **adaptovat na sociální prostředí organizace**. Armstrong (2007, s. 396) uvádí, že právě socializace je klíčem pro rychlé a správné adaptování zaměstnance v organizaci. Tuto skutečnost mimo jiné opět potvrzuje Maslowova pyramida potřeb, ve které se sociální potřeba objevuje uprostřed celé hierarchie. Harpelund a kol. (2019, s. 95–96) dodávají, že ačkoliv se v průběhu působení zaměstnance v organizaci vytváří především soukromé vztahy, vytváří se zde rovněž

komunity, do kterých mohou být zaměstnanci zváni i mimo organizaci. Právě sociální sítě v rámci organizace jsou rychlým krokem k vytvoření důvěry a závazku zaměstnance vůči organizaci a z toho důvodu by měla organizace na vytváření a posilování těchto komunit pracovat.

2.2 Formy adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců probíhá v rovině formální i neformální.

2.2.1 Formální adaptace

Formální adaptace zaměstnance je proces, který je dle Koubka (2007b, s. 192) zastřešován personálním útvarem a vedoucím nového zaměstnance. Dvořáková a kol. (2012, s. 162) pro formální adaptaci používá název řízená adaptace a uvádí, že v rámci velkých organizací je pro tento proces adaptace vytvořen adaptační program zaměstnance, který má za cíl urychlit proces začlenění a zaučení nových zaměstnanců do organizace.

Formální adaptace začíná již v momentě, kdy se zaměstnanec a zaměstnavatel dohodnou na uzavření pracovní smlouvy. Od této chvíle by mělo být v dobrém zájmu organizace se zaměstnancem udržovat kontakt až do dne, než do organizace nastoupí, a ještě v lepším případě mu předem poskytnout základní informace, které se vztahují k organizaci. (Urban, 2003, s. 55)

Rao (2020/2021) uvádí, že pokud chce organizace v rámci formální adaptace připravit pro zaměstnance efektivní plán, musí nejprve pochopit, co nový zaměstnanec opravdu potřebuje. Tento princip se skládá ze čtyř C – compliance, clarification, culture a connection, která lze v kontextu vymezit jako:

- dodržování základních pravidel organizace,
- ujasnění veškerých informací o organizaci a konkrétní pracovní pozici,
- seznámení s kulturou organizace,
- navázání sociálních kontaktů v organizaci.

Je na každé organizaci, jak se k jednotlivým potřebám zaměstnance postaví, ale výsledný proces adaptace lze rozdělit do třech úrovní, které se ve využití těchto potřeb promítají. První úroveň je **pasivní proces adaptace**, který zahrnuje pouze poučení zaměstnance o pravidlech organizace a předání základních informací o výkonu pracovní pozice a organizaci jako takové. Do této úrovně spadá téměř 30 % všech organizací. Druhou úrovní je **proces adaptace s vysokým potenciálem**, která zahrnuje stejné činnosti jak první úroveň, ale navíc se do jisté míry zabývá propojením zaměstnance s kulturou organizace a jejími zaměstnanci. Do této úrovně spadá až 50 % organizací. Třetí úrovní je **proaktivní proces adaptace**, který se zabývá všemi potřebami zaměstnance do hloubky a díky tomu je celý proces velmi efektivní. V této úrovni se v současné době nachází pouze 20 % organizací.

Úspěšný proces adaptace je pak tvořen následující rovnicí (Rao, 2020/2021):

Vnímaná vlastní účinnost + jasnost role + sociální začlenění + znalost kultury = úspěch

2.2.2 Neformální adaptace

Neformální adaptace je dle Koubka (2007b, s. 192) proces, jež je neorganizovaně zabezpečován ostatními zaměstnanci či vzájemným působením nového zaměstnance a jeho kolegů. Ačkoliv se nejedná o systematicky rozpracovaný plán adaptace, pro zaměstnance je neformální část adaptace mnohdy přínosnější než ta formální. Jako hlavní důvod zde lze zmínit emoce, které v sociálním prostředí organizace hrají velkou roli. Ačkoliv by byl adaptační program zaměstnance propracován do velkých detailů, pokud se nový zaměstnanec nebude cítit dobře ve svém pracovním kolektivu, nebude možné ho do organizace úspěšně adaptovat.

Neformální adaptace často ponechává zaměstnance v situacích, ve kterých si musí sám poradit. V den nástupu se často stává, že je situace v organizaci chaotická, novému zaměstnanci se v organizaci nikdo dostatečně nevěnuje a mnohdy se zaměstnanec nedostane do kontaktu ani se svým přímým nadřízeným. (Fastpaypayroll.com, 2018) Pokud tato stresová situace trvá více dní po sobě, může ústít v zaměstnancovu frustraci z nového zaměstnání a brzkou nespokojenost. Ačkoliv nejde zaměstnancovu neformální adaptaci zcela řídit, je možné zaměstnancům stres v prvních dnech zmírnit. Dle Armstronga (2007, s. 397) jsou první interakce nového zaměstnance pro adaptaci velmi důležité a jeho stres lze do určité míry snížit tím, že mu alespoň první den organizace dopřeje systematické a předem naplánované činnosti, o kterých bude vědět nejen nastupující zaměstnanec, ale rovněž ostatní klíčoví zaměstnanci, kteří jsou do procesu adaptace zainteresováni.

Na závěr je třeba zmínit skutečnost, že jelikož je neformální adaptace zejména o samovolném průběhu začleňování zaměstnance do organizace, je zde určité riziko osvojení si špatných návyků a postupů od ostatních zaměstnanců.

2.3 Metody adaptace zaměstnanců

Metody adaptace zaměstnanců se řadí do roviny formální adaptace zaměstnanců, a to z toho důvodu, že se jedná o předem propracované plány, programy a aktivity, které zabezpečuje personální útvar či vedoucí pracovník organizace. (Urban, 2003, s. 55)

Základním nástrojem pro adaptaci zaměstnanců je vypracování **adaptačního programu**, který zahrnuje různé metody adaptace zaměstnanců. Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 143) se adaptační program skládá jednak z části, která je určena pro všechny nově příchozí zaměstnance do organizace bez ohledu na jejich pracovní pozici a jednak z části, která je specifická pro konkrétní skupinu zaměstnanců. Dle Kocianové (2010, s. 133–134) je adaptační program souhrn opatření, která jsou standardizována

a mají za cíl nové zaměstnance do organizace adaptovat jak z odborného, tak sociálního hlediska. Zároveň však Kocianová zmiňuje individuální plán adaptace zaměstnance, který vyjadřuje potřebu odlišit od sebe jednotlivé pracovní pozice a zdůrazňuje fakt, že každá pracovní pozice vyžaduje odlišný časový harmonogram procesu adaptace.

Z těchto informací lze usoudit, že jedna část adaptačního programu může být souborem komplexních informací, které je nutné předat každému zaměstnanci bez ohledu na jeho pracovní pozici, čímž mohou být například obecné informace o fungování organizace či administrativní kroky potřebné k uzavření pracovní smlouvy a další část adaptačního programu by měla být přizpůsobena potřebám jednotlivých pracovních pozic, či dokonce individuálním zaměstnancům.

Dle Kocianové (2010, s. 133) formální adaptační program zahrnuje:

- seznámení nových zaměstnanců,
- písemné dokumenty s důležitými informacemi pro zaměstnance,
- písemné dokumenty pro zaškolující zaměstnance či nadřízené,
- seznamování zaměstnanců s ostatními organizačními složkami,
- zapojení nových zaměstnanců do školících programů.

2.3.1 Individuální adaptační plán

Dle Urbana (2003, s. 55) je individuální adaptační plán většinou písemným dokumentem průběhu nově nastupujícího zaměstnance, jehož forma závisí na konkrétní pracovní pozici. S adaptačním plánem by měl být zaměstnanec seznámen již v první den jeho nástupu do organizace, a měl by se o to postarat jeho přímý nadřízený. Individuální plán slouží jako návod nejen pro zaměstnance a zaměstnavatele, ale také pro klíčové osoby, které se na procesu adaptace zaměstnance přímo podílí. (Kocianová, 2010, s. 134)

Hlavním důvodem pro tvorbu individuálního plánu je dle Kocianové (2010, s. 134) skutečnost, že každá pracovní pozice vyžaduje jiný způsob a harmonogram procesu adaptace. V případě nižších pracovních pozic může být tento proces relativně krátký a obsahovat základní školící kurzy a informační setkání, zatímco u vyšších a odborných pozic může probíhat proces adaptace i více jak šest měsíců.

Jak již z názvu vyplývá, tento adaptační plán by měl vycházet jak z individuálních potřeb zaměstnance, tak rovněž z potřeb organizace. Obsah a forma plánu by měla zrcadlit očekávání a požadavky organizace na konkrétní pracovní pozici a zároveň by měla brát v úvahu kvalifikaci, znalosti a specifické dovednosti zaměstnance. Na základě porovnání těchto aspektů a nalezení vzájemných shod se definují určité mezery, na které by měl být proces adaptace zaměstnance zaměřen a tím vytvořen individuální plán zaměstnance. (Kocianová, 2010, s. 135)

2.3.2 Příručka zaměstnance

V úvodu procesu adaptace je důležité zaměstnance seznámit se všemi základními informacemi ohledně fungování organizace, vnitřních organizačních pravidel, pracovního řádu či filozofií organizace. Tyto informace jsou často zpracovány do podoby jednoho dokumentu, či souboru více dokumentů, které tvoří tzv. orientační balíček. Obsah těchto dokumentů by měl být co nejvíce stručný a pochopitelný pro nově nastupující zaměstnance. (Armstrong, 2007, s. 397)

Příručka zaměstnance by dle Armstronga (2007, s. 397–398) měla obsahovat:

- stručné představení organizace,
- základní pracovní podmínky,
- způsob odměňování zaměstnanců,
- postup v případě nemoci, pracovní neschopnosti, dovolená,
- pravidla organizace,
- proces při stížnostech, disciplinárních řízení, odborové záležitosti,
- postup při povýšení zaměstnanců,
- kvalifikaci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- problematiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zdravotní péči zaměstnance,
- způsob a možnosti stravování na pracovišti,
- pravidla pro elektronickou a telefonickou komunikaci mimo organizaci,
- informace o cestovním.

Tento obsah je velmi detailní, a ne v každé organizaci jsou všechny části uplatnitelné či nezbytné. Ačkoliv je tento dokument většinou písemný a zaměstnanec si ho může přečíst sám je vhodné, aby mu zásadní informace představil personalista, vedoucí zaměstnanec či jiná pověřená osoba, která má tuto část adaptace na starost. (Urban, 2003, s. 55) Jedním z důvodů je to, že pokud by bylo zaměstnanci v zásadních částech této příručky něco nejasné, může se okamžitě doptat a dalším důvodem je oživení klasického psaného dokumentu ústní formou, která může být prvním krokem pro lepší socializaci zaměstnance.

Dle Urbana (2003, s. 55) nemusí být příručka zaměstnance pouze v písemné formě. Pro oživení je možné přidat do základních písemných materiálů rovněž audiovizuální formáty, které tuto část procesu adaptace zpestří.

Dle Omer (2018) je možné příručku pro zaměstnance ozvláštnit pomocí pěti kroků, které jsou navrženy formou microlearningu, jež představuje rozdělení probírané látky do menších částí:

1. vřele zaměstnance přivítejte,
2. nasdílejte se zaměstnanci vizi, hodnoty a kulturu organizace,
3. představte zaměstnancům zaměstnaneckou politiku,
4. nastavte představu o chování zaměstnance v organizaci,
5. informujte zaměstnance o jeho výhodách.

Ve všech příručkách je prvním krokem přivítání zaměstnance, které je v písemných dokumentech neosobní a nelze z něj vycítit dostatečnou vřelost. Tento proces lze ozvláštnit tím, že úvodní pozdrav bude ve formě videa, a to od vedoucího zaměstnance či přímého nadřízeného nově nastupujícího zaměstnance. Druhým krokem je nasdílet zaměstnanci vizi, hodnoty a kulturu organizace, které lze rovněž představit ve vizuální formě, tentokrát ve formě animace. Díky animaci si zaměstnanec lépe spojí a zapamatuje přijaté informace, a to v rychlejším časovém úseku. Třetím krokem je seznámit zaměstnance s politikou organizace. V této části je potřeba, aby si zaměstnanec informace důkladně přečetl a pochopil je. Z tohoto důvodu je vhodné vytvořit kvíz, který bude zaměstnance odkazovat právě na příručku kterou obdržel a zábavnou formou jej donutí si důležité informace pročíst a ujasnit. Čtvrtým krokem je zaměstnanci nastínit představu o jeho chování v organizaci. Aby byl tento proces co nejvíce vřelý, stručný a pochopitelný, je možné vytvořit infografiku, ve které lze představy ztvárnit pomocí jednoduché a zábavné formy. Posledním krokem je zaměstnanci představit výhody, které z pracovní pozice plynou. Pro tuto formu předání informací je možné využít podcast, který zajistí, aby zaměstnanci této motivační části věnovali značnou pozornost.

2.3.3 Formální informační kurzy

Formální informační kurzy jsou metodou adaptace, která se uplatňuje v organizacích, která přijímá více nových zaměstnanců najednou. Obsahem tohoto kurzu může být stejně jako u orientačního balíčku představení organizace a její kultury, představení produktů a vedení organizace a dalších důležitých informací. Rozdíl a zároveň výhodu lze nalézt v tom, že při osobním absolvování informačního kurzu je pro získání znalostí vymezen delší časový interval, během kterého jsou pro prezentaci využity podklady v různých formátech. Další výhodou je možnost osobního kontaktu s ostatními nově nastupujícími zaměstnanci či přímo s vedením organizace a v neposlední řadě je zde možnost prezentovat vizi, hodnoty a kulturu organizace tak, aby byly jasně pochopeny, případně diskutovány. (Urban, 2003, s. 56–57)

Možnou nevýhodu lze nalézt v případě, kdy zaměstnanec absolvuje kurz až po delší době od jeho nástupu a většina informací mu je určitým způsobem známých, jelikož je přijal během neformální adaptace. Proto je dle Armstronga (2007, s. 399–400) důležité, aby v případě odkladu obdržel zaměstnanec všechny důležité informace již v den nástupu. Pokud odsunutí nutné není, je vhodné, aby k této akci došlo optimálně v první den nástupu zaměstnance, či v průběhu prvního týdne jeho působení v organizaci.

Stejně jako u většiny činností procesu adaptace zaměstnanců je i při této metodě důležité dbát na určité odlišnosti mezi jednotlivými pracovními pozicemi a jejich potřebami. Dle Armstronga (2007, s. 399) se tyto informační kurzy obvykle dělí dle hierarchie jednotlivých pozic na nižší a vyšší úroveň, přičemž vyšší úroveň se myslí vedoucí zaměstnanci a specialisté, pro které se tato činnost organizuje zvlášť, či jsou informováni jednotlivě.

Dle Armstronga (2007, s. 400) je běžným obsahem formálních informačních kurzů:

- představení organizace,
- představení vzdělávacích programů a rozvoje zaměstnanců,
- proces řízení pracovního výkonu,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- pracovní podmínky v organizaci,
- zaměstnanecké benefity a proces odměňování,
- politika v organizaci,
- působení odborů v organizaci.

2.3.4 Zpětnovazební rozhovory

Zpětnovazební rozhovor je založen na zpětné vazbě jak ze strany zaměstnance, tak ze strany organizace, respektive přímého nadřízeného za pomoci personálního útvaru. První zpětnovazební rozhovor, který se uskutečňuje při nástupu zaměstnance do organizace je tzv. úvodní adaptační rozhovor, jehož smyslem je vyjasnění vzájemných očekávání, seznámení zaměstnance s průběhem jeho procesu adaptace a základními zásadami, které by měly být dodržovány. (Urban, 2004, s. 33) Tento úvodní rozhovor by měl v zaměstnanci vzbudit pocit, že si jeho přítomnosti organizace váží a během jeho procesu adaptace a začleňování do organizace mu bude vždy nápomocná. (Urban, 2003, s. 56)

Zpětnovazební rozhovory, které probíhají v průběhu adaptace zaměstnance lze dle Urbana (2004, s. 33) nazvat jako adaptační rozhovory, které představují oboustranné přijímání informací o tom, jak jsou zaměstnanec a organizace se spoluprací spokojeni a zda jsou vzájemná očekávání naplňována. Rozhovor by se měl zaměřit především na to, jak zaměstnanec doposud zvládá osvojování si nových pracovních činností, jak probíhá jeho začleňování do organizace a pracovních týmů a jak je s jeho dosavadní prací organizace spokojena. Je důležité, aby i v průběhu těchto rozhovorů bylo novému zaměstnanci potvrzováno, že organizaci na jeho spokojenosti záleží a je připravena mu nejen během procesu adaptace poskytnout jakoukoliv podporu a pomoc. Dle Kocianové (2010, s. 136) by měl být zaměstnanec již při zpětnovazebním rozhovoru v průběhu adaptace oceňován za snahu a dobrý výkon. Zpětnovazební rozhovor má za cíl zodpovědět veškeré otázky tak, aby po skončení rozhovoru na straně zaměstnance nezůstaly žádné nesrovnalosti či nepochopení a na straně organizace se potvrdila očekávání. (Urban, 2003, s. 56)

Rozhovor, který by na konci procesu adaptace neměl chybět je závěrečný zpětnovazební rozhovor. Uskutečnění tohoto rozhovoru závisí na délce procesu adaptace zaměstnance, a tak se může, ale nemusí ztotožňovat s koncem zkušební doby v organizaci. Smyslem tohoto závěrečného rozhovoru je zhodnocení průběhu adaptace zaměstnance a zároveň jsou zde vymezeny rozvojové cíle a úlohy, na které se zaměstnanec v blízké budoucnosti zaměří. (Urban, 2003, s. 56)

2.3.5 Pracovní rotace

Pracovní rotace je dle Urbana (2004, s. 154) „*periodické či dočasné obměňování vykonávané práce v podobě změny pracovních operací, pracovních úkolů či pracovních míst.*“ Pracovní rotace v procesu adaptace zaměstnance slouží k tomu, aby se zaměstnanec seznámil s různými pracovními úkoly v odlišných částech organizace, aby pochopil propojení a souvislosti jednotlivých činností organizace a stal se tak více flexibilním z hlediska jeho pracovní způsobilosti.

Výhodou této metody je dle Koubka (2007b, s. 269) rozvíjení flexibility zaměstnance, rozšiřování jeho schopností a znalostí, větší patrnost priorit zaměstnance, se kterými může zaměstnavatel dále pracovat a možnost zaměstnance pohlížet na problémy a záležitosti organizace z komplexního hlediska. Nevýhodou může být situace, kdy se zaměstnanec dostane na pracovní pozici, kde není schopen podávat své standardní či očekávané výkony. Za těchto okolností může nastat to, že zaměstnanec bude demotivován a jeho nedostačující výkon se odrazí ve zpětnovazebním rozhovoru s nadřízeným.

2.3.6 Mentoring

Urban (2004, s. 95) definuje mentoring jako metodu „*adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců sloužící však i potřebám a plánování kariéry.*“ Mentoring patří do méně formálních metod adaptačního programu, jelikož je stavěn zejména na osobním přístupu mentora k zaměstnanci. (Urban, 2003, s. 57) Z tohoto důvodu by se dle Urbana (2004, s. 95) měla volba přiřazeného mentora se zaměstnancem prokonzultovat. Mentorem je zaměstnanec, který má dostatek zkušeností a znalostí v organizaci a není přímým nadřízeným zaměstnance. Jeho cílem je zaměstnance seznámit s kulturou organizace a jejími nevyslovenými pravidly a zvyky, které na pracovišti fungují. Období, po které mentor zaměstnanci pomáhá je velmi individuální a pohybuje se v rámci několika měsíců až let, přičemž v průběhu tohoto procesu mentor může využívat nástroje jako jsou metoda koučování, nepřímého vedení či usměřování zaměstnance v návaznosti na stanovené cíle a jejich naplňování.

Jednou z metod adaptace zaměstnanců, kterou lze zařadit do mentoringu je tzv. buddy program. Buddy plní funkci kamaráda a kolegy v prvních dnech působení nového zaměstnance v organizaci a jeho cílem je zaměstnanci ukázat všechny praktické věci, které mu pomohou v procesu orientace a začleňování do organizace. Buddy program většinou začíná tehdy, kdy se zaměstnanec poprvé usadí na své místo, tedy po absolvování formálních záležitostí s personálním útvarům či přímým nadřízeným. Aktivity, které do této činnosti spadají jsou například seznámení zaměstnance s tím, kde jsou toalety, jak funguje kávovar a systém v kuchyňce, jak se ovládá kopírka a kde se dají sehnat další kancelářské potřeby. Buddy může vzít v rámci procesu začleňování nového zaměstnance v prvním týdnu na oběd, seznámit ho s kolegy či ho pozvat na

večeři mimo práci a představit mu systém fungování v organizaci blíže a neformálně.
(Matolín, 2017)

3 PROCES ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ

Kapitola pojednává o oblastech, jednotlivých fázích a časovém plánu procesu adaptace a představuje klíčové objekty a subjekty, které se na procesu adaptace zaměstnance v organizaci podílí.

3.1 Oblasti procesu adaptace zaměstnanců

Proces adaptace zaměstnanců lze vymezit dle oblastí, na které se jednotlivé části procesu zaměřují. Dle Koubka (2007b, s. 193–194) proces adaptace zahrnuje:

- celopodnikovou adaptaci,
- útvárovou adaptaci,
- adaptaci na konkrétní pracovní místo.

Každá z těchto oblastí má odlišný význam a cíle.

3.1.1 Celopodniková adaptace

Celopodnikovou adaptaci považuje Armstrong (2007, s. 398) za úvod do organizace jako celku. Adaptace na organizaci by měla být prvním krokem, který je pro zaměstnance v rámci procesu adaptace připraven, a to z toho důvodu, že se jedná o základní informace, se kterými by měl být každý nový zaměstnanec seznámen, ještě před přijímáním specifických informací o svém útvaru či pracovní pozici. Celopodniková adaptace souvisí s již zmíněnou příručkou zaměstnance, která obsahuje základní informace o organizaci jako celku, její kultuře a hodnotách. Stejně jako je tomu u této příručky zaměstnance, ani v celkovém pojetí celopodnikové adaptace by se personální útvar či vedoucí zaměstnanec neměli spoléhat pouze na písemné dokumenty a proaktivní přístup nového zaměstnance. Ať už je pro tuto část adaptace zvolena jakákoliv forma předání informací novému zaměstnanci je důležité, aby personalista či přímý nadřízený s novým zaměstnancem či skupinou nových zaměstnanců prošel hlavní body a v případě potřeby zodpověděl veškeré dotazy.

Po skončení této informativní části je úkolem personálního útvaru či vedoucího zaměstnance zavést nového zaměstnance na své pracoviště a představit ho vedoucímu tohoto útvaru. Někdy může být mezikrokem účast zaměstnance na formálním informačním kurzu, a tak je do útvaru zaměstnanec zaveden až po jeho skončení. Úkolem vedoucího útvaru je zabezpečit druhou oblast procesu adaptace zaměstnance, kterou je útvárová adaptace. (Armstrong, 2007, s. 398)

3.1.2 Útvarová adaptace

Další oblastí, kterou zaměstnanec v rámci procesu adaptace prochází, je útvarová adaptace. Koubek (2007b, s. 194) pro tuto oblast adaptace používá rovněž název skupinová či týmová adaptace, a to z toho důvodu, že se tato fáze týká zejména začlenění zaměstnance do organizační jednotky v rámci které, bude své pracovní činnosti vykonávat. Již první den každého nově nastupujícího zaměstnance zajímá, jak bude vypadat místo jeho pracoviště, s kým se bude denně potkávat a spolupracovat, komu se bude zaměstnanec ve svých pracovních činnostech zodpovídat a jaká bude jeho pracovní náplň minimálně v prvních dnech. Některé z těchto informací mohl zaměstnanec obdržet již během úvodního adaptačního rozhovoru a pro zbytek informací, které součástí rozhovoru nebyly je zdrojem právě vedoucí útvaru, do kterého je zaměstnanec adaptován. (Armstrong, 2007, s. 398)

Útvarovou adaptaci jako takovou by měl zahájit vedoucí útvaru, nikoliv vedoucí konkrétního týmu, a to hlavně z toho důvodu, aby se nový zaměstnanec cítil vůči vedoucímu útvaru blíže a nebyli si sobě navzájem úplně cizí. Tento krok je jeden z hlavních k tomu, aby se zaměstnanec cítil ve svém novém pracovním kolektivu dobře. Cíle tohoto procesu uvedení zaměstnance vedoucím útvaru jsou dle Armstronga (2007, s. 399) následující:

- umožnit zaměstnanci, aby se cítil jako doma,
- zvýšit zájem zaměstnance o organizaci a pracovní činnosti,
- předat zaměstnanci základní informace o podmínkách a zvycích, které na pracovišti fungují,
- poučit zaměstnanec o výkonu a chování, jež se od něj v rámci pracovní činnosti očekává,
- informovat zaměstnance o možnostech vzdělávání, rozvoje a kariérního postupu, které mu organizace nabízí.

Poté co vedoucí útvaru nového zaměstnance představí a předá mu základní informace o fungování útvaru, vezme si zaměstnance na starost vedoucí týmu, v rámci kterého bude zaměstnanec pracovní činnost vykonávat. Úkolem vedoucího týmu je představit zaměstnance ostatním členům týmu a většinou je zaměstnanci přidělen konkrétní zaměstnanec, který novému zaměstnanci slouží jako průvodce. (Armstrong, 2007, s. 399) Tento zaměstnanec se v mnoha organizacích nazývá jako buddy a jeho cílem je zaměstnanci ukázat všechny praktické věci, které by měl ze začátku znát. Armstrong (2007, s. 399) uvádí, že by tento průvodce neměl být v organizaci příliš dlouhou dobu, aby se mohl dostatečně vcítit do situace nového zaměstnance a lépe mu jednotlivé věci ukázat a vysvětlit.

3.1.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo

Dle Koubka (2007b, s. 194) je v některé literatuře oblast útvárové adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo spojována. Adaptace na konkrétní pracovní místo je proces, který se pro každou pracovní pozici zcela liší, a to dle její charakteristiky a činností které zahrnuje. Na rozdíl od celopodnikové adaptace, která probíhá z velké části písemnou formou, by se u útvárové adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo měl klást důraz na předávání informací zejména ústní formou. Ústní forma je důležitá nejen kvůli sociální interakci nového zaměstnance s ostatními členy týmu, ale především z toho důvodu, že se může zaměstnanec během ústní formy doptávat a zjišťovat doplňující informace, které ho zajímají, nebo mu jsou nejasné. (Koubek, 2007b, s. 199)

3.2 Fáze procesu adaptace zaměstnanců

Fáze procesu adaptace zaměstnanců lze dle Kocianové (2010, s. 132) rozdělit na:

1. přednástupní fázi,
2. nástupní fázi,
3. integrační fázi.

Dle Kocianové (2010, s. 132) Kasper a Mayrhofer přidávají čtvrtou fázi, která se nazývá fáze plného členství v organizaci a vyjadřuje moment, ve kterém se zaměstnanec plně adaptuje do organizace a stane se její plnohodnotnou součástí.

3.2.1 Přednástupní fáze

Ačkoliv ve většině případů začíná proces adaptace zaměstnanců v den jejich nástupu do organizace, je třeba brát v potaz důležité činnosti, které tomuto dni předchází. Proces adaptace zaměstnanců je dle Urbana (2003, s. 54) stejně důležitý, jako proces jejich získávání a výběru a ani jeden z procesů nesmí být podceňen. Z této skutečnosti plyne to, že ačkoliv bude na pracovní místo vybrán ideální uchazeč, který splňuje všechna očekávání a požadavky organizace, ale jeho následný proces adaptace s nimi nebude v souladu, budoucí zaměstnanec s největší pravděpodobností spokojen nebude a předčasně organizaci opustí. Na druhé straně by pak platilo to, že ačkoliv by byl proces adaptace zaměstnance kvalitně propracován, ale na pracovní pozici by byl přijat uchazeč, který dané požadavky nesplňuje a jeho znalosti a zkušenosti neodpovídají potřebám organizace, ani detailně propracovaný adaptační plán svou funkci plnit nemůže.

Přednástupní fáze zahrnuje dle Kocianové (2010, s. 132) finální rozhodnutí o výběru uchazeče a tzv. anticipační socializaci, kterou dle Kaspera a Mayerhofera popisuje jako zkušenosti, které zaměstnanec získá ještě před samotným nástupem do organizace.

Tyto zkušenosti pak vyjadřují interní hodnoty a přístupy, které člověk obdrží při socializaci v různých obdobích a sférách života.

Nejčastější chyby, které při získávání a přijímání zaměstnanců mohou nastat a ovlivnit tak celý proces adaptace jsou dle Urbana (2003, s. 51–54) následující:

- nejasné či nesprávné stanovení nároků na pracovní místo,
- nedostatečné využití vstupního pohovoru,
- nepřesná měřítko pro úspěšnost,
- nadbytečná pozornost kladena výsledkům testů,
- nejsou brány v úvahu faktory, kvůli kterým zaměstnanci z pracovní pozice odchází,
- nedostatečné ověření údajů uvedených v životopisech a získání referencí,
- další faktory, které mají podobu dlouhého průběhu, špatné charakteristiky pracovního místa, nedodržení slíbených podmínek ze strany organizace či vysokých nároků na uchazeče, kteří se na pracovním trhu nenachází.

S uchazeči by mělo být již na vstupním pohovoru jednáno jako s potenciálními zaměstnanci organizace, a to z toho důvodu, že již při prvním kontaktu s organizací si uchazeč vytváří představu a dojmy o pracovní pozici, kultuře organizace a celkovém přístupu.

Po absolvování vstupních pohovorů s uchazeči se výběr podstatně zúží a na organizaci je učinit finální rozhodnutí. Jelikož proces vstupního pohovoru přímo nepředstavuje fungování organizace v praxi, její kulturu a celkovou atmosféru, naskytuje se ještě před finálním rozhodnutím možnost uspořádat v organizaci pro užší výběr uchazečů tzv. **den na zkoušku**. Tento den je vhodné zorganizovat ještě před samotným podpisem pracovní smlouvy s konkrétním uchazečem, jelikož právě při jeho působení v organizaci může dojít k vylnutí dosud neznámých informací jak na straně zaměstnance, tak na straně organizace, které by mohly proces výběru ovlivnit. Den na zkoušku může probíhat ve všech organizacích jinak. Některá organizace preferuje, pokud může uchazeče přímo vtáhnout do plnění určitého pracovního úkolu a vidět jeho fungování v reálné akci a jiná organizace upřednostňuje spíše osobní setkání s uchazečem za účelem bližšího vzájemného poznání, ujasnění si oboustranných očekávání a seznámení uchazeče s potenciálními spolupracovníky. (Machálková, 2018) Účelem tohoto dne je umístění uchazečů do reálného chodu organizace, ve kterém jsou alespoň z části oproštěni od pocitu, že jsou součástí výběrového řízení.

Poté nastává finální výběr uchazeče na pracovní pozici a samotné přijímání nového zaměstnance. Dle Koubka (2007a, s. 118–119) je procesu přijímání zaměstnanců třeba věnovat náležitou pozornost zejména z toho důvodu, že se v tomto momentě nejvíce utváří vztah zaměstnance k organizaci. Nejdůležitější formální procedurou, která předchází nástupu zaměstnance do organizace je **podpis pracovní smlouvy**. V zahraničních organizacích je zvykem vytvářet tyto smlouvy individualizované a velmi detailně propracované vůči jednotlivým zaměstnancům, aby se v budoucnu předešlo případným sporům. V České republice je spíše zvykem využívat pro pracovní smlouvy

předem připravené formuláře a pracovní smlouvy jsou tak využívány spíše jako povinný formální nástroj. I přesto by měl mít zaměstnanec možnost se s připravovaným návrhem pracovní smlouvy seznámit a projevit svůj názor. Tímto krokem může organizace potvrdit, že ji na vybraném uchazeči záleží a je připravena s ním diskutovat.

Mezi podpisem pracovní smlouvy a nástupem vybraného uchazeče do organizace nastává doba, která je pro organizaci velmi klíčová. V tomto mezidobí, které může dle Hroníka (2007, s. 335) trvat až tři měsíce, se může uchazeč účastnit jiných výběrových řízení a nástup do organizace tak nemusí být finální. Proto je důležité v tomto mezidobí s uchazečem stále udržovat kontakt a potvrzovat mu, že ho organizace vřele očekává. Zaměstnanec může být zván na různá setkání zaměstnanců, veřejné porady či jiné akce organizace, které mohou uchazeče vtáhnout do dění a vytvořit v něm pocit, že již do organizace určitým způsobem patří. S tímto názorem se ztotožňuje také Urban (2003, s. 55) který dodává, že je vhodné zaměstnanci ještě před nástupem poskytnout zásadní písemné dokumenty vztahující se k organizaci, kterými mohou být například firemní brožury či časopisy. Zaměstnanec tak může ještě před samotným nástupem na pracovní pozici obdržet základní informace o organizaci a jejích pravidlech, o kterých by měl mít v den nástupu určité povědomí.

Před samotným dnem nástupu je dle Matolína (2017) vhodné zaměstnanci poslat uvítací dopis či e-mail, ve kterém mu může organizace vyjádřit, jak se na něj těší a předat mu tak potřebné informace o nástupním dni vřelejší formou, než jen pomocí strohé zprávy s datem a časem nástupu na pracovní pozici.

Již tento proces udržování kontaktu mezi podpisem smlouvy a nástupem zaměstnance by měl být dle Hroníka (2007, s. 335) součástí adaptačního programu a měl by být realizován systematicky podle předem stanoveného plánu. Jedině tak lze dosáhnout plné kontroly nad procesem adaptace zaměstnance od samotného počátku.

3.2.2 Nástupní fáze

První den nástupu zaměstnance do organizace je většinou spojen s nežádoucími pocity nervozity, obav a nejistých očekávání ze strany zaměstnance. Cílem organizace je tyto pocity zmírnit a připravit zaměstnanci co nejlépejší přivítání. Flower dle Armstronga (2007, s. 397) uvádí seznam doporučení, které je vhodné v den nástupu zaměstnance v organizaci uplatnit:

- informování klíčových osob o nástupu zaměstnance, časovém harmonogramu a obsahu adaptačního plánu pro první den,
- stanovení přesného času, kdy se má nový zaměstnanec do organizace dostavit,
- informování personálu recepce o nástupu nového zaměstnance včetně jeho proškolení o vhodném chování k novému zaměstnanci,
- nový zaměstnanec by měl být na různá místa na pracovišti doprovázen,
- eliminování časových prodlev a kladení důrazu na systematické a organizované činnosti.

Poté co zaměstnanec obdrží úvodní pokyny od personálu recepce, měl by se ho uj-mout personalista, či jiná klíčová osoba, která je za zaměstnancův nástup zodpovědná. V první části nástupního dne dochází k výměně informací a písemných dokumentů mezi zaměstnancem a organizací. Zaměstnanec organizaci předává dokumenty, které obdržel od minulého zaměstnavatele jako je zápočtový list, dokumenty týkající se od-vodů daně z příjmu a další významné podklady. Na druhé straně je úkolem organizace zaměstnanci předat veškeré potřebné písemné dokumenty ať už obecného, nebo in-dividuálního charakteru, které tvoří již zmíněný orientační balíček. (Armstrong, 2007, s. 397) Přijetí těchto dokumentů by měl zaměstnanec dle Kocianové (2010, s. 134) stvrdit svým podpisem, aby se na ně mohla organizace v případě potřeby odvolat. Ačkoliv mají tyto dokumenty především písemnou formu, zaměstnanec by měl mít prostor se k jejich obsahu vyjádřit a vznést případné dotazy. Informace, které se týkají konkrétního pracovního místa bývají předávány ústní formou.

Po obdržení písemných dokumentů je dle Kocianové (2010, s. 136) dalším krokem roz-hovor s nadřízeným. Tento rozhovor se dle Urbana (2004, s. 33) nazývá úvodní adap-tační rozhovor a jeho cílem je zaměstnance seznámit s individuálním adaptačním plá-nem, který shrnuje veškeré činnosti, které zaměstnanec v průběhu procesu adaptace absolvuje. (Urban, 2003, s. 55)

Jelikož je dle Kocianové (2010, s. 132) jedním z významů přednástupní fáze konfron-tace vzájemných očekávání zaměstnance a organizace, mělo by během úvodního adaptačního rozhovoru s nadřízeným dojít k jejich specifikaci a ujasnění případných neshod. Při tomto rozhovoru je velmi důležité, aby nadřízený v zaměstnanci vzbudil pocit, že si organizace jeho přítomnosti váží a je připravena ho při procesu adaptace plně podporovat. (Urban, 2003, s. 56) Jelikož zaměstnanec během úvodního adaptač-ního rozhovoru nemá o reálném chodu organizace a jeho pracovní náplni skutečnou představu, měly by být tyto adaptační rozhovory s nadřízeným v pravidelných interva-lech opakovány a prokládány s rozhovory s personalistou.

Po absolvování úvodního adaptačního rozhovoru s nadřízeným a seznámením s indi-viduálním adaptačním plánem je zaměstnanec odveden na nové pracovní místo, po-kud tomuto kroku nepředchází formální informační kurz. Na pracovišti za zaměstnance přebírá odpovědnost vedoucí útvaru, který má za úkol zaměstnance řádně představit a sdělit mu základní informace o útvaru. Pokud v útvaru figuruje pozice vedoucího týmu, je vhodné, aby si zaměstnance po úvodním představení tato osoba přebrala a seznámila ho s ostatními spolupracovníky a s pracovním místem. (Armstrong, 2007, s. 398–399) Matolín (2017) uvádí, že by měl mít zaměstnanec v den nástupu připraven pracovní stůl s potřebnou IT technikou a kancelářskými potřebami, přičemž v někte-rých organizacích se zaměstnanců ještě před nástupem ptají na typ IT techniky, který preferují nebo zaměstnanec dostává na výběr z několika možností. Machálková (2018) se s Matolínem (2017) shodují, že je vhodné v den nástupu zaměstnanci připravit na pracovní stůl tzv. uvítací balíček. Tento balíček může obsahovat například základní psací potřeby, produkty s logem organizace či jiné osobní předměty, které zaměstna-nec na pracovišti využije a příjemně ho v den nástupu překvapí.

Jak již bylo řečeno, je vhodné zaměstnanci v den nástupu přidělit průvodce z řad zaměstnanců, který je v některých případech označován jako buddy a organizace by tuto roli neměla podceňovat. Úkolem buddyho je v této fázi dle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 170):

- provedení zaměstnance po organizaci,
- představení zaměstnance ostatním zaměstnancům, se kterými se doposud neoznámil,
- ukázat zaměstnanci kde najde náhradní kancelářské potřeby a jiné vybavení,
- brát zaměstnance alespoň v prvním týdnu na společné obědy,
- umožnit zaměstnanci ptát se na jakékoliv nejasné věci bez nepříjemného pocitu a zabezpečit tak vzájemnou přímočarou komunikaci,
- být zaměstnanci během procesu adaptace plnou podporou.

Ve chvíli, kdy se zaměstnanec v organizaci začíná orientovat, je nástupní fáze u konce a je na řadě fáze zapracování a začlenění zaměstnance do organizace. (Kocianová, 2010, s. 132)

3.2.3 Integrovaná fáze

Pokud je zaměstnanec seznámen se svým adaptačním plánem, získal základní povědomí o chodu organizace a seznámil se se svými spolupracovníky, lze považovat nástupní fázi za dokončenou a začíná fáze integrace do organizace. Tuto fázi lze dle Kocianové (2010, s. 132) rovněž nazvat jako metamorfozní fázi, která obsahuje odbornou a sociální integraci zaměstnance do organizace.

Odborná neboli pracovní adaptace jak ji Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 163) nazývají, jsou společně se sociální adaptací velmi důležitými předpoklady pro úspěšnou integraci zaměstnanců do organizace, jež se vzájemně prolínají a nelze je tak separovat a soustředit se pouze na jeden z těchto předpokladů. Již Stýblo (1993a, s. 127) hovoří o pracovní a sociální adaptaci jako o úzce souvisejících procesech personálního managementu, a to z toho důvodu, že se zaměstnanec v procesu adaptace musí přizpůsobit nejen věcným aspektům, které ho při výkonu pracovní činnosti obklopují ale rovněž sociálnímu prostředí, které je daného pracoviště součástí.

Pracovní adaptace zaměstnance úzce souvisí s adaptací na konkrétní pracovní místo z čehož lze odvodit, že se jedná o velmi diferencovaný proces, který je přizpůsoben charakteru a obsahu jednotlivých pracovních pozic. Dle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 162) se jedná o proces, během kterého dochází k postupnému odstraňování určité znalostní mezery mezi tím, co dotyčný zaměstnanec ví a tím, co jeho pracovní náplň vyžaduje. Jak již bylo řečeno, k odstranění této mezery slouží individuální adaptační plán zaměstnance, který by měl být sestaven na míru konkrétní pracovní pozici a zaměstnanci. Tento individuální adaptační plán a celkový proces adaptace zaměstnance je nutné rozlišovat dle několika faktorů, které proces adaptace zaměstnance

ovlivňují. Dle Stýbla (1993a, s. 127) je nezbytné diferencovat adaptaci dle následujících aspektů:

- věk zaměstnance,
- pracovní a životní zkušenosti zaměstnance,
- charakter pracovní pozice,
- předpokládaná budoucí rozvojová perspektiva zaměstnance.

U pracovních pozic, které nevyžadují speciální kvalifikaci se dle Kocianové (2010, s. 134) adaptační plán skládá především ze základního zapracování zaměstnance, jeho orientace v rámci organizace a ze zákona povinných školení. Pokud se jedná o kvalifikovanější pozici, je s tím spojena řada dalších speciálních školení, které dobu adaptace zaměstnance prodlužují a je třeba s tím v harmonogramu adaptačního plánu počítat.

Odbornou adaptaci zaměstnance lze považovat za součást procesu vzdělávání, jehož prvním krokem je zaškolení a zaučení zaměstnance ať už se jedná o adaptaci nového či stávajícího zaměstnance v organizaci. (Slívková, 2019, s. 11) Povinnou součástí tohoto procesu vzdělávání jsou zákonem daná školení, která jsou upravena dle § 228 zákoníku práce a vyjadřují povinnost zaměstnavatele zaškolit či zaučit jak zaměstnance bez kvalifikace, kteří do organizace nastupují nově, tak stávající zaměstnance, kteří z důvodů na straně zaměstnavatele přechází na novou pracovní pozici či pracoviště.

Za adaptaci zaměstnance na pracovní pozici je dle Stýbla (1993a, s. 128) plně odpovědný jeho přímý nadřízený, ačkoliv jsou většinou součástí zaškolovacího a zaučovacího procesu rovněž ostatní spolupracovníci. Důležité je v této fázi to, aby přímý nadřízený se zaměstnancem od počátku jednal jako s rovnoprávným členem pracovního útvaru a docílil tak jeho potřebné motivace, pozitivního přístupu k organizaci a pocitu dostatečné užitečnosti a znalosti prostředí v organizaci, jež zvyšuje celkovou sebedůvěru zaměstnance.

Sociální adaptace je proces, který probíhá s pracovní adaptací paralelně a v rámci kterého dochází k začleňování zaměstnance do komplexního systému celé organizace a zároveň do pracovního útvaru, ve kterém se jeho pracovní pozice nachází. Tento proces nastává i v případě reorientace zaměstnance, a to i tehdy, pokud se mění postavení zaměstnance v rámci téhož pracovního útvaru či týmu. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 163) Dle Tureckiové (2004, s. 66) dochází při sociální adaptaci k přizpůsobení se zaměstnance interpersonálním a skupinovým vztahům včetně jejich struktury v rámci organizace.

Se sociální adaptací úzce souvisí pracovní týmy, a to jak v rámci interpersonálních, tak skupinových vztahů. Každý nově nastupující zaměstnanec přichází do určitého organizačního útvaru, v rámci kterého působí skupiny či týmy zaměstnanců s nimiž má zaměstnanec za úkol efektivně spolupracovat a vytvářet tak synergii. Dle Bělohávků (2008, s. 13–14) je synergie „*to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců*“. To, proč je důležité zaměstnance dostatečně sociálně adaptovat a vytvořit v rámci jeho pracovního týmu synergický efekt je důležité z mnoha důvodů. Jedním z nich je

skutečnost, že každý zaměstnanec disponuje jinými znalostmi a zkušenostmi, které je třeba vzájemně sdílet a problémy v rámci organizace řešit v komplexním pojetí. Dalším důvodem je podněcování kreativity jednotlivých zaměstnanců tím, že se budou vzájemně inspirovat při navrhování řešení různého charakteru. Třetím důvodem, proč je důležité zaměstnance dostatečně sociálně adaptovat je rozdílný přístup k práci každého zaměstnance, jenž může být využit pro plnění různých úkolů. Zaměstnanci rovněž cítí při působení v pracovních týmech tlak a zodpovědnost vůči svým spolupracovníkům, která je podněcuje k lepším výkonům a motivuje je dotáhnout věci do konce. Pracovní tým je rovněž pro zaměstnance určitou oporou, ve které zejména slabší členové najdou potřebnou podporu a zároveň je třeba zmínit sílu, která z výsledků jejich práce vyzařuje prostřednictvím zaměstnanců, kteří za celým týmem stojí. Z těchto skutečností vyplývá, že by se již při příchodu zaměstnance do organizace nemělo podcenit jeho začlenění do pracovního týmu a dále by měl vedoucí týmu dohlížet na fungování výše zmíněných aspektů, které jsou pro vytvoření efektivních a motivovaných týmů nezbytné.

Dle Jane a Vincent Miskell (1996, s. 44) by se rovněž neměla podcenit příprava stávajících zaměstnanců na příchod nového zaměstnance. Pokud je to možné, měli by být stávající zaměstnanci zahrnuti do procesu výběru nového zaměstnance, a to kupříkladu již během procesu získávání, kdy mohou mít možnost na základě vlastních znalostí někoho vhodného do pracovního týmu doporučit.

V rámci integrační fáze je třeba zmínit důležitost zpětnovazebních rozhovorů s přímým nadřízeným, které by po celou dobu procesu adaptace zaměstnance měly probíhat systematicky a v pravidelných intervalech. Cílem těchto rozhovorů by mělo být vyjádření spokojenosti či nespokojenosti jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Jak již bylo řečeno, během úvodního adaptačního rozhovoru ještě zaměstnanec nemá představu o reálném chodu organizace, a tak většina nejasností vystane na povrch až během integrační fáze, kdy se zaměstnanec odborně a sociálně do organizace adaptuje. Z tohoto důvodu by mělo být rovněž podstatou pravidelného zpětnovazebního rozhovoru eliminování veškerých nejasností na straně zaměstnance zodpovězením všech otázek, které se u něj od posledního rozhovoru objevily a zároveň lze rozhovor využít k ujasnění očekávání ze strany organizace vůči adaptovanému zaměstnanci. (Urban, 2003, s. 56) Vedle zpětnovazebních rozhovorů zaměstnance s přímým nadřízeným by mělo docházet k pravidelným rozhovorům s personalisty. (Kociánová, 2010, s. 136) Pokud by zaměstnanec cítil potřebu probrat své problémy s někým jiným než s přímým nadřízeným, může se svěřit právě personalistům, kteří by měli s těmito informacemi dále náležitě pracovat.

Na závěr procesu adaptace zaměstnance by mělo dojít ke zhodnocení celého procesu a jeho průběhu, a to v rámci závěrečného zpětnovazebního rozhovoru. Během tohoto rozhovoru by mělo dojít ke zhodnocení průběhu procesu adaptace, měly by být stanoveny rozvojové cíle zaměstnance na další období a k němu vymezeny potřebné pracovní úkoly. (Urban, 2003, s. 56) Pokud zpětnovazební rozhovory v průběhu procesu adaptace probíhají pravidelně, systematicky a vhodně se pracuje s jejich výstupy,

neměla by ani jedna strana během závěrečného hodnocení čelit novým či nečekaným informacím.

3.2.4 Fáze plného členství v organizaci

Fáze plného členství v organizaci nastává tehdy, kdy je proces adaptace u konce a zaměstnanec je připraven vykonávat svou pracovní činnost samostatně a podávat standardní a organizací požadovaný výkon. (Šikýř, 2016, s. 116) Kasper a Mayrhofer dle Kocianové (2010, s. 132) uvádí, že se v rámci této fáze stane zaměstnanec plnohodnotným členem organizace.

3.3 Časový plán adaptace zaměstnanců

Aby mohl proces adaptace probíhat v souladu s očekáváními všech zúčastněných stran, mezi které lze zahrnout kandidáty a klíčové osoby v organizaci jež mají proces výběru, přijímání a adaptace zaměstnance na starost, měl by být pro proces adaptace zaměstnance naplánován a vytvořen určitý časový harmonogram. Je důležité si uvědomit, že proces adaptace nezačíná prvním dnem nástupu zaměstnance do organizace, ale předchází tomu řada činností, kterým je potřeba proces adaptace přizpůsobit. (Bradt a Vonnegut, 2009, s. 29)

Proces adaptace je soubor komplexních metod a nástrojů, které je třeba efektivně rozložit v čase takovým způsobem, aby byl zaměstnanec schopen veškeré přijaté informace vstřebat, porozumět jim a mohl je aplikovat do praxe při výkonu pracovní činnosti. Na straně organizace je efektivní rozložení procesu adaptace v čase důležité k tomu, aby měla organizace ve správný čas a na správném místě dostatek finančních a materiálních zdrojů společně s klíčovými osobami, které proces adaptace zabezpečí. Z tohoto důvodu není možné, aby byl adaptační program zaměstnance vměstnán pouze do jednoho školícího dne. (Koubek, 2007b, s. 199)

Dle Bradt a Vonnegut (2009, s. 29) je cílem tvorby časového plánu proces adaptace zaměstnance v dostatečném předstihu promyslet, zdokumentovat a dostat tento plán do souladu se všemi klíčovými osobami, které se na procesu adaptace zaměstnance budou podílet. Časový plán procesu zaměstnance by měl být tvořen pro každého zaměstnance individuálně a nemělo by se stát, že bude jeden plán tvořen pro skupinu více zaměstnanců. Ačkoliv se může zdát, že by takto souhrnný plán ušetřil organizaci čas a peníze, je tomu ve skutečnosti přesně naopak.

Délka procesu adaptace závisí stejně jako zvolené metody a nástroje na charakteru pracovní pozice a znalostech zaměstnance. Dle Šikýře (2016, s. 116) ve většině případů začíná adaptační program nástupem zaměstnance do organizace a končí rozhodnutím vedoucího zaměstnance, například po konci zkušební doby. Ve většině případů je tedy proces adaptace rozvržen do prvních třech měsíců působení nového

zaměstnanec v organizaci, ale tato doba může být dle Kocianové (2010, s. 134) prodloužena, pokud se jedná o vedoucí pozice či takové pracovní pozice, které vyžadují vysokou odbornost.

Vhodné rozložení aktivit v procesu adaptace je podstatné zejména z toho důvodu, aby nebyl zaměstnanec v krátkém časovém úseku zahlcen nepřiměřeným množstvím informací. Většina zaměstnanců, se v prvních dnech nástupu do nové organizace potýká s pocity nervozity a stresem. Právě stres, je dle Hroníka (2007, s. 244–245) určitou nadlimitní zátěží organismu, která se dělí na distres a eustres. Eustres je pro organismus neškodný a nepřevyšuje jeho schopnosti, naopak distres nastává tehdy, kdy je toho na člověka moc a má pocit, že situaci nezvládá.

Se stresem z nadměrné zátěže souvisí i Urbanův (2004, s. 33) pojem tzv. adaptačního syndromu, který představuje psychickou a fyzickou reakci lidského organismu na stresovou situaci, kterou lze rozdělit na tři fáze. V první fázi se člověk setkává s novým prostředím a informacemi, kdy z psychického hlediska pociťuje úzkost a paniku a jeho tělo reaguje zvýšeným krevním tlakem, zrychleným dýcháním či celkovým napětím. Druhá fáze se nazývá rezistence a díky využití energie na překonání předchozího stavu se osoba postupně uklidňuje. Pokud však nedojde ke zmírnění stresorů, které předchozí reakci vyvolaly, a je na člověka dále vyvíjen nepřiměřený tlak ve formě nadbytku informací, nastane třetí fáze adaptačního syndromu, která se nazývá vyčerpání a tehdy se původní symptomy znovu objevují. Kvůli tomu, že lidská imunita v průběhu adaptačního syndromu klesá, může snadno dojít k vyčerpání adaptivní energie.

Dle Koubka (2007b, s. 199–200) lze časový plán procesu adaptace zaměstnance zorganizovat pomocí následujícího postupu:

- **Po rozhodnutí o výběru a přijetí kandidáta** by měla organizace zaměstnanci poskytnout vybrané písemné dokumenty ještě před samotným podpisem pracovní smlouvy a nástupem zaměstnance do organizace.
- **Při podpisu pracovní smlouvy** může zaměstnanec od personálního útvaru či přímého nadřízeného obdržet ústní i písemné instrukce, které je třeba před nástupem do organizace znát.
- **Mezi podpisem pracovní smlouvy a samotným nástupem** by měl být kladen důraz na udržování kontaktu organizace s nově nastupujícím zaměstnancem až do dne nástupu do organizace.
- **V 1. den nástupu do organizace** zaměstnanec obdrží základní informace o organizaci, je poučen o pravidlech, které na pracovišti fungují a seznamuje se se svým pracovním kolektivem v příslušném útvaru, kde bude nový zaměstnanec působit. V tento den může zaměstnanec plnit své první pracovní úkoly.
- **V 1. týdnu působení v organizaci** by měl zaměstnanec absolvovat základní bezpečnostní a informační školení a postupně plnit první pracovní úkoly ve spolupráci s nadřízeným, mentorem a ostatními spolupracovníky.
- **V 2. týdnu působení v organizaci** by měl zaměstnanec začít plnit většinu svých pracovních závazků plynoucích z konkrétní pracovní pozice. Během tohoto týdne by se měl zaměstnanec účastnit zpětnovazebního rozhovoru se svým

nadřízeným a zpětnou vazbu by měl poskytnout také personálnímu útvaru, s čímž se ztotožňuje i Kocianová (2010, s. 136).

- **V průběhu 3. a 4. týdne** se může zaměstnanec zúčastnit dodatečných školení, která mu mohou přiblížit obsah jeho pracovní pozice či činností, které se zaměstnanec týkají v rámci celé organizace, jako jsou například zaměstnanecké výhody či pravidla chování v rámci kultury organizace. Během těchto dvou týdnů by se měl zaměstnanec pravidelně setkávat s personálním útvarem a přímým nadřízeným na zpětnovazebních rozhovorech, kde by měl být zhodnocen výkon zaměstnanec, průběh jeho adaptace, mělo by dojít k vyjádření k vzájemné spolupráci a zároveň k eliminování případných nejasností.
- **Od druhého měsíce** jsou zaměstnanci průběžně zadávány všechny úkoly, které jsou obsahem jeho pracovní náplně. Každé dva týdny by měl mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným proběhnout zpětnovazební rozhovor, který má za cíl posoudit průběh adaptace a vyřešit případné nejasnosti a komplikace. Zaměstnanec se může dále účastnit potřebných školení, které mohou např. zvýšit jeho pracovní výkon.
- **Během šestého měsíce** proces adaptace zaměstnanec končí a po závěrečném zpětnovazebním se celý proces uzavírá a vyhodnocuje. Od této chvíle by měl být zaměstnanec dle Šikýře (2016, s. 116) zcela připraven vykonávat svou práci samostatně a podávat požadovaný standardní výkon.

Na tento časový plán je třeba nahlížet s určitou rezervou, jelikož jeho délka vždy závisí na charakteru a odbornosti konkrétní pozice. Dle Koubka (2007b, s. 200) proces adaptace může proběhnout rychleji, ale také existují takové organizace a taková pracovní místa, kde i po šestiměsíčním procesu adaptace nastává další fáze, která zajišťuje zbytek potřebných činností a aktivit pro komplexní adaptaci zaměstnanec v organizaci.

3.4 Subjekty a objekty procesu adaptace zaměstnanců

Klíčové osoby procesu adaptace zaměstnanců lze vymezit jako subjekty a objekty.

3.4.1 Subjekty procesu adaptace zaměstnanců

Subjekty lze označit jako klíčové osoby, které mají specifickou roli v procesu adaptace zaměstnanců. Dle Dvořákové a kol. (2007, s. 144) lze za subjekty procesu adaptace považovat:

- patrona adaptovaného zaměstnanec,
- personalistu,
- přímého nadřízeného adaptovaného zaměstnanec,
- vedoucího organizační jednotky.

Patron zaměstnance společně s přímým nadřízeným mají za úkol kontrolovat výsledky a pracovní výkon adaptovaného zaměstnance včetně toho, jak se zaměstnanec začleňuje do organizace a svého pracovního týmu. Výstupem této kontroly by měla být pravidelná zpětná vazba zaměstnanci, která může probíhat například během zpětnovažebních rozhovorů s přímým nadřízeným. Úkolem patrona je rovněž dohlížet nad plněním individuálního adaptačního plánu zaměstnance včetně jeho realizace, a to za podpory personálního útvaru. Úkolem těchto dvou subjektů je také provedení závěrečného zhodnocení procesu adaptace zaměstnance a jeho zdokumentování, přičemž v této úloze může patrona nahradit přímý nadřízený zaměstnanec. O dalším rozvoji zaměstnance rozhoduje za pomoci personalistů vedoucí organizační jednotky či přímý nadřízený zaměstnanec. (Dvořáková a kol., 2012, s. 163) Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 164) dodávají, že je úkolem personálního útvaru rovněž veškeré podklady shromažďovat a proces adaptace zaměstnance metodicky vést a kontrolovat.

3.4.2 Objekty procesu adaptace zaměstnanců

Objekty procesu adaptace zaměstnanců jsou dle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 164–166) následující:

- noví zaměstnanci,
- zaměstnanci, jež se vracejí na své původní pracoviště po delším čase,
- zaměstnanci, jež mění své pracovní zařazení,
- pracovní skupiny.

U **nových zaměstnanců** je proces adaptace rozsáhlejší než u zbývajících objektů z toho důvodu, že se jedná o lidi, kteří s organizací doposud žádnou zkušenost nemají. Proces adaptace nového zaměstnance musí být nastaven tak, aby během jeho průběhu zaměstnanec přijal všechny důležité informace v přiměřeném množství, a to vhodně rozložené v čase. U nových zaměstnanců má dle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 165) nejdůležitější roli vedoucí pracovní skupiny či týmu, do kterého zaměstnanec vstupuje. Odpovědnost za proces adaptace zaměstnance se může ještě zvýšit tím, pokud zaměstnanec žádnou předchozí zkušenost se zaměstnáním neměl. V takovém případě je hlavní úlohou vedoucího týmu v zaměstnanci probudit pozitivní přístup k seberozvoji, vzdělávání, pracovní činnosti a organizaci jako takové. Na druhé straně by si měla být organizace vědoma přínosu ze strany zaměstnance, který může organizaci poskytnout nový pohled na její problémy a celkové fungování.

Další skupinou objektů jsou **zaměstnanci, jež se vracejí na své původní pracoviště po delším čase**. Do této skupiny lze zařadit zejména ženy po mateřské dovolené či zaměstnance, kteří se do organizace vracejí po dlouhé nemoci a nastupují tak na stejnou či podobnou pracovní pozici, na jaké byli před svým odchodem. U těchto zaměstnanců často nastává ta situace, že se vrací do zaměstnání s nižší pracovní sebedůvěrou a s pocitem, že jsou po dlouhé době zpět na svém původním pracovišti a jejich kariéra se tak na určitou dobu pozastavila. Úkolem organizace je zaměstnancům

během procesu adaptace pomoci s překonáním těchto pocitů a nabídnout jim konkrétní možnosti, které mohou mít například podobu upravené pracovní doby či zajištění hlídání dětí. (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 165–166)

Třetí skupinou jsou **zaměstnanci, jež mění své pracovní zařazení**. Tato skupina zaměstnanců by neměla být v procesu adaptace opomenuta, ačkoliv se tomu tak děje zejména v těch organizacích, kde proces adaptace zaměstnanců znamená především pouhé poskytnutí základních informací o organizaci, které se při změně pracovního zařazení neliší. Bedrnová, Nový a Jarošová (2012, s. 166) uvádí, že ať už se v rámci změny pracovního zařazení jedná o přechod z jednoho oddělení do druhého, pracovní vzešup či sestup nebo jiný důvod, který změnu pracovního zařazení vyvolá, dostává se zaměstnanec do situace, ve které se pro něj mění elementy, na které byl dříve adaptován a objevují se nové, na které se teprve adaptovat musí. Vedoucí skupiny či přímý nadřízený by si měl být této skutečnosti vědom zejména z toho důvodu, aby ji přizpůsobil zadávání pracovních úkolů či průběžné hodnocení zaměstnance.

Poslední skupinou jsou dle Bedrnové, Nového a Jarošové (2012, s. 166) **pracovní skupiny**. K adaptaci pracovních skupin dochází především při implementaci inovačních změn v rámci organizace. Úkolem vedoucího zaměstnance by mělo být zapojení pracovní skupiny již do příprav těchto inovačních změn, aby se na ně zaměstnanci později lépe adaptovali.

4 TRENDY V OBLASTI ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Kapitola pojednává o trendech a metodách, které se v organizacích v rámci procesu adaptace v poslední době uplatňují.

4.1.1 Gamifikace

Gamifikace je pojem, který se dle Pruden (2020) objevuje již od roku 2002 avšak do oblasti lidských zdrojů se dostává až po roce 2010. Metodu gamifikace lze uplatnit v organizaci nejen v rámci procesu adaptace zaměstnanců, ale rovněž v procesu jejich nábory, vzdělávání, zvyšování jejich angažovanosti vůči organizaci a při teambuildingových aktivitách, kde gamifikace pomáhá s vytvářením a upevňováním kolegiálních vztahů.

Smyslem gamifikace v procesu adaptace zaměstnanců je jednak oživení formálních procedur, které jsou tohoto procesu součástí a jednak zvýšení angažovanosti a motivace adaptovaného zaměstnance pomocí zábavné formy. Gamifikaci lze v procesu adaptace uplatnit několika způsoby. Jedním z nich je převedení obligatorních školení, formálních procedur a sdílení informací o pracovní pozici do podoby herních aktivit, které mohou být zpracovány jak v rámci týmů, tak jednotlivců. Druhý způsob, ve kterém může být metoda gamifikace využita je v rámci virtuálních prohlídek ve formě videoher. Tyto virtuální prohlídky slouží nejen k lepší orientaci nových zaměstnanců na pracovišti, ale rovněž mohou být do videohry zahrnuta jednotlivá oddělení, zaměstnanci a kultura organizace, která může být díky speciálně navržené videohře srozumitelnější a v zaměstnancích vzbudí větší zájem. (Pruden, 2020)

Je rovněž potřeba zmínit to, že ačkoliv se jedná o videohru, která má za úkol ztvárnit nezbytné a mnohdy až nezáživné činnosti zábavnou formou, její základ by se měl opírat o klíčové hodnoty organizace, pro kterou je videohra navržena. Lze tedy usoudit, že každá videohra je navržena tak, aby uspokojila individuální potřeby konkrétní organizace. Klíčové hodnoty organizace ale nejsou jedinou částí, na kterou je potřeba se zaměřit. Subjektu, který danou videohru vyvíjí by měly být sděleny významné role a situace, které mají být ve videohře ztvárněny a zároveň by mělo dojít k prodiskutování celkového rámce videohry. (Bláhová, 2018) Po zadání požadavků by měl být vytvořen prototyp hry, který bude testován, upravován a doveden do takového stavu, který proces adaptace zaměstnanců v organizaci zefektivní.

4.1.2 Virtuální adaptace

V současné době, kdy se celý svět potýká s pandemií SARS-CoV-2 je velká část organizací nucena přejít do online režimu, kdy většina zaměstnanců pracuje z domova nebo platí v organizacích přísný režim působení v kanceláři. Tato doba nutí organizace zcela přepracovat své byznysové plány a veškeré procesy které dosud fungovali v prezenčním režimu musí být upraveny do online formy. Jedním z těchto procesů je právě adaptace zaměstnanců.

Jelikož je proces adaptace zaměstnanců z velké části o sociální interakci a začleňování nového zaměstnance na pracoviště, potýkají se organizace s nelehkým úkolem modifikovat tento proces do online podoby a zároveň proces sociálního a odborného začleňování zaměstnance do organizace nenarušit.

Virtuální adaptace je proces, který je velmi podobný tradiční adaptaci, která se odehrává v prostředí organizace. Cílem virtuální adaptace je stejně jako u osobní adaptace v první řadě poskytnout novému zaměstnanci informace o organizaci do které nastupuje, jejích hodnotách, kultuře a filozofii. Dále by mělo během procesu dojít k seznámení s příručkou pro zaměstnance, vnitřními pravidly organizace, požadavky ze strany organizace a individuálním adaptačním plánem zaměstnance, který zahrnuje veškerá školení a činnosti, které je během procesu adaptace třeba absolvovat. Organizace pro virtuální adaptace využívají internetové platformy pro video konference, webináře, videa, textové zdroje a další naučné dokumenty, které mohou být interaktivní formou zpracovány. Virtuální forma umožňuje zaměstnancům připojit se k videohovorům z jakéhokoliv zařízení a prakticky odkudkoliv. (Test, 2020) Je však nutné podotknout, že aby byl proces virtuální adaptace co nejefektivnější, měl by se zaměstnanec připojit ze zařízení, které mu umožňuje využít webkameru, dále je nutné zajistit stabilní internetové připojení, které proces adaptace v průběhu nenaruší a v neposlední řadě je nezbytné vybrat takové místo, kde na adaptovaného zaměstnance nebudou působit negativní vlivy a rušivé elementy okolního prostředí.

Pigot (2020) a Test (2020) se shodují, že velmi důležitou částí virtuální adaptace jsou kroky, které jsou provedeny před samotným začátkem procesu, tedy mezi fází podpisu pracovní smlouvy a nástupem zaměstnance do organizace. Dle Pigot (2020) by měla organizace zaměstnancům poskytnout **průvodní dokument** toho, co může zaměstnanec v první den nástupu očekávat, což mu umožní psychicky se na dané činnosti připravit. Dále by měla organizace zařídit zaměstnanci **vhodné IT vybavení**, u něhož existují dva způsoby, jakým ho může zaměstnanec získat. Pokud organizace disponuje vlastním technickým vybavením, měl by ho zaměstnanec obdržet minimálně týden před nástupem, aby měl čas se s ním dostatečně seznámit. Toto vybavení by mělo obsahovat přinejmenším pracovní notebook, klávesnici a myš. Pokud organizace vlastním vybavením nedisponuje, měl by být zaměstnanci přidělen rozpočet, za který si IT vybavení sám pořídí a na které IT specialisté díky vzdálenému přístupu instalují veškeré důležité programy a bezpečnostní opatření. **Uvítací balíček**, který některé organizace pro vřelé uvítání zaměstnance využívají by měl být zaměstnanci doručen pár

dní před jeho nástupem. Na závěr mohou být novému zaměstnanci zaslány **potřebné dokumenty k podepsání** před prvním dnem v organizaci, což jednak ušetří čas, který může být v první den nástupu využit pro seznamování se s organizací a novými spolupracovníky a jednak organizace prokáže připravenost a systematické fungování procesu adaptace zaměstnance. Test (2020) uvádí, že je pro virtuální adaptace vhodné, aby měl nový zaměstnanec před nástupem zajištěn vlastní elektronický podpis, kterým může po dobu nekontaktního působení v organizaci vyřizovat veškeré potřebné dokumenty.

V průběhu virtuální adaptace zaměstnance je důležité, aby nebyly zanedbávány vztahy na pracovišti. Kvůli omezeným možnostem, které v tomto ohledu nekontaktní forma adaptace představuje musí organizace vyvinout mnohem větší a vědomější úsilí ve vytváření a posilování těchto vztahů. Velkou roli zde hraje přímý nadřízený zaměstnanec, jehož hlavní prioritou by mělo být stmelování nového zaměstnance s jeho spolupracovníky, a to i přes vzdálený přístup. Účinným nástrojem je v tomto ohledu organizování pravidelných videohovorů, které umožní oběma stranám vizuálně komunikovat a číst tak vzájemnou řeč těla, která je pro vytváření osobních vztahů velmi důležitá. (Pigot, 2020)

Dle Andersona (2020) uvádí Kelly Chuck několik doporučení, která mohou být při přechodu na virtuální adaptaci pro organizaci užitečná:

- přehodnoťte adaptační plán zaměstnance,
- raději se zaměstnanci komunikujte více než méně,
- zabezpečte zaměstnance potřebnými technologiemi co nejdříve,
- zdůrazněte kulturu a hodnoty organizace,
- udržujte se zaměstnanci během videokonference pravidelný kontakt a probouzejte v nich aktivní posluchače,
- vytvářejte příležitosti pro propojení nových zaměstnanců,
- zdůrazněte roli personalistů a buddy zaměstnanců,
- modifikujte proces učení pomocí pravidelné zpětné vazby a rychlé reakce na ni.

V procesu adaptace se často vyskytují výzvy a problémy, kterým musí organizace čelit a ve virtuální podobě procesu adaptace se jejich řešení stává ještě komplikovanějším. Jedním z těchto problémů může být **nedostatečné porozumění kultuře organizace**. Kultura organizace se přijímá pomocí zažívání reálných situací na pracovišti a fyzické přítomnosti zaměstnance v organizaci, a tak je tento proces třeba virtuální formě řádně přizpůsobit. Jedním z nástrojů, které mohou organizaci v tomto ohledu pomoci je zorganizování online večerních setkání, kde si spolu mohou zaměstnanci po skončení pracovní doby například zajít na virtuální nápoj. Dalším nástrojem je vytvoření společného chatovacího kanálu, ve kterém spolu mohou zaměstnanci organizace či jednotlivých útvarů vzájemně komunikovat o nepracovních záležitostech. Dále se mohou v rámci organizace slavit narozeniny, úspěchy či významné milníky, které komunitu zaměstnanců stmelí bez ohledu na bezkontaktní formu těchto oznámení a v neposlední řadě je možné pravidelně sdílet úspěchy organizace a transparentně tak vyjadřovat obdiv jednotlivým útvarům a týmům. Druhým problémem, který může nastat

je **nejasná komunikace** či **odcizování nového zaměstnance**. Tomuto problému lze částečně předejít naplánováním pravidelných kontrolních setkání, či zpětnovazebních rozhovorů s novým zaměstnancem, kde budou veškerá případná nedorozumění vyjasněna. Třetím problémem je **nestrukturovanost a nedostatek času** vyhrazeného pro proces adaptace zaměstnance. Při kontaktní formě adaptace je zaměstnanec zasazen do reálného fungování organizace a v mnoha situacích se může přidat k ostatním členům pracovního týmu. To ovšem u virtuální adaptace zcela možné není, a tak je důležité, aby byla těmto potenciálním problémům přizpůsobena struktura a časový plán procesu virtuální adaptace, což spočívá v poskytnutí více informací zaměstnancům, větší připravenosti ze strany organizace a většího množství času vymezeného pro nové zaměstnance, díky čemuž lze vytvořit příležitosti pro zpětnou vazbu přirozenější cestou. (Pigot, 2020)

4.1.3 Online nástroje a softwary

V současné době existuje mnoho platforem a softwarů, na kterých lze proces adaptace zaměstnanců z části či zcela postavit. Pokud je takový software vhodně přizpůsoben potřebám organizace, může velmi ulehčit práci personalistům a náborovým manažerům, kteří se místo formálních činností spojených s procesem adaptace, mohou soustředit na potřeby nových zaměstnanců. (Oragui, 2020)

Jak již bylo řečeno, jednou z výhod těchto softwarů je méně práce s formálními náležitostmi, jako je vyplňování nezbytných formulářů a odevzdávání potřebných dokumentů zaměstnanců. Práce personalistů se pak může soustředit na potřebnější činnosti, jako je navazování osobního kontaktu s novými zaměstnanci a zjišťování jejich potřeb. Další výhodou je, že se všechny potřebné informace k procesu adaptace nachází na jednom místě a zároveň si může být organizace jistá, že tyto informace byly všem novým zaměstnancům předány stejným způsobem. Proces adaptace může být díky tomuto vylepšení pro nové zaměstnance atraktivnější a z mnohdy nezáživného a nutného procesu se mohou stát činnosti, do kterých se zaměstnanci rádi a aktivně zapojují. (Oragui, 2020)

Při výběru vhodného softwaru by každá organizace měla začít od konce, a to od cílů, kterých chce v rámci procesu adaptace zaměstnanců dosáhnout. Některé organizace se mohou snažit o zredukování délky trvání procesu adaptace, či snížení nákladů, které pro organizaci dosud manuálně prováděné činnosti v tomto procesu představují. Každá organizace by měla při výběru adaptačního softwaru vědět jaké finance do něj může investovat, jaké funkce by v něm neměly chybět a které jsou naopak nadbytečné, zda lze adaptační software propojit s již existujícími personálními softwary v organizaci a zda bude software opravdu představovat ulehčení stávajících procesů. (Oragui, 2020)

Ačkoliv existuje celá řada softwarů, které mohou proces adaptace zaměstnanců v organizaci spravovat, jejich zavedení a administrativa vyžaduje další náklady, které si ne

každá organizace může dovolit. Z tohoto důvodů se v poslední době řada organizací snaží vymyslet alternativy, které mohou proces adaptace organizaci ulehčit, novým zaměstnancům zpříjemnit, a zároveň nebudou pro organizaci představovat další finanční náklady.

V poslední době se dostává do popředí platforma Trello, která je bezplatným nástrojem, jež se hojně využívá při práci s různými typy projektů, a to nejen pro svou jednoduchost, ale také interaktivnost. Tento nástroj lze pro proces adaptace zaměstnanců využít především z toho důvodu, že se jedná o jakousi interaktivní online nástěnku, kterou lze přizpůsobit potřebám každé organizace a nových zaměstnanců. Tuto nástěnku lze rozdělit například na jednotlivé fáze procesu adaptace a zaměstnancům tak poskytnout důležité informace ještě před samotným nástupem přehledně, jednoduše, a navíc interaktivní formou.

Výhodou tohoto nástroje je právě již zmíněná interaktivnost a jednoduchost. Každá nástěnka umožňuje přidávat hlavní sloupce, které se většinou týkají klíčových oblastí procesu adaptace a každý sloupec obsahuje činnosti, jež tuto oblast zahrnují. Pro lepší představu a přehlednost je možné do nástěnky přidávat například kontrolní odškrtačací seznamy, přílohy, fotografie, upozornění na konkrétní termíny, odkazy, kontaktní osoby, v jaké fázi se zaměstnanec u dané činnosti nachází a mnoho dalšího. (Hall, 2014)

Dle Oragui (2020) je hlavní výhodou tohoto nástroje v první řadě jeho bezplatné využití. Další výhodou je předpřipravená šablona pro proces adaptace zaměstnanců, kterou tento nástroj disponuje. Je však třeba mít na vědomí fakt, že tato šablona nemusí být vhodná pro každou organizaci a vyplatí se ji minimálně upravit, či přinejlepším brát pouze jako určitou inspiraci pro vytvoření vlastní šablony. Další výhodou je vysoká obeznamenost s uživatelskými potřebami v podobě přehledného a jednoduchého ovládní tohoto nástroje a v neposlední řadě je pozitivem snadná úprava nástěnky a jednotlivých činností přímo v průběhu procesu adaptace.

Nástroj Trello je dostupný i v mobilní aplikaci a představuje tak pro nového zaměstnance možnost seznámit se s fungováním organizace prakticky odkudkoliv. Jelikož se nejedná o automatizovaný software jako tomu u těch placených bývá, je Trello užitečným nástrojem přesně do takové míry, jak si s jeho vytvořením dá organizace práci.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Praktická část analyzuje proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci s cílem prozkoumat proces adaptace zaměstnanců, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Vybranou organizací je GoodCall s.r.o., která je dále v rámci praktické části nazývána jako organizace. Podklady a informace pro praktickou část byly získány na základě rozhovorů se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist, dotazníkového šetření se zaměstnanci organizace a hloubkových rozhovorů s vybranými zaměstnanci jednotlivých oddělení organizace.

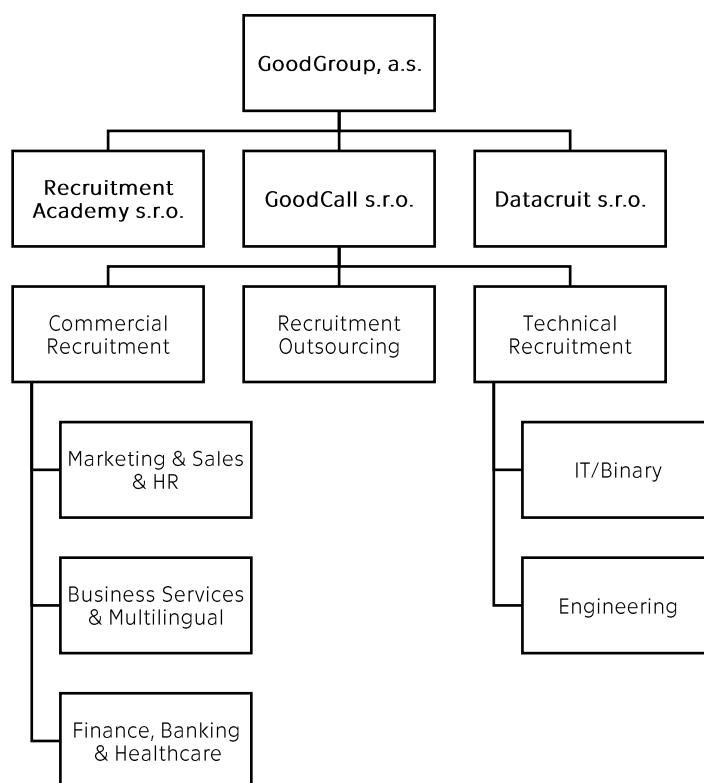
Organizace působí v oblasti lidských zdrojů, kde se zabývá oslovováním a zajišťováním kandidátů pro externí organizace a rovněž poradenstvím v oblasti lidských zdrojů. Organizace byla založena v roce 2014 s cílem přinést do oblasti náboru zaměstnanců nový a svěží přístup. Organizace působí v několika městech České republiky, avšak její působnost sahá rovněž do jejích sousedních zemí, a to konkrétně na Slovensko a Polsko. (Goodcall.eu, 2021)

Organizace působí ve svém hlavním sídle společně se dvěma sesterskými organizacemi Datacruit s.r.o. a Recruitment Academy s.r.o. Organizace Recruitment Academy se zabývá poskytováním vzdělávacích služeb především v oblasti náboru zaměstnanců a tyto služby nabízí nejen v rámci České republiky, ale také ve vybraných zemích střední a východní Evropy. (Recruitmentacademy.cz, 2021) Organizace Datacruit se naproti tomu zabývá vývojem elektronických informačních systémů pro podporu procesu náboru zaměstnanců. (Datacruit.com, 2021)

5.1 Struktura organizace

Informace o struktuře organizace byly získány z interního dokumentu, který byl poskytnut zaměstnankyní na pozici People Care Specialist v březnu 2021.

Organizace GoodCall je společně s organizacemi Recruitment Academy a Datacruit součástí společnosti GoodGroup, a.s. Tato kapitola se zabývá strukturou hlavní pobočky organizace GoodCall a jejích sesterských organizací, která je znázorněna na obrázku 3.



Obrázek 3: Struktura společnosti GoodGroup, a.s.
Zdroj: upraveno podle interního dokumentu organizace

Společnost GoodGroup, a.s. je řízena radou, která se nazývá Board. V čele tohoto Boardu stojí výkonný ředitel, tedy CEO (Chief Executive Officer) celé akciové společnosti, pod ním je CEO organizace Recruitment Academy, CEO organizace Datacruit a European Business Director. Board pravidelně zasedá a jedná v otázkách fungování všech třech organizací. (interní dokument organizace)

Organizace GoodCall je vedena výkonným ředitelem, který zároveň působí v čele Commercial a Technical Recruitment oddělení. Jeho podřízenými jsou European Business Director, Chief Sourcing Architect, Head of Recruitment Outsourcing, Head of Sourcing, Chief People Care Officer a Finance Specialist. (interní dokument organizace)

Nejvíce vyskytovanou pozicí je v organizaci pozice recruitera a talent sourcera. Tyto pozice působí v rámci oddělení Commercial Recruitment, Recruitment Outsourcing a Technical Recruitment. Talent sourcer má za úkol najít a identifikovat potenciální kandidáty, kterým se snaží nabídnout vhodnou pracovní pozici. Recruiter má za úkol s vybranými kandidáty navázat vztah a posoudit jejich způsobilost k výkonu konkrétní pracovní pozice prostřednictvím náborového procesu. (interní dokument organizace)

Mimo výše zmíněná oddělení působí v organizaci rovněž Office Manager zabezpečující většinu administrativních činností ohledně chodu kanceláří v organizaci, marketingový tým, který zastřešuje marketingovou komunikaci v rámci všech třech zmíněných organizací a People Care tým, který má na starost systém personálních činností v rámci těchto organizací a s ním i spojený proces adaptace zaměstnanců. (interní dokument organizace)

5.2 Činnosti organizace

Informace o činnostech organizace byly zjištěny na základě rozhovoru se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist v březnu 2021. Během rozhovoru byly řešeny hlavní činnosti organizace a jednotlivá oddělení která tyto činnosti zabezpečují.

Hlavní činností organizace je vyhledávání a zajišťování kandidátů pro externí organizace v různých byznysových sférách. Pro tyto účely jsou v organizaci zřízeny tři hlavní oddělení, přičemž se každé z nich specializuje na jiný typ nábory zaměstnanců, který je označován jako recruitment. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Oddělení, která hlavní činnosti organizace zabezpečují jsou následující:

- Commercial Recruitment
- Recruitment Outsourcing
- Technical Recruitment

Nejvíce odlišným oddělením a zároveň největším týmem je **Recruitment Outsourcing**. Činností tohoto týmu je zabezpečování takových náborových činností, které se externí organizace rozhodnou outsourcovat, a to buď z části, nebo zcela. Náplň práce a místo jejího výkonu se v tomto týmu liší dle toho, na jakém projektu daný zaměstnanec pracuje. Pokud se externí organizace rozhodne své činnosti outsourcovat, následuje zaslání nabídky ze strany organizace a po navázání spolupráce i výběr vhodného zaměstnance pro daný projekt. Jak již bylo řečeno, externí organizace může využít náborových služeb organizace pro celý proces náborového řízení, nebo jen pro jeho část. Pokud se jedná o zabezpečení celého procesu náborového řízení, vystupuje vybraný zaměstnanec pro veřejnost jako zaměstnanec dané externí organizace, ale jinak je stále veden pod organizací GoodCall. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Tento tým se rovněž liší tím, že se jeho zaměstnanci v organizaci nesetkávají pravidelně, což je způsobeno právě rozdílností jednotlivých projektů, jejichž místo výkonu se vždy liší. Zaměstnanci mohou náborové řízení vykonávat na klientském pracovišti, na home office či v prostředí organizace. Z tohoto důvodu jsou pozice v rámci tohoto týmu vhodné i pro ženy na mateřské dovolené nebo po jejím skončení, kde lze daného zaměstnance přiřadit k takovému projektu, u kterého je jeho výkon v domácím prostředí možný a lze tomu flexibilně přizpůsobit i pracovní hodiny. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Druhým oddělením je **Technical Recruitment**, jehož zaměstnanci vystupují před kandidáty vždy pod organizací GoodCall. Náborové řízení se v rámci tohoto oddělení týká zejména středního a vyššího managementu a externí organizace ho volí především z toho důvodu, že je pro ně proces náročný jak z časového, organizačního tak i znalostního hlediska. Toto oddělení zahrnuje týmy IT/Binary a Engineering, které se specializují na pozice působící v těchto sektorech. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Oddělení **Commercial Recruitment** funguje obdobně jako předchozí oddělení jen s tím rozdílem, že se zaměřuje na jiný druh pozic. Toto oddělení je rovněž rozděleno

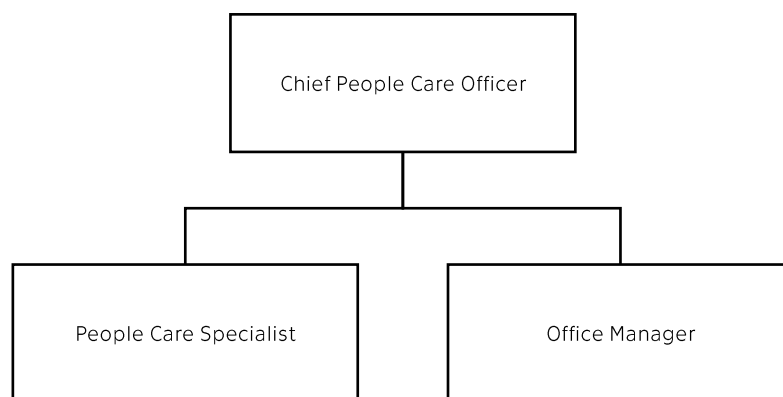
na jednotlivé týmy. První tým se zabývá náborovým řízením na pozice v oblasti marketingu, obchodu a lidských zdrojů. Druhý tým zabezpečuje pozice v oblastech obchodních služeb a pozic s vícejazyčnými požadavky, který se nazývá Multilingual a třetí tým se zaměřuje na náborová řízení v oblastech financí, bankovníctví a zdravotní péče. Ačkoliv tyto týmy fungují na stejném principu, je třeba zmínit tým Multilingual, jehož zaměstnanci musí disponovat dodatečnými znalostmi na rozdíl od ostatních týmů. Tým Multilingual se zabývá obsazováním pozic, které zahrnují stanovené jazykové požadavky na konkrétní pracovní pozice, kvůli čemuž musí mít talent sourcer i recruiter potřebnou jazykovou vybavenost. Mimo to se musí zaměstnanci tohoto týmu skvěle orientovat v pravidlech zaměstnávání cizinců a vědět, koho lze v České republice zaměstnat a koho nikoliv. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

5.3 Systém personální práce v organizaci

Informace o systému personální práce v organizaci byly získány během rozhovoru se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist v březnu 2021. V průběhu rozhovoru byla řešena struktura personálního útvaru a činnosti personální práce, jež tento útvar zabezpečuje. Během rozhovoru byly položeny následující otázky:

- Jaká je organizační struktura personálního útvaru?
- Jaké činnosti personální práce zahrnuje a kdo je zabezpečuje?
- Kdo má v organizaci na starost proces adaptace zaměstnanců?

Personální činnosti v organizaci jsou zabezpečovány týmem, který se nazývá People Care. Tento tým se skládá ze tří zaměstnanců a každý z nich má v rámci organizace jinou funkci. Organizační strukturu tohoto týmu lze vidět na obrázku 4. (rozhovor s People Care Specialist organizace)



Obrázek 4: Organizační struktura People Care týmu
Zdroj: upraveno podle interního dokumentu organizace

V čele týmu je **Chief People Care Officer**, který se stará o People Care tým z hlediska koncepčního vedení a zároveň je v úzkém kontaktu s manažery organizace a členy Boardu, s nimiž jedná v otázkách péče o rozvoj zaměstnanců, procesů a interní kultury organizace. Chief People Care Officer mimo tyto činnosti rovněž zabezpečuje interní recruitment, aktivity v rámci Employer Brandingu, spolupráci s vysokými školami a interní stáže v organizaci. Chief People Care Officer má mimo komunikace se stážisty na starost i jejich adaptaci. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Dalším zaměstnancem People Care týmu je **Office Manager**. Hlavní náplní práce Office managera je zabezpečení vybavení celého pracoviště, skladování, evidence, revize a vydávání technického vybavení zaměstnanců, správa zasedacích místností a spolupráce na vybraných interních projektech People Care týmu jako jsou stáže či interní recruitment. Mimo tyto činnosti Office Manager pomáhá s koordinací procesu adaptace v prvních dnech nástupu zaměstnance a v rámci uvítání nových zaměstnanců na události zvané Welcome Day, kde má Office Manager vlastní prezentaci o celkovém fungování kanceláře a ze zákona povinných školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Třetím zaměstnancem je **People Care Specialist**, který má na starost většinu personálních činností, které je třeba v rámci personální práce vykonávat. People Care Specialist má v první řadě na starost evidenci docházky zaměstnanců a s ní spojené podklady pro zaměstnanecké mzdy společně s pracovně-právní agendou, která zahrnuje nástupy zaměstnanců, změny v pracovních vztazích, dodatky a jiné související činnosti. Dále je činností People Care Specialist kontrolovat, zda všichni zaměstnanci podstoupili školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a starat se o správu zaměstnaneckých benefitů. V rámci činnosti hodnocení zaměstnanců je úkolem People Care Specialist jednak spravovat aplikaci Friday Feedback, v níž zaměstnanci pravidelně hodnotí uplynulý pracovní týden a mohou v ní veřejně vyjádřit poděkování svým spolupracovníkům za dobře odvedenou práci, a jednak koordinovat a vyhodnocovat pravidelné hodnotící rozhovory zaměstnanců s jejich nadřízenými, které se nazývají Appraisal a probíhají každé kvartální období. V rámci činnosti vzdělávání People Care Specialist koordinuje vzdělávací aktivity a projekty, jež jsou této činnosti součástí. Vzdělávací aktivity mohou být v organizaci zabezpečovány jednak interními lektory z řad zaměstnanců, jednak sesterskou organizací Recruitment Academy, která se vzdělávacími službami zabývá, anebo jsou vzdělávací aktivity organizovány externě. People Care Specialist je hlavním subjektem zabezpečující a koordinující proces adaptace zaměstnanců v organizaci. Veškeré činnosti People Care Specialist jsou rovněž spojeny s jejich reportingem. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

People Care tým je v přímé komunikaci se CEO Organizace, se kterým se každý týden setkávají na pravidelných People Care schůzích, kde jsou nejprve probrány otázky Office Managementu a poté otázky personálních činností v návaznosti na chod organizace. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

V rámci procesu adaptace je třeba také zmínit zaměstnance na pozici **Head of Talent Sourcing**, který sice nespadá pod People Care tým, ale na procesu adaptace zaměstnanců se z velké části podílí. Head of Talent Sourcer je v úzkém kontaktu s nově nastupujícími zaměstnanci do všech týmů oddělení Commercial Recruitment a Technical Recruitment a nové zaměstnance v prvních dnech na pozici zaučuje. Co se týče týmu Recruitment Outsourcing, zde záleží na tom, na jaký projekt je daný zaměstnanec zařčován a zda bude zaměstnanec pracovat s interní databází organizace GoodCall, či bude využívat databázi externí organizace. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU ADAP-TACE ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Informace obsažené v této kapitole byly zjištěny během rozhovoru se zaměstnankyní na pozici Chief People Care Officer a se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist v březnu 2021. Během rozhovoru byla řešena problematika výběrového řízení zaměstnanců a používané metody a činnosti, které nástupu nových zaměstnanců do organizace předchází. Informace byly rovněž získány z interních dokumentů poskytnutých zaměstnankyní na pozici People Care Specialist.

6.1 Přednástupní fáze

Ačkoliv je ve většině případů proces adaptace plánován až od nástupního dne zaměstnance do organizace, předchází tomuto dni celá řada činností a procesů, které finální začlenění zaměstnance a dojem z organizace značně ovlivňují. Jak již bylo řečeno, proces adaptace zaměstnanců je z velké části o emocích a ty jsou vytvářeny již od prvního kontaktu kandidáta s organizací, který zahrnuje proces výběrového řízení. V organizaci lze proces výběrového řízení rozdělit zvláště pro pozice talent sourcerů, recruiterů a pracovní pozice v rámci marketingového týmu a People Care týmu. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Nejvyskytovanější pozicí v organizaci je pozice **talent sourcera**. Na tuto pozici jsou rovněž nabíráni i lidé bez předchozích pracovních zkušeností a mnohem více se zde klade důraz na obecné kompetence, kterými daný kandidát disponuje. První moment, kdy organizace kandidáta kontaktuje se nazývá předvýběr neboli pre-screening, kdy personalista organizace telefonicky kontaktuje kandidáty v rámci vybraných životopisů, které organizace obdržela. Tento rozhovor je důležitý jak pro kandidáta, tak pro organizaci, jelikož jeho průběh ovlivňuje další kroky v rámci výběrového řízení. Organizace se snaží předvýběrové telefonáty provádět pečlivě a na každého kandidáta si vyhradit dostatek času. Pokud se během tohoto prvního kola výběrového řízení zaměstnanec osvědčí a prokáže motivaci v organizaci pracovat, je personalistou pozván na druhé kolo výběrového řízení. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Druhé kolo výběrového řízení probíhá u pozic talent sourcerů formou půldenního Assessment centra, které zahrnuje předem připravený diagnostický program v podobě celé řady aktivit, psychodiagnostických testů a modelových situací. Tento typ výběrového řízení je pro kandidáty přínosný jednak z toho důvodu, že se po jeho skončení dozví od hodnotitelů zpětnou vazbu a jednak je to šance pro kandidáta, strávit v organizaci více času a poznat své budoucí nadřízené a spolupracovníky. Po skončení programu probíhá konference hodnotitelů, na které se příslušní zaměstnanci shodnou na tom, kdo z uchazečů by byl na danou pozici vhodný a kdo nikoliv. V některých případech je pro pozice talent sourcera vybráno více kandidátů zároveň. Pokud v daném

termínu Assessment centrum plánované není, proběhne druhé kolo formou osobního pohovoru s personalistou organizace. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Kandidáti, kteří postoupí do třetího kola jsou většinou vyrozuměni druhý den, maximálně během následujících dvou až tří dnů od konání Assessment centra či osobního pohovoru a v rámci tohoto rozhovoru je s kandidáty domluven termín třetího kola výběrového řízení. Nevhodní kandidáti jsou o výsledku výběrového řízení informováni maximálně do týdne od jeho konání a zároveň jim je během telefonátu nabídnuta zpětná vazba na proběhlé výběrové řízení. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Vhodní kandidáti jsou hodnotiteli pozváni na tzv. **Demo Day**, který při výběrovém řízení hraje velkou roli. Demo Day představuje poslední kolo výběrového řízení, jehož cílem je vybraným kandidátům umožnit poznat fungování organizace v reálném dění, seznámit se se svými potenciálními spolupracovníky a vyzkoušet si činnosti, které by byly součástí běžného dne talent sourcera. Pro jednotlivé týmy je tento den důležitý z toho důvodu, že mohou poznat jaká mezi nimi a kandidátem působí chemie a jak kandidát funguje v rámci týmové práce. Zároveň je pro kandidáta připraven reálný úkol, který musí vykonat a reportovat ostatním členům týmu. Cílem je především zjistit, jak se kandidát k pracovnímu úkolu staví a jak v průběhu jeho plnění komunikuje s týmem. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Co se týče výběrového řízení pro pozici **recruitera**, i zde je prvním kontaktem s kandidátem předvýběrový telefonát, který probíhá stejně pečlivě jen s tím rozdílem, že zde oproti pozici talent sourcera předchází zkušenosti a znalosti hrají velkou roli. Po předvýběrovém kole probíhají dvě kola osobních pohovorů s vybranými kandidáty. V prvním kole se kandidát setká s personalistou People Care týmu, jehož hlavním úkolem je posoudit kandidátovu způsobilost k výkonu práce. Pokud o této způsobilosti existují určité pochybnosti, je pro kandidáta připraveno několik aktivit, kterými kandidát předpoklady pro výkon práce potvrdí či vyvrátí. Pokud se kandidát jeví jako vhodný, je pozván na druhé kolo osobního pohovoru, které probíhá s přímým nadřízeným a případně dalším zaměstnancem, který by hrál v práci daného recruitera důležitou roli. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Vybraní kandidáti se účastní posledního kola výběrového řízení, kterým je opět Demo Day. V případě recruiterů probíhá Demo Day obdobně jako u talent sourcerů jen s tím rozdílem, že zde není třeba kandidáty příliš testovat, ale spíše je společný čas využit k doptání se na informace, které obě strany zajímají a k vzájemnému poznání. Demo Day v tomto případě probíhá spíše neformálně. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Posledním typem pozic, pro které jsou výběrová řízení v organizaci uskutečňována, jsou **pozice marketingového a People Care týmu**. Výběrové řízení pro tyto pozice neprobíhá velmi často. V rámci jednotlivých týmů či hierarchického postavení se může v některých případech proces lišit, avšak jeho kostra zůstává velmi podobná předějším pozicím talent sourcera a recruitera. Prvním kontaktem organizace s kandidátem

je opět předvýběrový telefonát, který je v případě vhodného kandidáta následován jedním či dvěma koly osobních pohovorů s personalistou a přímým nadřízeným budoucího zaměstnance. Kandidáti, kteří během kol osobních pohovorů prokážou způsobilost k výkonu práce, jsou opět pozváni na Demo Day. Pro tyto pozice je Demo Day nejméně standardizován, jelikož se jedná o řadu odlišných pozic, kterým je průběh dne přizpůsoben až následovně. V některých případech mohou být pro kandidáta připraveny různé aktivity, ale většinou je společný čas využit k seznámení kandidáta s chodem organizace, běžnými aktivitami, se kterými se kandidát může při výkonu práce setkat a bližšího poznávání v rámci týmu spolupracovníků. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Součástí většiny osobních pohovorů je velmi užitečná aktivita zvaná in-basket. Tato aktivita spočívá v tom, že je kandidátovi poskytnut seznam úkolů, činností a potenciálních problémů, které souvisí s náplní práce, o kterou se uchází. Úkolem kandidáta je z těchto aktivit vytvořit denní rozvrh a prokázat schopnost správné prioritizace. Tato aktivita je velmi užitečná v tom ohledu, že si kvůli ní zaměstnanec lépe představí náplň práce svého běžného pracovního dne, díky čemuž lze zamezit budoucím nesrovnalostem ohledně náplně práce nového zaměstnance. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Vyrozumění kandidátů o výsledku výběrového řízení probíhá pro všechny pozice stejně. Organizace se ve všech případech snaží proces výběrového řízení neprodlovat, ale zároveň příliš neuspěchat. Demo Day je skvělým nástrojem, který umožňuje jak organizaci, tak kandidátům představit si vzájemnou spolupráci co nejreálněji. Tato metoda umožňuje eliminovat odchody z organizace během zkušební doby právě z toho důvodu, že se kandidát s chodem organizace a svými budoucími spolupracovníky seznámí ještě před samotným nástupem. Demo Day tak šetří finanční a časové náklady organizace, které vznikají zaškolováním nevhodného kandidáta a v některých případech i následným opakováním celého procesu výběrového řízení. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

Ve chvíli, kdy je vhodný kandidát vybrán, personalisté se s ním telefonicky spojí. Na začátku tohoto hovoru je kandidát požádán o zpětnou vazbu na základě které, personalista vyhodnotí, zda by měl kandidát o pracovní nabídku zájem či nikoliv. Pokud má personalista dojem že ano, sdělí kandidátovi důležité podmínky a informace, a zároveň je kandidát informován o tom, že mu bude pracovní nabídka zaslána elektronicky v písemné podobě. (rozhovor s Chief People Care Officer organizace)

V současné době kvůli pandemii SARS-CoV-2 probíhají veškerá výběrová řízení distanční formou prostřednictvím videohovorů a telefonátů. Co se však týče již zmíněného Demo Day, jeho forma je v současné době velmi individuální a závisí na konkrétním týmu v rámci kterého je výběrové řízení organizováno. Někteří nadřízení preferují osobní setkání s kandidátem za dodržení vládních opatření a omezeného počtu osob. Jiní tento proces organizují distanční formou, při které je kladen důraz spíše na vzájemné sympatie budoucích spolupracovníků než na seznámení kandidáta

s pracovištěm organizace, které zajistí později People Care Specialist při podpisu dokumentů se zaměstnancem. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Po skončení procesu výběrového řízení nastává již formální proces adaptace v rámci přednástupní fáze. Tento proces je zahájen ihned poté, co je People Care Specialist vyrozuměna o výběru finálního kandidáta. Pro snadný průběh adaptace zaměstnance má People Care Specialist k dispozici checklist, který slouží jako určité vodítko k činnostem, které musí být v prvních týdnech působení nového zaměstnance v organizaci provedeny. Prvním úkolem je zaslat potenciálnímu novému zaměstnanci **e-mail s písemnou nabídkou** sestavenou dle parametrů konkrétní pozice. Pro nabídku je předem vytvořena šablona, která je následně přizpůsobena informacím, které People Care Specialist od vedoucích jednotlivých oddělení obdrží. Tento e-mail je zároveň prvním kontaktem mezi novým zaměstnancem a People Care Specialist, tudíž je pro organizaci důležité, aby byl tento první krok vřelý a zaměstnanci bylo vyjádřeno potěšení z budoucí spolupráce. Tento e-mail v první řadě obsahuje gratulaci k úspěšnému výběrovému řízení a dále dokument zahrnující prvotní informace k zaměstnanecké politice fungující uvnitř organizace, které mají novému zaměstnanci přiblížit její kulturu a některé ze zaměstnaneckých benefitů. V tomto e-mailu je rovněž vybraný kandidát znovu dotázán, zda nabídku nástupu na pracovní pozici přijímá či nikoliv. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Po zaslání prvního e-mailu může dojít k případným otázkám, kde je úkolem People Care Specialist veškeré nejasnosti upřesnit. V takovém případě je většinou s vybraným kandidátem domluven telefonický hovor, kde dojde k vysvětlení všech potřebných věcí. Navíc je zde přítomna verbální komunikace, která může u nového zaměstnance snížit možné obavy a vybudovat větší důvěru právě k People Care Specialist, která mu bude v jeho procesu adaptace nápomocná.

Pokud vybraný kandidát s nabídkou souhlasí a přijme ji, je úkolem People Care Specialist novému zaměstnanci **zaslat všechny potřebné dokumenty**, které je před samotným nástupem nutné vyplnit či vzít na vědomí. Součástí těchto dokumentů je:

- nástupní dotazník,
- žádanka k lékařské prohlídce s dodatečnými pokyny a informacemi,
- seznam dokumentů, které je nutné přinést v den nástupu,
- odkaz a přístup k e-learningovým školením BOZP,
- informace k technickému vybavení,
- zaslání programů, které je potřeba před nástupem nainstalovat,
- zaslání přístupových údajů.

Nový zaměstnanec obdrží **nástupní dotazník**, který později slouží pro mzdové a administrativní účely. Tento dotazník zahrnuje základní údaje o organizaci, pracovněprávním vztahu a dni nástupu. Dále obsahuje osobní informace nově nastupujícího zaměstnance, kontaktní údaje, informace o dosaženém vzdělání a podpis čestného prohlášení. Pokud tento dotazník zaměstnanec před nástupem nevyplní, bude pro jeho

zpracování prostor během vstupního školení Welcome Day. (interní dokument organizace)

Dále je zaměstnanec požádán o **absolvování lékařské prohlídky**. Organizace GoodCall spadá dle zákona do první kategorie v rámci kategorizace prací dle § 37 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, tedy mezi práce, při nichž podle současného poznání není pravděpodobný nepříznivý vliv na zdraví. Potvrzení o absolvování lékařské prohlídky je nutné odevzdat nejpozději den před nástupem, aby organizace věděla, že je nový zaměstnanec plně způsobilý k výkonu sjednané práce. (interní dokument organizace)

Seznam dokumentů, které je nutné v den nástupu přinést zahrnuje zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a osobní doklad. Pokud zaměstnanci nastupují na hlavní pracovní poměr, je nutné dodat již zmíněný lékařský posudek a doklad o jeho zaplacení. Pokud se jedná o zaměstnance, který je cizinec, je nutné doložit povolení k pobytu a práci a cestovní doklad. V případě studentů je nutné odevzdat studijní potvrzení. (interní dokument organizace)

Každý zaměstnanec obdrží v rámci přednástupního e-mailu informace k **e-learningovým školením BOZP**. Tato školení zahrnují kurzy bezpečnosti práce, požární ochrany, první pomoci, školení řidičů a kurz specifík. Tato školení probíhají v organizaci formou e-learningových kurzů a závěrečných testů, které ověří získané znalosti a každý zaměstnanec poté obdrží o absolvování jednotlivých kurzů certifikáty, které slouží k evidenci v rámci People Care týmu. Jelikož se školení řidičů každý rok opakují a zbylá školení je nutné opakovat každé dva roky, jsou zaměstnanci e-learningovým systémem automaticky vyzváni k jejich vyplnění. (interní dokument organizace)

V rámci otázky **technického vybavení** organizace dává zaměstnancům možnost výběru, zda budou pro výkon práce využívat firemní notebook, mobil či sim kartu, nebo upřednostňují využití vlastního zařízení. Pokud se nový zaměstnanec rozhodne využívat své vlastní zařízení je nutné, aby bylo v dobrém technickém stavu a organizace o něm byla informována. Těm zaměstnancům, kteří se rozhodnou využívat vlastní technické zařízení poskytuje organizace kompenzaci, a to ve formě poukázek, které je možné využívat na celou řadu kulturních, vzdělávacích a sportovních aktivit či farmaceutických produktů. Tato kompenzace se odráží od formy úvazku či počtu odpracovaných hodin. Při nemoci či dovolené se tato kompenzace poměrovým způsobem krátí. (interní dokument organizace)

Co se týče aplikací a programů je nezbytné, aby si každý nový zaměstnanec do svého notebooku nainstaloval **ATS systém** neboli Applicant Tracking System, který je databází sloužící k evidenci a komunikaci s kandidáty, klienty a informacím k náborovým procesům. Novému zaměstnanci jsou rovněž doporučeny konkrétní nástroje a programy, které je dobré k danému systému využívat. Veškeré informace jsou zaměstnanci sděleny jak v tomto prvotním e-mailu, tak v den nástupu do organizace. Na závěr jsou novému zaměstnanci zaslány potřebné **přístupové údaje**. (interní dokument organizace)

V momentě, kdy má People Care Specialist k dispozici všechny potřebné dokumenty, zasílá **hromadný e-mail spolupracovníkům z ostatních oddělení**, kteří hrají v procesu adaptace nového zaměstnance určitou roli. Cílem tohoto hromadného e-mailu je informovat spolupracovníky o nástupu nového zaměstnance a připomenout jim jednotlivé činnosti, které je nutné před nástupem a během něj vykonat. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

V rámci tohoto e-mailu je kontaktováno marketingové oddělení, jehož úkolem je zaměstnance při nástupu do organizace vyfotit, vytvořit e-mailový podpis a vytvořenou fotku vyvěsit na nástěnku zaměstnanců, na které je neformální organizační struktura všech třech organizací. Dále je kontaktován zaměstnanec sesterské organizace Datacruit, jehož úkolem je nového zaměstnance vložit do ATS systému spolu s nasdílením veškerých potřebných nástrojů a dokumentů a vytvoření firemního e-mailu. Součástí těchto činností je taktéž vytvoření již zmíněných přístupových údajů. Zároveň je kontaktován zaměstnanec na pozici Head of Talent Sourcing, který novému zaměstnanci nasdílí potřebné přístupy k náborovým nástrojům a událostem. Společně s tím je o nástupu informován zaměstnanec sesterské organizace Recruitment Academy, který má na starost koordinaci vzdělávacích kurzů a jeho úkolem je novému zaměstnanci přidělit přístup do uplynulých či budoucích interních školení. V neposlední řadě je součástí e-mailu Office Manager, který má za úkol novému zaměstnanci nasdílet kalendář zasedacích místností, připravit uvítací balíček a další činnosti, které se týkají koordinace a zajištění potřebného kancelářského a technického vybavení. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Dále následuje informování zaměstnance o jeho nástupním dni do organizace. Pro nově příchozí zaměstnance jsou organizovány **formálně informační kurzy** zvané Welcome Day. Jelikož jsou tyto kurzy koordinovány v momentě, kdy má organizace více jak tři nově příchozí zaměstnance, není vždy pravidlem, že se Welcome Day uskuteční právě v jeho nástupní den nebo tentýž týden. Pokud dojde k tomu, že se Welcome Day pro nové zaměstnance v nástupní den uskuteční, úkolem People Care Specialist je zaměstnance na tuto událost pozvat a seznámit ho s bližšími detaily. Pokud se Welcome Day v blízké době neplánuje kvůli nízkému počtu nově nastupujících zaměstnanců, People Care Specialist o této skutečnosti zaměstnance neinformuje, ale sdělí mu, že součástí jeho prvního dne bude prezentace o základním fungování organizace, kterou tato zaměstnankyně osobně zabezpečí. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

V závěru přednástupní fáze je úlohou People Care Specialist zjistit u přímého nadřízeného nového zaměstnance, kdo bude jeho **Buddy** z řad zaměstnanců, který mu v prvních týdnech a měsících pomůže s hladkým průběhem začleňování do organizace. Informace o tom, kdo bude Buddy, je novému zaměstnanci sdělena během Welcome Day nebo během prezentace zajištěné People Care Specialist. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

6.2 Nástupní fáze

Informace k nástupní fázi zaměstnanců v organizaci byly získány na základě rozhovoru se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist a zaměstnankyní na pozici Office Manager v březnu 2021. Během rozhovoru byla řešena problematika nástupního dne zaměstnanců, subjekty, které tuto fázi zabezpečují a činnosti, které jsou její součástí.

Nástupní den se v organizaci od prvního momentu liší dle toho, jaký program je pro zaměstnance připraven. Jak již bylo řečeno, před samotným nástupem je zaměstnanec informován o tom, zda vstupní školení zvané Welcome Day proběhne v den jeho nástupu, o pár dní dříve či později, anebo v blízké době plánováno není a zaměstnanci základní informace odprezentuje People Care Specialist s tím, že se Welcome Day účastní později. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Nehledě na průběh nástupního dne začíná první kontakt zaměstnance s organizací na recepci, kde zaměstnance uvítá Office Manager či People Care Specialist. O nástupu zaměstnance je informován celý People Care tým již od zmíněného hromadného e-mailu, a tak se nemůže stát, že by byl zaměstnanec neočekáván. Od této chvíle se průběh nástupního dne liší dle toho, zda Welcome Day probíhá či nikoliv. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Pokud Welcome Day v den nástupu probíhá, je nový zaměstnanec odveden Office Managerem či People Care Specialist do školící místnosti. **Welcome Day** je půldenní vstupní školení, které má za úkol nového zaměstnance informovat o fungování organizace GoodCall a fungování jejích sesterských organizací. Dále je účelem Welcome Day vyřídit veškeré potřebné personální záležitosti a dokumenty a seznámit nového zaměstnance s interní databází a novými spolupracovníky, kteří do organizace také nastupují. Toto vstupní školení je rozděleno na několik prezentací, přičemž každá z nich je zabezpečována určitým klíčovým zaměstnancem, který v procesu adaptace hraje určitou roli. Úvodní vstup v rámci Welcome Day má European Business Director. Jeho úkolem je zaměstnancům představit činnosti organizace, její historii, organizační strukturu a fungování v rámci celé akciové společnosti. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Po skončení úvodní prezentaci následuje část People Care Specialist, jejíž úkolem je nové zaměstnance seznámit s programem celého Welcome Day, hodnotami organizace, firemní kulturou a prostředím, akčními kroky, které jsou po jeho skončení potřeba udělat a kontaktními osobami, na které se zaměstnanci v různých záležitostech mohou obrátit. Zároveň jsou zaměstnanci seznámeni s možnostmi vzdělávání a rozvoje, způsobem komunikace na pracovišti a sociálními událostmi, které jsou každý měsíc v rámci organizace pořádány. Závěrem této části je každému zaměstnanci přidělen Buddy, na kterého se nový zaměstnanec během procesu začleňování do organizace může v jakýchkoliv záležitostech obracet. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Následuje prezentace zaměstnankyně na pozici Office Managera, která zaměstnancům představuje činnosti spadající do Office Managementu a jejich fungování. Zároveň jsou zaměstnanci poučeni o fungování zasedacích místností a jejich rezervaci, předání technického vybavení a proplacení lékařské prohlídky. Následně Office Manager zaměstnance provede po kanceláři a informuje je o tom kde naleznou lékárníčku, jak funguje třídění a vynášení odpadků, kde naleznou náhradní hygienické potřeby a jak je to s celkovým úklidem kanceláře. Současně Office Manager zaměstnance informuje o situacích, v nichž se na ní mohou obrátit, což zahrnuje například doobjednání kancelářských potřeb či problémy s tiskárnou a zasedacími místnostmi. (rozhovor s Office Manager organizace)

Poté nastává fáze podepisování potřebných dokumentů s People Care Specialist spojených s focením nových zaměstnanců na firemní nástěnku a e-mailový podpis, jež je zabezpečeno zaměstnancem marketingového oddělení. V této fázi zaměstnanec podepisuje nástupní dokumenty včetně pracovní smlouvy a odevzdává dokumenty, o které byl požádán v přednástupní e-mailové komunikaci s People Care Specialist. V některých případech mohou zaměstnanci upřednostňovat podepsání pracovní smlouvy před nástupním dnem. V takových případech se People Care Specialist se zaměstnancem domluví individuálně a smlouva je podepsaná již v přednástupní fázi. Nový zaměstnanec od People Care Specialist obdrží **uvítací balíček**, který připravuje Office Manager. Tento balíček není pevně standardizován a s každým nově nastupujícím zaměstnancem se jeho obsah může v některých částech lišit. Součástí uvítacího balíčku je blok, psací potřeby, zvýrazňovače, šňůrka na klíče s logem organizace, do které zaměstnanec nastupuje, tričko s logem organizace a tento balíček vždy obsahuje manuál zaměstnance. **Manuál zaměstnance** slouží jako příručka pro snadnou adaptaci zaměstnance do organizace. Ačkoliv většinu informací zaměstnanec obdrží právě během prezentací na Welcome Day, tento manuál mu umožní se kdykoliv k těmto informacím vrátit, než se zaměstnanci vryjí do paměti. Celý obsah uvítacího balíčku se vkládá do desek, které mají barvu loga dané organizace. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Po vyřízení všech potřebných dokumentů jsou noví zaměstnanci společně s People Care Specialist a Office Managerem pozváni na **společný oběd** do blízké restaurace. Cílem tohoto obědu je vytvořit pro nové zaměstnance neformální prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a budou mít možnost poznat se lépe s dalšími nově nastupujícími spolupracovníky a členy People Care týmu. Tento společný oběd má za cíl podpořit sociální začlenění nových zaměstnanců do organizace tím, že během něj nejsou probírány jen pracovní záležitosti, ale spíše osobní otázky což nové zaměstnance z části oprostí od počáteční nervozity z neznámého prostředí a lidí v něm. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Po skončení obědové pauzy se následující program liší dle toho, na jakou pracovní pozici daný zaměstnanec nastupuje. Pokud se jedná o pracovní pozici v rámci marketingového či People Care týmu, přebírá si ho jeden z jeho zaměstnanců. Pokud se jedná o pozice talent sourcera či recruitera, následuje přibližně dvouhodinové školení se

zaměstnancem na pozici Head of Talent Sourcing, který má za úkol zaměstnance na tyto pozice v dalších dnech řádně proškolit a zaměstnanci jsou na svá pracoviště odvedeni po skončení tohoto školení. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Po skončení půldenní části Welcome Day zasílá People Care Specialist na firemní e-mail zaměstnanců **závěrečné shrnutí** z tohoto vstupního školení a uskutečněné prezentace, aby se k nim zaměstnanci v prvních týdnech mohli kdykoliv vrátit. V tomto e-mailu People Care Specialist zaměstnancům vyjadřuje podporu v začátcích jejich adaptace na novou pracovní pozici a vyzývá je, aby se na ni v případě jakýchkoliv dotazů neváhali obrátit. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Proces úvodu nového zaměstnance do jednotlivých oddělení není nijak standardizován a záleží na zaměstnancově předchozí komunikaci s nadřízeným či zaměstnanci jednotlivých týmů. Ve většině případů je nový zaměstnanec se svým týmem seznámen již během Demo Day, který probíhá jako závěrečné kolo výběrového řízení. Z tohoto důvodu je nástup a úvod do oddělení v režii každého týmu, jeho zaměstnanců a nadřízeného. Co se týče úvodu na celé pracoviště, je tato úloha úkolem Buddyho, který je zaměstnanci v rámci každého oddělení přiřazen. V některých případech se této role Buddy ujme již v nástupní den zaměstnance, ale někdy vstupní školení trvá déle a po skončení poslední části Welcome Day zaměstnanec z organizace odchází a proces úvodu na pracoviště začíná dalším dnem na pracovišti. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Pokud Welcome Day v den nástupu zaměstnance do organizace neprobíhá, mohou nastat dvě situace, které závisí na prioritách nadřízených jednotlivých týmů, se kterými komunikuje People Care Specialist. V prvním případě si přímý nadřízený s novým zaměstnancem domluví v den nástupu schůzku, zaměstnance do oddělení uvede a seznámí s jeho spolupracovníky, se kterými se například nový zaměstnanec během Demo Day nesetkal. Po tomto uvedení na pracoviště přímý nadřízený nového zaměstnance předává People Care Specialist. Pokud se stane, že v ten samý den nastupují dva zaměstnanci najednou, byť do rozdílných oddělení, schůzky s People Care Specialist se účastní oba nastupující zaměstnanci současně. Součástí této schůzky je prezentace, kterou People Care Specialist prezentuje v rámci Welcome Day, podepsání všech potřebných dokumentů a předání uvítacího balíčku včetně manuálu zaměstnance. Nový zaměstnanec tak i bez účasti na Welcome Day získá v den nástupu všechny potřebné informace, které pro počáteční fungování v organizace potřebuje. Na této schůzce People Care Specialist každému novému zaměstnanci sdělí, kdo je jeho Buddy a zaměstnanec se vrací na své pracoviště. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Ve druhé situaci přímý nadřízený preferuje vyřízení administrativních a pracovněprávních záležitostí před samotným uvedením zaměstnance do pracovního týmu. V takovém případě si prvotní schůzku se zaměstnancem domlouvá People Care Specialist. Tato schůzka probíhá stejně jako ve výše zmíněném případě jen s tím rozdílem, že se po jejím skončení může zaměstnanec po zbytek dne plně věnovat začleňování do svého týmu a na své pracovní místo. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Jak již plyne z výše zmíněných informací, nástupní den se v určitých věcech liší s každým nově nastupujícím zaměstnancem dle připraveného programu a preferencí jeho přímého nadřízeného.

V současné době je kvůli pandemii SARS-CoV-2 nástupní den zaměstnanců přizpůsoben dané situaci. Pokud se v den nástupu vstupní školení Welcome Day koná, je přesunuto do distanční podoby ve formě online videohovorů, přičemž prezentující a obsah jednotlivých prezentací zůstává stejný. Pokud to situace dovolí, noví zaměstnanci a prezentující mají po celou dobu vstupního školení zapnuté kamery pro lepší vzájemnou sociální interakci. Společný oběd není kvůli bezpečnosti zaměstnanců možný, a tak je tato část vynechána. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Jelikož se prezenčně nekoná ani část People Care Specialist, která je určena k vyřízení potřebné administrativy, je podepsání a předání vstupních dokumentů čistě na domluvě nového zaměstnance a People Care Specialist, kteří si pro tuto příležitost domluví osobní schůzku. Během této schůzky zaměstnanec rovněž obdrží uvítací balíček s manuálem a v některých případech i technické vybavení, které bude moci v rámci home office využívat. Pokud k této schůzce dojde před samotným nástupem, dozví se zaměstnanec o Buddy programu v den nástupu či přímo v rámci vstupního školení. Pokud by se vstupní školení konalo později, je zaměstnanec o svém Buddym informován již při první schůzce s People Care Specialist, aby se s ním mohl co nejdříve spojit a seznámit. Úvod do jednotlivých oddělení je pak čistě v režii jednotlivých týmů, které pro své schůzky a zaškolování zaměstnanců využívají online videohovory. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

6.3 Integrovaná fáze

Informace k této kapitole byly získány na základě rozhovoru se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist a zaměstnancem na pozici Head of Talent Sourcing v březnu 2021. Během rozhovoru byly řešeny otázky týkající se sociálního začlenění a odborného zapracování zaměstnanců do organizace, subjekty, které tyto dvě části zastřešují a procesy, které jsou jejich součástí. Dále byla řešena problematika zpětnovazebních rozhovorů a metody, které jsou pro tuto činnost využívány.

Integrovanou fázi procesu adaptace lze rozdělit na část sociálního začlenění a odborného zapracování zaměstnance do organizace.

6.3.1 Sociální začlenění

V rámci organizace je pro lepší sociální začlenění zaměstnanců do organizace zřízen tzv. Buddy program. **Buddy program** je zaveden pro snadnější a příjemnější adaptaci každého nového zaměstnance, který do organizace nastoupí. Cílem tohoto programu je v prvních třech měsících nového zaměstnance podporovat a průběžně ho provádět

chodem celé organizace. Hlavním subjektem v tomto programu je Buddy, kterého vybírá vedoucí týmu či přímý nadřízený nového zaměstnance. Jelikož je to právě Buddy, který bude zaměstnancovou pravou rukou v prvních týdnech jeho začleňování do organizace, existují pro jeho výběr určitá kritéria. Tyto kritéria mají za cíl zamezit tomu, aby neměl Buddy program pro zaměstnancovo začleňování naopak negativní efekt. (interní dokument organizace)

Kritéria pro výběr zaměstnance, který se stane Buddym jsou následující:

- zaměstnanec prokazuje silný individuální výkon,
- zaměstnancovi je poskytnut dostatek času na spolupráci s novým zaměstnancem,
- zaměstnanec je dostatečně kvalifikovaný a má potřebné znalosti v oblasti práce, na kterou je nový zaměstnanec adaptován,
- zaměstnanec je hrdý na práci v organizaci,
- zaměstnanec je trpělivý a má dobré komunikační a mezilidské dovednosti,
- zaměstnanec si přeje být Buddym nového zaměstnance,
- zaměstnanec je svými spolupracovníky a týmem dobře přijímán.

Tato kritéria je během výběru Buddyho důležité zhodnotit. Vybraný zaměstnanec by měl být schopen efektivně předávat novému zaměstnanci potřebné znalosti, aktivně mu naslouchat a budovat vzájemnou důvěru. Nového zaměstnance by měl zejména v prvních týdnech dostatečně povzbuzovat a inspirovat, což mu pomůže zajistit pocit většího bezpečí a sebejistoty. Součástí tohoto programu by mělo být rovněž podávání neformální zpětné vazby či úhlu pohledu na danou problematiku. Celý tento program by měl fungovat v rámci týmové spolupráce jak ze strany Buddyho, tak ze strany nového zaměstnance. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Pokud je nový zaměstnanec ze strany vedoucího týmu či nadřízeného pro program Buddyho vybrán, následuje kontaktování tohoto vybraného zaměstnance People Care týmem. Jelikož je jedním z výše zmíněných kritérií ochota zaměstnance být Buddym, je důležité vybraného zaměstnance o obsahu a náležitostech tohoto programu informovat a dotázat se ho, zda chce být jeho součástí. Z tohoto důvodu ještě před samotným nástupem People Care Specialist vybraného zaměstnance kontaktuje a dotáže se ho, zda se chce pozice Buddyho pro svého nového kolegu ujmout. Pokud zaměstnanec souhlasí, zašle mu People Care Specialist druhý e-mail s detailními informacemi o Buddy programu. Součástí tohoto e-mailu jsou cíle, kterých by měl zaměstnanec jako Buddy dosáhnout, dovednosti, které by k tomu měl využít a detailní popis Buddy programu, který slouží k vyhrazení toho, co by Buddy měl a neměl dělat a proč je tento program pro nového zaměstnance důležitý. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Jak již bylo řečeno, každý zaměstnanec se o Buddy programu a konkrétním zaměstnanci dozví v den nástupu do organizace. Úkolem Buddyho je v těchto prvních dnech zaměstnance představit vedení organizace, oddělení People Care týmu a marketingu a představit zaměstnanci jednotlivé týmy. Dále je úlohou Buddyho nového

zaměstnance provést prostorami pracoviště, informovat ho o fungování zasedacích místností, kuchyňky a jednotlivých kanceláří, představit zaměstnanci firemní návyky a poskytnout mu pohled do vnitřního fungování organizace a způsobu práce. Dále by měl Buddy novému zaměstnanci zajistit pozvánku do společné skupiny GoodGroup na Facebooku, kde jsou sdíleny společné úspěchy a každý pátek jsou zde představeny výkony a zdary všech třech organizací a jednotlivých týmů. Během tohoto programu by měl Buddy úzce spolupracovat s přímým nadřízeným a reflektovat mu případné nedostatky v připravenosti nového zaměstnance, aby s nimi mohlo být dále pracováno. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Těmito kroky se organizace snaží zajistit, aby byly zaměstnanci v prvních týdnech předány správné informace správnou osobou a správným způsobem. Pokud by se stalo, že by byl pro Buddy program vybrán zaměstnanec, u kterého není jisté, zda je v organizaci spokojený, mohl by mít na začlenění nového zaměstnance negativní vliv. Stejně tak by neměl být vybraný zaměstnanec sám v procesu adaptace, aby svému kolegovi nepředával zatím neúplné či nepřesné informace. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Jednou z výhod tohoto programu je právě vymezení potřebného času na zaškolení a začlenění nového zaměstnance. Pokud by tento program v organizaci zaveden nebyl, nový zaměstnanec by nevěděl, na koho se v záležitostech o chodu organizace obrátit a mohlo by se stát, že by často kontaktoval časově vytížené spolupracovníky, kteří by mu nebyli schopni poskytnout dostatečnou odpověď či by v novém zaměstnanci dokonce evokovali nepříjemný pocit z častého kladení otázek. Ačkoliv v organizaci platí pravidlo, že kontaktní osobou jsou všichni spolupracovníci, v počátečním zaškolování zaměstnance, které je intenzivnější, je tento program velmi užitečným. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Mimo výše zmíněné body, se kterými by měl Buddy nového zaměstnance seznámit může dojít ke vzájemné interakci i mimo pracoviště. V častých případech Buddy nového zaměstnance pozve po skončení pracovní doby například do restaurace či baru a snaží se novému zaměstnanci nastítnit fungování organizace co nejméně formální cestou. Tento typ začleňování zaměstnance není a ani nemůže být povinný, jelikož se jedná o volný čas po skončení pracovní doby, jehož průběh nemůže být ani jednomu ze zaměstnanců nijak organizován. I přesto v organizaci panuje taková atmosféra, že k těmto mimopracovním aktivitám v častých případech dochází a někdy se jich účastní i celý tým. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

V současné době kvůli pandemii SARS-CoV-2 probíhá Buddy program distanční formou. Z tohoto důvodu je jeho obsah z části omezený, jelikož není možný osobní kontakt zaměstnanců na pracovišti organizace, či je kvůli opatřením velmi omezený. Z tohoto důvodu jsou noví zaměstnanci po pracovišti provedeni People Care Specialist během schůzky kvůli podpisu a předání potřebných dokumentů. Role Buddyho není pro distanční formu pevně standardizována, avšak jeho úkolem by mělo být zaměstnance svým spolupracovníkům řádně představit při pravidelných schůzkách, či takovou schůzku za účelem představení nového zaměstnance sám iniciovat. Po tomto

představení je vzájemná komunikace Buddyho a adaptovaného zaměstnance čistě v jejich režii, stejně jako je tomu při prezenční formě Buddy programu. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Pro skončení doby Buddy programu není jasně vymezený termín, či jakákoliv formální událost. Buddy by měl být zaměstnanci oporou minimálně po dobu jeho zaškolování v organizaci, což bývá spojeno s průběhem jeho tříměsíční zkušební doby. To, jak rychle je zaměstnanec do chodu organizace začleněn je čistě individuální a některé otázky se mohou objevit i dlouho poté, co je zaměstnanec na své pracovní místo adaptován. K jejich zodpovězení může zaměstnanec kontaktovat jak svého původního Buddyho, tak i kohokoliv ze svých spolupracovníků. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Mimo výše zmíněný Buddy program, který se stará především o správné sociální začlenění zaměstnance do organizace, existuje rovněž speciálně zřízený tým, který má na starost organizaci a koordinaci společných firemních událostí. Úlohou tohoto týmu je každý měsíc zorganizovat událost, které se mohou zaměstnanci všech třech organizací zúčastnit. Cílem těchto událostí je vytvořit pro zaměstnance neformální prostor, kde mohou být řešeny nepracovní záležitosti a tím i posilovány mezilidské vztahy. Ačkoliv tyto události nejsou zřízeny s cílem adaptace nových zaměstnanců, již během prvních třech měsíců, co nový zaměstnanec v organizaci působí jich proběhne několik. Je tedy jednak na zaměstnanci, zda se těchto událostí účastní a jednak na týmu, zda zaměstnanec v jejich průběhu do svého kolektivu přijímají a jednají s ním jako s právoplatným členem. Momentálně tyto společné akce kvůli pandemické situaci prezenčně neprobíhají. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

6.3.2 Odborné zapracování

Odborné zapracování zaměstnanců zahrnuje zaškolení a přípravu pro výkon sjednané pracovní pozice. V organizaci lze pracovní pozice a jejich odborné zapracování vymezit dvěma způsoby. Prvním typem pozic jsou ty, které zahrnují zaměstnance z People Care týmu, marketingového týmu, finančního specialistu a další pozice, které nejsou součástí služeb recruitmentu. Druhým typem jsou již zmíněné pozice talent sourcera a recruitera, které jsou zároveň nejvyskytovanější pozicí v rámci celé organizace.

U prvního typu pozic, které mají za úkol podporovat chod celé organizace a jejich zaměstnanců, není průběh odborného zapracování nijak standardizován. Je tomu tak především proto, že tyto pozice není třeba v organizaci zaučovat příliš často a pokud k tomu dojde, je preferován individuální přístup vedoucího daného týmu či zaměstnanec, který má zaškolení nového spolupracovníka na starost. Ve většině případů, jsou pro tyto pozice zpracovány manuály a jiné předávací soubory, které mají nastupujícímu zaměstnanci usnadnit proces zaškolení na dané pracovní místo. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Manuály jsou většinou zpracovány odcházejícím zaměstnancem, který danou pozici dosud vykonával, a tak má nejaktuálnější informace o dané oblasti, stavu dokumentů a záležitostech, na které je třeba se v blízké době zaměřit. Způsob zpracování manuálu je zcela individuální, avšak jeho cílem by mělo být pokrytí takového množství informací, aby si je nový zaměstnanec v případě potřeby mohl dát do souvislostí a danou záležitost sám vyřešil. Pokud tomu situace a nástup nového zaměstnance dovolí, odcházející zaměstnanec by měl svého nástupce alespoň v prvních dnech na pracovní pozici zaškolením či alespoň předat nejdůležitější informace a dokumenty. Tímto zaškolením lze předejít případným nejasnostem, které se mohou při studování manuálu objevit. V některých situacích je pracovní pozice obsazována, aniž by z ní jakýkoliv zaměstnanec odcházel. V takovém případě buď manuál již existuje a stávající zaměstnanci daného týmu ho v případě potřeby projdou a zaktualizují, či je tento manuál vypracován jiným zaměstnancem na stejné pozici. V těchto dvou případech se často stává, že je daný zaměstnanec vybrán pro pozici Buddyho, jelikož může spojit odbornou a sociální stránku adaptace dohromady. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Druhým typem pozic, které jsou kvůli zaměření organizace zároveň nejvíce vyskytované jsou pozice talent sourcera a recruitera, jejichž zaškolení zabezpečuje zaměstnanec na pozici Head of Talent Sourcing. Toto školení začíná bezprostředně po skončení vstupního školení Welcome Day. Pokud se toto vstupní školení nekoná, je zaměstnanec zaškolován poté, co od People Care Specialist obdrží veškeré základní informace o fungování organizace a podpisu potřebných dokumentů. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Nejčastěji jsou noví zaměstnanci přijímáni na pozici talent sourcerů, přičemž recruitery se někteří z nich postupem času stanou. První týden po nástupu zaměstnance se nazývá **Induction Week**. Úkolem tohoto týdne, a tedy i zaměstnance na pozici Head of Talent Sourcing je přijatým zaměstnancům na pozici talent sourcerů vysvětlit vše, co pro výkon sjednané práce potřebují. Proces Talent Sourcingu se skládá ze tří základních částí, kterými je příprava, vyhledávání a oslovování kandidátů, na které je zaměřeno i odborné zapracování zaměstnanců. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Počet zaměstnanců, kteří se tohoto odborného zapracování účastní se s každým zaškolováním liší. Důležité je říct, že ačkoliv se může nový zaměstnanec vstupního školení Welcome Day účastnit i několik týdnů po svém nástupu (pokud v daném období nenastoupí více jak dva zaměstnanci), u školení na odborné zapracování zaměstnanců toto neplatí. Pro Head of Talent Sourcing a organizaci jako takovou je důležité, aby se zaměstnanec co nejdříve po svém nástupu mohl věnovat sjednané práci a nemusel působit v provizorním prostředí pracoviště než dané zaškolení absolvuje. Z tohoto důvodu se Induction Week koná jak pro jednotlivce, tak pro skupiny zaměstnanců. Pokud by například v rámci dvou až třech týdnů mělo dojít k nástupu dvou a více zaměstnanců, snaží se Head of Talent Sourcing zařídit pozdější nástup jednoho z nich tak, aby se odborného zapracování mohli účastnit společně. To ovšem platí jen v případech,

kdy mají zaměstnanci nastoupit v úzkém časovém rozmezí. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Na počtu zaměstnanců se odráží i průběh jejich odborného zapracování. Čím více zaměstnanců se tohoto zaškolení účastní, tím menší je možnost celý program jednotlivcům přizpůsobit. Pokud se odborného zapracování účastní pouze jeden zaměstnanec, je mu průběh celého Induction Week zcela přizpůsoben. Takovou formu odborného zapracování není možné z časových důvodů provádět u každého zaměstnance. Pokud by se však během tohoto týdne objevily mezery v získaných informacích někomu ze zaškolovaných zaměstnanců, je jejich odstranění řešeno individuálně. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Odborné zapracování probíhá většinou 2 až 3 dny a je rozděleno na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části Head of Talent Sourcing zaměstnancům představí první fázi procesu, která představuje přípravu, jež zahrnuje pochopení pracovní pozice a klienta. Poté nastává praktická část, kdy si zaměstnanci jednotlivé činnosti zkusí na reálném příkladu a dostanou zpětnou vazbu. V průběhu úvodu zaškolení Head of Talent Sourcing zjišťuje, zda mají zaměstnanci všechny potřebné nástroje, jestli jim fungují a umí s nimi pracovat. Po skončení této části nastává znovu teoretická část, tentokrát pro fázi vyhledání kandidáta, na kterou navazuje praktické zaškolení na skutečné pracovní pozici a zpětná vazba. Třetí fází je oslovení kandidáta, kde je úkolem Head of Talent Sourcing zaměstnancům v rámci teoretické části představit způsoby, jakým mohou kandidáty oslovovat a jak dané nástroje správně využívat, což si poté opět vyzkouší na reálném příkladu. Poměr teoretické a praktické části není přesně stanoven, ale v průměru se denně pohybuje okolo třech hodin teoretické části a třech hodin praktické části. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Obsah adaptačního programu pro pozice talent sourcera je v rámci organizace pro všechna oddělení v jádru stejný a liší se jen drobnými rozdílnostmi, které jsou tvořeny různorodostí jednotlivých týmů. Head of Talent Sourcing se tudíž snaží interní kostru adaptačního programu ponechat pro všechny zaměstnance stejnou, ale zároveň zohlednit případné nuance, které mohou upravit způsob práce jednotlivých talent sourcerů. Těmito nuancemi je myšlena především komunikace s kandidáty, která se liší konkrétní pracovní pozicí a jejím odvětvím. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Jako příklad lze uvést oddělení Technical Recruitment, které zahrnuje týmy IT a Engineering. Odborné zapracování talent sourcerů do těchto dvou oddělení se bude nepochybně lišit, ačkoliv se jedná o jedno a to samé oddělení zaměřené na technické pozice. Úkolem talent sourcerů v oddělení Engineering je oslovovat zaměstnance například na pozicích manažerů výroby či kvality. Tito zaměstnanci se však příliš na sociálních sítích nevyskytují, čemuž je třeba jejich oslovování přizpůsobit. Úkolem Head of Talent Sourcing tedy bude tyto talent sourcery proškolit zejména na telefonickou komunikaci s kandidáty. Naproti tomu u kandidátů v rámci IT týmů funguje písemná komunikace na sociálních sítích velmi dobře, a tak je talent sourcer v tomto oddělení zaškolen spíše

na mailovou komunikaci a copywriting. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Co se týče oddělení Commercial Recruitment, zde působí několik týmů v rámci kterých, každý talent sourcer vyhledává jiný typ pozic. Na jaký typ komunikace jsou talent sourceři zaškolováni se tedy značně liší a adaptační program je dle této skutečnosti mírně upraven. Z tohoto důvodu spolupracuje Head of Talent Sourcing i s recruiterem, se kterým bude nově zaškolovaný talent sourcer spolupracovat, a to s cílem zjistit, jaké metody komunikace daný recruiter preferuje. U oddělení Recruitment Outsourcing záleží na tom, na jaký projekt daný talent sourcer nastupuje a zda bude pracovat s interní databází či s databází interní organizace, čemuž je poté přizpůsoben i proces odborného zapracování. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Lze tedy říct, že Head of Talent Sourcing pro odborné zapracování zaměstnanců na pozici talent sourcera využívá jeden a ten samý osvědčený program složený z prezentací, materiálů a video ukázek, který se z 90 % neliší a zbylých 10 % je upraveno dle týmu v rámci kterého bude talent sourcer svou práci vykonávat. Z tohoto důvodu si Head of Talent Sourcing před každým Induction Week udělá přehled zaměstnanců a jejich zaměření na základě kterého bude mít přehled o metodách kterým je třeba během tohoto odborného zapracování věnovat zvláštní pozornost. V rámci zpětnovazebních rozhovorů pak Head of Talent Sourcing kontroluje, zda jsou přijaté metody talent sourcera v souladu s potřebami recruitera a zda mají oba zaměstnanci vše, co k výkonu práce potřebují. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Jednou z důležitých částí odborného zapracování zaměstnanců na pozici talent sourcera jsou priority a jejich utřídění. Jelikož je většina talent sourcerů čerstvými absolventy, kteří nemají příliš pracovních zkušeností či dokonce žádné, je pro mnohé z nich obzvláště ve vypjatých situacích těžké umět si srovnat priority a vykonat potřebné činnosti ve správném pořadí. Cílem Head of Talent Sourcing je mimo jiné zaměstnancům ukázat, dle jakých kritérií mohou své priority třídit, v jakém pořadí je vykonat a jak tímto způsobem zvládnout jakoukoliv situaci bez problému. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Co se týče zaškolování zaměstnanců na pozici recruitera, dochází v adaptačním programu k určitým změnám. Jak již bylo řečeno, není časté, aby byli do organizace zaměstnanci přijímáni na pozici recruiterů, ale spíše se jimi postupem času stanou. Pokud ale nový zaměstnanec do organizace na pozici recruitera přeci jen nastoupí, čeká ho odborné zapracování především za účelem pochopení práce talent sourcera, který bude jeho pravou rukou. Toto zaškolování není tak intenzivní jako v případě pozice talent sourcera a to z toho důvodu, že je na pozici recruitera přijímán již zkušený zaměstnanec, který pro výkon práce nepotřebuje speciální zaškolování. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Odborné zapracování recruiterů probíhá v rámci jednoho dne, kdy se recruiteři účastní prvního dne Induction Week pro talent sourcing, aby pochopili proces talent sourcingu, jeho fáze a jednotlivé činnosti. Není nutné, aby měl recruiter na pozici talent sourcera

předchozí pracovní zkušenosti, ale je nutné, aby jeho práci pochopil a věděl, jak na sebe jednotlivé části procesu navazují. Tento krok je důležitý k tomu, aby mohl recruiter svému talent sourcerovi zadávat pracovní úkoly, pomoci mu s utříděním priorit a vytvořil s ním plán na základě kterého budou spolupracovat. Celková péče o nového zaměstnance na pozici recruitera nemusí být tak intenzivní, jako u talent sourcera a to zejména díky dříve nabytým zkušenostem. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

V současné době probíhá Induction Week distanční formou za pomoci videohovorů. Obsah tohoto školení se v distanční formě nemění, ačkoliv je jak pro Head of Talent Sourcing tak pro školené zaměstnance tato forma náročnější. Jelikož se jedná o školení v rámci kterého jsou zaměstnancům sdělovány velmi významné informace potřebné k výkonu práce je důležité, aby byli schopni po celou dobu školení udržovat patřičnou pozornost a informace aktivně přijímat. Na druhé straně je důležité, aby Head of Talent Sourcing informace podával takovým způsobem, aby jim zaměstnanci i bez osobního kontaktu dostatečně porozuměli a nebyli zbytečně zahlceni nepřehledným množstvím informací, z nichž většinu nebudou schopni skutečně přijmout a vzít za své. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

6.3.3 Zpětnovazební rozhovory

Informace pro tuto kapitolu byly získány na základě rozhovoru se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist a zaměstnancem na pozici Head of Talent Sourcing v březnu 2021. Během rozhovorů byla řešena problematika zpětné vazby, metody, jakými je zpětná vazba v organizaci předávána a subjekty, které zpětnou vazbu zaměstnanců zabezpečují.

V rámci výše zmíněného odborného zapracování zaměstnanců na pozice talent sourcerů a recruiterů je třeba zmínit zpětnou vazbu, která v tomto zaškolování představuje velkou roli. Jelikož je množství informací, které noví zaměstnanci během Induction Week obdrží opravdu velké, je důležité se ujistit, zda tyto informace byly zaměstnanci správně pochopeny a aplikovány do praxe. Z tohoto důvodu probíhají v prvním měsíci po nástupu nového zaměstnance každý týden **pravidelné schůzky se zaměstnancem na pozici Head of Talent Sourcing**, jehož cílem je zjistit, zda zaměstnanci mají vše co pro výkon práce potřebují, zda všemu rozumí a zda existuje něco, co by rádi změnili a on by jim k tomu mohl pomoci. Tento rozhovor není pevně strukturovaný a výstupy z něj nejsou písemně zaznamenávány. Zjištěné informace slouží k tomu, aby s nimi Head of Talent Sourcing po rozhovoru se zaměstnancem ihned pracoval, jinak by v budoucnu výsledky organizace nebyly takové, jako s plně zaškolenými zaměstnanci. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Během tohoto prvního měsíce se Head of Talent Sourcing každý týden rovněž schází s recruitery nových talent sourcerů aby zjistil, jak probíhá jejich spolupráce, zda nový zaměstnanec ovládá potřebné nástroje a zda existuje něco, s čím by jim oběma mohl

pomocť. Cílem těchto pravidelných schůzek je zajistit, aby byly případné nejasnosti novým zaměstnancům vysvětleny co nejdříve a nedocházelo ke zbytečným časovým prodávám. Pokud se nějaké nedostatky najdou, Head of Talent Sourcing se poté snaží zjistit, zda nový zaměstnanec daný proces špatně pochopil, nebo mu byla nějaká část nedostatečně vysvětlena. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Pokud dojde k tomu, že má Head of Talent Sourcing schůzku se zaměstnancem, který je zároveň Buddym nového zaměstnance, je součástí tohoto rozhovoru i zpětná vazba na průběh jeho neformálního začleňování do chodu organizace. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Po uplynutí tohoto prvního měsíce se intenzita pravidelných schůzek o polovinu sníží a Head of Talent Sourcing se se zaměstnanci na pozicích talent sourcerů a recruiterů schází jednou za dva týdny, a to nejen po dobu procesu adaptace, ale i po jejím skončení. Zároveň je třeba zmínit **pravidelné schůzky CEO organizace s recruitery**, kteří mu jsou přímo podřízeni, a tak je pro něj jejich zpětná vazba velmi důležitá. Díky takto intenzivní komunikaci Head of Talent Sourcing a CEO organizace se zaměstnanci na pozicích talent sourcerů a recruiterů mohou být případné nesrovnalosti a nedostatky podchyceny včas. (rozhovor s Head of Talent Sourcing organizace)

Dále je třeba zmínit **neformální zpětnou vazbu**, kterou se snaží zabezpečovat zaměstnankyně na pozici People Care Specialist. Neformálním způsobem jsou myšlena náhodná setkání na pracovišti, společné obědy či při řešení jiných pracovních záležitostí. Tento typ neformální zpětné vazby je často velmi užitečným nástrojem, jak zjistit zaměstnancovu aktuální spokojenost a zároveň v něm vzbudit pocit, že organizaci na jeho potřebách záleží. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Dalším způsobem, jakým je zpětná vazba v organizaci od všech zaměstnanců získávána, je pravidelné vyplňování ankety zvané **Friday Feedback**. Tento nástroj slouží jednak k získání zpětné vazby od zaměstnanců za uplynulý pracovní týden, kde jeho průběh mohou ohodnotit na bodové stupnici a přidat slovní komentář a jednak mohou zaměstnanci svým spolupracovníkům vyjádřit veřejné či soukromé poděkování, pochvalu, anebo je jednoduše povzbudit. Tento nástroj tak slouží nejen k získání pravidelných informací o spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, ale rovněž k motivaci a prohlubování jejich vzájemných vztahů. Friday Feedback je intenzivně využíván především při procesu adaptace nových zaměstnanců, kdy mohou jednak noví zaměstnanci vyjádřit vděk svým školitelům a na druhé straně je mohou školitelé veřejně pochválit a motivovat je k dalšímu snažení. Správu této ankety má na starost People Care Specialist. Pokud by se v anketě pravidelně objevovaly komentáře na konkrétní problematiku, či by se ukázalo, že je v organizaci nespokojený nebo nešťastný zaměstnanec, je úkolem People Care Specialist tuto situaci patřičně řešit. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Další metodou, která slouží k získání zpětné vazby a dotýká se i nově nastupujících zaměstnanců, je pravidelné kvartální hodnocení zvané **Appraisal Review**. Toto hodnocení je rozděleno na dvě fáze. V první fázi People Care Specialist rozešle každé kvartální

období zaměstnancům e-mail s formulářem, který se skládá ze tří částí. V první části tohoto formuláře je úkolem zaměstnance zhodnotit splnění třech cílů, které si stanovil v předchozím kvartálním období. Toto hodnocení probíhá jak formou bodové stupnice, tak formou slovního komentáře. V druhé části zaměstnanec vyplňuje tzv. semafor, který slouží k hodnocení věcí a činností, které by zaměstnanec měl přestat dělat, měl začít dělat a ve kterých by rád pokračoval. Ve třetí části tohoto formuláře si zaměstnanec stanovuje tři cíle, kterých by chtěl v dalším kvartálním období dosáhnout. Tento formulář se automaticky odešle People Care Specialist a úkolem zaměstnance je ho přeposlat svému přímému nadřízenému, se kterým bude později jeho obsah konzultovat. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Ve druhé fázi, je úkolem zaměstnance domluvit si se svým přímým nadřízeným schůzku. Cílem této schůzky je probrat jednak uplynulé období a s ním související výkonnost a spokojenost zaměstnance, jednak spokojenost nadřízeného s tím, jak zaměstnanec svou práci vykonává a jednak nalézt možné vzájemné příležitosti ke zlepšení. Během této schůzky jsou rovněž probrány budoucí cíle, které si zaměstnanec stanovil a úkolem nadřízeného je se zaměstnancem tyto cíle probrat a případně mu k nim poskytnout potřebné nástroje. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Jak již bylo řečeno, toto kvartální hodnocení se dotýká i nově nastupujících zaměstnanců. Přesná podoba tohoto rozhovoru záleží na tom, v jakou dobu daný zaměstnanec do organizace nastoupil. Jelikož se jedná o první vyplnění tohoto formuláře, zaměstnanec nemusí vyplňovat sekci splněných cílů za minulé období, pokud si je sám předtím nenastavil a nechce je se svým nadřízeným sdílet. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Na konci každého zkušebního období probíhá formální rozhovor zaměstnance s nadřízeným. Tento rozhovor není standardizován, ale měl by se zaměřit na průběh procesu adaptace zaměstnance, jeho spokojenost v organizaci, spokojenost organizace se zaměstnancem a na vzájemně splněná či nesplněná očekávání. Výstupem z tohoto rozhovoru by měla být informace, zda zaměstnanec v organizaci pokračuje či nikoliv. Úkolem People Care Specialist je jednak nadřízené zaměstnanců na blížící se konec zkušební doby upozornit a jednak výstup z tohoto setkání zaznamenat. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Po uplynutí půl roku od nástupu zasílá People Care Specialist zaměstnancům požadavek na vyplnění hodnocení na portálu zvaném **Atmoskop**. Tento portál je veřejný a slouží k hodnocení zkušeností s danou organizací očima jejich zaměstnanců. Na tomto portálu je zajímavé to, že hodnocení jednotlivých organizací iniciují právě jejich zaměstnanci a sama organizace se na tento portál dostane až po vyplnění určitého počtu hodnocení. Zaměstnancům se e-mail s žádostí o vyplnění hodnocení zasílá až po uplynutí půl roku z toho důvodu, že jsou již do organizace plně začlenění a nejsou tak ovlivněni některými faktory, které se mohou při procesu adaptace objevit. Těmito faktory je myšleno zejména neznámé prostředí, tlak ve formě intenzivního počátečního zaškolování a nedostatečně prohloubený vztah s kolegy na pracovišti. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

Mimo výše zmíněné metody, které probíhají v rámci předem stanoveného časového intervalu, by mělo docházet k pravidelným schůzkám mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, pro které je v organizaci využíván pojem **one-to-one schůzky**. Není pevně stanoveno jak často a jakým způsobem by měly tyto schůzky probíhat, a tak si každý tým nastaví takový režim, který jak zaměstnancům, tak nadřízeným vyhovuje a je pro obě strany efektivní. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

V současné době probíhají kvůli pandemické situaci veškeré zpětnovazební rozhovory v organizaci distanční formou prostřednictvím videohovorů. Veškeré rozhovory s nadřízenými a zpětné vazby probíhají v pravidelných intervalech jako tomu bylo v prezenční formě a jejich obsah není nijak narušen. (rozhovor s People Care Specialist organizace)

6.4 Fáze plného členství v organizaci

Fáze plného členství v organizaci nastává tehdy, je-li zaměstnanec do organizace plně začleněn a zapracován jak z odborného, tak sociálního hlediska. Integrační fáze je považována za ukončenou většinou po uplynutí zkušební doby, kdy se zaměstnanec stává plnou součástí organizace rovněž z formálního hlediska. Z neformálního hlediska k tomu však dochází ještě před tímto obdobím, jelikož se organizace snaží zaměstnance pomocí Buddy programu sociálně začlenit mnohem dříve a zároveň mu v prvních týdnech poskytnout veškerá potřebná školení, aby se v organizaci cítil dobře a mohl podávat co nejdříve očekávaný pracovní výkon.

6.5 Distanční forma adaptace

Distanční forma činností procesu adaptace zaměstnanců v organizaci byla objasněna v rámci popisu jednotlivých metod, nástrojů a programů, které jsou v organizaci zavedeny. Tato forma adaptace je způsobena pandemickou situací SARS-CoV-2, kvůli které je řada organizací a institucí nucena převést své činnosti a aktivity do distanční formy, aby byl mezilidský kontakt co nejvíce omezen.

Pro proces adaptace zaměstnanců je mezilidský kontakt klíčový, což se potvrzuje i jednou z hlavních podmínek úspěšného průběhu tohoto procesu, kterou je zaměstnancovo sociální začlenění do organizace. Distanční forma tak pro tento proces není zcela ideální, ale lze předpokládat, že se jedná pouze o přechodné období.

Jak již bylo uvedeno, některé činnosti procesu adaptace zůstaly nedotčeny, některé musely být distanční formě přizpůsobeny a některé musely být dočasně zrušeny. Snahou organizace je, aby byl obsah jednotlivých činností co možná nejvíce zachován a distanční formou byl ovlivněn minimálně. I přesto se zde najdou činnosti, které momentálně nemohou být plně vykonávány, ačkoliv jsou pro proces adaptace klíčové.

Jako první z těchto činností lze uvést **Demo Day**. Ačkoliv bylo řečeno, že každý tým si Demo Day v současné době přizpůsobuje dle individuálních potřeb, kvůli vládním opatřením není možné, aby se za tímto účelem prezenčně sdružoval celý tým. Se zaměstnancem se tak v organizaci sejde například jen jeho nadřízený za účelem navázání osobního kontaktu, který je pro budoucí spolupráci důležitý, zadá mu konkrétní aktivity k vypracování či se spolu pobaví o otázkách, které obě strany zajímají. Účel tohoto dne tak nemůže být zcela naplněn, jelikož se zaměstnanec nemůže setkat s celým týmem svých budoucích spolupracovníků osobně a skrze distanční formu je vzájemná interakce určitým způsobem omezena.

Další činnost, kterou je **společný oběd během vstupního školení Welcome Day**, musela být kvůli špatné situaci zcela vypuštěna. Nejen, že jsou momentálně restaurace zavřené, ale ani není kvůli bezpečnosti možné uspořádat ve větším počtu zaměstnanců společný oběd na pracovišti organizace. Tato aktivita není během distanční formy vstupního školení nijak nahrazena a nově nastupující zaměstnanci jsou ve vzájemném kontaktu jen během prezentací, které společnému obědu v prezenční formě předcházely.

Jako poslední nástroj procesu adaptace, které se distanční forma nepříznivě dotkla, je **Buddy program**. Účelem tohoto programu je za pomoci vybraného zaměstnance zvaného Buddy novému zaměstnanci usnadnit a zpříjemnit proces začleňování do organizace prostřednictvím vzájemné interakce během prvních týdnů jeho působení v organizaci. Tato interakce je distanční formou značně omezena, jelikož spolu zaměstnanci mohou být v kontaktu pouze formou videohovorů. Nevýhoda videohovorů a distanční formy komunikace je ta, že se nový zaměstnanec kvůli každému dotazu musí se svým Buddym elektronicky spojit, iniciovat videohovor či čekat na odpověď, což může narušit původní výhodu tohoto programu, kterou je neustálé propojení s vybranou osobou na pracovišti, které se zaměstnanec může na cokoli a kdykoli zeptat, aniž by cítil, že dotazovaného obtěžuje.

Lze předpokládat, že distanční forma procesu adaptace nebude po skončení této pandemické situace zachována. Pro tento proces je osobní kontakt organizace se zaměstnancem velmi důležitý a pro zaškolování je distanční forma velmi náročná. Činností, která by však mohla z části v distanční formě přetrvávat i po skončení této situace jsou pravidelné zpětnovazební rozhovory. Po skončení této situace lze předpokládat, že se přístup organizací k práci z domova a videohovorům značně změní a budou využívány mnohem častěji. V rámci pravidelných setkání nadřízených se zaměstnanci může být videohovor využit právě v případech, kdy jeden ze subjektů nebude v organizaci přítomen.

7 VYHODNOCENÍ ROZHovorŮ SE ZAMĚSTNANCI

Informace pro tuto kapitolu byly zjištěny na základě rozhovoru s vybranými zaměstnanci organizace. Otázky k rozhovoru byly sestaveny na základě získaných informací od zaměstnankyně na pozici People Care Specialist, zaměstnankyně na pozici Chief People Care Officer, zaměstnankyně na pozici Office Manager a zaměstnance na pozici Head of Talent Sourcing. Pro rozhovor byly vybráni zaměstnanci na pozicích talent sourcera, recruitera a zaměstnanci z marketingového a People Care týmu, jejichž proces adaptace se v některých ohledech vzájemně liší. Konkrétní zaměstnanci byly vybráni rovněž dle jejich doby působení v organizaci v rozmezí 3 měsíců až 4 let.

- Zaměstnanec 1 – Talent Sourcer; 1,5 roku v organizaci.
- Zaměstnanec 2 – Talent Sourcer; 3 měsíce v organizaci.
- Zaměstnanec 3 – Recruiter; 4 roky v organizaci.
- Zaměstnanec 4 – Recruiter; 3 měsíce v organizaci.
- Zaměstnanec 5 – People Care tým; 2 roky v organizaci.
- Zaměstnanec 6 – marketingový tým; 3 měsíce v organizaci.

7.1 Výstupy rozhovorů

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?

Zaměstnanec 1 uvedl, že do organizace nastoupil s tím, aby se naučil nové věci, které ho profesně posunou, dostal se do zajímavější oblasti jeho práce a zároveň pracoval v dobrém týmu. Líbila se mu komunikace ze strany organizace, a tak očekával, že mu sedne i jeho atmosféra a zázemí bude dobré pro jeho pracovní růst. Dále uvedl, že očekávání neměl velká a byl otevřen čemukoliv. Šlo mu zejména o kulturu, tým a oblast pracovní náplně.

Zaměstnanec 2 byl v předchozí organizaci nespokojen, a tak neměl velká očekávání vzhledem k jeho dosavadním zkušenostem. Bylo pro něj důležité, aby měl dobrý tým a podporu okolí.

Zaměstnanec 3 měl očekávání a představy o fungování organizace jasné, jelikož obdržel informace ještě před nástupem od budoucích spolupracovníků, se kterými se znal. Zaměstnanec očekával, že ho bude popohánět spíše vlastní vnitřní motivace, než že by si utvořil představy o okolí.

Zaměstnanec 4 měl velká očekávání, jelikož organizaci nějakou dobu vnímá a je dle jeho názoru inspirací pro ostatní recruiterské firmy. Očekávání zaměstnance bylo dostat se do většího světa v oblasti recruitmentu a být schopen přidávat do vlastní pomyslné skládky další zkušenosti v této oblasti s využitím různých nástrojů.

Zaměstnanec 5 nastupoval s tím, aby organizace dělala více HR činností a měl tak možnost podívat se na různé projekty a pracovat pod někým, kdo je otevřen změnám. Zaměstnanec rovněž uvedl, že měl mnoho motivací, kvůli kterým do organizace šel, ale hlavní roli sehrál kolektiv během výběrového řízení a přes samotným nástupem.

Zaměstnanec 6 do organizace nastupoval s tím, že chce být na seniornější pozici. Nové pozice se nebál díky předchozím zkušenostem, očekával, že pod sebou bude mít zaměstnance a bude moci věci nejen navrhopat či dávat doporučení, ale také je skutečně realizovat. Již během výběrových řízení měl zaměstnanec možnost vyjádřit svůj názor na dosavadní procesy a uvést potenciální zlepšení.

1.a. Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?

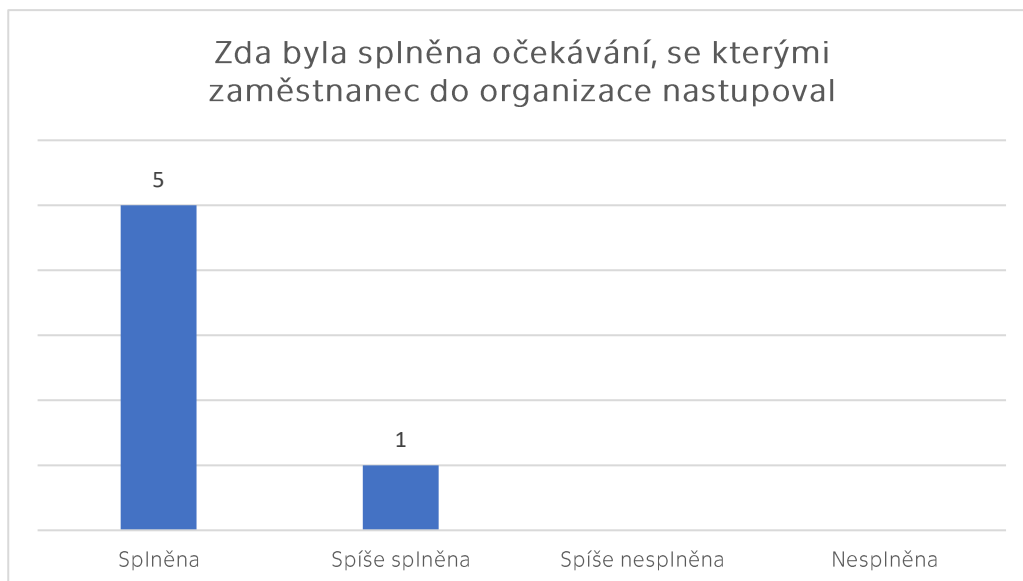
Zaměstnanec 1 uvedl, že se jeho očekávání naplnila. Dále uvedl, že se toho v organizaci hodně naučil, zejména oborových věcí a jelikož má organizace dobré jméno, dobře se mu s klienty a zákazníky jménem organizace pracuje.

Rovněž se splnila očekávání **Zaměstnance 2**, který je spokojen jak s atmosférou, tak s tím, že není v organizaci pouhé číslo ale ani není na vše sám. Ačkoliv mu jsou stále některé věci neznámé, má se na koho obrátit a je rád, že to takto funguje.

Očekávání se naplnila taktéž **Zaměstnanci 3** a to dle jeho vnímání velmi rychle. Na druhé straně se přímo nenaplnila jeho očekávání týkající se začlenění do pracovního týmu, a to z důvodů rozdílných přístupů. Po uplynutí zkušební doby byl tento problém vyřešen rozdělením týmů na dva samostatné.

Zaměstnanci 4 se dle jeho slov očekávání stále plní a zatím nepřišlo nic, kde by se očekávání s realitou nepotkala. Překvapení bylo pro zaměstnance pouze v dynamice, ve které organizace funguje a ve větší rychlosti pochopení jednotlivých věcí než u předchozí organizace. Toto však zaměstnanec shledává jako možnost obě oblasti porovnat a mít z obou nové zkušenosti.

Zaměstnanci 5 se očekávání taktéž naplnila, a to i přesto, že byl jeho nástup komplikovanější. V průběhu jeho adaptace odcházely dvě kolegyně, což způsobilo celý proces intenzivnější. Jinak se vše, co si zaměstnanec od výběrového řízení po první dny v organizaci představoval splnilo a nebylo tam nic překvapivého. Očekávání se splnila také u **Zaměstnance 6**, kterému se splnilo to, co v návaznosti na výběrové řízení očekával. Potvrdilo se mu, že zde má názor větší hodnotu než v předchozí organizaci a je vyžadován i u důležitých rozhodnutí. .



*Graf 1: Splnění očekávání zaměstnanců po nástupu do organizace
Zdroj: Autorka*

2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu vašeho pracovního týmu?

Zaměstnanec 1 uvedl, že mu vyhovoval první zaškolovací týden, kdy se seznámil s většinou lidí, se kterými je i v současné době nejvíce v kontaktu. Uvedení a začlenění do kolektivu probíhalo postupně, ale první den po zaškolení ho vzal pracovní tým na oběd, všichni byli k novému zaměstnanci vřelí a snahu vnímal velkou na obou stranách.

Nástup **Zaměstnance 2** byl komplikovanější vzhledem k současné pandemické situaci. S přímou nadřízenou si ale osobnostně sedli již během výběrového řízení a druhým členem v týmu byl kolega, se kterým ho přímá nadřízená seznámila první den po zaškolovací fázi. Zaměstnanec uvedl, že má z uvedení do pracovního týmu dobrý pocit.

Zaměstnanec 3 nemá dle jeho slov problém s navazováním kontaktů, a tak pro něj byl proces představování se spolupracovníky velmi přirozený. Ještě před nástupem se v rámci výběrových řízení potkal s vedením organizace, zaměstnanci People Care týmu a při nástupu ho potěšila čokoláda a hrnek na pracovním stole. Dále zaměstnanec uvedl, že mu velmi pomohla neformální adaptace v podobě mimopracovních akcí, které vnímá jako velkou podporu ze strany organizace.

Uvedení do kolektivu **Zaměstnance 4** proběhlo hladce a sžití poměrně rychle, ačkoliv zaměstnanec uvedl, že je obtížnější začlenit se do týmu, ze kterého odchází zaměstnanec ve stejné věkové kategorii jako jeho spolupracovníci a kde jsou již přátelské vztahy vytvořené. Zároveň bylo počáteční zaškolování velmi rychlé a intenzivní v rámci 1,5 dne, kvůli odchodu původního zaměstnance z organizace. První dva týdny tak zaměstnanec trávil spíše samostudiem a učením se, jak procesy fungují. Poté nastala fáze seznamování se s dalšími sektory a systémy.

Zaměstnanec 5 byl rovněž v kontaktu s organizací ještě před samotným nástupem formou společného oběda, návštěvy kanceláře a komunikace ze stran kolegyň, které

předem oslavovaly zaměstnancův nástup. Během prvních týdnů se konalo hodně společných akcí, což pro zaměstnance bylo příjemné.

Zaměstnanec 6 byl ještě před nástupem pozván na společný oběd a následně kávu v kanceláři, kde spolupracovníky ze svého budoucího týmu poznal. Po nástupu šlo další představování pozvolna a postupně.

3. Jakým způsobem vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Zaměstnanec 1 uvedl, že dlouho pracoval na takových pracovních úkolech, u kterých nemusel být ve stresu, že něco pokazí. Tyto úkoly byly určeny k tomu, aby do pracovního koloběhu zapadl co nejdříve a naučil se každodenní pracovní agendu zvládat. Úkoly mu tedy byly zadávány od nejjednoduššího po nejtěžší.

Zaměstnanec 2 odpověděl, že díky předchozím zkušenostem, které se od nové práci příliš nelišily, mu úkoly tolik diferencované nepřišly. Ze začátku mu přímá nadřízená dávala k obsazování jednodušší pozice a kontrola byla intenzivnější, postupem času, když přímá nadřízená viděla že zaměstnanec vše zvládá, mu byly zadávány obtížnější úkoly a stal se celkově samostatnějším. První úkoly byly jakousi testovací pozicí a dále se jeho působnost a odpovědnost rozšiřovala.

Zaměstnanec 3 tuto skutečnost nemůže posoudit, jelikož nad sebou neměl nikoho, kdo by mu jednotlivé úkoly zadával. Jeho práce spočívala v tom, aby si sám našel zajímavý projekt, kterým se bude zabývat a v rámci kterého bude pozice obsazovat. Zároveň zaměstnanec uvedl, že díky předchozím zkušenostem jednodušší úkoly nepotřeboval.

U **Zaměstnance 4** byla poptávka po jeho pracovní náplni již od samotného začátku, kdy původní zaměstnanec nestihl uzavřít všechny klienty, a tak zaměstnanec společně s dalším novým recruiterem musel naskočit do rozjetého procesu a postupně se veškerými procesy dostat a učit se za chodu. Zároveň zaměstnanec uvedl, že v době jeho nástupu bylo pouze 20 % pozic obtížných, což vnímá jako štěstí a ideální moment, kdy mohli s druhým recruiterem do procesu vplout.

Zaměstnanci 5 byly úkoly zadávány postupně a postupně kontrolovány přímou nadřízenou, která teprve po jejich správném splnění zaměstnanci zadala další úkoly. Ačkoliv bylo zaškolení intenzivní, cítil zaměstnanec velkou podporu ze stran obou kolegyň, které ho zaučovaly a mohl se na ně kdykoliv obrátit. Zaměstnanci se nikdy nestalo, že by neměl přiřazené úkoly či by neměl na čem pracovat.

Zaměstnanec 6 uvedl, že ze začátku úkoly neměl a do organizace byl nabrán s tím, aby nejprve analyzoval stávající procesy a navrhl potenciální prostor pro zlepšení, který měl následně komunikovat klientům. Většina zlepšení byla úspěšných a aplikovala se.

3.a. Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 1 uvedl, že těžko říct, jelikož každému styl zadávání práce vyhovuje jinak, avšak u něj osobně tomu bylo tak, že na něj ze začátku vždy někdo dohlížel,

s někým spolupracoval, nebo se měl na koho obrátit. Nemůže tedy říct, že by někdy byl hozen do neznámé vody.

Také **Zaměstnanec 2** uvedl, že se nikdy necítil hozen do neznámé vody. Věděl, že může vždy zavolat své přímé nadřízené a požádat o radu, nebo kontaktovat svého kolegu. Naopak mu oba často zdůrazňovali, že tu pro něj kdykoliv jsou a může se na ně s jakýmkoliv problémem či dotazem obrátit.

Rovněž **Zaměstnanec 3** uvedl, že tento pocit neměl, spíše k tomu došlo až v průběhu let, což ale vnímá jako určitou formu příležitosti. Pokud se objevilo něco, s čímž žádnou zkušenost neměl, bral to formou pokus-omyl, ale zároveň ho to bavilo.

Zaměstnanec 4 odpověděl, že se během adaptace objevila k obsazení jedna pozice, u které si musel mnoho informací shánět dodatečně. Zaměstnanec je dle jeho slov introvertnější typ člověka a hodně věcí řešil sám, ale i přesto musel povolát jak interní, tak externí zdroje, které měli s danou pozicí předchozí zkušenosti.

Zaměstnanec 5 uvedl, že se tak v začátcích necítil, ačkoliv to bylo intenzivní zaškolení. Vždy to bylo spíše o něm samotném, kdy se necítil příjemně ptát se na hodně věcí, které ho zajímaly. Vždy ale věděl, že se může na kohokoliv obrátit.

Dle **Zaměstnance 6** se jeho práce oproti předchozí organizaci příliš nezměnila. Jediným problémem bylo, že ze začátku nebyly některé přístupy synchronizované, ale to se časem vyřešilo a jinak bylo zaměstnanci vše známé.

3.b. Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcn prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 1 uvedl že ano, ale dodal, že to není problém ze strany organizace, ale spíše jeho osobního pocitu že je toho na něj hodně, je v novém prostředí a zvyká si na nový styl práce. Řešení tohoto problému probíhalo zejména interně s týmem, ale ne přímo, spíše v rámci neformální komunikace se spolupracovníky. Po těchto rozhovorech se zaměstnanec cítil lépe a věděl, že je tento pocit v rámci týmu běžný. Časem se zaměstnanec naučil lépe práci organizovat a řešil s nadřízeným nastavení priorit a lepší rozdělení práce v rámci týmu.

Zaměstnanec 2 uvedl, že se přehlcn necítil, ačkoliv ihned v prvním týdnu nastala komplikovaná situace, kdy zmíněný kolega onemocněl, a tak na něj byla delegována jeho práce. Přímá nadřízená se za to zaměstnanci omlouvala a nabídla mu pomoc jak ze své strany v podobě pravidelných meetingů, tak ze strany manažera sourcingu, který zaměstnanci kdykoliv pomohl. Zaměstnanec dále uvedl, že ačkoliv byl tento týden náročný věděl proč tomu tak je a že je to pouze dočasné.

Zaměstnanec 3 rovněž tento pocit během adaptace necítil a uvedl, že když ho práce baví, věnuje tomu čas přirozeně a klidně i nad rámec své pracovní doby. Naopak v případě, kdy člověka práce tolik nebaví, ji vnímá více než normálně.

Zaměstnanec 4 proces adaptace bere jako začátek, kdy se od nových zaměstnanců očekává větší investice. Zároveň by zaměstnanec časem rád více vybalancoval osobní a pracovní život, jelikož byly poslední dva měsíce náročné. Toto téma zaměstnanec spolu s dalším novým recruiterem načili již během pravidelných meetingů s nadřízeným, avšak k detailnějšímu rozboru se zaměstnanec chystá během rozhovoru Appraisal.

Zaměstnanec 5 byl z předchozího zaměstnání zvyklý na spoustu práce. Věděl předem, že zaškolení bude z nějakého důvodu rychlejší, a tak neměl pocit, že to nezvládne. Po odchodu nadřízené přišla jiná nadřízená, o které zaměstnanec věděl že je tu pro něj.

Zaměstnanec 6 odpověděl, že se během adaptace přehlacen necítil, spíše až nyní kdy pracuje na více projektech. Dále zaměstnanec dodal, že pokud někdy přehlacen byl, bylo to zejména kvůli tomu že si sám práci takto organizoval a chtěl mít všechny věci udělané okamžitě, protože na to byl z předchozí organizace zvyklý. Z tohoto důvodu zaměstnanec cítil frustraci ohledně toho, že výsledky neviděl ihned. Poté co si o tom promluvil se svým přímým nadřízeným pochopil, že to v této organizaci funguje jiným způsobem a na některé věci se kvůli několika dalším stranám může chvíli čekat.

4. Které subjekty vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?

Zaměstnanec 1 uvedl, že mu nejvíce pomohl jeho tým, nadřízení a manažer sourcingu. Tým zaměstnanci pomohl ohledně komunikace, zvládnání každodenních věcí, sdílení informací a zkušeností. Týmu se zaměstnanec mohl na cokoliv zeptat a trávili spolu čas i po pracovní době, kde se vzájemně poznali i po nepracovní stránce. Nadřízení se zaměstnanci v rámci jeho adaptace vystřídali, a tak mu původní nadřízený pomohl zejména při prvních hovorech s klienty a celkovým přístupem. Současný nadřízený a manažer sourcingu zaměstnanci nejvíce pomohli po pracovní stránce v rámci úvodního zaškolování a s manažerem sourcingu měl zaměstnanec pravidelné meetingy, kde mu mohl položit potřebné dotazy. S dotazy jako takovými se zaměstnanec obracel na všechny zmíněné subjekty.

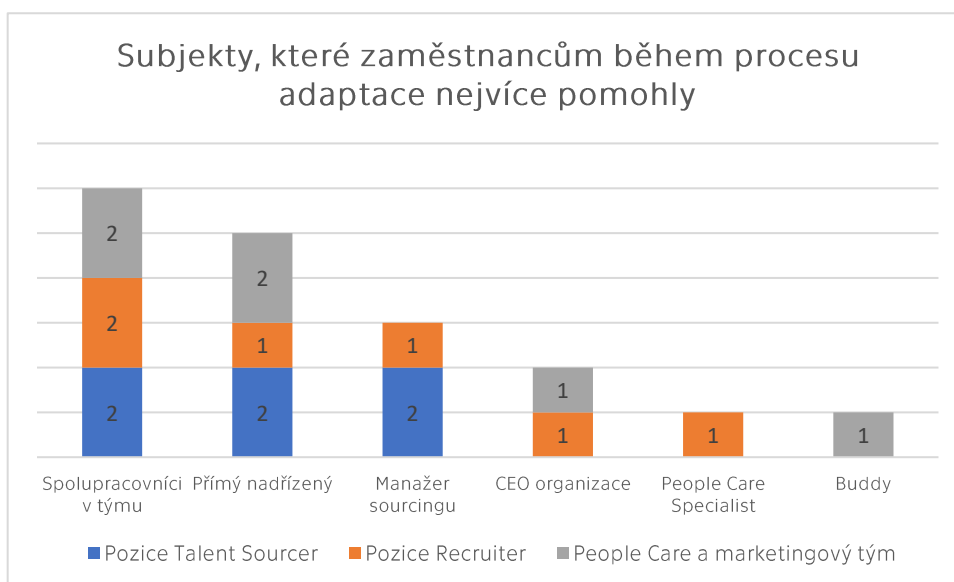
Zaměstnanec 2 uvedl, že mu nejvíce pomohla jeho přímá nadřízená, která zaměstnance zaškolila a poskytovala mu pravidelnou zpětnou vazbu. Jako další subjekt zaměstnanec uvedl kolegu z týmu a manažera sourcingu, se kterými byl zaměstnanec často v kontaktu a kteří se pravidelně zajímali o to, zda zaměstnanec něco nepotřebuje. Buddy jako takový by zaměstnanci ani tolik nechyběl vzhledem k tomu, že je momentálně přístup do kanceláře omezen, a tak informace o chodu kanceláře zatím tolik nepotřebuje.

Zaměstnanci 3 nejvíce pomohla přímá nadřízená a CEO organizace, kteří mu zejména pomohli vyřešit již zmíněný počáteční problém se začleněním do pracovního týmu kdy zaměstnanec věděl, že na tento problém není sám. Dále zaměstnanec uvedl, že v organizaci nefunguje výrazná hierarchie, a tak všichni problémy druhých vyslyší a pokusí se je vyřešit. Buddy program v té době ještě nefungoval, a tak mu mimo nadřízené pomohli spolupracovníci zlepšováním nálady.

Zaměstnanci 4 během procesu adaptace velmi pomohla spolupráce se zaměstnanci na pozicích talent sourcer, kteří obsazované pozice znají déle a vždy byly ochotni zaměstnanci pomoci. Dále zaměstnanci pomohl manažer sourcingu, který byl velkou oporou zejména během řešení již zmíněné obtížné pozice. Zaměstnanec dále uvedl, že mu současně s tím pomáhali celkově všichni zaměstnanci, na které se v průběhu adaptace mohl obrátit s jakýmkoliv dotazy a kteří nikdy neměli problém pomoci. Dále zaměstnanci pomohl současný nástup nového recruitera, se kterým se znal již několik let předtím a se kterým si stanovovali vzájemné cíle. V neposlední řadě zaměstnanec uvedl zaměstnankyni na pozici People Care Specialist, která mu byla ochotna pomoci za každé situace.

Zaměstnanci 5 pomohly kolegyně z týmu a přímá nadřízená, které zaměstnance zaškolily a poskytly mu všechny potřebné informace. Dále měla na jeho adaptaci zásluhu celá organizace, díky které se zaměstnanec cítil příjemně. Spolupracovníci zaměstnance zapojovali na akcích, CEO organizace zaměstnanci vyjadřoval podporu prostřednictvím Friday Feedback, a tak cítil podporu ode všech, ačkoliv ještě Buddy program zaveden nebyl.

Zaměstnanci 6 nejvíce pomohla jeho spolupracovnice, která byla zároveň buddym. Zaměstnanec do všeho zasvětila a kvůli současné situaci probíhala většina komunikace telefonicky. Zaměstnanec rovněž uvedl, že mu vyhovovalo půl týdne strávit v kanceláři a probrat věci osobně a půl týdne dát probraným věcem strukturu v klidu doma z to z toho důvodu, že měl díky předchozím zkušenostem méně otázek. Dále zaměstnanci pomohl přímý nadřízený, na kterého se mohl kdykoliv obrátit.



Graf 2: Subjekty, které zaměstnancům během procesu adaptace nejvíce pomohly
Zdroj: Autorka

5. Našlo se něco, co vám proces adaptace ztížilo či znepríjemnilo?

Zaměstnanec 1 uvedl, že mu adaptaci znepríjemnila jeho vlastní nepřipravenost na práci jako takovou, kdy mu dlouho trvalo vše si správně zorganizovat. Vnímá i problém

střídání jeho nadřízených v průběhu adaptace, kdy nevěděl, na koho se může navázat. Z tohoto důvodu měl zaměstnanec problém najít si v týmu místo.

Zaměstnanec 2 odpověděl, že mu proces adaptace znepríjemnila současná pandemická situace, jelikož je týmový hráč a potřebuje kolem sebe lidi. Ačkoliv se uskutečňují pravidelné meetingy, osobní kontakt by byl pro něj lepší. S hodně lidmi z organizace zaměstnanec komunikuje pouze elektronicky, ale osobně se s nimi nepoznal, což mu chybí pro lepší ztotožnění se s organizací jako takovou.

Zaměstnanci 3 zprvu nesedl rozdílný přístup k práci v rámci jeho nového týmu, kde nastal střet rozdílných světů. Tým byl zároveň zatížen změnou vedoucího, a tak pro jeho zaměstnance byla každá další změna náročná. Později se tento problém vyřešil rozdělením týmů a zároveň zaměstnanec dodal, že to nebylo nic, co by ho od práce odradilo.

Zaměstnanci 4 stejně jako Zaměstnanci 2 znepríjemnila proces adaptace současná pandemická situace. Ačkoliv sám sebe zaměstnanec uvádí jako introvertního člověka, je pro něj neosobní kontakt při práci obtížnější a je to pro něj určitá výzva. Zároveň zaměstnanec uvedl, že se nenašel nikdo ze zaměstnanců, kdo by mu proces znepríjemnil.

Zaměstnanci 5 proces nic neznepríjemnilo ale dokázal by si představit, že by mu vadilo kdyby se neměl na koho při procesu adaptace obrátit. Bylo by mu nepříjemné, pokud by byl někde sám a nebyl by tam člověk, který ho zaučuje.

Zaměstnanci 6 znepríjemnilo první týdny to, že řešil rozjíždějící se projekt pro sesterskou organizaci, který ho hodně zaměstnával a z toho důvodu nestíhal dodat některé věci pro vlastní organizaci. Tuto skutečnost zaměstnanec bral jako mimořádnou situaci a přímý nadřízený vše pochopil.

6. Jak se k vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?

Zaměstnanec 1 uvedl, že pracovní tým, do něhož nastupoval, fungoval v tomto složení dlouho předtím. Ačkoliv byli všichni milí a byli rádi za jeho přítomnost, měl tým zažitou a nastavenou vlastní interní komunikaci, tudíž zaměstnanci chvíli trvalo, než do týmu zapadl a spolupracovníkům z týmu trvalo, než k sobě zaměstnance pustili. Dále zaměstnanec uvádí, že vše vždy probíhalo v rámci dobrého chování, ale na bázi pozadí vztahů pochopil, že chvíli trvá, než se dveře do týmu otevřou. Zároveň tuto skutečnost zaměstnanec chápal a očekával. Tato situace se obracela postupně v průběhu adaptace, kdy se zaměstnanec do týmu začleňoval a plné členství pociťoval po třech měsících.

Zaměstnanec 2 uvedl, že žádné velké rozdíly nepociťuje už kvůli tomu, že se s tolika zaměstnanci neměl možnost potkat. V týmu však funguje úzká komunikace a vše je nastaveno na kamarádské úrovni, což je mu sympatické. Všichni v organizaci, se kterými měl možnost být ve spojení mu přijdou komunikativní, kamarádští a ochotni mu kdykoliv pomoci. Zaměstnanec dále uvedl, že určitě v organizaci necítí přetvářku kvůli

tomu, že by někdo byl nový. Všechny vnímá pozitivně a jedná se dle něj o dobrou partu lidí.

Zaměstnanec 3 vnímal chování spolupracovníků ze začátku jednodušší v tom, že jsou mu všichni nápomocní a málokdo se ihned takto na začátku vyjadřuje k tomu, co mu vadí. V průběhu adaptace tento blok zmizí, vztahy jsou pevnější, a tak spolupracovníci sdělují i zpětné vazby, které mohou zaměstnanci pomoci. Zaměstnanec však uvedl, že nikdo postupem času své chování nijak nezměnil, pouze se vztah prohloubil a byl upřímnější. Závěrem zaměstnanec dodal, že se mu dařilo podávat dobré pracovní výsledky již během procesu adaptace, což mu mimo jiné pomohlo k tomu, aby ostatním potvrdil, že je tam kde má být a tým to ocenil.

Zaměstnanec 4 nemá pocit, že by se v průběhu adaptace chování měnilo. Vztah se spolupracovníky vnímá jako určitou formu partnerství či oboustranné dohody, kdy si obě strany vzájemně poskytují zkušenosti a know-how. Jak s přímým nadřízeným, tak s ostatními recruity má zaměstnanec velmi hezký vztah a žádnou změnu nevnímá.

K **Zaměstnanci 5** byly ze začátku spolupracovníci opatrní se sdělováním změn, které mají nastat, aby toho na něj nebylo příliš moc. Mimo to ale měli radost, když zaměstnanci skončila zkušební doba a věděli, že zůstává na pevně. Zaměstnanec od svých spolupracovníků cítil podporu celou dobu a stejně tomu bylo i po zkušební době, kdy radost dělaly maličkosti, například ve formě kávy.

Dle **Zaměstnance 6** je chování spolupracovníků čím dál lepší. Vztahy začaly na určité úrovni a všichni postupně začínají vidět pozadí věcí, které společně zavádí a vidí skutečné výsledky. Spolupracovníci z týmu byly za jeho příchod rádi a rovněž obdržel zpětnou vazbu o tom, že některé procesy opravdu zefektivnil a že to není jen o větším objemu práce, ale o reálných výsledcích, které jsou viditelné.

7. Jak dlouho u vás proces adaptace probíhal?

Zaměstnanec 1 uvedl, že u něj intenzivní školení na pracovní pozici probíhalo od dvou týdnů do jednoho měsíce, kdy zjistil, co a jak funguje. To, kdy se cítil dobře při výkonu pracovní pozice a věděl, co se od něj očekává, co má dělat a že to co má dělat umí, bylo někdy po třech měsících.

Zaměstnanec 2 odpověděl, že u něj proces adaptace trval zhruba týden, jelikož pro něj byly procesy velmi podobné jako v předchozí organizaci. První týden měl zaškolení se sourcing manažerem, ale zároveň pracoval se svou přímou nadřízenou, která kvůli onemocnění kolegy potřebovala pomoc. První týden se řešilo zejména nastavení procesu a od druhého týdne zaměstnanec pracoval v rámci běžných činností.

Zaměstnanec 3 se cítil dobře již po týdnu, ale zhruba po dvou měsících dle jeho slov nezbývalo nic, co by ho překvapilo. Dále si zaměstnanec zpětně uvědomuje, že déle trvalo adaptování zaměstnanců na jeho příchod než adaptace jeho samotného na organizaci.

Pro **Zaměstnanec 4** bylo nejintenzivnějším obdobím prvních 14 dní, kdy byl tzv. nepopsaným listem papíru co se týče fungování v nové organizaci a následně to gradovalo, čehož zaměstnanec dle jeho slov plně využil.

U **Zaměstnanec 5** trval celkový proces adaptace 3 měsíce, ačkoliv již po jednom až dvou měsících musel být zaměstnanec kvůli odchodu některých kolegyň po pracovní stránce samostatný.

Zaměstnanec 6 odpověděl, že u něj proces adaptace trval tři týdny.

7.a. Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?

Zaměstnanec 1 uvedl, že se tak začal cítit po třech měsících působení v organizaci.

Zaměstnanec 2 se začal cítit plnohodnotným členem během prvního měsíce, přičemž vnímá tuto dobu jako poměrně rychlou. Dále zaměstnanec zmínil uvítací balíček, který obdržel při Welcome Day, jehož obsah ho potěšil.

Zaměstnanec 3 se cítil plnohodnotným členem po jednom a půl měsíci a dopomohlo mu k tomu i to, že skupina byla velmi podobná jeho věku, a tudíž rychle zapadl.

Zaměstnanec 4 se začal cítit plnohodnotným členem v podstatě ihned, což bylo způsobeno například i přátelskostí ostatních spolupracovníků, kdy zaměstnanec uvedl, že se s tak dobrou partou lidí dlouho neseťkal. Zaměstnanec byl ihned zahrnut do kolektivu a cítil, že byly vztahy velmi rovnocenné.

Zaměstnanci 5 trvalo vzájemné oťukávání se s kolegy zhruba týden. Zaměstnanci pomohly společné obědy a akce, díky kterým poznal nejen kolegy z týmu, ale zároveň ostatní lidi napříč různými odděleními.

Zaměstnanec 6 se tak začal cítit po stejné době jako trval jeho proces adaptace, tedy po třech týdnech.

7.b. Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?

Zaměstnanec 1 odpověděl, že svou práci dokázal vykonávat po měsíci, ale bylo to stále s nějakým dohledem ostatních spolupracovníků. Základní činnosti, které se od jeho pracovní pozice očekávaly byl schopen vykonávat po jednom či dvou měsících. To, kdy se při výkonu těchto činností cítil dobře bylo zhruba po třech měsících. V průběhu toho třetího měsíce sice zaměstnanec většinu věcí věděl, ale panovala u něj nejistota, kdy si nebyl jistý vlastním rozhodnutím a ptal se často na názor svých spolupracovníků. To se poté postupně změnilo.

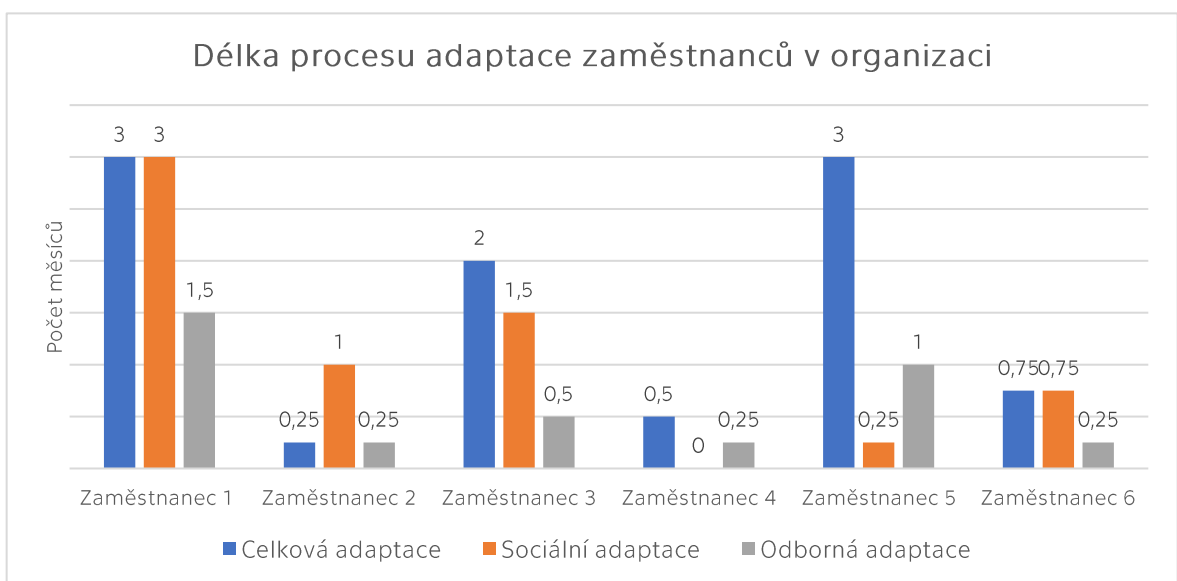
Zaměstnanec 2 uvedl, že byl schopen vykonávat svou práci bez pomoci druhých víceméně ihned. První týden se o všem s přímou nadřízenou bavili více a v druhém týdnu mu nechala volnou ruku a šlo spíše o konzultace a zdokonalování se v tom, co již zaměstnanec umí.

Dle **Zaměstnanec 3** tento stav nastal velmi rychle, a to zejména díky předchozí pozici, která byla velmi podobná té, na kterou nastupoval. Dle jeho slov mu trvalo zhruba 14 dní, než se seznámil se systémem, technickými procesy a věděl za kým dojít, když něco potřebuje.

Zaměstnanec 4 musel do procesu kvůli brzkému odchodu původního zaměstnance nastoupit velmi rychle. Již druhý týden byl společně s novým recruiterem schopen vykonávat svou práci bez pomoci druhých.

Zaměstnanec 5 byl díky intenzivnímu zaškolování schopen zvládat a vykonávat práci samostatně po měsíci, což považuje za poměrně rychlou dobu.

Zaměstnanec 6 byl schopný vykonávat práci sám téměř od začátku, jen byl jeho první týden pozvolný a pak se činnosti rozšířily.



Graf 3: Délka procesu adaptace zaměstnanců v organizaci
Zdroj: Autorka

7.c. Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/dejší?

Zaměstnanec 1 uvedl, že mu přijdou tři měsíce jako dostatečné, ačkoliv sám kvůli jinému kontraktu zkušební dobu jako takovou neměl. Co se týče adaptace do týmu a pochopení práce by dle jeho názoru tři měsíce měly stačit. To, zda by doba mohla být kratší si není jistý.

Zaměstnanec 2 odpověděl, že mu zkušební doba určitě stačila, ale že je to hodně individuální a mělo by se to odvíjet od předchozích zkušeností každého zaměstnance. V průběhu prvního měsíce byl zaměstnanec zcela připraven pro výkon práce, ale pro někoho, kdo by byl úplně nový by byly dle jeho názoru tři měsíce potřeba ať už pro osvojení procesů, tak pro ztotožnění se s kulturou organizace.

Zaměstnanec 3 uvedl, že to záleží na tom, zda je myšlena adaptace člověka jako vnitřní pocit či to, za jak dlouhou dobu organizace zjistí, že je člověk pro pracovní pozici

relevantní. V prvním případě dle něj tříměsíční zkušební doba stačí, ale ve druhém případě je na toto zjištění zkušební doba krátká, a i z toho důvodu u seniornějších pozic adaptace většinou trvá okolo půl roku.

Dle **Zaměstnance 4** jsou tři měsíce přesně vyměřený čas, který je dobré využít jak k vlastnímu hájení, tak na celkové zorientování se v organizaci. Zaměstnanci vyhovovalo, že po něm nebylo vyžadováno plnění cílů ihned od začátku, nebylo na něj tlačeno a jediný cíl, který mu nadřízený určil bylo zorientovat se, poznat se s ostatními a zjistit, na koho se kdy obrátit.

Zaměstnanec 5 se rovněž ztotožňuje s tím názorem, kdy jsou tři měsíce pro zkušební dobu akorát. Po pracovní stránce jsou důležité první dva měsíce, kdy je první polovina náročnější a intenzivnější a v druhé polovině zaměstnanec zjistí, že je to lepší. Třetí měsíc slouží k úplnému začlenění do týmu a aby člověk zjistil, zda mu jeho tým vyhovuje.

Dle **Zaměstnance 6** by mohla zkušební doba trvat klidně měsíc, ale déle zaměstnanci trvalo pochopení spolupracovníků, s čímž pracuje i nyní. Zaměstnanec se snaží podporovat týmový duch a to, aby tým táhl za jeden provaz. Po nástupu se snažil co nejméně narušit dosud fungující tým, ale je to pro něj stále velké téma. Dle něj je těžké se na lidi napojit a zároveň mít tým efektivní. Zaměstnanec se do organizace adaptoval brzy, na pracovní pozici téměř okamžitě, ale do týmu mu to chvíli trvalo.

8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu vaší adaptace do organizace?

Zaměstnanec 1 uvedl, že u něj proběhly dva rozhovory, a oba v rámci Appraisal. První rozhovor byl spíše neoficiální a proběhl měsíc po nástupu do organizace. Tento rozhovor byl zabezpečen původní nadřízenou zaměstnance a jeho cílem bylo zjistit, jak se zaměstnanci v organizaci líbí, zda mu sedí přidělená práce a na druhé straně nadřízená zaměstnanci sdělila, jak je s jeho prací spokojena. Výstupem z tohoto setkání byly tři cíle, které byly zhodnoceny v rámci druhého a tentokrát oficiálního rozhovoru Appraisal, který proběhl zhruba po třech měsících působení zaměstnance v organizaci s novým nadřízeným. Obsahem tohoto rozhovoru bylo zhodnocení dříve nastavených cílů, konzultace a měření nových cílů společně s nastavením priorit v rámci jejich plnění. Zaměstnanec dále uvedl, že v prvních dvou Appraisal rozhovorech nastavoval tři stejné cíle, které se mu podařilo naplnit a při třetím Appraisal rozhovoru, který proběhl půl roku po nástupu zaměstnance do organizace se tyto cíle znovu neobjevily.

Zaměstnanec 2 odpověděl, že u něj proběhl rozhovor v rámci Appraisal s přímou nadřízenou po 2,5 měsících působení v organizaci, přičemž jeho obsahem bylo zjištění spokojenosti jak ze strany zaměstnance, tak jeho přímé nadřízené a zároveň i stanovení cílů na další kvartální období. Dále zaměstnanec uvedl, že má s přímou nadřízenou každodenní pravidelné online meetingy, kde řeší aktuální problémy a otázky.

U **Zaměstnance 3** zhodnocení celkového procesu adaptace neproběhlo, ale proběhlo u něj zhodnocení zkušební doby s přímým nadřízeným. Obsahem tohoto rozhovoru

bylo řešení vzájemné spokojenosti a výstupem bylo to, zda bude zaměstnanec v organizaci pokračovat, či nikoliv. Nastavení budoucích cílů proběhlo u zaměstnance v rámci kvartálního zhodnocení Appraisal. Díky tomu, že u něj v organizaci fungovala takto pravidelná zpětná vazba, nebylo by pro něj závěrečné zhodnocení adaptační doby důležité.

U **Zaměstnance 4** zatím závěrečné zhodnocení procesu adaptace neproběhlo, ale proběhly u něj pravidelné rozhovory s přímým nadřízeným a druhým nově nastoupeným recruiterem v rámci kterých společně řeší, jak se zaměstnanci cítí, jak se jim pracuje, co právě řeší a průběžně otevírají různá témata. Proces adaptace jako takový zatím hodnocen nebyl, ale dle slov zaměstnance k tomu může dojít během plánovaného rozhovoru Appraisal a zároveň rozhovoru o skončení zkušební doby. Zaměstnanec by možnost vyjádřit se k procesu adaptace jako takovému uvítal, jelikož by to dle něj mohlo přinést zajímavé podněty, ze kterých by mohl čerpat prakticky kdokoliv, kdo je v procesu adaptace v organizaci zainteresovaný.

U **Zaměstnance 5** proběhlo zhodnocení zkušební doby s přímou nadřízenou v rámci kterého zaměstnanec hodnotil i proces jeho adaptace. Zaměstnanec proces hodnotil velmi pozitivně, a tudíž nebylo nic, co by se ohledně adaptace muselo v rámci rozhovoru řešit.

Zaměstnanec 6 uvedl, že u něj závěrečné zhodnocení celkového procesu adaptace neproběhlo, ale pravidelně u něj probíhalo hodnocení adaptace a působení v organizaci v rozmezí každých dvou týdnů až jednoho měsíce v rámci meetingů s přímým nadřízeným. Zaměstnanec tedy absolvoval okolo pěti rozhovorů s přímým nadřízeným a k tomu s ním měl pravidelné krátké meetingy, během kterých se na přímého nadřízeného obracel s různými otázkami a problémy a získával zpětnou vazbu a rady na základě zkušeností přímého nadřízeného, díky kterým se toho pak dle zaměstnance hodně změnilo. Na závěr zaměstnanec uvedl, že by závěrečný rozhovor adaptace nepotřeboval, jelikož mu stačí ty průběžné.

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

Zaměstnanec 1 si myslí, že by některým zaměstnancům mohlo pomoci mít v rámci adaptace k dispozici někoho mimo pracovní tým, komu by se mohl svěřovat tehdy, kdy ještě nemá zcela nastavené vztahy důvěry v rámci vlastního týmu a nechce si tak podkopat pozici ihned takto na začátku tím, že si bude na svou práci ostatním stěžovat. Nešlo by ani tak o člověka na stejné pozici, ale spíše o někoho, komu by mohl nový zaměstnanec své pocity ventilovat.

Zaměstnanec 2 uvedl, že by dle něj mohl být pevně stanovený termín a obsah závěrečného adaptačního rozhovoru, o kterém by byl zaměstnanec informován již po nástupu. Zaměstnanec by se tak už na začátku dozvěděl o tom, s kým a kdy se potká a co se bude řešit. Zaměstnanci vyhovuje kontinuální komunikace s přímou nadřízenou, která ví o všem a hned, ale pro někoho, kdo tuto možnost nemá by to dle něj bylo vhodné. Řešila by se jak spokojenost zaměstnance, tak i možné formy zlepšení.

Zaměstnanec 3 by uvítal, kdyby nemusela probíhat současná adaptace zaměstnanců v distanční formě. Dle něj je špatné, pokud se nový zaměstnanec něčím trápí, je na to sám a nemá vedle sebe spolupracovníky, kteří by mu poskytli okamžitou pomoc a rozptýlili jeho obavy. Zároveň zaměstnanec uvedl, že za tímto problémem nestojí organizace, ale současná situace, avšak osobní kontakt v tomto případě velmi chybí. Zaměstnanec je toho názoru, že ty organizace, které chtějí přejít na distanční způsob adaptace nastálo, mohou mít v budoucnu potíže se začleněním zaměstnanců a vytvářením kultury v organizaci.

Zaměstnanec 4 by během procesu adaptace uvítal recruitera z jiného oddělení, který by byl více začleněn do práce adaptujícího se recruitera a to v intenzivnější formě. Nebyl by tedy k dispozici pouze tehdy, kdy by zaměstnanec něco potřeboval, ale strávil by s ním například celý půl den, kdy by měl předem připravené informace, jež jsou podle něj pro danou pozici důležité a které by měl nový zaměstnanec vědět. Zaměstnanec dále dodal, že si během procesu adaptace informace od ostatních recruiterů sbíral a některé poznatky se shodovaly, což by dle jeho názoru mohlo v případě intenzivnější formy nějaký čas ušetřit.

Dle **Zaměstnance 5** momentálně v organizaci chybí společné akce, jelikož současná online forma práce osobní setkání nenahradí. Dle jeho názoru nyní velmi chybí to, aby se lidé napříč týmy poznali. Dále by dle zaměstnance bylo dobré více specifikovat dílčí úkoly Buddy programu a více konkretizovat kdo co má na starost.

Zaměstnanec 6 mrzí, že v současné době není možnost společného oběda nových zaměstnanců, který by byl dobrý z toho důvodu, aby se zaměstnanci potkali v nekonvenčním prostředí.

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)?

Zaměstnanec 1 by proces adaptace v organizaci ohodnotil 1 s tím, že si mnoho dobrých adaptací nezažil, a tak nemá zkušenosti pro srovnání. I přesto s celkovým přehledem o tom, jak by měl proces adaptace fungovat a předchozími zkušenostmi dle něj adaptace v organizaci funguje dobře.

Zaměstnanec 2 by procesu adaptace udělil hodnocení 2 s tím, že je spokojen, ale vidí možné příležitosti pro zlepšení.

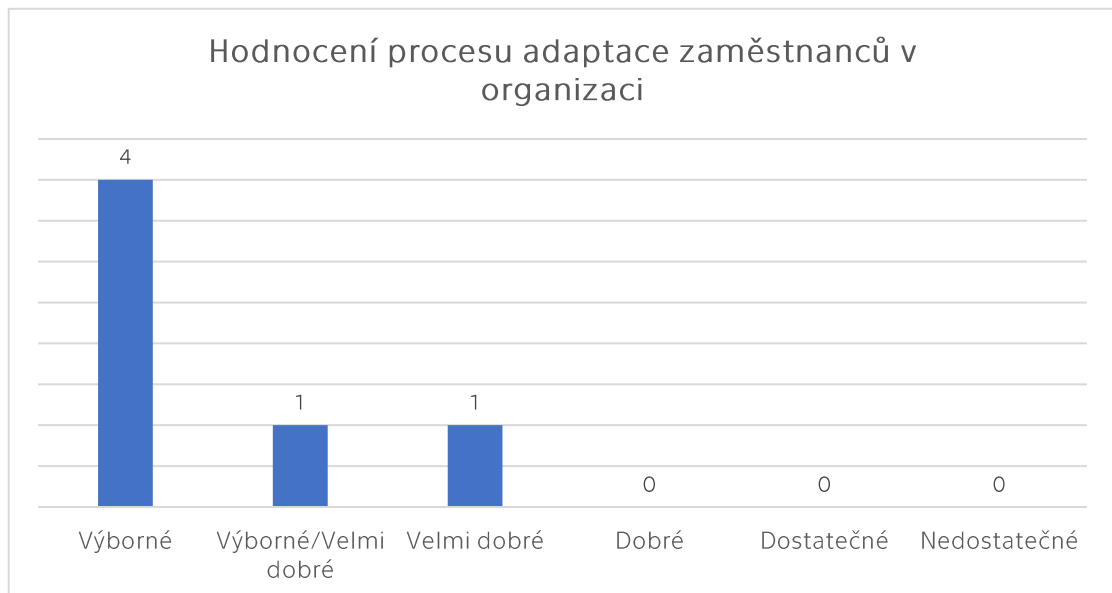
Zaměstnanec 3 by proces ohodnotil 1- z toho důvodu, že si sám uvědomuje, že se každý proces liší dle toho, jaké časové možnosti daný školitel má. Novému zaměstnanci velmi pomůže, pokud se mu může školitel věnovat více a dát mu něco navíc, než je automatickou součástí každého adaptačním procesem.

Zaměstnanec 4 hodnotí proces adaptace známkou 1, jelikož je velmi spokojený a má možnost proces adaptace porovnat s předchozími zkušenostmi z jiných organizací.

Stejně tak **Zaměstnanec 5** ohodnotil proces adaptace jako nejlepší, tedy 1 a to z toho důvodu, že vidí srovnání s ostatními organizacemi a při jeho procesu adaptace nic

nechybělo. Až s odstupem času vidí věci, které by šly nějakým způsobem řešit a které vytváří nové výzvy, jako například online forma adaptace zaměstnanců.

Zaměstnanec 6 udělil rovněž hodnocení 1 s tím, že to byl ze všech organizací, kterých byl dříve součástí nejmilejší a nejpřívětivější proces adaptace.



Graf 4: Hodnocení procesu adaptace zaměstnanců v organizaci
Zdroj: Autorka

7.2 Shrnutí rozhovorů

Na základě rozhovorů s šesti vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že zaměstnanci do organizace nastupovali nejčastěji s očekáváním dobrého týmu, atmosféry a kultury. Dále s tím, že je pracovní pozice profesně posune, budou mít podporu ostatních spolupracovníků a vedení organizace bude otevřeno případným změnám, které zaměstnanci navrhnou. Zaměstnanci 3 a 4 na pozicích recruiter měli o organizaci povědomí ještě před samotným nástupem, ať už od tehdejších zaměstnanců organizace nebo díky vnímání organizace jako jedné z inspirativních v tomto oboru. Zaměstnanci 5 stvrdil očekávání kolektiv a komunikace s ním během výběrového řízení a Zaměstnanci 6 potvrdila očekávání možnost vyjádření vlastního názoru již během výběrového řízení.

Naplnění očekávání

Očekávání se ve výsledku naplnila všem zaměstnancům. U Zaměstnance 3 se očekávání nenaplnila pouze kvůli rozdílným přístupům v rámci týmu, což bylo po zkušební době vyřešeno rozdělením týmu do dvou samostatných. Zaměstnanec 4 dodal, že ho pouze překvapil jiný styl dynamiky, který v organizaci funguje, což považuje za příležitost k získání nových zkušeností. Zaměstnanec 5 uvedl, že byl jeho nástup kvůli odchodu některých zaměstnanců komplikovanější a náročnější, ale zároveň si očekávání od výběrového řízení po první dny utvořil taková, že ho nic nepřekvapilo. Lze tedy říct,

že všechny formy komunikace ze strany organizace vedly k dobře vyhodnoceným očekáváním ze strany zaměstnanců a pokud se někde očekávání nestřela, byla tato skutečnost způsobena zejména rozdílnými osobními přístupy zaměstnanců a vyřešena dodatečně.

Uvedení do kolektivu

Uvedení do kolektivu proběhlo u všech zaměstnanců individuálně a postupně, avšak nikdo ze zaměstnanců neměl pocit, že by bylo uvedení do pracovního týmu nepříjemné, či nedostatečné. Zaměstnanec 1 se s většinou kolegů, se kterými momentálně pracuje seznámil během počátečního zaškolování talent sourcerů, které probíhalo prezenčním způsobem. Zaměstnanec 2 shledal uvedení komplikovanější kvůli pandemické situaci, avšak s přímou nadřízenou i s kolegou si sedli na dobré úrovni a z uvedení má celkově dobrý pocit. Zaměstnanec 3 se s většinou kolegů seznámil již během výběrového řízení a dále mu velmi pomohli společné mimopracovní akce, které vnímá jako podporu ze strany organizace. Uvedení Zaměstnance 4 proběhlo dle jeho slov hladce a sžití poměrně rychle, ačkoliv zaměstnanec vnímá jako obtížnější začlenění se do týmu jiné věkové kategorie. Zaměstnanci 5 a 6 byli v kontaktu se svými spolupracovníky ještě před samotným nástupem, a to v podobě společného oběda a následné prohlídky kanceláře. Zaměstnanec 5 dodal, že mu rovněž pomohli mimopracovní akce, které se v období jeho nástupu konaly. Mimopracovní akce se začleněním pomohly dvěma zaměstnancům ze tří možných, bráno vzhledem k současným opatřením, kvůli kterým nebyly pro Zaměstnance 2, 4 a 6 dostupné. Společný oběd a návštěva kanceláře byly před samotným nástupem umožněny zaměstnancům marketingového a People Care týmu. Jeden ze zaměstnanců označil uvedení do týmu jako komplikovanější vzhledem k současné situaci s pandemií SARS-CoV-2.

Způsob zadávání pracovních úkolů

Co se týče způsobu zadávání pracovních úkolů z rozhovorů vyplynulo, že záleží zejména na předchozích zkušenostech a hierarchickém postavení jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci 1 a 2 na pozicích talent sourcer dostávali v začátcích jejich zaškolování lehčí pracovní úkoly a obsazovali lehčí pracovní pozice, které sloužili k jakémusi „otestování“ doposud zvládnutých znalostí a k ujištění přímého nadřízeného, že může zaměstnanci zadat úkoly složitějšího typu. Zaměstnanci 5 z People Care týmu byly úkoly rovněž zadávány postupně a po jejich úspěšné kontrole přicházely úkoly další. V tomto případě nešlo ani tak o přesun z lehčích úkolů na těžší, jako spíše o zaškolování na jednotlivé pracovní úkoly postupně. Zaměstnancům 3 a 4, kteří jsou na pozicích recruiter a Zaměstnanci 6 z marketingového oddělení jednotlivé pracovní úkoly postupně zadávány nebyly, ale jejich úlohou bylo analyzovat současnou situaci v rámci jejich pozice a na základě ní navrhnout možná doporučení či projekty, kterými se oni sami budou zabývat. Velkou roli zde tedy hrají jednak předchozí zkušenosti, které nastupující zaměstnanci mají a jednak celkové postavení jejich pracovní pozice na kterou nastupují.

Na otázku, zda se zaměstnanci někdy cítili hození do „neznámé vody“ odpovědělo 5 z 6 zaměstnanců, že se tak necítili. Pouze Zaměstnanec 4 na pozici recruiter uvedl, že pro něj pochopení a obsazení jedné pozice bylo náročné a jelikož je introvert, chtěl tuto situaci zprvu vyřešit sám. Následně však kontaktoval spolupracovníky z interních a externích zdrojů, kteří mu tento problém pomohli vyřešit. Zaměstnanec 3 na pozici recruiter tento pocit během adaptace neměl a pokud se něco neznámého objevilo později, bral to jako určitou formu příležitosti. Možnost obrátit se na své spolupracovníky vnímali také Zaměstnanci 1 a 2 na pozicích talent sourcer a Zaměstnanec 5 z People Care týmu, kteří díky tomu tento pocit neměli. Zaměstnanec 6 uvedl, že se jeho pracovní náplň oproti té předchozí příliš nezměnila, a tak měl pouze ze začátku problém se synchronizováním přístupů, což se časem vyřešilo a jinak mu bylo vše známé. Z rozhovorů plyne, že zaměstnanci, kterým byly pracovní úkoly zadávány postupně se v této situaci neocitli vůbec. Ze zaměstnanců, kteří od začátku pracovali samostatně, se v této situaci během procesu adaptace ocitl jednou zaměstnanec na pozici recruiter, s čímž mu pomohli spolupracovníci a externí zdroje a druhý zaměstnanec na téže pozici se s neznámými věcmi setkával až postupem času, což bral jako určitou formu příležitosti.

Přehlcen prací se v průběhu adaptace cítil Zaměstnanec 1 a chvíli po jejím skončení Zaměstnanec 6, přičemž oba zaměstnanci uvedli, že to bylo kvůli jejich vlastní organizaci práce a zvykání si na nové prostředí, nikoliv kvůli organizaci jako takové. Zaměstnanec 1 tuto skutečnost řešil interně v rámci týmu, který mu v tomto ohledu pomohl po psychické stránce a Zaměstnanec 6 se obrátil na přímého nadřízeného, který mu více přiblížil způsob koordinace práce v rámci organizace. Zaměstnanci 2 a 3 se přehlcení prací necítili nikdy, ačkoliv zaměstnanec na pozici talent sourcer uvedl, že na něj ze začátku musela být delegována práce kvůli nemoci kolegy, ale přímá nadřízená a manažer sourcingu mu pravidelně pomáhali. Zaměstnanec 4 odpověděl, že s větší vlastní investicí po nástupu počítal, ale postupem času by rád více vybalancoval pracovní a rodinný život, s čímž se zaměstnanec na přímého nadřízeného obrátil během rozhovoru Appraisal. Zaměstnanec 5 byl již z původního zaměstnání zvyklý na větší množství práce a jelikož věděl důvod, kvůli kterému je počáteční zaškolování rychlejší a měl vždy přímou nadřízenou, která mu pomáhala neměl pocit, že by něco nezvládal. Nelze tedy říct, že by zaměstnanci po nástupu do organizace byli prací zahlcováni a její množství vnímá každý zaměstnanec individuálně dle předchozích zkušeností a vlastního nastavení priorit. Pokud taková situace u zaměstnanců nastala, obraceli se bez váhání na přímého nadřízeného či spolupracovníky, kteří jim situaci pomáhali řešit.

Subjekty, které zaměstnancům během adaptace pomohly

Subjekty, které všem zaměstnancům během procesu adaptace nejvíce pomohly jsou spolupracovníci v týmu, které uvedl každý z dotázaných zaměstnanců. Jako další subjekt uvedlo 5 z 6 dotazovaných zaměstnanců přímého nadřízeného. Manažera sourcingu neboli Head of Talent Sourcing uvedli oba zaměstnanci na pozicích talent sourcer, kterým tento zaměstnanec pomohl zejména v rámci počátečního zaškolování a pravidelných meetingů a rovněž Zaměstnanec 4 na pozici recruiter, kterému byl

velkou oporou při řešení mimořádných a obtížnějších úkolů. CEO organizace byl uveden Zaměstnancem 3 na pozici recruitera, na kterého se mohl obrátit při řešení jakýchkoliv problémů a Zaměstnancem 5 z People Care týmu, kterého CEO organizace během procesu adaptace podporoval prostřednictvím pochval ve Friday Feedback. Zaměstnankyně na pozici People Care Specialist byla uvedena Zaměstnancem 4 na pozici recruiter, kterému v případě potřeby vždy ochotně pomohla. Zaměstnanec na pozici Buddyho byl uveden Zaměstnancem 6 z marketingového týmu, přičemž byl tento zaměstnanec součástí téhož pracovního týmu.

Z uvedeného lze odvodit to, že všichni zaměstnanci nachází podporu ve vlastním týmu spolupracovníků, což by mělo být cílem každého pracovního týmu. Stejně tak zaměstnanci nachází podporu v hierarchicky výše postavených pozicích, což vyjadřuje zájem vedení organizace a jednotlivých manažerů o podřízené zaměstnance a potvrzuje to jejich reálnou a vzájemnou blízkost, která je pro dobré vztahy nadřízených a podřízených klíčová. Jelikož je People Care Specialist do adaptace zaměstnanců zainteresována především v přednástupní fázi a v nástupní den zaměstnanců, byla uvedena pouze jedním zaměstnancem na pozici recruiter, kterému však byla připravena pomoci kdykoliv, kdy o ni zaměstnanec požádal. Lze tak předpokládat, že by takto pomohla každému zaměstnanci, který by o její pomoc v průběhu adaptace požádal. Buddy byl uveden pouze jedním zaměstnancem ze čtyř možných, kterým byl v době adaptace k dispozici, což může odporovat skutečnosti, že právě buddy by měl být subjektem, který novým zaměstnancům v začátcích jejich fungování velmi pomůže. Je však pravděpodobné, že jeho role u ostatních zaměstnanců volně splývala s rolí spolupracovníka, který zaměstnanci pomohl, jelikož je Buddy vždy vybrán v rámci daného týmu nového zaměstnance.

Co zaměstnancům proces adaptace znepríjemnilo

Proces adaptace znepríjemnila dvěma zaměstnancům na pozicích talent sourcer a recruiter kteří nastoupili tento rok, současná pandemická situace, při které byl a stále je omezen osobní kontakt. Ačkoliv Zaměstnanec 5 nastoupil před dvěma roky a jeho proces adaptace nic neznepríjemnilo, dokáže si představit, že by mu bylo nepříjemné, pokud by se neměl na koho během procesu adaptace obrátit. Tato představa se ztotožňuje se skutečným problémem prvních dvou zaměstnanců. Zaměstnanci 1 znepríjemnila situaci vlastní nepřípravenost na práci jako takovou a střídání přímých nadřízených v průběhu adaptace, což mu zkomplikovalo nalezení vlastního místa v rámci týmu. Rovněž Zaměstnanec 3 měl problém se začleněním do týmu, ale z důvodu rozdílných přístupů.

Z předchozích výpovědí lze odvodit to, jak je pro zaměstnance začlenění do týmu a osobní kontakt se spolupracovníky důležitý a pokud není tento aspekt naplněn, adaptace zaměstnanců je v tomto ohledu zkomplikována. Zaměstnanci 6 znepríjemnilo první týdny v organizaci větší pracovní vytížení na projektu sesterské organizace, kvůli kterému nemohl odevzdat první úkoly včas, což pro něj bylo nepříjemné, avšak se s tím ztotožnil jako s mimořádnou situací a našel oporu i v přímém nadřízeném. Ačkoliv adaptace Zaměstnance 6 rovněž probíhala během současné pandemické situace,

problém s neosobním kontaktem zaměstnanec neuvedl a tuto skutečnost zohlednil pouze v následující otázce o doporučených změnách, kde mu chybí možnost společného oběda zaměstnanců a tím i možnost vzájemného setkání v nekonvenčním prostředí. Z předchozí výpovědi lze usoudit, že komunikace v rámci týmu zaměstnanci vyhovuje, ale uvítal by i možnost setkání a poznání ostatních spolupracovníků v mimo-pracovním prostředí.

Chování spolupracovníků

Chování spolupracovníků první dny po nástupu ohodnotili všichni dotázaní zaměstnanci ve výsledku pozitivně a označili ho jako milé, podporující či kamarádké. Většina zaměstnanců žádné velké rozdíly v chování svých spolupracovníků nepocitovala a uvedly pouze následující změny. Zaměstnanec 1 uvedl, že ze začátku chvíli trvalo, než do týmu zapadl, a naopak jeho spolupracovníkům trvalo, než k sobě zaměstnance plně pustili. Vše však probíhalo za milé atmosféry a zaměstnanec tuto skutečnost chápal. Zaměstnanec 2 uvedl, že žádné rozdíly v chování nepocituje, ačkoliv zatím moc spolupracovníků díky pandemické situaci nepoznal. Zaměstnanec 3 na pozici recruiter a Zaměstnanci 5 a 6 z marketingového a People Care týmu uvedli, že se vztahy postupně zlepšovaly, upevňovaly či byly upřímnější a spolupracovníci byly za jejich příchod rádi či jejich přínos oceňovali. Nikdo ze zaměstnanců neuvedl, že by se k němu spolupracovníci v prvních dnech po nástupu chovali nevhodným způsobem, či by se jejich chování v průběhu adaptace výrazně změnilo.

Délka trvání procesu adaptace a zkušební doby

Proces adaptace probíhal u každého ze zaměstnanců individuálně, avšak ze získaných informací vyplynulo následující. Zaměstnanci 1 a 6 na pozici talent sourcer a zaměstnanec z marketingového týmu vnímají celkovou dobu adaptace stejnou, jako dobu, kdy se začali cítit plnohodnotnými členy organizace. Zaměstnanci 3 a 4 na pozicích recruiter a Zaměstnanec 5 z People Care týmu vnímají celkovou dobu adaptace delší, než dobu sociálního začlenění a odborného zpracování do organizace. Z uvedeného plyne to, že ačkoliv se cítili plnohodnotnými členy organizace a odborně zpracování, stále proces adaptace a zkušební dobu nějakým způsobem vnímali, ačkoliv každý z nich zcela výrazně odlišnou dobu. Pouze Zaměstnanec 2 na pozici talent sourcer, uvedl délku celkové adaptace kratší než délku sociálního začlenění a odborného zpracování. Z uvedeného plyne skutečnost, že adaptace u některých zaměstnanců není vnímána pouze jako sociální začlenění a odborné zpracování, ale rovněž se zde objevují další faktory, které pocitovanou délku adaptace do organizace prodlužují. Naopak u některých zaměstnanců bylo sociální začlenění impulzem, pro skončení procesu adaptace, tedy v momentě, kdy se v organizaci cítili dobře rovněž po sociální stránce.

Z Grafu 3 je vidět, že Zaměstnanci 2, 4 a 6, kteří nastoupili začátkem roku 2021, kdy již probíhala současná pandemická situace, vnímají délku celkového procesu adaptace podstatně kratší, než Zaměstnanci 1, 3 a 5, kteří do firmy nastoupili před jeden a půl až čtyřmi roky. Ačkoliv právě čerstvě příchozí Zaměstnanci 2, 4 a 6 během procesu adaptace problém neosobního kontaktu vnímají, jejich proces adaptace je již dlouho

ukončen, a to rovněž po sociální a odborné stránce. Z uvedeného může vyplývat, že zaměstnanci, kteří do organizace nastoupili již během omezeného osobního kontaktu se adaptovali právě na současnou situaci, ve které probíhá kontakt se spolupracovníky z větší části v rámci jejich domácího prostředí, tedy v prostředí, které všichni z nich velmi dobře v době adaptace znali. Otázkou je, jak bude právě u těchto zaměstnanců probíhat návrat k plnému výkonu práce na pracovišti organizace.

Délku zkušební doby označilo pět z šesti dotázaných zaměstnanců jako dostačující a Zaměstnanec 6 z marketingového týmu uvedl, že by zkušební doba mohla trvat kratší dobu, klidně jeden měsíc, ačkoliv adaptování se do týmu dle něj trvá o něco déle. Zaměstnanec 3 na pozici recruiter dodal, že pro nového zaměstnance jsou tři měsíce dostačující, ale aby organizace zjistila, zda je nový zaměstnanec relevantním kandidátem pro danou pozici je to doba krátká. Dle názoru Zaměstnance 5 z People Care týmu jsou tři měsíce dostačující především kvůli tomu, že je první měsíc celkově náročný, druhý měsíc slouží k tomu, aby zaměstnanec zjistil, že je to později mnohem lepší a třetí měsíc slouží k úplnému začlenění či zjištění, zda tým zaměstnanci vyhovuje. Dle Zaměstnance 4 na pozici recruiter je dobrá zkušební doba využít k vlastnímu hájení a zorientování se v organizaci. Nikdo ze zaměstnanců nepociťuje délku zkušební doby jako nedostatečnou.

Zhodnocení procesu adaptace

Zhodnocení procesu adaptace proběhlo u každého zaměstnance individuálním způsobem, z čehož někteří z nich rozhovor jako zhodnocení adaptace vnímají a jiní naopak ne. Zaměstnanci 1 a 2 na pozici talent sourcer uvedli, že jejich zhodnocení adaptace proběhlo v rámci rozhovorů Appraisal, kde byla zjišťována vzájemná spokojenost zaměstnance a přímého nadřízeného. Zaměstnanec 3 na pozici recruiter a zaměstnanec 6 z marketingového týmu uvedli, že u nich zhodnocení procesu adaptace neproběhlo, přičemž oba uvedli, že by tuto možnost díky pravidelným zpětnovazebním rozhovorům nepotřebovali. Zaměstnanec 6 dále dodal, že u něj byla během pravidelných meetingů s přímým nadřízeným řešena spokojenost v organizaci. Zaměstnanec 4 na pozici recruiter uvedl, že u něj zhodnocení zatím neproběhlo, ale může k tomu dojít během rozhovoru Appraisal, který ho teprve čeká. Mimo to měl tento zaměstnanec pravidelné rozhovory s přímým nadřízeným, v rámci kterých například řešili jak se zaměstnanci v organizaci pracuje a jak se cítí. Zaměstnanec 5 z People Care týmu uvedl, že hodnotil proces své adaptace v rámci rozhovoru na konci zkušební doby.

Z uvedeného plyne, že někteří zaměstnanci proces zhodnocení adaptace vnímají jako dotazování se na jejich spokojenost v organizaci a někteří zhodnocení berou více jako celkový proces, na který přímo dotazováni nebyli. Rovněž z předchozích výpovědí je zřejmé, že organizace velmi dbá na průběžnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, která určitým způsobem probíhá v rámci všech týmů. Zaměstnanci, jež mají intenzivní a pravidelnou zpětnou vazbu od svých přímých nadřízených by tuto možnost nepotřebovali. Pevně stanovený termín či forma závěrečného zhodnocení adaptace v organizaci nastavena není.

Doporučení ze strany zaměstnanců

Na otázku, co by zaměstnanci organizaci doporučili v rámci procesu adaptace změnit uvedli dva zaměstnanci z marketingového a People Care týmu odpověď, že v současné době postrádají možnost setkání zaměstnanců v nekonvenčním prostředí, například v rámci společných obědů a mimopracovních akcí. Zaměstnanec 3 na pozici recruiter uvedl, že by uvítal, kdyby současné zaškolování zaměstnanců nemuselo probíhat distanční formou, jelikož je pro nové zaměstnance neosobní kontakt velmi těžký zejména z toho důvodu, že se zaměstnanec nemá ihned na koho obrátit. Zaměstnanec 1 na pozici talent sourcer by uvítal mít během adaptace k dispozici někoho mimo vlastní tým, komu by se mohl se vším svěřit, aniž by si podkopával důvěru či pozici ve vlastním týmu. Zaměstnanec 4 na pozici recruiter by uvítal vždy rotaci jednoho člověka na stejné pozici, který je v organizaci déle, jež by mu mohl například během půldenního školení předat vlastní rady a zkušenosti, které by zaměstnanec následně nemusel sbírat postupnými kroky, ale získal by je během tohoto intenzivního a předem naplánovaného rozhovoru. Dle Zaměstnance 2 na pozici talent sourcer by mohl být předem stanoven termín a obsah závěrečného adaptačního rozhovoru se zaměstnanci, o kterém by zaměstnanci věděli již od nástupu. Zaměstnanec 5 z People Care týmu dále uvedl, že by dle něj bylo lepší více specifikovat dílčí úkoly Buddy programu a více konkretizovat, kdo se má o co postarat.

Spokojenost zaměstnanců

Na závěr zaměstnanci ohodnotili proces adaptace zaměstnanců v organizaci, z jehož výsledků vyplývá, že jsou zaměstnanci s procesem adaptace velmi spokojeni a většina z nich proces hodnotí jako výborný ať už ve srovnání s ostatními organizacemi, předchozími zkušenostmi, či vlastním průběhem adaptace. Zaměstnanec 3 na pozici recruiter ohodnotil proces mezi výborným a velmi dobrým, jelikož si je vědom individuálních časových možností jednotlivých školitelů vůči novým zaměstnancům, a to včetně něj samotného. Zaměstnanec 2 na pozici talent sourcer ohodnotil proces jako velmi dobrý, jelikož zde vidí možné příležitosti pro zlepšení, ačkoliv je sám spokojený.

8 NÁVRHY INOVATIVNÍCH ZLEPŠENÍ

Tato kapitola uvádí návrhy inovativních zlepšení týkající se procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci a vyplývající z provedené analýzy.

Návrh 1 – Vypracování orientačního plánu pro nové zaměstnance

Na základě rozhovorů s vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že kvůli omezenému osobnímu kontaktu nemají noví zaměstnanci možnost být ve spojení se všemi svými spolupracovníky tak, jak by tomu bylo při výkonu práce na pracovišti. Na základě tohoto zjištění u nových zaměstnanců hrozí to, že se při návratu do organizace nebudou plně orientovat v tom, v jakém týmu či oddělení jednotliví zaměstnanci působí a kde přesně tato oddělení mohou nalézt.

Řešením by proto bylo vypracování krátkého orientačního plánu ve formě tištěného dokumentu. Na jedné straně tohoto dokumentu by se nacházela orientační mapa či plán celé organizace včetně popisu jednotlivých týmů, oddělení a zaměstnanců zanesených do mapy dle pevného zasedacího uspořádání, které se až na oddělení Recruitment Outsourcing nemění. Na zbylých stranách by byly tyto informace o jednotlivých týmech a zaměstnancích přeneseny do psané formy a doplněny o kontaktní údaje. Dále by mohl v rámci této psané formy každý zaměstnanec u svého jména uvést něco, co ho vždy zaručeně potěší a dát tak ostatním zaměstnancům tip na to, jak svému kolegovi zlepšit den či mu vyjádřit vděk za odvedenou práci. Tento tip na to, jak kolegy potěšit může být využit i v rámci nově příchozích zaměstnanců, kteří chtějí poděkovat za přístup svých spolupracovníků, ale neznají je například natolik dobře aby věděli, co by je potěšilo.

Tento orientační plán by byl pravidelně aktualizován společně s interním dokumentem, ve kterém je uvedena organizační struktura a vytištěn těsně před příchodem nového zaměstnance tak, aby byl co nejaktuálnější. Rovněž je možné nového zaměstnance o tyto informace poprosit již během přednástupní fáze, aby mohl být do orientačního plánu také zahrnut a jeho spolupracovníci věděli, kde nového zaměstnance najdou a čím mu mohou první dny zpříjemnit.

Tento dokument by byl zaměstnanci předán v tištěné verzi společně s manuálem a uvítacím balíčkem, aby se mohl nový zaměstnanec na pracovišti orientovat již od prvního dne anebo aby měl dostatek času na to v domácím prostředí dokument prostudovat a při návratu na pracoviště se zde orientovat s větší jistotou.

Tento orientační plán je uplatnitelný i po skončení současné situace, kdy se noví zaměstnanci ještě plně neorientují v působnosti jednotlivých spolupracovníků na pracovišti a z jakéhokoliv důvodu o tuto informaci nechtějí žádat své kolegy.

Návrh 2 – Zhodnocení procesu adaptace se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist.

Na základě předchozí analýzy procesu adaptace a rozhovorů s vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že zhodnocení procesu adaptace probíhá u každého zaměstnance jinou formou a někteří si tohoto zhodnocení nejsou vědomi vůbec. Organizace velmi dbá na průběžnou zpětnou vazbu ze strany zaměstnanců, a tak je vzájemná spokojenost a zpětná vazba ve většině případů získávána nejen během kvartálního hodnocení Appraisal či na konci zkušební doby, ale rovněž průběžně od začátku působení zaměstnance v organizaci.

To, co však organizace v rámci těchto pravidelných rozhovorů od zaměstnanců nezískává, jsou informace o nastavení a fungování samotného procesu adaptace a jednotlivých činností, které s tímto procesem souvisí. Řešením, kterým by bylo možné tyto informace od nových zaměstnanců získat, je závěrečné zhodnocení procesu adaptace se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist. Cílem tohoto zhodnocení by bylo podívat se společně s novým zaměstnancem na proces adaptace jako takový a získat zpětnou vazbu na jeho nastavení očima čerstvě adaptovaného zaměstnance, který si tímto procesem právě prošel. V rámci tohoto rozhovoru by se mohl zaměstnanec vyjádřit k jeho celkové spokojenosti s procesem adaptace, přednostem celého procesu či naopak nedostatkům a zároveň by mohl navrhnout změny, které by dle jeho názoru proces vylepšily či zefektivnily.

Tento rozhovor by mohl být polostrukturovaný a otázky by mohly být podobné těm, které byly zaměstnancům položeny v rámci rozhovorového šetření této práce. Výstupem by tak mohlo být nalezení příležitostí pro zlepšení a návrhy řešení, kterými by se mohla zaměstnankyně na pozici People Care Specialist průběžně zabývat a vyhodnocovat je. Jelikož je proces adaptace spojen s většinou dalších personálních činností v organizaci, mohly by získané informace sloužit k zefektivnění více procesů současně.

Výhodou tohoto rozhovoru by byla právě komunikace se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist, která je nejbližší celému procesu adaptace zaměstnanců a zároveň funguje mimo zaměstnancův tým a přímého nadřízeného, což z ní dělá zcela nezávislý subjekt, jemuž však záleží na spokojenosti všech zaměstnanců v organizaci. Přímý nadřízený by tak dále získával zpětnou vazbu na spokojenost zaměstnance a jeho působení v organizaci průběžně a proces jako takový, by byl pokryt People Care Specialist, která má zároveň právo tento proces nějakým způsobem nastavovat či měnit.

Ačkoliv je délka procesu adaptace u každého zaměstnance jiná, téměř všichni zaměstnanci se shodli na tom, že tři měsíce jsou pro zkušební dobu a vlastní zorientování se v organizaci přesně vyměřeným časem. Z tohoto důvodu by bylo dobré tato zhodnocení organizovat na konci této tříměsíční doby, aby si zaměstnanec stihl po projití celého procesu adaptace myšlenky urovnat a k procesu se vyjádřil s malým odstupem. Zároveň bylo potvrzeno, že u žádného z dotázaných zaměstnanců proces adaptace

délku tří měsíců nepřekročil, a tak by měl být proces v danou dobu u většiny zaměstnanců ukončen.

Návrh 3 – Využití online platformy Trello pro základní informace novým zaměstnancům

Na základě analýzy procesu adaptace v organizaci bylo zjištěno, že je většina informací zaměstnancům poskytována formou písemných a elektronických dokumentů či formou prezentací, které mají zaměstnanci k dispozici. Některé informace jsou však nepsané a předávané spíše ústně, či se jedná o takové informace, které jsou důležité, ale mohou se v dokumentech v prvních dnech snadno ztratit. Návrhem řešení je vytvoření veřejné nástěnky v rámci online platformy Trello, která byla zmíněna v teoretické části. Každá nástěnka by se skládala z jednotlivých sloupců, z nichž by se každý zaměřoval na konkrétní fázi či proces adaptace, jak je uvedeno v příkladu níže:

- co bych měl/a před nástupem znát,
- 1. den v organizaci,
- praktické informace,
- na koho se obrátit, když...,
- nepsaná interní pravidla,
- kdo má kdy narozeniny,
- a další.

Každý z těchto sloupců by obsahoval několik záložek, které by danou věc popisovaly. Výhodou této platformy je možnost interaktivního tvoření jednotlivých záložek. Informace v každé záložce mohou být sděleny jak formou jednoduchého textu, tak obrázku, videa či jiného připojeného souboru nebo odkazu. Jednotlivé záložky mohou být odlišeny barevnými štítky či mohou obsahovat kontrolní seznamy.

V navržené podobě je tato nástěnka zdarma, jelikož by byla spravována pouze jedním uživatelem, a to zaměstnankyní na pozici People Care Specialist. Tato nástěnka by byla dostupná všem nastupujícím zaměstnancům, a tak by mohla být využívána jako jediná, tedy v rámci volně přístupné verze této platformy. Žádné dodatečné náklady by tímto návrhem nevznikly a pokud by se organizaci práce s touto online platformou osvědčila, mohla by přejít na placenou verzi, kde lze nástěnky vytvářet pro všechny zaměstnance v organizaci zvlášť. Cílem této nástěnky je však zpřístupnit důležité informace pro nové zaměstnance na jednom místě a k tomu by stačila jen jedna nástěnka, která by byla průběžně aktualizována.

Návrh 4 – Organizace pravidelných online mimopracovních akcí pro zaměstnance

Z rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že nejen nově příchozím zaměstnancům v současné době chybí společné mimopracovní akce, které pomáhají zaměstnancům začleňovat se do kolektivu. Z rozhovorů vyplynulo, že právě mimopracovní akce byly v době kdy ještě nebyla zavedena proti-pandemická opatření velmi užitečným

nástrojem, jak nového zaměstnance do celé organizace sociálně začlenit. Jako řešení se proto nabízí každý měsíc zorganizovat jednu společnou akci skrze online platformu, kterou organizace využívá k videohovorům a videokonferencím. Tyto online akce by mohly udržovat celý kolektiv zaměstnanců v pravidelném kontaktu a zároveň by zaručily, že se nově příchozí zaměstnanci během procesu adaptace účastní minimálně třech těchto mimopracovních aktivit.

Jako příklad takové akce by mohlo být uspořádání **online kurzu vaření**. Jelikož tyto mimopracovní aktivity probíhají po skončení pracovní doby, je dobré, aby aktivita nebyla náročná na přemýšlení, ale zároveň byla pro zaměstnance, který právě skončil s prací užitečná. Tento kurz vaření by bylo možné zorganizovat jak s externím profesionálním kuchařem, tak s „kuchaři“ z vlastních řad zaměstnanců. Pokud by byla zvolena možnost profesionálního kuchaře, výhodou by bylo zajištění programu po celou dobu akce. Pokud by se do vedení kurzu vaření přihlásili jednotliví zaměstnanci, mohlo by se v rámci tohoto vaření konat více společných interakcí zaměstnanců, díky zcela nekonvenčnímu prostředí. Suroviny by byly zaměstnancům předem sděleny a organizace by mohla na jejich obstarání zaměstnancům určitou částkou přispět. Po celou dobu by měli všichni zaměstnanci zapnuté kamery a uvažili by si následnou **společnou večeři** a akce by tak mohla přejít do volné zábavy.

Návrh 5 – Zařazení interaktivních aktivit v rámci vstupního školení Welcome Day

Z analýzy procesu adaptace v organizaci bylo zjištěno, že pro předání základních informací zaměstnancům slouží vstupní školení Welcome Day. Toto školení v současné době probíhá kvůli proti-pandemickým opatřením online, a to formou videokonferencí. Pro větší zainteresovanost a začlenění zaměstnanců do tohoto školení by mohlo být zařazení interaktivních aktivit, které by momentálně jednostranné přijímání informací mohly oživit.

Jako příklad takové interaktivní aktivity by mohlo být uspořádání **online kvízu**, který by mohl být využit jak při prezenční, tak při distanční formě vstupního školení Welcome Day. Tento kvíz by mohl být vytvořen například pomocí aplikace Kahoot, která umožňuje promítnutí otázek v rámci prezentace a volení odpovědí přes mobilní telefony jednotlivých zaměstnanců. Tento kvíz by mohl být promítnut na konci vstupního školení jako závěrečné ověření získaných znalostí neformální způsobem a jeho obsahem by mohly být otázky jednak ohledně důležitých věcí, které by si měl zaměstnanec ze vstupního školení zcela jistě odnést a jednak méně důležité otázky, které by sloužily spíše k rozptýlení nových zaměstnanců.

Další interaktivní aktivitou v rámci vstupního školení by mohla být **zábavná, ale zároveň užitečná hra**, kterou lze opět uplatnit jak v rámci prezenční, tak online formy vstupního školení. Tato hra spočívá v tom, že zaměstnanci postupně jeden po druhém o sobě říkají tři výroky, z nichž je vždy jeden nepravdivý a dva pravdivé. Ostatní zaměstnanci by vždy hádali, který z výroků je ten nepravdivý a získávali by za správné odpovědi body. Noví zaměstnanci společně se zaměstnanci, kteří školení vedou by o sobě

druhým sdělovali různé informace zábavnou formou a zároveň by každý ze zúčastněných získal tipy pro narozeninové či vánoční dárky daných kolegů.

Třetím typem interaktivní aktivity by bylo **využití online platformy Google Jamboard**, která umožňuje upravování prezentačních slidů více osob najednou v reálném čase. V rámci získávání podstatných informací o organizaci by mohlo být na každém slidu připraveno několik fotek zaměstnanců organizace, kteří mohou tvořit v prvních třech měsících v procesu adaptace nových zaměstnanců podstatnou roli. Každý nový zaměstnanec by tak musel podle vlastní intuice správně spojit fotky zaměstnanců s jejich jmény a pozicemi. Následně by zaměstnanec na pozici školitele přiřazované zaměstnance představil a sdělil, jakou roli v roli adaptace zaměstnance budou mít a kde mohou tohoto člověka najít. Tato aktivita je vhodná pro taková vstupní školení, kterých se účastní zejména čerstvě nastupující zaměstnanci, tedy takoví zaměstnanci, kteří se zatím v organizaci příliš neorientují a své kolegy zatím neznají.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala procesem adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci GoodCall, s.r.o. s cílem prozkoumat proces adaptace, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Informace pro praktickou část této práce byly získány na základě rozhovorů se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist, zaměstnankyní na pozici Chief People Care Officer, zaměstnankyní na pozici Office Manager, zaměstnancem na pozici Head of Talent Sourcing, interních dokumentů organizace, webových stránek organizace a rovněž rozhovorů s šesti vybranými zaměstnanci organizace.

Během analýzy stávajícího stavu procesu adaptace v organizaci bylo zjištěno, že vybraná organizace v rámci procesu adaptace využívá doporučené a moderní metody, které byly rovněž zmíněny v teoretické části. Těmito metodami jsou například den na zkoušku potenciálních kandidátů, který je v organizaci nazýván jako Demo Day, Buddy program, který zaměstnancům pomáhá s rychlejším začleňováním do organizace, formální informační kurzy zvané Welcome Day, zpětnovazební rozhovory k získání průběžných informací o spokojenosti nových zaměstnanců a v neposlední řadě momentálně probíhající forma virtuální adaptace, díky které je organizaci umožněno zaměstnance školit i během současné situace s pandemií SARS-CoV-2.

Na základě této analýzy a rozhovorů se zaměstnanci byly zjištěny možné problémy a příležitosti pro zlepšení, na která byla následně navržena inovativní zlepšení, která budou přínosem pro vybranou organizaci. Prvním z těchto problémů je kvůli současné situaci omezený osobní kontakt zaměstnanců a jejich přítomnost na pracovišti, kvůli čemuž se nově nastupující zaměstnanci nemohou plně seznámit s fungováním organizace a všemi spolupracovníky. Z tohoto důvodu bylo navrženo řešení v podobě vypracování orientačního plánu pracoviště, který bude pro nové zaměstnance pravidelně aktualizován a předkládán při jejich nástupu. Tento orientační plán zaměstnancům pomůže jednak s lepším zorientováním se na pracovišti po skončení současných omezení a jednak k omezení stresu při nalézání a oslovování spolupracovníků, s nimiž se nový zaměstnanec neměl šanci setkat. Toto řešení bylo navrženo tak, aby bylo uplatnitelné i po skončení současné pandemické situace.

Dále byla na základě rozhovorů se zaměstnanci zjištěna příležitost pro zlepšení v rámci zpětnovazebních rozhovorů, kde by někteří zaměstnanci uvítali možnost vyjádřit se k procesu adaptace jako takovému a přispět tak svými podněty ke zlepšení nastavení tohoto procesu. Jako řešení tohoto problému bylo navrženo zhodnocení procesu adaptace se zaměstnankyní na pozici People Care Specialist, která má k nastavení procesu adaptace ze všech zaměstnanců nejbližší a zároveň je pro zaměstnance nestranným subjektem.

Během analýzy stávající situace procesu adaptace v organizaci byla nalezena příležitost pro zlepšení ve způsobu předávání důležitých informací novým zaměstnancům.

Návrhem pro zlepšení je využití online platformy Trello, která tyto informace novým zaměstnancům poskytne jednoduše, přehledně a zajímavou formou.

Dalším zjištěním, které z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, je v současné situaci kvůli omezenému kontaktu postrádání mimopracovních akcí, u kterých bylo rovněž potvrzeno, že pomohly se sociálním začleněním zaměstnanců do organizace. Jako řešení se proto nabízí pravidelné organizování mimopracovních akcí online formou, které by se za přetrvávající situaci konaly jednou měsíčně prostřednictvím online platformy.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci a analýzy procesu adaptace v organizaci byla nalezena příležitost pro zlepšení v rámci vstupního školení Welcome Day. Toto školení v současné době probíhá online formou, vzájemná interakce nových zaměstnanců je zde velmi malá a některé společné aktivity jsou omezeny, což vnímají i dotázaní zaměstnanci. Možným řešením je proto zařazení interaktivních aktivit v rámci vstupního školení Welcome Day, které pomohou jednak nové zaměstnance do celého procesu vtáhnout a umožnit jim interakci s ostatními spolupracovníky a jednak poskytnout důležité informace o organizaci a ostatních zaměstnancích zajímavou formou. Tento návrh je uplatnitelný jak v současné online formě, tak ve formě prezenční.

Spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace ve vybrané organizaci byla hodnocena jako velmi nadprůměrná, kde většina zaměstnanců ohodnotila proces jako výborný a neshledávají zde žádné závažné nedostatky, které by tento proces negativně ovlivňovaly. Zbylí zaměstnanci jsou s procesem adaptace rovněž velmi spokojeni, ale shledávají v něm drobné nedostatky či příležitosti pro zlepšení, jejichž částečná řešení jsou uvedena v předchozích návrzích.

Organizace GoodCall s.r.o. postupuje v rámci procesu adaptace zaměstnanců podle ověřených metod a nejnovějších trendů, díky kterým jsou zaměstnanci s procesem adaptace velmi spokojeni. Organizace velmi dbá na získávání průběžné zpětné vazby od zaměstnanců, což je klíčové jak pro spokojenost zaměstnanců, kteří se mohou ke svým potřebám průběžně vyjadřovat tak pro veškeré změny a inovace, které by organizace chtěla v budoucnu realizovat. Organizace si je vědoma, jak důležité je se zajímat o spokojenost a potřeby zaměstnanců již od prvního kontaktu s nimi a jak na tyto potřeby v průběhu jejich působení v organizaci správně reagovat.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BRADT, George a Mary VONNEGUT, 2009. *Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. Hoboken, New Jersey: John Willey & Sons. ISBN 978-0-470-48581-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOTR, Jiří., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-27]. ISBN 978-80-247-8143-3.
- HARPELUND, Christian, Morten T. HØJBERG a Kasper Ulf NIELSEN, 2019. *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. United Kingdom: Emerald Publishing. ISBN 978-1-78769-582-5.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-26]. ISBN 978-80-247-6933-2.
- KOUBEK, Josef., 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2007b. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MISKELL, Jane R. a Vincent MISKELL, 1996. *Pracovní motivace*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9317-0.

- NAKONEČNÝ, Milan, 2000. *Lidské emoce*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0763-6.
- REHMAN, Sidra., SHAHRUKH, Hafiz Muhammad, VIRK, Ayesha Mansha, a BUTT, Dr. Mattiullah., 2019. Pay for Performance (Pfp) Increasing Creativity Through Intrinsic Motivation. *International Journal of Research in Business and Social Science*. 8(2), 74–90. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i2.190>
- REINHAUS, David, 2013. *Techniky učení: Jak se snadněji učit a více si pamatovat* [online]. 2. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-02-05]. ISBN 978-80-247-8538-7.
- SLÍVKOVÁ, Kristýna, 2019. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci XY*. Praha. Bakalářská práce. Masarykův ústav vyšších studií.
- STÝBLO, Jiří, 1993a. *Efektivní manažer*. Ostrava: Montanex. ISBN 80-853-0065-6.
- STÝBLO, Jiří, 1993b. *Personální management*. V Praze: Grada. ISBN 80-854-2492-4.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-02-09]. ISBN 978-80-247-6207-4.
- URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-863-9546-4.
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7019-X.
- Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*. Česká republika.
- Zákon č. 258/2000 Sb., *o ochraně veřejného zdraví*. Česká republika.

Seznam použitých internetových zdrojů

- ANDERSON, Bruce, 2020. *8 Steps to Creating a Virtual Employee Onboarding Program*. LinkedIn Talent Blog [online]. 3.11.2020 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/onboarding/2020/steps-to-creating-virtual-onboarding-program>
- BLÁHOVÁ, Barbora, 2018. *Gamifikace pomáhá s onboardingem i přijetím firemních hodnot* [online]. 12.11.2018 [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/gamifikace-pomaha-s-onboardingem-i-prijetim-firemnich-hodnot-id-3596162>
- Employee Onboarding Goals to Ensure A Winning Strategy*. Betterworks [online]. 14.8.2019 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://blog.betterworks.com/employee-onboarding-goals-to-ensure-a-winning-strategy/>

HALL, Elizabeth, 2014. *Onboarding New Hires with Trello*. Medium [online]. 21.5.2014 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: https://medium.com/@Liz_Hall1/onboarding-new-hires-with-trello-ecc87e87ffd5

Hledáme nové cesty, jak zefektivňovat nábor. *Datacruit* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/o-nas>

MACHÁLKOVÁ, Jana, 2018. *Onboarding: nalodte nové lidi tak, aby u vás už zůstali*. *Magazín LMC* [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/onboarding-jak-nalodit-nove-lidi-aby-u-vas-zustali/>

MATOLÍN, Matěj, 2017. *Onboarding aneb Vítej do party*. *Lovec hlav* [online]. [cit. 2021-02-08]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/onboarding-aneb-vitej-do-party/>

Nastavujeme laťku pro moderní recruitment. *Recruitment Academy* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://recruitment.academy/cz/o-nas>

OMER, Ayesha Habeeb, 2018. *The Employee Handbook For Onboarding: Making It Work With Microlearning! ELearning Industry* [online]. 14.9.2018 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/employee-handbook-for-onboarding-making-work-microlearning>

ORAGUI, David, 2020. *10 Best Employee Onboarding Software For New Hires*. *Helpjuice* [online]. 4.4.2020 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://helpjuice.com/blog/employee-onboarding-software#bamboohr>

PIGOT, Laura, 2020. *Everything You Need to Know about Virtual Onboarding*. *Polygot* [online]. 11.6.2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://www.thepolygot-group.com/blog/everything-you-need-to-know-about-virtual-onboarding/>

PRUDEN, Petra. *Práce hrou? 5 příkladů gamifikace v HR praxi*. *Cool Club: cool people* [online]. [cit. 2021-02-26]. Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/prace-hrou-5-prikladu-gamifikace-v-hr-praxi/1449.html>

RAO, Shrad. *The Step-By-Step Guide to New Hire Onboarding*. *Wagepoint* [online]. [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://blog.wagepoint.com/all-content/the-step-by-step-guide-to-new-hire-onboarding>

Revoluce jménem GoodCall. *GoodCall* [online]. [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: <https://www.goodcall.eu/o-nas>

TEST, Lyssa, 2020. *How to Build a Virtual Onboarding Program*. *Namely Blog* [online]. 4.8.2020 [cit. 2021-02-28]. Dostupné z: <https://blog.namely.com/how-to-build-a-virtual-onboarding-program>

Which Employee Onboarding Process is Best: Informal vs. Formal. *FastPay* [online]. 2018, 5.4.2018 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://blog.fastpaypayroll.com/blog/which-employee-onboarding-process-is-best-informal-vs.-formal>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	10
Obrázek 2: Proces adaptace zaměstnance	19
Obrázek 3: Struktura společnosti GoodGroup, a.s	51
Obrázek 4: Organizační struktura People Care týmu.....	53

Seznam grafů

Graf 1: Splnění očekávání zaměstnanců po nástupu do organizace.....	79
Graf 2: Subjekty, které zaměstnancům během procesu adaptace nejvíce pomohly..	83
Graf 3: Délka procesu adaptace zaměstnanců v organizaci.....	87
Graf 5: Hodnocení procesu adaptace zaměstnanců v organizaci.....	91

Seznam příloh

Příloha A – Seznam otázek rozhovoru se zaměstnanci

Příloha B – Odpovědi Zaměstnanec 1

Příloha C – Odpovědi Zaměstnanec 2

Příloha D – Odpovědi Zaměstnanec 3

Příloha E – Odpovědi Zaměstnanec 4

Příloha F – Odpovědi Zaměstnanec 5

Příloha G – Odpovědi Zaměstnanec 6

Příloha A – Seznam otázek rozhovoru se zaměstnanci

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?
 - 1.a Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?
2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu Vašeho pracovního týmu?
3. Jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?
 - 3.a - Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?
 - 3.b - Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcen prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?
4. Které subjekty Vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?
5. Našlo se něco, co Vám proces adaptace ztížilo či znepríjemnilo?
 - a) Pokud ano, co Váš proces adaptace znepríjemnilo a proč?
 - b) Pokud ne, dokázal byste uvést něco, co by Vám tento proces mohlo potenciálně znepríjemnit?
6. Jak se k Vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?
7. Jak dlouho u Vás proces adaptace probíhal?
 - 7.a - Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?
 - 7.b - Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?
 - 7.c - Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/delší?
8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu Vaší adaptace do organizace?
 - a) Pokud ano, jak toto zhodnocení probíhalo, kdy proběhlo, kdo ho zabezpečoval, co bylo výstupem?
 - b) Pokud ne, uvítal byste zpětně tuto možnost?

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Příloha B – Odpovědi Zaměstnanec 1

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?

Zaměstnanec 1: Očekávala jsem, že se naučím spoustu nových věcí a posune mě to profesně, dostanu se do zajímavější oblasti práce a zároveň jsem očekávala, že to bude práce v super týmu, líbila se mi komunikace s firmou a očekávala jsem, že mi sedne atmosféra a bude to dobré zázemí pro můj pracovní růst.

Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?

Zaměstnanec 1: Ano, očekávání se naplnila. S týmem jsem si sedla a co se týče pracovní náplně, ta také splnila mé očekávání. Je zde kam růst, hodně jsem se toho naučila, je zde spousta komunikace s lidmi, naučila jsem se hodně oborových věcí. Dozvěděla jsem se spoustu zajímavých věcí, organizace dokáže dát dobrý přehled o trhu. Organizace má dobré jméno, a tak se mi z pozice talent sourcera s uchazeči a klienty dobře pracuje. Žádná velká očekávání jsem neměla, byla jsem otevřená čemukoliv, šlo mi hlavně o kulturu, tým a zůstat v oblasti lidských zdrojů. To se splnilo, kultura organizace a tým mi sedl a pracovní mě to také posunulo. Tudíž se očekávání naplnila.

2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu Vašeho pracovního týmu?

Zaměstnanec 1: Bylo dobré, že jsem měla první týden zaškolovací, kdy jsem se seznámila s lidmi, se kterými jsem stále nejvíce v kontaktu. Školení bylo systematicky připravené, takže po pracovní stránce jsem byla spokojena. Uvedení a začlenění do kolektivu proběhlo postupně, ale první den mě vzal tým na oběd a všichni byli moc milí. Snaha na obou stranách byla velká.

3. Jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Zaměstnanec 1: Dlouho jsem pracovala na pozici, u které jsem nebyla ve stresu, že bych něco pokazila. Byla určena k tomu, abych do pracovního kola v klidu zapadla a naučila se každodenní agendu zvládat. Řekla bych, že to bylo od nejjednoduššího po nejtěžší.

Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 1: To nemohu říct, každému je komfortní něco jiného. U všech úkolů nade mnou někdo dohlížel, někdo to se mnou dělal nebo jsem se měla na koho obrátit. Můj první hovor s klientem jsem měla s manažerkou, která seděla vedle mě a předtím mi to ukázala. Nemohu tedy říct, že bych byla hozena do neznámé vody.

Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcen prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 1: Ano, to jsem se cítila, ale je důležité to, že si nemyslím, že by to bylo ze strany organizace, že by mi zadávali více práce, než bych byla schopna udělat, nebo že by na mě někdo tlačil s výsledky, ale spíše z mého pocitu že je toho hodně a že jsem v novém prostředí, v novém stylu práce. I ta

oblast, ve které se pohybuji pro mě byla nová a ze začátku, první čtvrt rok jsem měla pocit, že je toho na mě hodně. Řešila jsem to hodně interně s týmem, ačkoliv to nebylo tak, že bych za někým přišla a řekla mu, že je toho na mě moc a že se tu hroučím, spíše to bylo nepřímo, že jsme si vzájemně s týmem řekli, že je toho na nás hodně a že každý z nás toho má nad hlavu. A pak jsem se necítila, že bych byla jediná, kdo to nezvládá, což mi hodně pomohlo a uvědomila jsem si, že je to normální. Časem jsem se naučila si práci lépe organizovat, řešila jsem pak i s manažerem nastavení priorit a v tomto ohledu jsme si to mezi sebou lépe zorganizovali. To je taková pracovní stránka a po té osobní stránce mi pomohlo, že jsem si od ostatních vyslechla, že je to normální. Přestala jsem sama sebe stresovat s tím, že mi něco nejde.

4. Které subjekty Vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?

Zaměstnanec 1: Můj tým, pak moji nadřízení a Head of Talent Sourcing, který je můj sourcing manažer. Ale nejvíce mi pomohl tým, co se týče komunikace a zvládnání každodenních věcí. Jako buddyho jsem měla svého nadřízeného. Nastupovala jsem ve chvíli, kdy měla moje nadřízená za pár měsíců nastoupit na mateřskou dovolenou, a tak se mi nadřízení v průběhu adaptace vystřídali. Nadřízení mi nejvíce pomohli tím, že jsem s nimi měla školení, takže mi pomohli nejvíce po pracovní stránce. Se všemi dotazy jsem se mohla obrátit jak na ně, tak i na kohokoliv jiného. S Head of Talent Sourcing jsem měla a mám pravidelné updaty, takže tam jsem se také mohla na cokoli zeptat. S původní nadřízenou jsem si také volala, pomáhala mi s prvními hovory klientům, tudíž mi tímto přístupem pomohla. Co se týče týmu, ten mi pomohl sdílením informací a zkušenostmi. Mohla jsem se na cokoli zeptat a trávili jsme spolu hodně času i po práci, kde jsme se dobře poznali. Byli jsme schopni se spolu i zasmát a neřešit jen pracovní věci. Nikdy jsem se nebála říct svůj názor, že by se na mě někdo špatně díval a tak podobně.

5. Našlo se něco, co Vám proces adaptace ztížilo či znepráhjmnilo?

Zaměstnanec 1: Ano.

Pokud ano, co Váš proces adaptace znepráhjmnilo a proč?

Zaměstnanec 1: Nejspíše nějaká moje nepřipravenost na práci jako takovou, dlouho mi trvalo si práci správně zorganizovat. Vnímám tu i problém střídání mých nadřízených, kdy jsem nevěděla, na koho se navázat. Měla jsem trošku problém najít si místo v týmu s ohledem na toho manažera/manažerku.

6. Jak se k Vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?

Zaměstnanec 1: Když jsem do týmu nastoupila, tak on už dlouho fungoval ve složením, ve kterém původně byl. Všichni ke mně byli moc milí, byli rádi, že tam jsem, ale zároveň měli svoji vlastní zažitou a nastavenou komunikaci, tudíž mně chvíli trvalo, než jsem do týmu zapadla a jim, než mě k sobě pustili. Bylo to vždy v rámci toho, že se ke mně chovali hezky a mohla jsem se kohokoliv na cokoli zeptat. Ale pak na té bázi pozadí vztahů jsem vnímala, že chvíli trvá, než se ty dveře do týmu otevřou. Ale to je pochopitelné, není to nic, co bych nečekala. Ale to se změnilo, a to bych brala jako ten obrat. Postupně jsem se tam pak začlenila. Já zkušební dobu neměla, jelikož jsem nastoupila

na dohodu, ale časově by to sedělo, že po 3 měsících jsem se cítila plně začleněna.

7. Jak dlouho u Vás proces adaptace probíhal?

Zaměstnanec 1: Intenzivní školení bylo 2 týdny až měsíc, kdy jsem se dozvěděla, co a jak. To, kdy jsem se cítila dobře v mé pracovní pozici a věděla jsem co se ode mě očekává, co mám dělat a že to umím bylo někdy po třech měsících.

Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?

Zaměstnanec 1: Zhruba po třech měsících.

Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?

Zaměstnanec 1: Práci jsem dokázala vykonávat možná i po měsíci, ale bylo to stále s nějakým dohledem. Ale řekla bych, že základní činnosti jsem byla schopna vykonávat po jednom či dvou měsících. To, kdy jsem činnosti vykonávala a cítila se dobře, bylo zhruba po těch třech měsících. V průběhu toho třetího měsíce jsem zhruba věděla, ale pořád jsem se na něco ptala, nebyla jsem se jistá, nerozhodovala jsem se sama za sebe, ale spíše jsem se ptala mých spolupracovníků.

Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/delší?

Zaměstnanec 1: Myslím si, že to stačí. Já to neměla jako zkušební dobu a neměla jsem k tomu žádný rituál, jestli se tomu tak dá říct, ale co se týče adaptace do týmu a pochopení práce by obecně ty tři měsíce na adaptaci stačily. To, zda by doba mohla být kratší si jistá nejsem.

8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu Vaší adaptace do organizace?

Zaměstnanec 1: Ano, proběhlo.

Pokud ano, jak toto zhodnocení probíhalo, kdy proběhlo, kdo ho zabezpečoval, co bylo výstupem?

Zaměstnanec 1: Proběhlo v rámci Appraisal. Když jsem nastoupila, tak akorát tyto kvartální zhodnocení proběhly a měsíc po mém nástupu jsem měla první a pak jsem měla 3-4 měsíc po mém nástupu další. Ten první byl spíše neoficiální s mou manažerkou, povídaly jsme si o tom, jestli se mi tam líbí a jak mi sedne práce. V lednu jsem měla oficiální s mým novým nadřízeným a tam to bylo více o práci než o tom, zda se mi líbí v týmu a jak se tam cítím, jako tomu bylo u toho prvního neoficiálního. Ten první neoficiální byl spíše o týmu, jak se mi v organizaci líbí, jak se mi pracuje, zda mi práce sedí. Nadřízená mi řekla, jak je s mou prací spokojena, ale nedošlo ke zhodnocení nějakých cílů, jelikož ještě nebyly nastaveny. Výstupem ze setkání byly tři cíle. Zajímavé je, že jsem první a druhý Appraisal měla cíle dobře si práci zorganizovat, dobře si nastavit priority a nastavit si komunikaci s kandidáty, a to se mi v dalším appraisalu neobjevovalo, tudíž to už bylo vyřešené a správně nastavené.

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

Zaměstnanec 1: Myslím si, že je dobře nastavené technické školení nebo vůbec zaškolení do práce, ale pak si myslím, že hodně záleží na tom, jak si člověk sedne s týmem, jak do něj zapadne, jak je tam nastavena nějaká důvěra a komunikace. Je těžké posoudit komu by to pomohlo a komu ne, ale myslím si, že by bylo dobré mít k dispozici někoho mimo pracovní tým, kdo je schopný poradit, nebo na koho by bylo možné se obrátit, když se člověk například cítí špatně, nebo ještě nemá nastavené vztahy důvěry a nechce se podkopat v týmu tím, že řekne, že mu práce nejde. Když si člověk nechce podkopat svou pozici v týmu, ale zároveň je vystresovaný, tak by bylo dobré tam mít někoho z vně týmu za kým by šlo jít a probrat to s ním. Mně osobně by šlo hlavně o ventilaci pocitů a bylo by mi jedno, zda by to byl člověk na stejné pozici nebo ne.

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Zaměstnanec 1: Tolika adaptacemi jsem si neprošla, a tak nemám příliš srovnání, ale s nějakým mým předporozuměním, předchozími zkušenostmi a přehledem, jak by to mělo vypadat si myslím, že to funguje dobře a ohodnotila bych ji 1.

Příloha C – Odpovědi Zaměstnanec 2

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?

Zaměstnanec 2: V předchozí práci jsem byla dlouhodobě nespokojena a když jsem dostala nabídku pracovat v této organizaci, bylo to pro mě zajímavé, jelikož má dobré jméno a byla mi sympatická. Jsem velmi nenáročná vzhledem k předchozím pracovním zkušenostem, a tak jsem od toho očekávala jen to, abych měla dobrý tým a podporu okolí.

Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?

Zaměstnanec 2: Ano, chtěla jsem něco stabilnějšího, kde budu vědět, že jsem něčeho součástí, a to se naplnilo. Je zde dobrá atmosféra, jsem spokojená. V organizaci nejsem jen číslo, ale ani samostatná jednotka. Stále je hodně věcí, co nevím, ale mám se na koho obrátit. Jsem ráda, že to takto funguje.

2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu Vašeho pracovního týmu?

Zaměstnanec 2: Se současnou situací pandemie je vše posunuté a komplikovanější. Když jsem nastupovala, měla jsem druhé kolo výběrového řízení s přímou nadřízenou, kde jsme si ihned osobnostně sedly. Druhý člen v týmu byl můj kolega, který byl zároveň mým buddym. Ten v organizaci první den mého působení nebyl, ale pak nás přímá nadřízená představila a kolega se mi snažil být co nejvíce nápomocný. Mám z uvedení do pracovního týmu dobrý pocit.

3. Jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Zaměstnanec 2: Tím, že jsem se už předtím v oboru pohybovala, tak to nebylo nijak diferencované. Ze začátku mi přímá nadřízená dala obsazování jednodušší pozice, abych si zvykla, jak se pracuje se systémem a všemi nástroji, pomáhala mi a poskytovala zpětnou vazbu. Ze začátku ta kontrola byla intenzivnější, ale tak, že mi to vyhovovalo, protože jsem s ní mohla věci konzultovat. Když pak viděla, že zadané úkoly zvládám, byla jsem samostatnější a dostávala obtížnější úkoly. Nejdříve jsem tedy pracovala na testovací pozici a pak se moje působnost a odpovědnost za úkoly rozšiřovala.

Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 2: Asi ne, jelikož jsem všechny pozice v minulosti nějakým způsobem dělala, tudíž to nebylo nic, co bych neznala. Věděla jsem, že můžu kdykoliv zavolat mé přímé nadřízené a říct ji, ať mi pomůže, že si s něčím nevím rady. Ptala jsem se jí, co si o čem myslí, nebo jsem mohla zajít za kolegou. Naopak mi oba často zdůrazňovali, že tu pro mě jsou a když se vyskytne jakýkoliv problém nebo dotaz, mohu se na ně obrátit.

Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcen prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 2: Necítila, ačkoliv hned v prvním týdnu nastala komplikovaná situace, kdy kolega onemocněl a musela na mě být delegována většina jeho práce. Přímá nadřízená se za to omlouvala, ale stanovily jsme si, že si budeme

pravidelně volat, zda práci zvládám či nikoliv, pomáhala mi včetně manažera sourcingu. Nikdy jsem však neměla pocit, že bych to nezvládala. Ten týden byl náročný, ale věděla jsem proč k tomu došlo a že je to jen dočasné.

4. Které subjekty Vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?

Zaměstnanec 2: Nejvíce mi pomohla má přímá nadřízená. Pomohla mi se zaškolením, pravidelnou zpětnou vazbu a mohla jsem se na ni kdykoliv a s čímkoliv obrátit. Dále mi pomohl můj kolega z týmu a manažer sourcinu, se kterými jsem pak byla často v kontaktu a kteří se pravidelně zajímali o to, zda něco nepotřebuji. Buddy jako takový mi tolik nechyběl, jelikož jsem většinu času trávila a trávím na home office a tak mi informace a věci ohledně chodu kanceláře zatím příliš nechybí.

5. Našlo se něco, co Vám proces adaptace ztížilo či znepríjemnilo?

Zaměstnanec 2: Ano.

Pokud ano, co Váš proces adaptace znepríjemnilo a proč?

Zaměstnanec 2: Nejspíše situace s covidem. Jsem týmová hráčka a potřebuji kolem sebe mít lidi. Ačkoliv vidím často spolupracovníky na pravidelných meetingách, osobní kontakt by byl lepší. Momentálně si s hodně lidmi z organizace píšu, ale osobně jsem se s nimi nepoznala. Je škoda, že nyní nejde organizovat teambuildingové akce a navazovat tak kontakty, nebo se ztotožnit s organizací jako takovou. To mi chybí.

6. Jak se k Vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?

Zaměstnanec 2: Žádné velké rozdíly nepocituji, s nikým se totiž moc nevidám a nebavím kromě mých blízkých spolupracovníků. V týmu jsme v úzké komunikaci a je to nastaveno na hodně kamarádské úrovni, kde se bavíme rovněž o nepracovních věcech, což je mi sympatické. I přesto mi přijdou všichni v organizaci hodně komunikativní, kamarádští a milí, vždy jsou ochotni mi pomoci. Není to zde tak, že bych kvůli tomu, že jsem nováček cítila nějakou přetvářku. Všichni jsou opravdu fajn, v organizaci je dobrá parta lidí.

7. Jak dlouho u Vás proces adaptace probíhal?

Zaměstnanec 2: Zhruba týden, jelikož jsou procesy velmi podobné, jako jsem je měla v předchozí práci. Spíše jsou zde procesy lepší, a tak jsem si musela odzkoušet co umí navíc. První týden jsem měla jak zaškolení se sourcing manažerem, tak jsem již současně spolupracovala s přímou nadřízenou, která potřebovala mou pomoc kvůli onemocnění kolegy. První týden se řešilo zejména to, jak jsou veškeré procesy ve firmě nastaveny a od druhého týdne jsem začala pracovat normálně.

Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?

Zaměstnanec 2: Poměrně rychle, řekla bych tak během prvního měsíce. Bylo fajn, že jsme například na Welcome Day obdrželi uvítací balíček, kde byla klíčenka s logem, přišlo mi to velmi milé a potěšilo mě to, jako taková maličkost.

Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?

Zaměstnanec 2: Víceméně ihned, ale první týden jsme se o všem bavili více a od druhého týdne mi přímá nadřízená nechala volnou ruku. Poté jsme společně jen konzultovaly a spíše jsem se zdokonalovala v tom co umím tak, abych byla lepší.

Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/delší?

Zaměstnanec 2: V mém případě určitě stačila, ale je to hodně individuální a mělo by se to odvíjet od předchozích zkušeností zaměstnance. Někdy není ani ta tříměsíční doba potřeba, pokud má člověk dostatek zkušeností. V průběhu prvního měsíce jsem byla úplně připravena a neměla jsem problém práci vykonávat. Pro někoho, kdo je úplně nový budou 3 měsíce potřeba ať už proto aby se naučil všechny procesy, nebo proto aby se ztotožnil s kulturou.

8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu Vaší adaptace do organizace?

Zaměstnanec 2: Ano, proběhlo.

Pokud ano, jak toto zhodnocení probíhalo, kdy proběhlo, kdo ho zabezpečoval, co bylo výstupem?

Zaměstnanec 2: Zhodnocení u mě proběhlo formou Appraisal s mou přímou nadřízenou, kde jsme řešily cíle, hodnotily adaptaci a zkušební dobu. Obsahem byly otázky, zda jsem v organizaci spokojená, zda je vše v pořádku, jestli mám s něčím problém či mi něco k práci chybí a ona rovněž vyjádřila, jak je s naší spoluprací spokojena. Tím, že bylo toto zhodnocení spojeno s Appraisal, tak jsme řešily cíle na další kvartál a vše se shrnulo. Jinak máme každý den pravidelné online meetingy, kdy si voláme.

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

Zaměstnanec 2: Mohl by být pevně nastavený termín a obsah adaptačního rozhovoru za 3 měsíce po nástupu zaměstnance. Zaměstnanec by byl už na začátku informován o tom, s kým se pak potká, co se bude řešit. Nejspíš by to mělo být s přímým nadřízeným, se kterým je v nejužší spolupráci a řeší spolu vše. Řešilo by se, zda je zaměstnanec spokojen či není, co se s tím dá a nedá dělat a tak podobně. Mně vyhovuje kontinuální komunikace s přímou nadřízenou, která ví o každém problému hned a nemusím čekat na rozhovor, ale u někoho by to bylo vhodné.

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Zaměstnanec 2: Procesu adaptace bych dala známku 2, ačkoliv jsem spokojená, vidím možné příležitosti pro zlepšení.

Příloha D – Odpovědi Zaměstnanec 3

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?

Zaměstnanec 3: Věděl jsem, co mě čeká, co chci a měl jsem jasnou představu o tom, jak by měla organizace fungovat, protože jsem měl informace od jiných spolupracovníků. Zároveň jsem prošel několika výběrovými řízeními, a tak jsem měl velmi detailní informace. Věděl jsem, že mě v organizaci čeká velká volnost a bude to hodně o mě a mé organizovanosti. Očekával jsem spíše hodně vnitřní motivaci, než že bych měl jasnou představu o okolí.

Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?

Zaměstnanec 3: Tato očekávání se naplnila velmi rychle. Během prvního roku se naplnilo vše a byl jsem šťastný. Když se nad tím zamyslím, tak první měsíce nebyly úplně jednoduché, protože jsem přicházel do týmu, kde byly trochu jiné návyky a vzájemné přístupy, kde se moc očekávání nepotkala. Nakonec to ale skončilo tím, že se založil další tým, kterého jsem byl součástí a který byl trochu jinak zaměřen a vše bylo v pořádku.

2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu Vašeho pracovního týmu?

Zaměstnanec 3: Já osobně nemám problém se s lidmi seznamovat a komunikovat, takže mi celé představení bylo velmi přirozené a neměl jsem problém vytvořit si přátelské a kolegiální vazby. Necítil jsem potřebu nutit to ze strany People Care týmu či managementu. Ještě před nástupem jsem se potkal s vedením organizace, s týmem a People Care týmem, při nástupu jsem měl na stole čokoládu a hrnek, to bylo milé. Velmi mi pomohla neformální adaptace v podobě mimopracovní zábavy, kde jsem si vytvořil hodně vazeb. Ta podpora ze strany managementu je v tomhle velká.

3. Jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Zaměstnanec 3: Toto nemohu posoudit, protože jsem nastoupil a neměl jsem nad sebou nikoho, kdo by mi zadával práci. Má práce spočívala a spočívá v tom, abych si našel projekt, ve kterém budu pracovat a v rámci něj pozice obsazoval. Nebylo to tedy tak, že by někdo přišel a řekl mi, že teď budu dělat něco jednoduššího a časem složitějšího. Byl jsem za to rád, ale bylo to i tím, že jsem měl předchozí zkušenosti, kontakty a věděl jsem, jak to zhruba funguje.

Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 3: V průběhu adaptace jsem ten pocit neměl, spíše pak v průběhu let, což jsem bral jako příležitost. Pokud se objevilo něco, s čím jsem neměl zkušenosti, tak to byl trochu pokus omyl, ale bavilo mě to.

Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcen prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 3: Spíše až postupem času, během adaptace jsem to tak necítil. Když mě práce baví, tak tomu věnuji čas přirozeně a třeba i nad rámec pracovní doby, tudíž nějaké přehlcení nevnímám. Ale když má člověk období, kdy

ho práce baví méně, tak to vnímá více.

4. Které subjekty Vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?

Zaměstnanec 3: Určitě mi nejvíce pomohli přímá nadřízená a CEO organizace. Neměl jsem problém se zvládnutím práce, ale spíše se začleněním do týmu a jelikož v původním týmu jsme si osobnostně příliš nevyhovovali, bylo dobré vědět, že na to nejsem sám. Nefunguje zde výrazná hierarchie, že by byl někdo nad někým, a tudíž za ním nemůžeme jít jako za člověkem. Tady to funguje na plošší struktuře, kdy všichni problémy vyslyší a pokusí se je řešit. Buddy program v té době ještě nefungoval, a tak mi dále pomohli ostatní kolegové, co mi zlepšovali náladu.

5. Našlo se něco, co Vám proces adaptace ztížilo či znepríjemnilo?

Zaměstnanec 3: Nejspíše ano.

Pokud ano, co Váš proces adaptace znepríjemnilo a proč?

Zaměstnanec 3: Nejdříve mi nesesl rozdílný přístup k práci v rámci nového týmu, kde se objevil střet dvou světů, který byl celkem výrazný. V té době organizace procházela velkou transformací, kdy přicházelo více nových lidí a nový vedoucí týmu, což bylo pro tým další změnou. Tohle mi to trochu ztížilo, ale nebylo to nic, co by mě od práce odradilo a později se to vyřešilo.

6. Jak se k Vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?

Zaměstnanec 3: Na začátku je to v něčem jednodušší, všichni jsou nápomocní a pokud jim něco neseď, málokdo to řekne. Ale v průběhu adaptace se s někým seznámíte lépe, není tam ten blok neznáma, a tak vám spolupracovníci spoustu věcí řeknou a může vám to pomoci. Postupem času nikdo výrazně nezměnil své chování. Vztah se prohloubil, byl upřímnější a začal jsem se dozvídat konstruktivní feedback. Co hraje velkou roli, že sem chodíme do práce a ta práce je ovlivněna výsledky, obzvláště v tomto oboru. Ve chvíli, kdy se vám daří již během procesu adaptace a ukážete, že jste tam kde máte být, tak vám to pomůže a tým to ocení – a to se mi zadařilo.

7. Jak dlouho u Vás proces adaptace probíhal?

Zaměstnanec 3: Dle mého pocitu, že jsem se po týdnu cítil jako ryba ve vodě. Je zajímavé, že zpětně si uvědomuji, že spíše trvalo okolí adaptovat se na mě než mně na firmu. Celkově bych řekl tak 2 měsíce, pak už nebylo nic, co by mě překvapilo.

Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?

Zaměstnanec 3: Po cca 1,5 měsíci jsem se začal cítit dobře. Skupina byla homogenní, takže jsem rychle zapadl.

Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?

Zaměstnanec 3: To bylo velmi rychlé. Řekl bych, že zhruba 14 dní mi trvalo nějaké seznámení se systémem a s technickými věcmi, za kým dojít, když něco

potřebuji atd. Ale měl jsem výhodu, že jsem přešel ze stejné pozice na jinou stejnou pozici.

Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/delší?

Zaměstnanec 3: Myslím si, že to hodně záleží, jakou adaptaci myslíme. Pokud se bavíme o adaptaci člověka a nějakém jeho vnitřním pocitu, tak to vnímám tak, že 3 měsíce stačí. Pokud se ale bavíme o tom, zda organizace za tu dobu zjistí, jestli je kandidát relevantní na danou pozici, tak tam si myslím, že ta doba nestačí. Je to i důvod, proč u seniornějších pozic trvá adaptace třeba i půl roku.

8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu Vaší adaptace do organizace?

Zaměstnanec 3: Spíše ne. Proběhlo u mě zhodnocení zkušební doby s přímým nadřízeným, kde se řešila vzájemná spokojenost. V rámci tohoto rozhovoru se řešilo, zda budu v organizaci pokračovat, či nikoliv. Zároveň se u mě odehrála změna v tom smyslu, že jsem věděl, že už nemám žádné alibi a výmluvy na to, když něco pokazím, v tom jsem změnu cítil. Nastavení cílů u mě proběhlo v rámci Appraisal rozhovoru.

Pokud ne, uvítal byste zpětně tuto možnost?

Zaměstnanec 3: Jelikož zde funguje kvartální zhodnocení Appraisal, není pro mě důležité zhodnocení adaptační doby, protože u mě byla zpětná vazba pravidelná.

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

Zaměstnanec 3: Byl bych rád, kdybychom nemuseli dělat současnou adaptaci zaměstnanců v online formě. Myslím si, že je nejhorší, když se nový člověk s něčím trápí sám a není vedle něj nikdo, kdo by mu ihned poradil a jeho obavy rozptýlil. Není to něco, co by dělala organizace špatně, taková je prostě současná situace. Organizace se i přesto snaží být v co nejčastějším kontaktu online, ale ten osobní kontakt tam chybí. Myslím si, že pokud některé firmy přejdou na vzdálenou adaptaci úplně, bude to u nich v budoucnu působit potíže kvůli celkové kultuře organizace.

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Zaměstnanec 3: Dal bych 1- a to z toho důvodu, že sám některé nové lidi adaptuji a vím, že ačkoliv je ten proces vždy 100 %, tomu člověku hodně pomůže, když mu dám něco navíc a mám čas se mu věnovat více. Tohle je ale hodně závislé na aktuálních časových možnostech a lidském faktoru. Jinak si ale myslím, že vše funguje dobře.

Příloha E – Odpovědi Zaměstnance 4

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?

Zaměstnanec 4: Měla jsem velká očekávání, tuto organizaci nějakou dobu vnímám a byl to vždycky takový činitel, který je velkou inspirací pro recruiterské firmy. Mé očekávání bylo, že se po pěti letech působení v menší firmě dostanu do většího světa a budu schopna si tak do pomyslné skládky přidávat další dílky recruitmentu a informace, jak další nástroje využít.

Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?

Zaměstnanec 4: Očekávání se stále plní, zatím nepřišlo nic, kde by se má očekávání s realitou nepotkala. Možná nastalo překvapení v dynamice, ve které organizace funguje. Zde musím věci pochopit rychleji, než tomu bylo v předchozí organizaci. Přijde mi ale dobré, mít možnost tyto dvě oblasti porovnat a mít z obou zkušenosti.

2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu Vašeho pracovního týmu?

Zaměstnanec 4: Zaměstnanec, kterého jsme s kolegyní nahrazovaly s námi kvůli jeho odchodu strávil 1,5 dne, tudíž to bylo velmi intenzivní zaškolování. Poté jsme dostaly prostor vstřebat divizi jako takovou, vše si osahat a projít, zjistit, jak vše funguje a pak teprve jsme se dostaly do kontaktu s talent sourcery. Prvních 14 dní jsme spíše trávily samostatně a učily jsme se, jak procesy fungují. Poté nastala fáze, kdy jsme se začaly zabírat dalšími sektory a systémy. Proces adaptace v rámci týmu proběhl hladce a dokázaly jsme se sžít poměrně rychle. Je to však těžké, pokud z týmu odchází někdo ve stejné věkové kategorii jako ostatní zaměstnanci a mají mezi sebou přátelské vztahy.

3. Jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Zaměstnanec 4: Asi se nedá říct od nejjednoduššího po nejtěžší, jelikož poptávka byla už během našeho zaškolování kdy původní zaměstnanec nestihl uzavřít všechny klienty, a tak jsme naskočily do rozjetého vlaku a postupně jsme se projekty prokousávaly a učily se za chodu. Zároveň bych ale řekla, že bylo štěstí, že těch těžších pozic na obsazení bylo zhruba pouhých 20 %, a tak jsme vystihly ideální moment, kdy do toho tzv. vplout.

Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 4: U jedné pozice bylo těžké ji pochopit, takže jsem si musela hodně informací shánět dodatečně. Zároveň jsem si říkala, že to zvládnu, ale bylo to náročné. Jsem introvertnější typ člověka, a tak jsem to řešila hodně sama, ale zároveň jsem povolávala různé zdroje, jak interní, kdy mi různí zaměstnanci poskytovali různé informace a zkušenosti, tak externí, kdy jsem kontaktovala tehdejší klientku, která měla s touto pozicí zkušenosti.

Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcen prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 4: Je to začátek, a tak se od nových zaměstnanců očekává i větší

investice. Zároveň bych se ráda dostala do pozice, kdy budu mít osobní a pracovní život ve větší rovnováze. Poslední dva měsíce byly náročné, ale toto téma jsme s nadřízeným nahodili již během pravidelných meetingů a na detailnější rozebrání se teprve chystám v rámci individuálního rozhovoru Appraisal.

4. Které subjekty Vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?

Zaměstnanec 4: Hodně mi pomohla spolupráce s talent sourcery, kteří pozice znají, dělají to déle, a tak mi vždy ochotně poskytly pomoc. Dále mi velmi pomohl manažer sourcingu, který byl velkou podporou i v rámci již zmíněné obtížné pozice. Současně mi pomohli i všichni, na které jsem se mohla během práce obrátit, stačilo se otočit od stolu a nikdo neměl problém mi pomoci. Dále mi pomohlo, že jsem nastoupila společně s kolegyní na stejné pracovní pozici, se kterou se znám již několik let, a tak jsme si dávaly vzájemné cíle. Buddy program jsem tolik nevyužívala, za to pro mě byli takovým buddym v podstatě všichni. Rovněž mi pomohla People Care Specialist, která byla ochotna odskočit od své práce kdykoliv, jen aby mi pomohla.

5. Našlo se něco, co Vám proces adaptace ztížilo či znepríjemnilo?

Zaměstnanec 4: Ano.

Pokud ano, co Váš proces adaptace znepríjemnilo a proč?

Zaměstnanec 4: Adaptaci mi ztěžuje to, že se v současné době nevidáme. Ačkoliv jsem samostatný člověk a spíše introvert, při adaptaci je tato situace složitější, a tak to byla velká výzva. Jinak se nenašel nikdo, kdo by mi práci ztížil, spíše samotná pandemická situace, která je pro adaptaci velmi náročná.

6. Jak se k Vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?

Zaměstnanec 4: Nemám pocit, že by se něco měnilo. Očekávala jsem, že se ke mně bude přistupovat s tím, že mám nějakou úroveň samostatnosti a integrity, a tak jsem dostala příležitosti si věci osahat a přizpůsobit se tomu. Vnímám to jako určité partnerství či oboustrannou dohodu o tom, že si můžeme vzájemně poskytovat zkušenosti a know-how. Ať už vezmu mého přímého nadřízeného, CEO či ostatní recruitery, je zde velmi hezký vztah a nevnímám žádnou změnu před a po.

7. Jak dlouho u Vás proces adaptace probíhal?

Zaměstnanec 4: Myslím si, že nyní jsem srozuměna s business modelem a že ty tři měsíce nejsou jen klišé, ale opravdu vyměřený čas, který člověk potřebuje. Nejintenzivnější období bylo prvních 14 dní, kdy jsem byla tzv. nepopsaný list papíru co se týče nové organizace a pak to gradovalo, čehož jsem plně využila.

Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?

Zaměstnanec 4: V podstatě ihned, což bylo způsobeno i tím, jak jsou zde lidé neuvěřitelně přátelští. Takovou partu lidí jsem dlouho nezažila a nepotkala a nikdy jsem neměla pocit, že bych z něčeho, kvůli tomu že jsem nová, byla

vynechávána. Ihned jsem byla vzata do party a po týdnu jsem prezentovala na čem dělám – pracovala jsem na sobě. Bylo to velmi rovnocenné.

Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?

Zaměstnanec 4: Těžko říct, ale brzy jsme s kolegyní pochopily, že je třeba do procesu naběhnout rychle, takže to bylo velmi rychlé a druhý týden jsme byly obě schopny vykonávat práci bez pomoci druhých.

Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/dejší?

Zaměstnanec 4: Mám pocit, že tři měsíce jsou přesně vyměřený čas, který je dobré využít jak na hájení, tak na zorientování se člověka. Líbilo se mi, že na nás nebylo ze začátku tlačeno nějakými cíli a jediným cílem daným přímým nadřízeným bylo zorientovat se, poznat se a zjistit, kdo je na co vhodný. Neměla jsem pocit, že by na mě bylo nějak tlačeno.

8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu Vaší adaptace do organizace?

Zaměstnanec 4: Spíše ne. Myslím si, že to bylo spíše tak průběžně po týdnech kdy s druhou recruiterkou říkáme, jak se cítíme, jak se nám tu pracuje, co řešíme a průběžně různá témata otevíráme. Nehodnotili jsme proces jako takový, tam možná vidím prostor pro zlepšení, ale je možné, že k tomu dojde nyní během appraisalu ohledně skončení zkušební doby a nastavení cílů na následující kvartál. Ocenila bych, kdyby bylo možné vyjádřit se k procesu adaptace, jelikož by to mohlo přinést další zajímavé podněty a mohl by z toho čerpat kdokoliv, kdo by byl do procesu adaptace zapojený.

Pokud ne, uvítal byste zpětně tuto možnost?

Zaměstnanec 4: Ocenila bych, kdyby bylo možné vyjádřit se k procesu adaptace, jelikož by to mohlo přinést další zajímavé podněty a mohl by z toho čerpat kdokoliv, kdo by byl do procesu adaptace zapojený.

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

Zaměstnanec 4: Celkově mám velmi pozitivní dojmy, ale trochu mi chybí recruiter z jiného oddělení, který by byl více začleněn do práce nového recruitera tak, aby to bylo více intenzivní. Nejen tak, že je tu pro mě kdykoliv potřebuji, ale například aby byl vždy dán jeden člověk, který by mohl půl dne strávit s nováčkem, měl by připraveno, co mu chce říct a předal mu to co si myslí, že je pro danou pozici důležité. Takto jsem si věci sbírala od různých recruiterů sama a některé se shodovaly, tudíž by to možná mohlo nějaký čas ušetřit.

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Zaměstnanec 4: Jelikož jsem opravdu moc spokojená a mám možnost to porovnat s předchozími pracovními zkušenostmi, dala bych hodnocení 1 – nejlepší.

Příloha F – Odpovědi Zaměstnanec 5

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?

Zaměstnanec 5: Měla jsem více motivací, proč jsem o organizace šla, ale určitě během výběrového řízení a před nástupem sehrál velkou roli kolektiv. Neměnila jsem předchozí zaměstnání primárně kvůli lidem, chtěla jsem, aby organizace do níž nastoupím, dělala více HR činností, tak abych měla možnost podívat se na různé projekty a pracovat pod někým, kdo změnu chce dělat a chce to dělat dobře.

Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?

Zaměstnanec 5: Ano, očekávání se splnila, ačkoliv to při nástupu bylo komplikovanější, protože náš tým měl 7 lidí a v průběhu toho odcházely 2 kolegyně. Zároveň jsem si i tyto dvě kolegyně nějaký čas užila a vše co jsem si od výběrové řízení po první dny v organizaci představovala, se naprosto splnilo. Nebylo tam nic překvapivého, kdy bych si řekla, že jsem měla tzv. „růžové brýle“.

2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu Vašeho pracovního týmu?

Zaměstnanec 5: Proběhlo velice hezky, byla pro mě hezká už ta komunikace nabídky práce, kdy mi kolegyně poslaly fotku dortu, že oslavují můj nástup, jelikož jsem měla 2 týdny od přijetí nabídky do samotného nástupu. Ještě než jsem nastoupila, byly jsme na společném obědě, a zároveň jsem ještě jednou navštívila kancelář. Během prvních dnů to bylo příjemné, jelikož se zrovna konala spousta akcí a hezky se to sešlo.

3. Jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Zaměstnanec 5: Úkoly mi zadávala jak přímá nadřízená, tak kolegyně, která byla můj buddy a zároveň mě zaškolovala. Bylo to intenzivní, protože na zaškolení byla před jejich odchodem krátká doba a měla jsem měsíc na to, abych se vše naučila. Byla zde zároveň naprostá podpora od obou těchto kolegyně a když jsem cokoli potřebovala, mohla jsem se na ně obrátit. S přímou nadřízenou jsem měla pravidelné schůzky, kdy mi jednotlivé úkoly kontrolovala a když byly v pořádku, zadala mi další. Z toho důvodu jsem věděla, co mám dělat a nebyly dny, kdy bych tam seděla bez práce a nevěděla do čeho se pustit.

Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 5: Nejspíše v začátcích ne, ačkoliv to bylo rychlé zaškolení a například Welcome Day jsem pořádala tehdy, kdy jsem ještě sama byla nováček. Spíše to bylo o mně, kdy mi bylo nepříjemné se zeptat, protože mě zajímalo hodně věcí. Ale vždy jsem věděla, že se můžu obrátit na kohokoliv.

Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcen prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 5: Z předchozího zaměstnání jsem byla zvyklá mít naloženo hodně práce. Tím, že jsem věděla předem, že toto zaškolení bude z nějakého

důvodu rychlejší, neměla jsem pocit, že to nezvládnou. I když kolegyně odcházela, přišla nová nadřízená a já věděla, že je tam zase někdo pro mě. Zároveň zůstaly jiné kolegyně, na které jsem se mohla obrátit.

4. Které subjekty Vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?

Zaměstnanec 5: Pracovně mi nejvíce pomohly kolegyně z týmu a přímá nadřízená, které mě zaškolovaly a poskytly mi tak všechny potřebné informace. Poté měli na mé adaptaci zásluhu všichni, celá organizace v tom, že jsem se zde cítila příjemně. Všichni byli milí a zapojovali mě k nim i na akcích, CEO organizace mi posílal kudos v rámci Friday Feedback a podpora byla cítit ze všech stran. Buddy program v té době ještě zaveden nebyl.

5. Našlo se něco, co Vám proces adaptace ztížilo či znepříjemnilo?

Zaměstnanec 5: Ne, nic mi ho neznenpříjemnilo.

Pokud ne, dokázal byste uvést něco, co by Vám tento proces mohlo potenciálně znepříjemnit?

Zaměstnanec 5: Asi by mi vadilo, kdybych se neměla na koho obrátit. Když bych byla někde sama a nebyl by tam ten člověk, co by mě zaučoval. To by mi bylo nepříjemné.

6. Jak se k Vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?

Zaměstnanec 5: Ze začátku byly kolegyně opatrné mi sdělit změny, které nastanou, aby toho na mě nebylo moc. Myslím si, že měly radost, když mi skončila zkušební doba a věděly že zůstávám. Cítila jsem od nich podporu celou dobu, a i když pak nastalo něco po zkušební době, co jsem musela řešit, byly mi opět oporou. Čas od času mi například koupily kávu, a to dělalo hodně.

7. Jak dlouho u Vás proces adaptace probíhal?

Zaměstnanec 5: Pracovně to bylo zhruba za 1 až 2 měsíce, než obě kolegyně odešly a já musela být samostatná. Pak ještě probíhala zkušební doba, a tak bych celkově řekla 3 měsíce.

Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?

Zaměstnanec 5: Zhruba týden trvalo vzájemné oťukávání, ale chodily jsme na společné obědy a cítila jsem, že mají radost, že jsem nastoupila, jelikož dlouho někoho do týmu hledaly. Díky společným akcím jsem se seznámila i s lidmi napříč odděleními.

Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?

Zaměstnanec 5: Poměrně rychle, jelikož to zaškolování bylo intenzivní. Řekla bych, že do měsíce jsem vše zvládala sama a mohla jsem pracovat samostatně.

Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/dejší?

Zaměstnanec 5: Dle mého názoru je akorát. Co se týče práce, tak tam stačí 2 měsíce, které si člověk musí zjet, aby poznal, že ačkoliv může být první měsíc náročnější, v tom druhém měsíci to už bude lepší. Je to dobré z toho důvodu, aby si člověk srovnal, že toho moc není. A co se týče třech měsíců, tak tam je to i na začlenění do týmu, aby člověk zjistil, zda mu tým vyhovuje.

8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu Vaší adaptace do organizace?

Zaměstnanec 5: Ano, proběhlo.

Pokud ano, jak toto zhodnocení probíhalo, kdy proběhlo, kdo ho zabezpečoval, co bylo výstupem?

Zaměstnanec 5: Na konci zkušební doby jsem měla rozhovor s přímou nadřízenou, kde jsem hodnotila i mou adaptaci. Hodnotila jsem proces velmi pozitivně, a tudíž tam nebylo nic, co by se muselo řešit. Ve zkušební době nebylo nic, co by mi chybělo.

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

Zaměstnanec 5: Momentálně chybí společné akce, jelikož online formy nenahradí osobní setkání. Chybí to hodně, aby se lidé napříč týmy poznali. Dále si myslím, že by bylo dobré více specifikovat dílčí úkoly Buddy programu a více konkretizovat kdo má co na starost.

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Zaměstnanec 5: Dávám 1, jelikož vidím srovnání s ostatními organizacemi a mně osobně při adaptaci nic nechybělo. S odstupem času vidím věci, které by šly dále řešit a hlavní výzvou je podle mě právě online adaptace. I přesto dávám hodnocení 1.

Příloha G – Odpovědi Zaměstnanec 6

1. S jakými očekáváními jste do organizace nastupoval/a?

Zaměstnanec 6: Hledala jsem novou práci s tím, že chci jít na seniornější pozici, nechtěla jsem být specialistka, ale chtěla jsem mít vlastní oddělení. Nějak jsem se nové pozice nebála, měla jsem zkušenost s marketingem už předtím, očekávala jsem, že budu mít pod sebou lidi. Věděla jsem, že na sítích a na webech je spousta práce, jelikož jsem absolvovala několik výběrových kol, na kterých jsem měla dost příležitostí prodiskutovat co tam vidím za chyby a kde je potenciál pro zlepšení. Viděla jsem, že se změně nebrání, tudíž jsem to brala jako prostor pro zajímavou realizaci. Předtím jsem mohla jen zasahovat do kampaní a dávat doporučení, ale neměla jsem žádný vliv na to, jak spolupráce s klientem bude fungovat. Tady také doporučuji, ale věci rovněž realizujeme. Hodně jsem očekávala i to, že budu mít velkou možnost věci realizovat a dotáhnout.

Naplnila se tato očekávání? Pokud ne, probíral jste s někým tato nenaplněná očekávání?

Zaměstnanec 6: Ano, potvrdilo se to, co jsem v rámci výběrového řízení zjistila a očekávala. Profesně se pro mě toho tolik nezměnilo, procesy jsou pořád stejné, není to nic diametrálně jiného a portfolio, co nyní zajišťuji, je velmi podobné jako na přechodí pracovní pozici. Potvrdilo se mi to, co jsem si myslela – že názor má zde větší hodnotu než v předchozí organizaci. Když se jedná o důležitá rozhodnutí, s dotazem se organizace obrací na mě, abych vyjádřila vlastní doporučení, tudíž se splnilo, co jsem očekávala.

2. Jak proběhlo uvedení do kolektivu Vašeho pracovního týmu?

Zaměstnanec 6: Ještě před oficiálním nástupem jsem byla pozvaná na oběd s novým týmem a po obědě jsme šli s pár kolegy do kanceláře na kávu. Poté jsem nastoupila a vše šlo pozvolna a postupně. Bylo to dobré, Welcome Day jsem absolvovala o něco později, ale nevadilo mi to, protože jsem dostala důležité dokumenty ještě před samotným nástupem a pak se vše znovu procházelo na prezentaci. To, co jsem potřebovala, jsem se dozvěděla v mailu a jeho příloze a pak jsem si to jen zopakovala.

3. Jakým způsobem Vám byly zadávány první pracovní úkoly?

Zaměstnanec 6: Na začátku jsem úkoly neměla, nabírali mě s tím, abych se nejdříve podívala, jak na tom je momentální situace, seznámila se s aktuálním stavem, identifikovala možný potenciál a pak to probrala s konkrétními klienty, kde ten potenciál vidím. První dva týdny se točily okolo strategií, kdy jsem na nich intenzivně pracovala a zjistila slabá místa. Poté se většina věcí aplikovala, takže to bylo úspěšné.

Cítil jste se někdy, že jste hozen do „neznámé vody“? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 6: Spíše ne, moc se toho pro mě oproti předchozí náplni práce nezměnilo. Jediný problém byl, že ze začátku nebyly některé přístupy

synchronizovány a bylo těžké se k některým věcem dostávat a zjišťovat je. To bylo nepříjemné, ale jinak mi vše bylo známé.

Cítil jste se někdy v průběhu adaptace nadměrně přehlcen prací, která po Vás byla vyžadována? Pokud ano, řešil jste to s někým?

Zaměstnanec 6: Až nyní, protože je více projektů, ale v začátku adaptace ne. Na předchozí pracovní pozici jsem byla zvyklá, že musím jednat a pracovat rychle, za den udělat spoustu práce a chtěla jsem to přenést i sem. Víceméně jsem přehlcena byla, ale jen proto, že jsem si to tu práci sama vymýšlela a chtěla jsem, aby byly všechny věci udělané hned, protože jsem na to tak byla zvyklá. Ale tady nastala změna, že na to nejsem sama a proces je delší. Nejdřív jsem tedy měla frustraci z toho, že výsledky nevidím hned, ačkoliv jsem nad tím strávila hodně času, ale pak mě manažer upozornil na to, že to v této organizaci funguje jinak.

4. Které subjekty Vám během procesu adaptace nejvíce pomohly a proč?

Zaměstnanec 6: Nejvíce mi pomohla spolupracovnice z týmu, která byla zároveň mým Buddym, do všeho mě zasvětila a sehnala mi veškeré přístupy. Buddy program probíhal distančně, a tak jsme si spíše volaly, ale vyhovovalo mi to. Viděly jsme se dvakrát týdně, řekly si co je potřeba udělat a pak jsem tomu mohla dát doma nějakou strukturu. Vyhovovalo mi to, jelikož jsem nenastoupila na juniorní pozici, mám více zkušeností, a tak jsem měla méně otázek. Zároveň se teď snažím předávat mé vlastní zkušenosti této spolupracovnici a poskytovat jí alespoň dvakrát do měsíce školení o věcech a tématech, které ji zajímají. Beru to jako způsob motivace. Dále mi pomohl manažer, ačkoliv není zasvěcen do všech aktivit, ale vše jsem s ním mohla probrat.

5. Našlo se něco, co Vám proces adaptace ztížilo či znepríjemnilo?

Zaměstnanec 6: Nejspíše ano.

Pokud ano, co Váš proces adaptace znepríjemnilo a proč?

Zaměstnanec 6: Když jsem nastoupila, musela jsem řešit projekt pro sesterskou organizaci, který se právě rozjížděl, a to mě hodně zaměstnávalo. Z tohoto důvodu jsem musela některé mé úkoly odkládat a bohužel jsem některé nestihla v termínu, což mi trochu ztížilo proces. Ale brala jsem to jako mimořádnou situaci a manažer vše pochopil.

6. Jak se k Vám chovali spolupracovníci první dny po nástupu do organizace a následně během a na konci zkušební doby?

Zaměstnanec 6: Je to čím dál lepší, začali jsme na nějaké úrovni a postupně všichni začínají vidět pozadí věcí, které jsme společně zavedli a vidí výsledky. Co se týče spolupracovníků z týmu, byli rádi, že jsem součástí týmu, dávali mi zpětnou vazbu, že jsem některé procesy dobře zefektivnila a že je to nejen o větším objemu práce, ale hlavně o výsledcích, které jsou vidět.

7. Jak dlouho u Vás proces adaptace probíhal?

Zaměstnanec 6: Řekla bych, že u mě proces adaptace trval 3 týdny.

Za jak dlouho jste se začal cítit plnohodnotným členem po sociální stránce?

Zaměstnanec 6: Také za 3 týdny.

Za jak dlouho jste byl schopen vykonávat svou práci sám bez pomoci druhých?

Zaměstnanec 6: V podstatě už od začátku, jen první týden byl pozvolný a pak se to více rozjelo.

Máte pocit, že zkušební doba na adaptaci do organizace stačila, nebo by mohla být kratší/delší?

Zaměstnanec 6: Dle mě by mohla trvat klidně měsíc, ale trvalo mi déle pochopení spolupracovníků a s tím mám trochu problém i do dneška. Snažím se podporovat týmový duch a táhnout za jeden provaz. Snažila jsem se co nejméně narušit dosud fungující tým, ale je to stále velké téma. Je těžké se na lidi napojit a zároveň mít tým efektivní. Já samotná jsem se adaptovala do organizace brzy, na pracovní pozici téměř okamžitě, ale do týmu mi to chvíli trvalo.

8. Proběhlo u vás zhodnocení celkového procesu Vaší adaptace do organizace?

Zaměstnanec 6: Celkové ne, ale hodnocení adaptace a celkového působení v organizaci u mě probíhalo pravidelně v rámci každých 2 týdnů, až jednoho měsíce, tudíž jsem za dobu adaptace absolvovala přibližně pět rozhovorů s manažerem a do toho máme pravidelné krátké meetingy. Během těchto rozhovorů jsem se na manažera obracela s otázkami na různé problematiky v oblasti mé pracovní náplně a on mi poskytoval rady na základě jeho zkušeností, tudíž se toho pak hodně změnilo.

Pokud ne, uvítal byste zpětně tuto možnost?

Zaměstnanec 6: Nepotřebovala bych ten závěrečný formální, stačí mi ty průběžné.

9. Co byste organizaci doporučil/a, aby v procesu adaptace zaměstnanců změnila?

Zaměstnanec 6: Mrzí mě, že se kvůli současné pandemické situaci nemůže konat společný oběd a ta možnost tu teď momentálně není. Bylo by dobré, potkat se v nekonvenčním prostředí.

10. Jak byste ohodnotil/a proces adaptace zaměstnanců v organizaci na škále od 1 do 5? (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Zaměstnanec 6: Hodnotím jako 1 – ze všech firem, kterých jsem byla součástí, to byl proces adaptace nejmilejší a nejpřívětivější.

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: Kristýna Slívková

V Praze dne: 27. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis