



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Orientace nových pracovníků v organizaci

Orientation of the new employees in the organization

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Eva Škorňová

Jakub Dvořák

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Jakub Dvořák

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Orientace nových pracovníků v organizaci

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Orientation of the new employees in the organization

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte základní otázky procesu orientace nových pracovníků
- Rozeberte proces orientace nových pracovníků ve vybrané organizaci
- Proveďte šetření procesu orientace nových pracovníků a vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s praktickými postupy organizace
- Navrhněte doporučení v dané organizaci v procesu orientace nových pracovníků

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení.* 3.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. 798 s. Edice neuvedena. ISBN 978-80-7261-169-0

KOCIANOVÁ, Renata a Ivan NOVÝ. *Personální činnosti a metody personální práce: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef a Ivan NOVÝ. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Psyché (Grada). ISBN 80-726-1033-3.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů.* Praha: Svoboda, 1985.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Škorňová

Podpis vedoucího bakalářské práce:


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.


.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky


.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:


.....

Vzor citačního záznamu

DVOŘÁK, Jakub. *Orientace nových pracovníků v organizaci*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

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

podpis:

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat mé vedoucí práce Ing. Evě Škorňové za její odborné rady a cenné připomínky. Dále bych rád poděkoval své rodině i známým za projevenou podporu a trpělivost, kterou mi poskytovali při psaní této práce.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá orientací nových pracovníků v organizaci. Cílem práce je zhodnotit skutečný stav adaptačního procesu a na základě získané zpětné vazby od vybrané skupiny zaměstnanců navrhnout případné zlepšení adaptačního procesu, které by mohlo přispět k větší spokojenosti pracovníků a následně pak i k podávání lepšího pracovního výkonu.

Klíčová slova

Adaptace, organizace, adaptační proces, orientace, pracovní proces

Abstract

This bachelor thesis is focused on the orientation of new employees at the company. The main aim of this thesis is to evaluate the current adaptation process and to suggest potential improvement based on the feedback from the selected group of employees. The suggestion could improve employee satisfaction and also increase their job performance.

Key words

Adaptation, organization, adaptation process, orientation, work process

Obsah

Úvod	3
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	4
1. Řízení lidských zdrojů	4
2. Adaptace	6
2.1 Obecná definice adaptace	6
2.2 Sociální adaptace	7
2.3 Pracovní adaptace	8
2.4 Formální pojetí orientace pracovníků	9
2.5 Psychologická smlouva.....	11
3. Adaptace pracovníků v organizaci.....	12
4. Adaptační proces.....	13
II. PRAKTICKÁ ČÁST	22
5. Popis firmy.....	22
6. Metodologie výzkumu	26
6.1 Cíl šetření a výzkumné předpoklady	27
7. Technika sběru dat	28
8. Analýza zjištění současného stavu procesu adaptace	29
9. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	34
10. Shrnutí zjištěných poznatků a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu.....	45
Závěr	49
Seznam literatury.....	51
Seznam grafů.....	53
Seznam příloh.....	53

Úvod

V dnešním světě, kdy se fungování rozličných podniků, firem či společností neobejde bez lidí a jejich úsilí, se organizace snaží co nejpropracovanějším a nejvhodnějším způsobem začlenit nové pracovníky do kolektivu tak, aby mohli co nejrychleji plnit požadavky a úkoly zaměstnavatele. V současnosti jsou zaměstnanci považováni za konkurenční faktor organizace. Rozdíly mezi firmami jsou mnohdy dány kvalitou a potenciálem jejich pracovníků. Kvalitních pracovníků, tzn. skutečných profesionálů, je málo, jsou organizací pečlivě vyhledáváni a je jim poskytována mimořádná péče. Podle toho, jak hodnotné pracovníky organizace má, je taková i její pozice na trhu. Každá organizace by si proto měla cenit svých zaměstnanců, po nástupu do nového zaměstnání jim měla být nápomocna a měla by novým pracovníkům poskytovat kvalitní péči při začleňování do pracovního procesu a kolektivu. To, že se pracovník bude na začátku svého pracovního vztahu cítit dobře, může mít pro organizaci pozitivní vliv i v budoucnosti. Vhodné začlenění do pracovního procesu je pro nové zaměstnance velmi důležité a ovlivňuje jejich další působení v organizaci.

Předkládaná bakalářská práce se věnuje tématu orientace nových pracovníků v organizaci, konkrétně se zaměřuje na kvalitu adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. S využitím odborné literatury je v teoretickém oddílu vysvětlen význam lidských zdrojů pro organizaci, poté objasněn pojem adaptace a její chápání z hlediska sociálního a pracovního a definovány adaptační procesy. Tato studie se dále zabývá řízením adaptačního procesu a jeho správným nastavením, které může eliminovat negativní okolnosti při začleňování nového pracovníka do organizace.

V praktické části uvedené práce je analyzován systém adaptačního procesu ve vybrané společnosti, a to konkrétně u nových pracovníků na pozici prodejce domácích spotřebičů. Kvalita adaptačního procesu v daném případě je zkoumána na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a strukturovaného rozhovoru s manažerem organizace. Dotazníkové šetření a rozhovory mají poskytnout odpověď na výzkumné předpoklady, zda současný systém adaptace je pro zaměstnance výhodný a také přínosný, co pracovníci v nastaveném procesu postrádají, nebo s čím jsou spokojeni. Následně je vyhodnoceno, zda je adaptace nastavena dobře, a tedy účinná, a jestli splňuje nejen požadavky podniku, ale reflektuje i potřeby nových pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

V současné době si vedení každé úspěšné společnosti uvědomuje důležitost správného výběru svých pracovníků, který má vliv nejen na chod celého podniku, ale také na získání konkurenčních výhod na trhu. V této kapitole proto budou definovány základní pojmy, které jsou s tématem orientace nových pracovníků v organizaci úzce spojeny.

1. Řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře se uvádí, že řízení lidských zdrojů je ve své podstatě jedna z klíčových činností v organizaci. Jedná se o oblast, jež dodává podniku kvalitní, loajální a flexibilní zaměstnance, plnící náležitým způsobem úkoly, které podnik požaduje. Posláním řízení lidských zdrojů je tedy zajištění pracovníků z hlediska kvantity (počet, profesní a věková kvalifikace) i kvality, která se týká motivace, výkonnosti a identifikace s cíli podniku (Kleibl a kol., 2001, s. 5).

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily dřívější terminologické spojení „personální řízení“ ve smyslu označení procesů spjatých zejména s řízením lidí v organizacích. V současnosti jsou definovány jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, neboť zaměstnanci individuálně, nebo kolektivně přispívají k dosažení stanovených cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 24).

Personální práce (personalistika) se podílí na té části „řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z dané vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2001, s. 14).

Řízení lidských zdrojů lze také považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Jak Armstrong uvádí ve své publikaci, existují „čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;

3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů“ (Armstrong, 2007, s. 24, podle Storeye 1989).

Hlavní znaky řízení lidských zdrojů charakterizuje ve své knize Koubek a zaznamenává, v čem je uvedená koncepce odlišná od koncepce personálního řízení. První tři odlišnosti jsou klíčové a zdůrazňuje je většina autorů.

Je nutný strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce. Důležitá je orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, o jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu. Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální útvar, který více plní koncepční, metodickou, poradenskou, organizační a kontrolní úlohu. Personální práce jsou úzce propojeny se strategiemi a plány organizace, lidské zdroje se tudíž stávají klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení podniku. Personální práce se řadí k nejdůležitějším oblastem řízení organizace a má zásadní manažerskou roli. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace. Mimořádný důraz se klade na rozvoj lidských zdrojů jako nástroje flexibility organizace. Nezbytná je orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, tj. personální a sociální rozvoj. Neméně významná je také orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací. Důraz se klade na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů. Musí se vytvářet dobrá zaměstnavatelská pověst dané organizace (Koubek, 2001, s. 16).

2. Adaptace

Na adaptaci lze nahlížet z různých hledisek: biologicko-medicínského, sociálně psychiatrického, psychologického, fyziologického. V neposlední řadě se adaptace definuje také v psychologii práce, zejména v souvislosti s pracovní a sociální adaptací.

2.1 Obecná definice adaptace

Pojem adaptace se uvádí jako majetek všech věd a speciálních oborů, jež se zabývají živými systémy a postihují jejich vztah k vnitřnímu a vnějšímu prostředí. Jde především o vědy přírodní a společenské, kde je adaptace spojena se systémem živého organismu, zejména s osobností jednotlivce, nebo se širším sociálním systémem. Tento termín používají také filologové v případě adaptaci textu, objevuje se také v umění, např. jako filmová adaptace literárního díla. Z předchozích řádků vyplývá, že daný pojem je používán v různých vědních oblastech. Má proto mnoho významů a jeho výklad záleží hlavně na daném kontextu, v němž je používán, a zároveň na termínech, se kterými je zaměňován (Rymeš, 1985, s. 27).

Proces adaptace můžeme rozdělit do čtyř základních fází:

1. Přípravná fáze – zahrnuje období před změnou našich životních a pracovních podmínek. Je důležité, zda jde o změnu očekávanou, či nikoliv. Aby ji jedinec mohl svými schopnostmi zvládnout, musí se dostat do stavu, kdy si vytvoří předběžný obraz nové situace a ztotožní se s ní.
2. Globální fáze – v počátku působení nových podmínek nastupují emocionální dojmy. Člověk pociťuje vzrušení a napětí, které se mnohdy vztahuje k pozitivnímu očekávání, někdy ale i k obavám a nejistotě.
3. Fáze uvědomění – při ní začínají opadat emocionální dojmy a člověk si uvědomuje svůj vztah ke změněným podmínkám. V této chvíli je schopný využít všech možností, které mu změna nabízí.
4. Fáze vpravení – tady se ztotožňujeme s novými podmínkami, většinou to bývá pouze dočasné, nebo trvalé (Váchal a Pártlová, 2008, s. 32).

Adaptace se z psychologického hlediska projevuje tehdy, když se člověk průběžně ocitá v situacích, které do určité míry mění sociální nebo fyzické aspekty jeho života, když by měl překonávat překážky a řešit různé problémy. Vznik takových situací je spojen s vnitřním napětím a s emocionálními prožitky a nastávají v případech

neobvyklých či náročných životních situacích, ve stresu nebo při jakékoliv zátěži (Rymeš, 1985, s. 20).

V procesu práce je adaptace rozdělována do dvou rovin, sociální a pracovní, které se vzájemně prolínají. Průběh a úroveň zmíněné adaptace ovlivňuje mnoho faktorů (Rejf, 2009, s. 65).

2.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace ve většině případů spočívá v seznámení jedince se sociálním prostředím, se strukturou mezilidských a společenských vztahů, se sociální nebo pracovní skupinou. Během této adaptace se člověk dále setkává se zvyklostmi, tradicemi, konkrétními sociálními normami, hodnotami a cíli, s nimiž je následně konfrontován. Výsledkem procesu sociální adaptace může být buď úplné včlenění jedince do nových sociálních podmínek, nebo jen částečná adaptace, případně se člověk do nové situace vůbec nezačlení.

Tato adaptace je procesem, při kterém se zaměstnanec jako jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Vzhledem k tomu, že je pracovní proces aktem společenským, adaptace na práci je úzce spojena s adaptací sociální, konkrétně s adaptací na sociální podmínky práce.

Socializace

Sociální adaptace vychází z procesu socializace. Ta konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání v určitých podmínkách, v nichž se člověk v průběhu života nalézá (Rejf, 2009, s. 65).

Socializace je definována jako celoživotní proces utváření a vývoje člověka ve společenskou bytost. Tento proces obvykle probíhá ve vzájemném působení mezi jedincem a společností. Je založen především na celoživotním sociálním učení, které vyplývá z kontaktu s lidskou společností. Socializační vývoj můžeme zjednodušeně označit jako proces postupné orientace jedince v sociálním prostředí, z něhož se vyvíjí sociální zkušenost, která umožňuje jeho přijatelné začlenění do této společnosti, tj. adaptaci na její podmínky (Vágnerová, 2005, s. 273).

Rymeš (1985, s. 42) popisuje socializaci jako celoživotní proces s nerovnoměrným průběhem. I přes mechanismy nátlaku, které společnost vykonává

na jedince, nelze hovořit o naprosté pasivitě člověka v socializačním procesu. Jedinec přijímá vlivy vnějšího prostředí a určitým způsobem je prožívá a uchovává, což se označuje jako proces interiorizace.

Výsledkem socializace je rozvoj takových vlastností a kompetencí umožňujících postupné včlenění jedince do společnosti (Vágnerová, 2005, s. 275). Můžeme ji také chápat jako určité začlenění jedince do společnosti, ve které dokáže bez problému žít, je jí přijat a identifikuje se s ní. Tyto vlastnosti a kompetence jsou typické pro daného jedince, ale zároveň jsou charakteristické pro společnost, v níž žije. Ta jeho rozvoj chování akceptuje, ale na druhou stranu brání rozvíjení takových vlastností, které nepovažuje za vhodné, tedy neodpovídající společenských pravidlům. Každá společnost má také představu o svém ideálu, což je komplex nejvíce vyžadovaných vlastností.

Z psychologického pohledu je socializace chápána jako souhrn procesů vzájemné interakce mezi společností a jedincem, kde společnost působí na jedince takovým způsobem, aby byl schopen včlenit se do její struktury jako aktivní, plnoprávný a plně odpovědný člen. Socializační působení je součástí celkové sociální determinace člověka a pod jeho vlivem vznikají vývojové změny (Rymeš, 1985, s. 41).

Součástí socializace je také začleňování pracovníka do struktury společenských vztahů na pracovišti. Tato skutečnost se projevuje v adaptačním procesu, především v případě zařazování nového pracovníka. Podobnou vazbu najdeme rovněž u případů některých typů inovací, které zasahují do stávající struktury mezilidských vztahů. Adaptace a socializace tak tvoří vzájemně se doplňující a prolínající kategorie, které mají významné místo v psychologické charakteristice osobnosti a činnosti jedince.

2.3 Pracovní adaptace

Můžeme konstatovat, že pracovní adaptace zahrnuje seznámení jedince s pracovními úkoly, jejich osvojení, ale také postupné přivlastňování pracovních pozic a rolí. Lze ji tedy chápat jako přizpůsobení se práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí. Po nástupu nového pracovníka do zaměstnání dochází k jeho pracovní adaptaci, která probíhá určitou dobu a projevuje se během celé profesionální dráhy.

Cílem pracovní adaptace je zvládnutí zadaných pracovních úkolů a dosažení očekávaného výsledku, rovněž také příprava a samostatné vzdělávání pracovníků. Každý pracovník má určité všeobecné či odborné znalosti a různé pracovní zkušenosti a návyky, které mohou být při nástupu do nového podniku podobné s požadavky pracoviště, ale nikdy se s nimi úplně neshodují.

Existují i takové skutečnosti, které mohou v průběhu pracovní adaptace způsobit problémy (Rejf, 2009, s. 65). Řadí se mezi ně například školní nebo odborná příprava, která neodpovídá požadavkům pracovního zařazení. V tomto případě si nový pracovník jen pomalu a s obtížemi osvojuje odborné znalosti a dovednosti, které jsou však nezbytné pro kvalitní zvládnutí úkolů. Objevují se také situace, kdy pracovníkovy dosavadní zkušenosti z jiné organizace neodpovídají novému pracovnímu zařazení. V důsledku toho může docházet k nepříznivému střetu mezi osvojenými dovednostmi a návyky a požadavky na činnosti pracovníka v nové organizaci. K problematičtým skutečnostem patří i představy nového zaměstnance o pracovním zařazení a pracovních podmínkách, které se pak liší od skutečnosti, nebo jsou s ní v nějakém rozporu. Pracovní adaptace je v uvedených případech obtížná a pracovník má tendenci hledat různé formy úniku (Rejf, 2009, s. 65).

2.4 Formální pojetí orientace pracovníků

V odborné literatuře nalezneme mnoho definic pro orientaci pracovníků, tedy zavádění nových pracovníků do organizace. Jednu z nich uvádí Koubek.

Orientace pracovníků je ve všech směrech promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovním a sociálním prostředím a pracovními podmínkami. V neposlední řadě také s potřebnými dovednostmi a znalostmi tak, aby jejich pracovní výkon co nejrychleji dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, ve kterém pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém prostředí (Koubek, 2001, s. 180).

Armstrong definuje uvádění nových pracovníků do organizace jako procedury charakteristické pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále jako postupy, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace potřebné k tomu,

aby se rychle a adekvátním způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat (Armstrong, 2007, s. 373).

Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři základní cíle. Prvním je překonat počáteční fázi, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, či cizí. Druhým, rychle vytvořit u nového pracovníka příznivý vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace. Třetím, dosáhnout toho, aby nový pracovník podával potřebný pracovní výkon v co nejkratším možném časovém intervalu po nástupu do organizace. V posledním snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka z organizace.

Orientace pracovníků může mít více podob, což souvisí s konkrétní pozicí pracovního místa v podnikové hierarchii. Jeden pohled, který popisuje Kociánová, rozděluje orientaci v prvním případě, po oficiální neboli formální linii, jakožto plánovitý proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným. V druhém případě neformálním způsobem, jako vcelku spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má značný význam pro přijetí a začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny. Neformální způsob je většinou významnější a efektivnější (Kociánová, 2010, s. 132).

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři hlavní oblasti:

1. celopodniková orientace, která obsahuje informace společné pro všechny pracovníky podniku, obvykle bez ohledu na charakter a obsah jejich práce;
2. útvarová, skupinová neboli týmová orientace, jež se vztahuje k určité organizační jednotce nebo týmu. Do ní patří obsazované pracovní místo a je zaměřena zejména na specifika práce v určité jednotce, která jsou většinou společná pro všechna pracovní místa v daném útvaru.
3. orientace na konkrétní pracovní místo, které je obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce na daném pracovním místě.

Koubek se naopak domnívá, že obsah týkající se útvaru či organizační jednotky a konkrétního pracovního místa by měl být uváděn společně a skupiny dvě a tři by se z uvedeného důvodu spojily (Koubek, 2009, s. 194).

Orientaci pracovníků se zatím nevěnuje dostatečná pozornost v teorii personální práce. V České republice zatím není rozpracována vzorová struktura orientace a není

vytvořen soubor písemných materiálů používaných k orientaci pracovníků. Existují pouze doporučení, která se objevují v zahraniční odborné literatuře. I když v našich organizacích noví pracovníci dostávají různé písemné materiály pro adaptaci, převážně jde o proces nahodilý, intuitivní a orientace nového pracovníka závisí spíše na informacích získaných od spolupracovníků (Koubek, 2009, s. 194).

2.5 Psychologická smlouva

Psychologickou smlouvu lze podle názoru Rousseaua a Wade-Benzoniho charakterizovat jako spojení víry, již lidé mají, pokud jde o učiněné sliby mezi dvěma jedinci, kteří na sebe navzájem spoléhají (Armstrong, 2007, s. 199, podle Rousseaua a Wade-Benzoniho, 1994). Armstrong vyjadřuje psychologickou smlouvu jako kombinaci vzájemných, nepsaných očekávání existujících mezi pracovníky a jejich zaměstnavateli. Z pohledu organizace se jedná o stranu pracovníka, zákazníka, manažera, nebo podniku jako celku. Psychologické smlouvy jednoduše jsou tvořeny tím, jak jednotlivci interpretují sliby a závazky, i když obě strany (pracovník a zaměstnavatel) mohou mít na specifické věci různé pohledy (Armstrong, 2007, s. 199).

Ideální psychologická smlouva by měla uvádět podrobná očekávání jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Standardní smlouvy jsou však formulovány flexibilně, a to z racionálních důvodů, které limitují hledání přesných popisů či postupů, a také z důvodu měnícího se podnikového prostředí, které neumožňuje charakterizovat všechny podmínky předem. Zaměstnavatel i zaměstnanec si tak nechávají možnost doplňovat „bílá místa“ (Armstrong, 1999, s. 288, podle Rousseau a Grellera, 1994).

Psychologickou smlouvu tvoří systém přesvědčení. Ten na jedné straně zahrnuje činnosti, o nichž se zaměstnanci domnívají, že se od nich předpokládají, a za něž budou hodnoceny svými zaměstnavateli. Na druhé straně existují aktivity, které očekávají zaměstnavatelé od svých zaměstnanců. Psychologická smlouva tak může poskytovat různé náznaky odpovědí na otázky zaměstnavatelského vztahu. Existují však případy,

že psychologická smlouva, nebo zaměstnanecký vztah nemusí být oběma stranami úplně pochopen. Tato smlouva by z hlediska zaměstnanců měla proto obsahovat následující základní body:

- vztah organizace k pracovníkům – slušné, spravedlivé a zásadové zacházení,
- jistota právního vztahu – dodržování práv zaměstnanců,
- prostor pro uplatnění jejich schopností,
- možnosti očekávání, která se týkají kariéry a dalších příležitostí k rozvoji dovedností,
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu v organizaci,
- důvěra v to, že organizace dodrží své sliby (Armstrong, 1999, s. 289).

3. Adaptace pracovníků v organizaci

Souborný a konstruktivní program, obsahující adaptační a vzdělávací aktivity, které si zaměstnanec postupem času osvojuje, se nazývá zaměstnanecká adaptace. V odborné literatuře je stejný proces označován také termíny adaptace nových pracovníků, orientace pracovníků nebo jako adaptační proces. Cílem zaměstnanecké adaptace je rychlé a co nejméně nákladné začlenění nového pracovníka do organizace.

Pojetí adaptace zaměstnanců

Zaměstnaneckou adaptaci definuje Koubek jako promyšlený proces, který zahrnuje aktivity adaptační a vzdělávací povahy a urychluje adaptaci nových či stávajících zaměstnanců s novým pracovním místem, s novými úkoly, podmínkami i novým sociálním prostředím. Zaměstnanec by podle jeho názoru měl co nejrychleji získat znalosti a dovednosti potřebné na daném pracovním místě, aby mohl plnit a vykonávat pracovní výkon požadované úrovně. Adaptace pracovníků má zkrátit období, ve kterém zaměstnanec neodvádí standardní výkon a seznamuje se s novým pracovním a sociálním prostředím (Koubek, 2009, s. 192).

Kociánová popisuje adaptaci zaměstnanců jako schopnost přizpůsobit se prostředí, vyrovnat se s prací a vlivy okolí, které na něj působí. Celková adaptace závisí na osobnostních předpokladech každého pracovníka a je determinována sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby jedince rozdílným způsobem. Vedle zmíněných osobnostních charakteristik zaměstnance zde podstatnou roli hrají také jeho pracovní zkušenost a profesní úroveň. Uvedené aspekty závisejí

na podmínkách organizace, jakým způsobem je nový zaměstnanec seznámen s prací a sociálním prostředím. Pokud organizace věnuje procesu adaptace dostatečnou pozornost, lze předpokládat, že zaměstnanec bude v pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný.

Kociánová dále uvádí tři oblasti, na které se nový zaměstnanec adaptuje:

1. na kulturu organizace,
2. na pracovní činnost (pracovní adaptace) – seznámení zaměstnance s pracovními úkoly, ale také osvojení si pracovní pozice a role,
3. na sociální podmínky (sociální adaptace) – seznámení pracovníka se sociálním prostředím, vztahy na pracovišti, strukturou mezilidských a společenských vztahů, sociální nebo pracovní skupinou (Kociánová, 2010, s. 130).

Adaptace pracovníků v organizaci je podle Rejfa aktivní procesem přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám, v němž se člověk srovnává zejména s realitou, ve které plní svoje pracovní úkoly (Rejf, 2009, s. 64).

4. Adaptační proces

Tato kapitola se zaměřuje na jednotlivé složky adaptačního procesu, jakými jsou jeho aspekty a vedení, cíl uvedeného procesu a v neposlední řadě také faktory ovlivňující správný proces adaptace a týkající se závěrečného vyhodnocení.

Cíl adaptačního procesu

Hlavní cíle adaptačního procesu jsou následující:

1. Co nejrychlejší a nejlepší zvládnutí pracovních požadavků, které jsou kladené na zaměstnance.
2. V rámci mezilidských vztahů začlenění do pracovní skupiny.
3. Možnost dalšího odborného růstu a perspektiva pracovní kariéry (Bláha, 2013, s. 106, podle Bedrnové, Nového a kol., 2007).

Aspekty adaptačního procesu

Nový a Surynek sledují v adaptačním procesu dva základní aspekty. Prvním je aspekt pracovníka, jedná se o uspokojování jeho potřeb, pracovní spokojenost, osobnostní rozvoj. Druhý je aspekt organizace, kde se jedná o shodu mezi předpoklady pracovníka a nároky organizace, které vycházejí z vykonávané práce (Nový, Surynek 2002, s. 150).

Vedení adaptačního procesu

Vedení adaptačního procesu by mělo být efektivní. Proto se doporučuje spolupráce mezi zaměstnancem a těmito organizačními složkami podniku:

1. personálním oddělením, které připravuje materiály pro potřeby orientace, celý proces koriguje a vede. Vypracovává koncepci adaptace, časový plán a koncept pro určité kategorie pracovních pozic. Vymezuje odpovědnost jednotlivých zúčastněných osob, vzdělává vedoucí pracovníky, kteří se účastní řízení orientačního procesu a podílejí se na rozhodování;
2. přímým nadřízeným, jenž vyhodnocuje celý průběh adaptace, řídí a kontroluje její průběh přímo v organizaci a na daném pracovním místě, pomáhá řešit problémy;

konzultantem, vzdělaným a kvalifikovaným zaměstnancem s dobrými pedagogickými vlastnostmi, který bývá označován také jako mentor či garant. Je přidělen novému pracovníkovi na začátku jeho adaptačního procesu. Měl by pomoci pracovníkovi s orientací v novém sociálním prostředí a být mu nápomocný také po odborné stránce (Bedrnová, Nový 2009, s. 523-525).

Většina organizací si vypracovává vlastní manuál adaptačního procesu. V odborné literatuře se doporučuje vypracovat dílčí adaptační plán, který je souborem opatření pro regulaci určitých pracovníků, ale také i metodickým návodem pro vypracování adaptačního plánu.

Při realizaci adaptačního plánu je potřeba vzít v úvahu, úroveň dosaženého vzdělání zaměstnance a jeho pracovní zkušenost, osobnostní rysy zaměstnance, jeho přání a představy, složité a náročné pracovní činnosti, které bude zaměstnanec vykonávat.

Neformálním způsobem se na procesu adaptace podílejí spolupracovníci. Jejich vzájemné vztahy s novým pracovníkem se vyvíjejí spontánně a jsou důležité pro jeho začleňování do pracovního kolektivu (Bedrnová, Nový 2009, s. 523-525).

Průběh orientace pracovníků a její časový plán

Pro nového zaměstnance je velmi složité během krátké doby vstřebat všechny potřebné informace spojené s adaptací. Je proto dobré, aby mu nejprve byly poskytnuty stručné ústní informace. Orientace by správně měla být členěna do delšího časového horizontu a písemná i ústní forma by měla být provázána a sladěna. Není možné, aby se orientace prováděla při jednorázovém školení, nebo pouhým předáním písemných materiálů k prostudování.

Zaměstnanec, který prochází programem orientace, by měl být od prvního týdne kontaktován, a to nejméně dvakrát týdně, v průběhu dalších dvou až tří týdnů nejméně jednou týdně. Do tohoto procesu by měl být zapojen personální útvar, ale také bezprostřední nadřízený.

Adaptační proces může trvat od několika dnů až po několik týdnů či měsíců. Ve většině publikací se neuvádí přesná doba jeho trvání, někteří autoři prosazují až dvouletý adaptační program. Nejvíce doporučované a nejčastěji využívané je časové rozmezí od tří do šesti měsíců, toto období je totiž považováno za období nejjednoduššího adaptačního programu (Mayerová, Růžička, 2000, s. 77).

Odborná literatura popisuje různé časové plány adaptace nových pracovníků. Příklad možného průběhu orientace a způsob její organizace uvádí Koubek, kde některé činnosti (úkony) mohou být provedeny před podepsáním smlouvy, v ojedinělých případech mohou proběhnout ještě před rozhodnutím o výběru a přijetím nového zaměstnance. Jedná se o předání vybraných písemných materiálů a brožur. Při podepisování pracovní smlouvy dostane zaměstnanec další písemné a ústní informace od personálního útvaru i od bezprostředního nadřízeného. V období, které předchází nástupu nového pracovníka, ale už došlo k podepsání pracovní smlouvy, se doporučuje, aby budoucí bezprostředně nadřízený s pracovníkem udržoval kontakt, poskytoval mu nezbytné informace, případně mu byl nápomocný při řešení některých jeho osobních problémů, jako mohou být potíže s ubytováním. V den nástupu nového zaměstnance do organizace bývá věnován čas prvním intenzivním orientačním procesům, především ústním. Zaměstnanec je proveden po organizaci, v příslušném útvaru je seznámen se spolupracovníky a začíná plnit první pracovní úkoly.

V prvním týdnu zaměstnání podstupuje nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty. Zejména se učí, co má dělat, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací. Také se zařazuje do skupiny k ostatním pracovníkům a spolupracuje se svým nadřízeným, když se plánují jeho pracovní úkoly. Ve druhém týdnu už nový zaměstnanec začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Personální útvar ho kontaktuje ohledně problémů jeho orientace a v rámci jedné schůzky se pracovníkovi věnuje jeho bezprostřední nadřízený. Ve třetím a čtvrtém týdnu může zaměstnanec podstoupit v rámci podniku krátká školení, zaměřená na normy chování v organizaci, zaměstnanecké výhody apod. Dále se doporučuje, aby se minimálně jednou týdně setkal s bezprostředně nadřízeným pracovníkem personálního oddělení, který vyhodnocuje dosavadní průběh orientace daného pracovníka a řeší vzniklé problémy.

Od druhého do pátého měsíce adaptačního procesu jsou novému zaměstnanci postupně ukládány všechny úkoly týkající se pracovního místa. Po dvou měsících stačí, aby se jednou za dva týdny formálně sešel se svým bezprostředně nadřízeným za účelem vyhodnocování průběhu jeho orientace, kde společně řeší její problémy. Mezitím se pracovník zúčastní různých krátkodobých školení a seminářů, které jsou zaměřeny zejména na kvalitu a produktivitu, odměňování, pracovní vztahy, technologii a zlepšování pracovního výkonu. V šestém měsíci zaměstnávání se proces orientace nového zaměstnance ukončuje a následně se hodnotí jeho pracovní výkon, dotváří se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2009, s. 199).

Výše uvedený postup může sloužit jako inspirace, jak by měl být proces adaptace nastaven. Celý adaptační proces musí být aktuálně upraven podle druhu organizace a oboru, v němž organizace působí, ale také podle druhu pracovního místa a osobnostních předpokladů nového zaměstnance.

Objekty řízení procesu adaptace

Objekty adaptačního procesu se podle Bedrnové a Nového (2009, s. 521) rozdělují na tyto skupiny pracovníků:

1. nově nastupující pracovníci do organizace;
2. pracovníci, kteří přecházejí ze svého současného pracoviště na jiné, mění své pracovní zařazení, jsou přeřazeni do nového provozu z důsledku postupu své pracovní kariéry, nebo v důsledku změny zdravotního stavu či jiných závažných okolností;
3. pracovníci, kteří se vracejí na své předchozí pracoviště po nějakém čase. Mezi tyto pracovníky se řadí ženy po mateřské dovolené, pracovníci po dlouhodobější nemoci, nebo po delším pobytu v zahraničí;
4. pracovní skupiny – při zavádění inovativních změn či reorganizaci se stávají objektem adaptačního procesu.

Celopodniková orientace (adaptace)

V počáteční fázi, kdy nastoupí zaměstnanec do podniku, se doporučuje, aby byl uvítán odpovědnou osobou, která mu poskytne základní informace o firmě a pracovních podmínkách. Organizace by měla zvážit, co bude novému pracovníkovi sděleno. Jak bylo zmíněno výše, informace by měly být podávány postupně, neměly by pracovníka zahltit. Pro tyto potřeby se používají písemné materiály, které jsou označovány jako příručka zaměstnance. Tyto podklady by měly být jasné a sdělovat základní data, která nový zaměstnanec potřebuje vědět.

Materiály by měly obsahovat základní charakteristiku podniku (historii, organizační uspořádání a vedení). Základní pracovní podmínky (délku pracovní doby, dovolenou, podnikový důchod, pojištění). Odměňování, mzdové a platové třídy, kdy se mzdy vyplácejí apod. Pracovní neschopnost (hlášení absence, nemocenské dávky). Udělování volna, podniková pravidla, disciplinární postupy, postupy při povyšování pracovníků, možnosti vzdělávání, BOZP a další informace, které podnik považuje za důležité (Armstrong, 1999, s. 485).

Pokud se jedná o menší podnik, nemusí mít tištěnou příručku pro přicházející zaměstnance, ale měl by mít připraven přehled uvedených informací. Uvádění nových

pracovníků do organizace by v žádném případě nemělo proběhnout pouze předáním tištěné brožury. Personální útvar, nebo pracovníci, kteří mají na starosti nové zaměstnance, by s nimi měli probrat důležité body při jejich začleňování. Tento způsob je vstřícnější a umožňuje zodpovědět případně dotazy. Po poskytnutí úvodních informací měl by být nový pracovník odveden na příslušné pracoviště a představen vedoucímu útvaru, který zabezpečí jeho začlenění do útvaru či týmu (Armstrong, 1999, s. 485).

Kociánová k tomu uvádí, že noví zaměstnanci svým podpisem stvrzují převzetí písemných materiálů, což v případě vzniku problémů umožňuje podniku se na tyto materiály odvolat. Uvedené propozice jsou ve většině případů volně dostupné všem zaměstnancům na firemním intranetu (Kociánová, 2010, s. 134).

Útvarová orientace (adaptace)

Proces útvarové adaptace by měl zahajovat vedoucí útvaru, který uvítá nového zaměstnance, poskytne mu stručné informace o práci v daném útvaru a poté ho svěří vedoucímu týmu. Jeho úkolem je poskytnout pracovníkovi podrobnější orientaci. Počáteční účast vedoucího útvaru je nezbytná, aby nový pracovník nabyl dojmu, že organizaci na něm záleží, že pro vedoucího útvaru není pouhým jménem a není mu vzdálený. Ideální je situace, když uvádění nového pracovníka vykonává bezprostřední nadřízený, kterým je zároveň vedoucím útvaru.

Zmíněný adaptační proces má pět cílů. V prvním zesílit zainteresovanost zaměstnance na práci a organizaci. Ve druhém poskytnout zaměstnanci důležité informace o pracovních podmínkách a zvyklostech v podniku. Ve třetím vytvořit novému zaměstnanci dobré pracovní podmínky. Ve čtvrtém ho poučit o normách výkonu práce, chování, které se od něho očekává. V pátém informovat ho o možnostech vzdělávání, které zajišťuje organizace (Armstrong, 1999, s. 486).

Faktory ovlivňující adaptační proces

Faktory ovlivňující adaptační proces Rymeš ve své knize rozděluje do dvou skupin - na faktory objektivní a subjektivní. Mezi objektivní řadí vnější podmínky a do subjektivních aspektů patří podle jeho názoru vnitřní podmínky.

Mezi *vnější faktory* vytvořené pro práci zaměstnance řadí:

- pracovní podmínky – fyzické podmínky práce, tj. osvětlení na pracovišti, hlučnost, klimatické podmínky,
- technické vybavení pracoviště – úroveň vybavení pracoviště spolu s obsahem a charakterem práce a technologií výroby,
- sociální vybavenost pracoviště – WC, umývárny, šatny, společenské prostory,
- způsob řízení – úroveň propojení ekonomické, organizační a společenské funkce ve vedoucí činnosti a úroveň vzdělanosti vedoucího pracovníka,
- organizace práce – základní organizační normy s návrhy řešení situačních problémů,
- sociální klima v pracovním kolektivu – vztahy mezi členy v pracovním kolektivu, mezilidské vztahy mezi zaměstnanci,
- mimopracovní vlivy – život zaměstnance mimo pracovní podmínky.

K *vnitřním faktorům*, které zahrnují individuální vybavenost člověka, patří:

- odborná připravenost – teoretická příprava, praktické, provozní a životní zkušenosti, odborné vědomosti a dovednosti zaměstnance,
- výkonová připravenost – fyzická zdatnost, neuropsychická odolnost, osobní návyky,
- osobní vyhraněnost – soubor osobních vlastností, které se podílejí na zvládnutí pracovních úkolů a jejich aspektů,
- hodnotová orientace – obecný obraz světa, ve kterém práce zaujímá významné místo,
- motivace – vnitřní síly, které ovlivňují prožívání a jednání člověka a směřují jeho myšlení,
- postoje – vztah k práci (Rymeš, 1985, s. 46).

Činnost vedoucích pracovníků a personálního útvaru

Lze konstatovat, že důležitý podíl na orientaci nových pracovníků mají v praxi bezprostředně nadřízení, kteří řídí a kontrolují, jak probíhá útvarová orientace pracovníka a jeho dosazení na pracovní místo. Dále se snaží řešit běžné problémy, které nastanou při orientaci, a také vyhodnocují její průběh.

Personální útvar vypracovává koncepci orientace, její obsah a časový plán, co a kdy bude v adaptačním procesu následovat. Vytváří písemné materiály, které posléze slouží orientaci zaměstnance. Angažuje se zejména při počáteční fázi, řídí orientaci a proškoluje vedoucí pracovníky na všech úrovních, kteří se podílejí na orientaci nových pracovníků v podniku. V tomto procesu je důležité, aby bezprostředně nadřízení a personální útvar úzce spolupracovali, a to jak v celém průběhu procesu, tak při vyhodnocování procesu jako takového (Koubek, 2009, s. 200).

Vyhodnocení procesu adaptace

Důležitou součástí adaptačního procesu je jeho celé zhodnocení, zda byla adaptace úspěšná, či nikoliv. Na proces adaptace je vynakládáno velké množství prostředků (finančních, kapacitních aj.), proto je nezbytné vědět, zda byly vhodně investovány. Vyhodnocení adaptace nám také řekne, co bylo provedeno dobře a co je naopak nutné ještě zlepšit.

Existuje několik postupů, kterými je proces adaptace vyhodnocen. Adekvátní způsob popisuje Stýblo. V něm zdůvodňuje, co je potřeba během adaptace udělat, aby byla hodnocena jako efektivní. Na začátku adaptačního procesu by měl být stanoven adaptační plán nebo program. Adaptační proces je nezbytné po celou dobu průběžně sledovat, provádět hodnocení efektivity jednotlivých částí plánu. Průběh adaptace musí být řízen správným směrem, pokud se nedaří původní plán plnit žádoucím směrem. Na závěr procesu je potřeba uskutečnit řízený rozhovor s adaptovaným zaměstnancem, posoudit s ním přínos adaptace a naplánovat další rozvoj. Rozhovoru se může zúčastnit také personální pracovník a mentor (Stýblo, 2003, s. 77).

Kritéria, která je možné použít při hodnocení celkové adaptace zaměstnance, rozděluje Provazník na dvě skupiny:

1. subjektivní – jde zejména o vztah člověka k profesi a k organizaci, cíle spojené s jeho prací v organizaci, profesní sebedůvěra, spokojenost s nadřízeným a ochotu spolupracovat s ostatními spolupracovníky,
2. objektivní – zahrnují rozsah pracovní ochoty zaměstnance, jeho nasazení, množství a kvalitu práce zaměstnance, jak si stojí pracovník v rámci pracovní skupiny, jeho autoritu u spolupracovníků (Provazník, 2002, s. 188).

Kritické momenty adaptačního procesu

Adaptace je proces, ve kterém se pracuje s lidským faktorem, proto v něm dochází ke spoustě střetu zájmů, nedorozumění apod. Abychom těmto problémům předešli, je dobré znát kritické momenty adaptace.

Jako nejčastější jsou uváděny následující kritické momenty spočívající v neúspěších adaptovaného zaměstnance v adaptačním procesu. Špatné zařazení zaměstnance do pracovní skupiny a podceňování ho jako nováčka. Nesprávné řízení procesu adaptace, nedostatek času, zaměstnanec všude překáží a je na obtíž. Špatná komunikace, která vede k nekvalitnímu výkonu adaptačních procesů. Přidělování nezvladatelných úkolů. Nedorozumění mezi zaměstnanci nepřesným definováním místa nového zaměstnance v pracovní skupině, neinformovanost ostatních spolupracovníků může u nich vyvolat obavu z vlastního postavení. Nedůvěra a nezájem o nového pracovníka. Suverénní vystupování nového pracovníka, působení špatným dojmem, vyvolá nenávisť u svých spolupracovníků (Stýblo, 2003, s. 7).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části předkládané bakalářské práce se snažím analyzovat adaptační proces ve firmě, která se věnuje výrobě a prodeji domácích spotřebičů. Firma si nepřeje být jmenovitě uvedena, proto bude v textu zmiňována jako firma Spotřebiče a. s.

5. Popis firmy

Již při vyslovení názvu firmy Spotřebiče a. s. si okamžitě mnoho z nás vybaví, že jde o firmu vyrábějící různé druhy domácích spotřebičů. Její značka má v naší republice mnohaletou tradici a je mezi spotřebiteli dlouhodobě oblíbená. Jak potvrzují i výsledky průzkumu provedeného Oršošem a Novákem, na českém trhu tato značka zaujímá dominantní postavení v prodeji vysavačů, suchých žehliček, vařičů a kuchyňských strojů a zná ji 96 procent občanů. Kvalitu výrobků této firmy dokazují také mezinárodní úspěchy, např. v soutěži Dobrá značka, pořádané časopisem Reader's Digest, ale také ocenění v nezávislém spotřebitelském dTestu (Oršoš a Novák, 2013, s. 45).

Aby firma zaujala současné postavení na českém trhu a získala si dobré jméno, tomu předcházela dlouhá cesta. Historické kořeny dnešní firmy Spotřebiče a. s. sahají až do roku 1943, kdy byla v městečku na úpatí Českomoravské vrchoviny založena společnost pod názvem Elektrotechnická společnost akciová. Důležitou postavou a duší podniku byl Jan Prošvic, který v té době již vlastnil továrnu na výrobu elektrických spotřebičů v Praze. Spojil se s nedalekým výrobcem kovového zboží a společně začali vyrábět elektrospotřebiče pro domácnost, hlavně žehličky a elektrické vařiče. Jejich produkce byla založena na vlastní výrobě topných spirál.

Po druhé světové válce Jan Prošvic přesunul své veškeré podnikatelské aktivity na Českomoravskou vysočinu a přikoupil další objekty. Po znárodnění na začátku 50. let byla společnost začleněna do koncernu Elektro-Spotřebiče. Do něho se později převedla také výroba vysavačů z jiného znárodněného provozu a vysavače se staly hlavním výrobním programem firmy. V národním podniku vzniklo vlastní vývojové a konstrukční oddělení, které se zabývalo topnými tělesy, vysavači a dalšími elektrospotřebiči a jejich zdokonalováním a modernizováním podle požadavku zákazníků. Firma se začala zaměřovat na design výrobků a velice žádanými se tehdy staly modely s charakteristickými oblými tvary. Díky tomuto počínu se výrobky vyvážely nejen do zemí východního bloku, ale i do Rakouska a Francie. V 60.

letech si podnik zaregistroval značku Spotřebiče, která v následujících letech získala věhlas. V roce 1964 firma začala produkovat výrobky, jejichž design se opět přizpůsobil módnímu trendu, tentokrát hranatých tvarů. V tehdejším Československu se podnik stal dominantním na trhu se spotřebiči.

Po změnách v 80. a 90. letech 20. století ani tuto firmu neminula kupónová privatizace a společnost se opět stala akciovou. O pár let později se z ní oddělila výroba topných těles a podnik se zaměřil především na výrobu elektrospotřebičů. Ke změnám ve firmě docházelo ve spojitosti s jejími zahraničními majiteli. Od roku 2007 byla firma díky novému investorovi restrukturalizována a omlazena a navázala na svou designérskou tradici.

V současnosti firmu vlastní český majitel, lídr na trhu v distribuci domácí elektroniky, a značka zůstala nadále v Čechách. Dnešní výrobní sortiment společnosti Spotřebiče a. s. zahrnuje na 220 produktů a další desítky spotřebičů byly zkonstruovány na přání odběratelů. Většina firemních výrobků je výsledkem vlastní konstrukce a vývoje. Bez těchto spotřebičů se v každodenních činnostech našeho života již neobejdeme. V kuchyni používáme mixéry, kuchyňské roboty, fritézy, grily, pekárny chleba nebo vařiče. V koupelnách nechybí holicí strojky, zubní kartáčky, vysoušeče vlasů, kulmy a jiné přístroje. Výrobky uvedené společností se také využívají v obytných prostorech, do jejího sortimentu patří také klimatizace. Nesmíme zapomenout zmínit se o výrobku, který společnost proslavil nejvíce, a tím je vysavač. Tato značka uvádí na trh nejen klasické vysavače s papírovým sáčkem, ale také vysavače bezsáčkové, ruční, nebo s možností tzv. mokrého vysávání a vysavače pro alergiky. Všechny vysavače jsou dodávány v různých modelových řadách a variantami, které se liší vybavením a cenou (Oršoš a Novák, 2013, s. 45).

Specifikum společnosti Spotřebiče a. s. spočívá v tom, že nenabízí svým zákazníkům pouze nové produkty pro všestranné použití v domácnosti, ale ve svých prodejnách jim garantuje záruční i pozáruční servis s možností zakoupení náhradních dílů. To u jiných prodejců většinou není možné, neboť v jejich případě musí zákazník navštívit autorizované servisní středisko.

Vize a strategie společnosti

Firma se snaží udržet si své dominantní postavení na trhu, což se jí úspěšně daří díky několika aspektům. Mezi nejpodstatnější patří fakt, že společnost má jako jediná vytvořenou maloobchodní síť prodejen po celé České republice. Dále svým zákazníkům nabízí služby včetně prodejního a poprodejního servisu. Snaží se komunikovat se svými potencionálními zákazníky různými způsoby, těmi nejdůležitějšími jsou direct mail a e-shop. Společnost usiluje o zlepšení propojenosti e-shopu s prodejny. Na konec roku 2015 plánuje spuštění projektu odběrných míst ve značkových prodejnách.

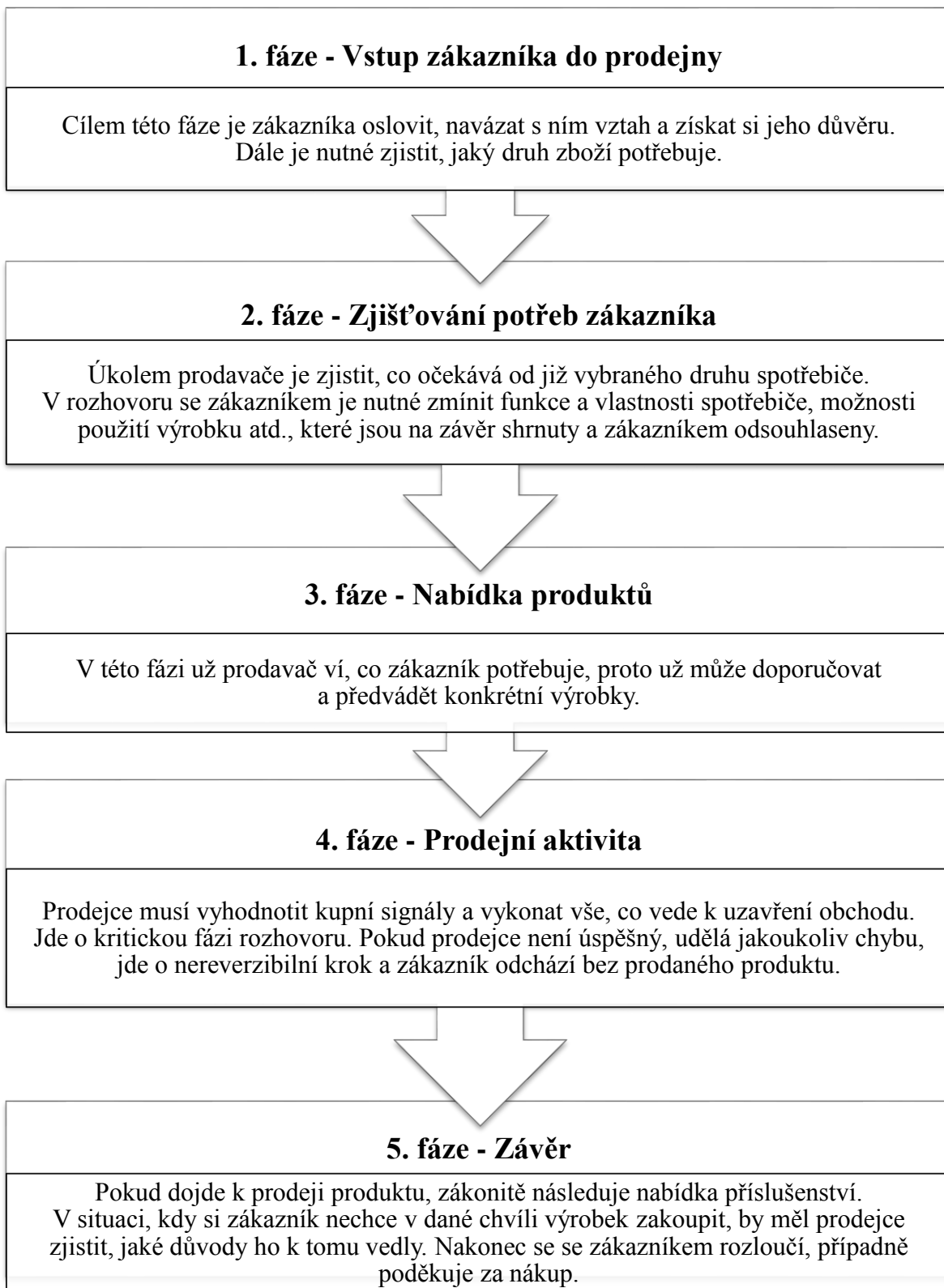
Zákazníci se mohou registrovat ve firemním klubu, a tak se stát se jeho členy. Pro ně jsou připravené různé akční nabídky a členové jsou pravidelně informováni o novinkách v nabízeném sortimentu a mohou se účastnit soutěží o různé atraktivní ceny. V okolí každé prodejny jsou roznášeny letáky s nabídkou akčních výrobků a produktů za výprodejové ceny. Firma sama připravuje, vydává a distribuuje vlastní kuchařky, zapůjčuje kuchyňské spotřebiče do různých televizních pořadů zaměřených na prezentaci zajímavých receptů.

Strategií firmy důležitou pro následující období je přemísťovat starší prodejny do fungujících obchodních center s vysokou návštěvností a dobrou skladbou nájemců.

Podrobný manuál prodejce

Manuál prodejce je jakýmsi souhrnem povinností a pravidel chování, které by měl dodržovat každý zaměstnanec v prodejně. Správnému chování prodejce dominují základní společenské návyky, jako je pravidlo pozdravit každého zákazníka, správně komunikovat, usmívat se, získat zákazníka na jeho první dojem, nemít ruce v kapsách, působit přirozeně, ale zároveň dbát na vzhled svého oblečení, předepsaného firemními standardy.

Níže uvedený zpracovaný diagram manuálu prodejce se konkrétně týká prodejního rozhovoru a je podrobně rozpracovaný do pěti základních fází.



Zdroj: vlastní zpracování

6. Metodologie výzkumu

V praktické části bakalářské práce se zabývám hodnocením adaptačního procesu ve společnosti Spotřebiče a. s., který se konkrétně týká pracovníků na pozici prodejce domácích spotřebičů v maloobchodní síti. Popis pracovní pozice těchto zaměstnanců uvádím v příloze č. 1 předkládané bakalářské práce.

Pro svůj výzkum jsem zvolil metodu kvalitativního a kvantitativního šetření. V oblasti kvalitativního výzkumu jsem použil polostrukturovaný rozhovor s vedoucím manažerem podnikových prodejen. Tuto metodu jsem stanovil především za účelem zjištění současného stavu adaptačního procesu, abych zjistil, jakým způsobem je nastaven. Zároveň jsem chtěl také získat informace o názorech a zkušenostech člověka z opačné strany adaptačního procesu. Při rozhovoru s manažerem jsem kladl předem připravené otázky.

Pro kvantitativní výzkum jsem použil dotazníkové šetření se zaměstnanci na pozici prodejce domácích spotřebičů, abych zjistil, jak adaptační proces hodnotí sami pracovníci. Tuto formu šetření jsem vybral z praktických důvodů, neboť případný rozhovor či různé další techniky by byly časově a realizačně velmi náročné, vzhledem k rozmístění poboček po celé České republice. Zároveň jsem jim chtěl poskytnout dostatečný prostor k vyjádření jejich názorů. Dotazník jsem vypracoval většinou na základě uzavřených odpovědí, pouze v některých případech jsem použil variantu otevřených odpovědí. Všechny otázky byly subjektivního charakteru, kde jsem se ptal na informace, které nebylo možné získat jinak než odpovědí respondenta na danou otázku.

6.1 Cíl šetření a výzkumné předpoklady

Hlavní cílem mé bakalářské práce je zjistit stav adaptačního procesu zaměstnanců na pozici prodejce domácích spotřebičů, který má sledovaná organizace v současné době nastaven. Dalším úkolem je vyhodnotit, zda zmíněná adaptace naplňuje očekávání a potřeby samotných zaměstnanců a jestli odpovídá i potřebám firmy. Z uvedených důvodů byly stanoveny následující základní výzkumné předpoklady:

- 1. Předpokládám, že průběh adaptačního procesu naplňuje očekávání zaměstnanců, kteří nastupují na pozici prodavače domácích spotřebičů.
- 2. Předpokládám, že zaškolení nových zaměstnanců v dané pozici je dostatečné.

Ve výzkumných předpokladech jsem použil obě základní formy výzkumu. Formuloval jsem je tak, abych získal potřebné informace k analýze zkoumaného problému.

Pro dosažení určeného cíle bylo nutné nejprve zjistit aktuální stav adaptačního procesu. Výzkum byl prováděn ve společnosti Spotřebiče a. s. v období od listopadu 2014 až do března 2015. V tomto období se realizovaly rozhovory s podnikovým manažerem, byly zpracovány základní otázky v dotazníkovém šetření, včetně jejich konzultace s vedoucím práce a manažerem firmy. Poté jsem uskutečnil šetření se zaměstnanci společnosti.

V prováděném výzkumu bylo podstatné vymezit cílovou oblast, kde bude šetření realizováno, komu budou kladeny otázky a zda se zaměstnanci ztotožní s výsledkem zkoumání. Předmětem výzkumu se stala pozice prodejce domácích spotřebičů. Bakalářská práce se proto nevěnuje všem subjektům organizace, ani se nezaměřuje na pozice středního managementu, jelikož proces jejich adaptace se výrazně liší nejen v jeho průběhu, tak i v otázce vzájemného očekávání.

7. Technika sběru dat

Ve vlastním šetření byl použit jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. Podle Dismana, je cílem kvantitativního výzkumu testování hypotéz, kvalitativní výzkum pak stanoví nové hypotézy a vytváří teorie (Disman, 2002, s. 286). Zmíněný autor dále charakterizuje kvantitativní výzkum jako omezený rozsah informací o velkém množství jedinců, v němž převažuje silná redukce počtu pozorovaných proměnných a vztahů mezi nimi. Kvalitativní výzkum pak definuje jako mnoho informací o velmi malém počtu jedinců se silnou redukcí počtu těchto sledovaných vzorků (Disman, 2002, s. 286).

Dotazník

Pro kvantitativní výzkumné šetření jsem použil dotazník. Ten byl rozdán zaměstnancům, působícím ve firmě přibližně 6 měsíců až 2 roky, tudíž si pamatovali průběh adaptačního procesu. Použitou metodu jsem zvolil vzhledem k její optimálnosti a efektivitě, neboť rozhovor s pracovníky by byl technicky i časově velice náročný (viz podkapitola 2.2). Dotazník byl rozdán 25 respondentům a všichni dotazník vyplnili.

Při tvorbě dotazníku jsem byl důrazný na interpretaci otázek, aby respondent mohl odpovědět co nejpřesněji, ale zároveň podle vlastního názoru na danou problematiku. Jasně jsem definoval rozměry stupnice, kterou respondent používal při bodování. Rovněž jsem stanovil jasné kategorie odpovědí, abych mohl co nejpřesněji porovnat rozdíly ve výpovědích. Použil jsem formu otevřených a uzavřených otázek, aby se respondent mohl v odpovědi na ně svobodně vyjádřit ke zkoumané problematice.

Pomocí dotazníku jsem získal cenné informace od pracovníků na pozici prodejce domácích spotřebičů, které mi pomohly k tomu, abych zmapoval současný stav adaptačního procesu v organizaci. Za výhodu těchto informací považuji bezprostřední poznatky přímých účastníků.

Polostrukturovaný rozhovor

Ke kvalitativnímu výzkumu jsem použil polostrukturovaný rozhovor. Mezi výhody této metody patří získání co největšího množství informací od jednoho respondenta, plynulost a volnost ve výpovědích, která není obvyklá při strukturovaném rozhovoru. Polostrukturovaný rozhovor je jedinečný především v rámci přípravě otázek, které se kladou ve stejném pořadí i stejnými slovy. Respondent si nevybírá předem připravené možnosti odpovědi, otázky jsou především otevřené, abychom se co nejvíce dozvěděli o zkoumaném problému.

Polostrukturovaný rozhovor jsem při svém šetření použil vzhledem k jeho výše popsaným výhodám. Předem jsem stanovil strukturu otázek. Připravené dotazy jsem mohl v případě potřeby doplnit o otázky, na něž bych nedostal odpověď z dotazníkového šetření, a tak získat další informace, důležité pro zkoumanou oblast. Dotazovaný měl možnost objasnit celý adaptační proces a zároveň vyjádřit svůj názor na jeho průběh.

8. Analýza zjištění současného stavu procesu adaptace

Abych efektivně analyzoval adaptační proces pracovníků přijímaných na pozici prodejce domácích spotřebičů, musel jsem zjistit aktuální stav tohoto procesu v uvedené firmě. K tomu jsem použil polostrukturovaný rozhovor s podnikovým manažerem regionálních prodejen. Následující text je záznamem našeho rozhovoru.

1. Jak probíhá první pohovor se zaměstnancem a jaké má náležitosti?

„Nejprve vybereme podle kvótního výběru vhodné kandidáty na pracovní místo a ty pozveme na první kolo. V tomto prvním kroku se jedná o zhruba 90 % uchazečů, se kterými vedeme rozhovory. Tento rozhovor trvá dle potřeby 15 až 30 minut a z vlastních zkušeností již dokážu po pár minutách zjistit, zda bude zaměstnanec vhodným kandidátem. Uchazeče se ptáme na základní otázky týkající se jeho předchozích zkušeností, délku praxe v oboru, důvod ukončení předchozího pracovního poměru, čistý trestní rejstřík, nebo zda je zapsaný na úřadu práce. Pokud zaměstnanec už pracoval v oboru, předpokládá se, že má jisté zkušenosti, co tato práce obnáší, jelikož zná prodejní systémy, má základní návyky prodejních dovedností a další faktory potřebné na pracovní pozici. V tomto případě je uchazeč nejvhodnějším kandidátem a proces adaptace je jednodušší a pro nás samozřejmě přijatelnější.“

„Z rozhovoru dále zjišťujeme přehled uchazeče o naší firmě, jaké výrobky vyrábíme, jaké prodáváme, přehled o značce, ale také, jestli zná naše produktové kategorie a dokáže vysvětlit rozdíl mezi dvěma produkty, např. ohledně ceny nebo výkonu. Obvykle s potencionálními uchazeči sehrajeme scénku s nabídkou vybraného produktu, kde je uchazeč v roli prodavače a jeho úkolem je prodat daný produkt. Na tomto příkladu zjišťujeme, zda je uchazeč komunikativní, má předpoklady pro výkon na této pozici a splňuje naše kritéria. Při výběru zaměstnanců s nimi neděláme žádné psychotesty ani testy osobnosti, máme svoje vlastní zkušenosti a tento způsob nám vyhovuje. Zkrátka, po pěti otázkách už prakticky zjistíme, který uchazeč nám bude vyhovovat, bude pro nás přínosem a bude stát za to ho přijmout a zahájit s ním, mnohdy co se množství informací týče, náročný adaptační proces, který u nás probíhá formou zaškolení.“

2. Jak probíhá zaškolení nového zaměstnance a jak dlouho trvá?

„Prakticky zde můžeme říct, že první fáze v procesu adaptace se u nás odehrává formou zaškolení, které probíhá s novými zaměstnanci. Má čtyři základní fáze:

- a) Zaškolení prodejního systému – Je důležité, aby zaměstnanec uměl pracovat s prodejním systémem, jelikož jeho pomocí řídíme fungování celé prodejny. Tento prodejní systém se týká příjmu zboží, skladových zásob, prodeje, uzávěrky, převodů zboží v rámci vlastní sítě prodejen a cenotvorby, což je denní aktualizace cenovek. Je tedy potřeba, aby si tento systém zaměstnanec osvojil a uměl s ním pracovat.
- b) Produktové školení – V této fázi, která je rozdělena do několika základních kroků, absolvuje zaměstnanec produktové školení s naším produktovým školitelem. Po absolvování základního proškolení obdrží zaměstnanec vlastní manuál prodejce, ve kterém jsou stručně rozpracovány prodejní argumenty k jednotlivým produktům s důrazem na hlavní benefity každého výrobku. Jedná se o nejdůležitější prodejní argumenty. Po tomto proškolení navštěvuje produktový školitel nováčky dle dohodnutého termínu na prodejně cca jednou měsíčně po dobu prvního půl roku nového zaměstnance ve firmě. Po každé schůzce obdrží nový zaměstnanec zadané úkoly, které musí být schopen prezentovat školiteli při jeho další návštěvě.

- c) Školení prodejních dovedností – Při něm se nový zaměstnanec učí jednotlivé fáze prodejního rozhovoru se zákazníkem od vstupu zákazníka do prodejny, přes zjištění jeho potřeb, nabídnutí optimálního produktu uspokojujícího jeho potřeby a následné doporučení doplňkového sortimentu až k celkovému uzavření obchodu a odchodu zákazníka z prodejny. Naším cílem je, aby zákazník odcházel spokojený a nejlépe s naším zakoupeným produktem. Proto je důležité, aby naši zaměstnanci dokázali zákazníka k tomuto kroku dovést.
- d) Kontrola znalostí sortimentu prostřednictvím online aplikace – Tato aplikace je založena na znalosti produktů, kdy zaměstnanec odpovídá na dané otázky, které jsou následně vyhodnoceny procentuálním vyjádřením znalostí produktů.“

3. Jakým způsobem je poprvé uveden nový zaměstnanec na pracovní místo?

„V první řadě je třeba zmínit, že záleží na tom, zda se jedná o prodejce, nebo vedoucího prodejny. Nového prodejce po základním zaškolení uvádí na pracovní místo regionální vedoucí a následně mu pomáhá s vedením nového zaměstnance vedoucí dané prodejny. Většinou to bývá služebně starší pracovník, který si ho koučuje sám k obrazu svému, tak aby plnil dané úkoly.“

„Nového vedoucího prodejny buď vede opět regionální vedoucí, nebo je nový pracovník přemístěn na jinou, nejbližší pobočku k zaškolení zkušenějšími a služebně staršími vedoucími. Na této prodejně je zhruba měsíc a následně nahrazuje odcházejícího zaměstnance z vedoucí pozice.“

4. Jakým způsobem zajišťujete podporu nového zaměstnance při zaškolování a zaučení na pracovní místo?

„Náš systém je zatím zcela propracovaný, tak se s tímto problémem moc nesetkáváme. Samozřejmě pokud problém nastane a nestačí základní zaškolení ve všech čtyřech fázích, které jsem již zmínil (otázka č. 2), pokračuje se v individuálním tréninku problémových oblastí, které zajišťuje regionální vedoucí společně se školitelem.“

5. Vyskytují se nějaké překážky během adaptačního procesu, při plnění přidělených úkolů?

„Ano, samozřejmě se vyskytují, většinou se jedná o prodejní rozhovory, které nejsou vedeny správným postupem. Ten je klíčový v uskutečnění obchodu, proto rozhovory monitorujeme v rámci mystery shoppingu. Při jeho vyhodnocování je zaměstnanec znovu upozorněn na přesnou posloupnost jednotlivých kroků prodejního rozhovoru. Se zaměstnancem tento problém rozebírá regionální vedoucí, a pokud zaměstnanec opětovně nesplňuje daná kritéria, dochází k odebrání osobního hodnocení.“

6. Zajišťuje Vaše firma nějaké akce pro rychlejší nebo stabilnější adaptování?

„Organizujeme pravidelné regionální porady vedoucích pracovníků, ve kterých si jednotliví vedoucí sdělují úspěchy či neúspěchy v rámci koučování svých zaměstnanců. Výstupem každé porady je rozbor jednotlivých oblastí vedení kolektivu na prodejně, případné doporučení náprav ve vztahu ke svěřeným zaměstnancům dané prodejny. Snažíme se vytvářet harmonické prostředí na prodejně, které přispívá k většímu prodeji našich produktů.“

7. Jaké kroky podnikáte, aby nedocházelo k fluktuaci nových zaměstnanců?

„Ze své vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že od nás zaměstnanci odcházejí prakticky až na zasloužený důchodový odpočinek, což může zvyšovat prestiž naší firmy. Naším cílem a snahou je, aby byl zaměstnanec na pracovišti spokojen.“

„Pokud k tomu dochází, dobře fungující zaměstnanec je k tomu finančně odměněn, a to i v rámci benefitů, kterými jsou stravenky, příspěvky na zubní péči, penzijní připojištění atd., tak takový zaměstnanec neodchází. Ke spokojenosti zaměstnanců přispívá dobrý kolektiv, vztahy mezi pracovníky, vedením a také s regionálním vedoucím.“

8. Jak dlouho probíhá proces adaptace a jaký výsledek je pro firmu nejpríjatelnější?

„Adaptace zaměstnance probíhá v rozmezí 1 až 3 měsíců, po této době by měl být zaměstnanec již připraven plnit zadané úkoly. Samozřejmě se může stát, že některým zaměstnancům z důvodu množství informací to může trvat déle, někdy až půl roku. Optimální situace např. u vedoucího zaměstnance nastane, pokud je schopen po měsíčním zaškolení na jiných prodejnách vést danou prodejnu a udržet původně nastavený standard této prodejny jak v obsluze, tak v plnění plánovaných hodnot.“

9. Jakým způsobem kontrolujete, jestli je adaptační proces úspěšný?

„Hlavní kontrolou, kterou zjišťujeme, zda se nový zaměstnanec správně a pro nás co nejpríjatelněji adaptoval, jsou pravidelné návštěvy regionálním vedoucím. Při těchto kontrolách se kontroluje vzhled a úprava prodejny, cenotvorba, předepsané oblečení, vedení prodejních rozhovorů, znalost sortimentu, dodržování limitů zásob, plnění plánů atd. V neposlední řadě se zjišťují vztahy mezi zaměstnanci, odpovídáme na jejich dotazy a snažíme se jim poskytnout maximum informací pro jejich snadnější začlenění.“ Formulář kontrolní návštěvy (viz. Příloha č. 2 bakalářské práce).

9. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníky byly zaměstnancům rozdány v písemné podobě (viz Příloha č. 3 bakalářské práce). V jejich záhlaví bylo upřesněno, že dotazník je anonymní a slouží pouze k výzkumu v mé bakalářské práci.

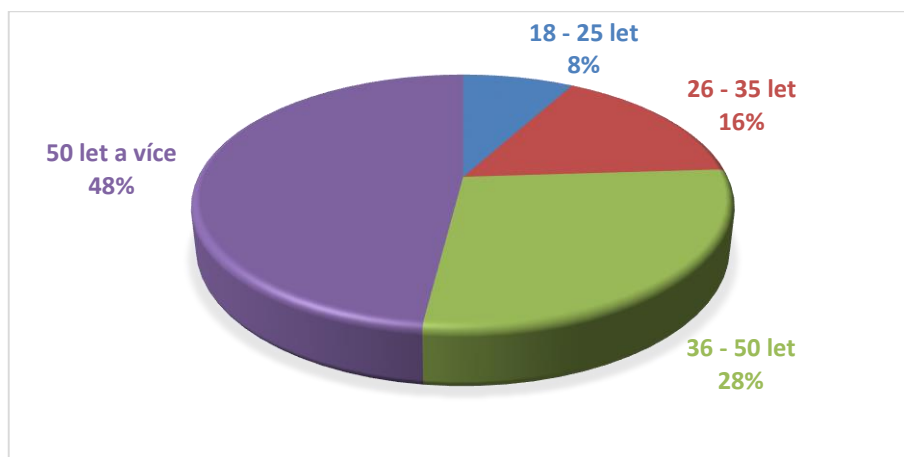
Otázky v dotazníku se týkaly nejprve základních biografických údajů o zaměstnanci, poté už byly dotazy směřovány k hodnocení konkrétního adaptačního procesu. Níže jsou zaznamenány všechny kladené otázky s grafy týkajícími se analýzy odpovědí zaměstnanců. Následně jsou zjištěné údaje stručně zhodnoceny.

Otázka č. 1: *Vaše pohlaví?*

Šetření se zúčastnilo 20 žen a 5 mužů.

Otázka č. 2: *Kolik je Vám let?*

Graf 1: Věková struktura

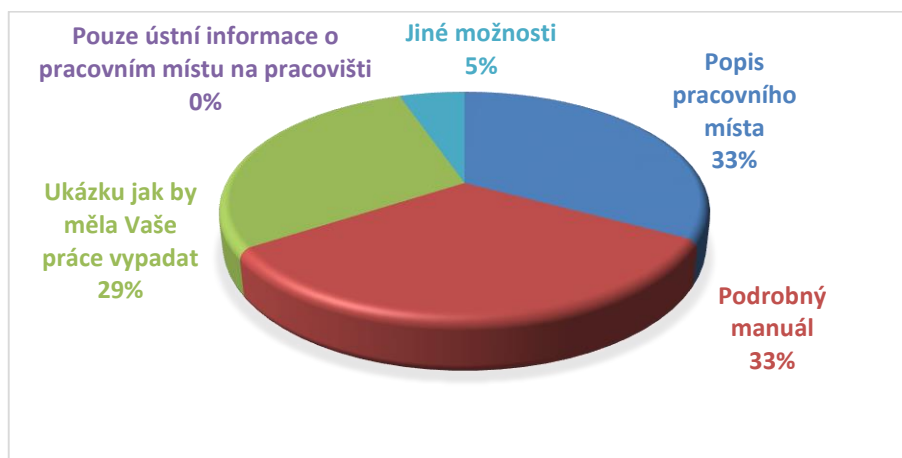


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že ve věkovém složení prodejců převažují zaměstnanci, jimž je 50 let a více, kteří zastupují 48 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci ve věku 36–50 let, kteří tvoří 28 % z celkového počtu pracovní skupiny, následuje skupina zaměstnanců ve věku 26–35 let (16 %) a nejméně, 8 % respondentů spadá do věkové skupiny 18–25 let. Na této pozici jsou tak zastoupeny všechny věkové skupiny zaměstnanců. Různorodost kolektivu může mít pozitivní přínos pro chod celé firmy.

Otázka č. 3: *Co jste obdrželi jako nový zaměstnanec od zaměstnavatele k adaptaci při nástupu na pracovní místo?*

Graf 2: Poskytnuté informace k adaptaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni dotázaní odpověděli, že při nástupu na pracovní pozici dostali popis pracovního místa a podrobný manuál. Z toho vyplývá, že při nástupu do zaměstnání byli seznámeni nejen s popisem pracovního místa, ale i s náplní práce. Dále se potvrzuje, že noví zaměstnanci byli proškoleni a mají znalosti o prodejních argumentech, vypracovaných v podrobném manuálu. 88 % respondentů zodpovědělo, že jim byla předvedena ukázka, jak by měla jejich práce vypadat. 16 % dotázaných uvedlo, že byli informováni i jinými způsoby, nejčastěji prostřednictvím manuálů produktového školení.

Otázka č. 4: *Dostal/a jste výtisk prodejního manuálu pro nové zaměstnance?*

V této otázce se všichni jednohlasně shodli, že dostali výtisk prodejního manuálu. Z toho vyplývá, že zaměstnanci měli k dispozici všechny informace, které se týkají také prodejního rozhovoru.

Otázka č. 5: *Byla Vám přidělena osoba, která Vám poskytovala informace, pokud Vám nebylo něco jasné?*

Všichni respondenti potvrdili, že jim byla přidělena osoba, na kterou se mohli obrátit, pokud měli nějaké nejasnosti. Připravenost firmy ohledně poskytování informací lze tedy považovat za vynikající.

Otázka č. 6: *Bylo Vám dostatečně vysvětleno, co je Vaším úkolem a náplní práce?*

Graf 3: Vysvětlení náplně práce

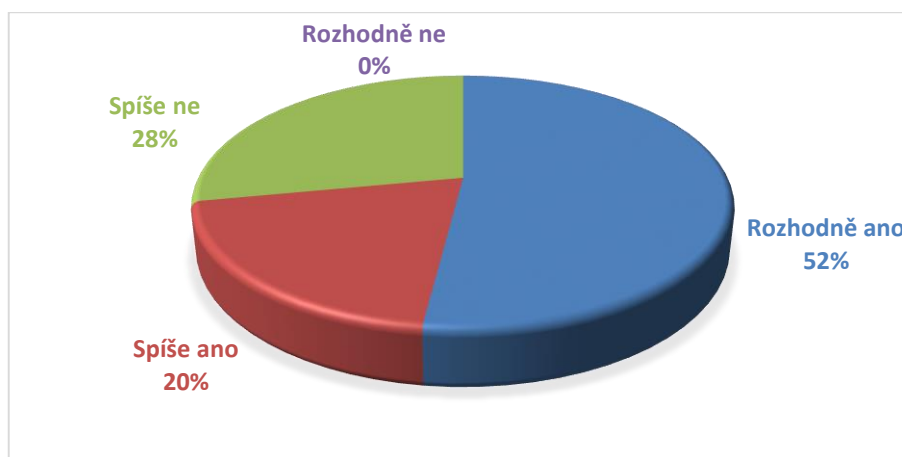


Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti byli seznámeni s úkoly a náplní své práce. Celým 68 % dotázaných to bylo vysvětleno dostatečně. U 24 % respondentů lze konstatovat, že jim tyto informace byly poskytnuty, ale nebyla jim věnována větší pozornost. Zbýlých 8 % označilo možnost Spíše ne, lze tedy předpokládat, že jim nebylo adekvátním způsobem vysvětleno, jaké jsou jejich úkoly a náplň práce.

Otázka č. 7: *Byl jste celkově spokojen/a s průběhem adaptačního procesu?*

Graf 4: Spokojenost s adaptačním procesem



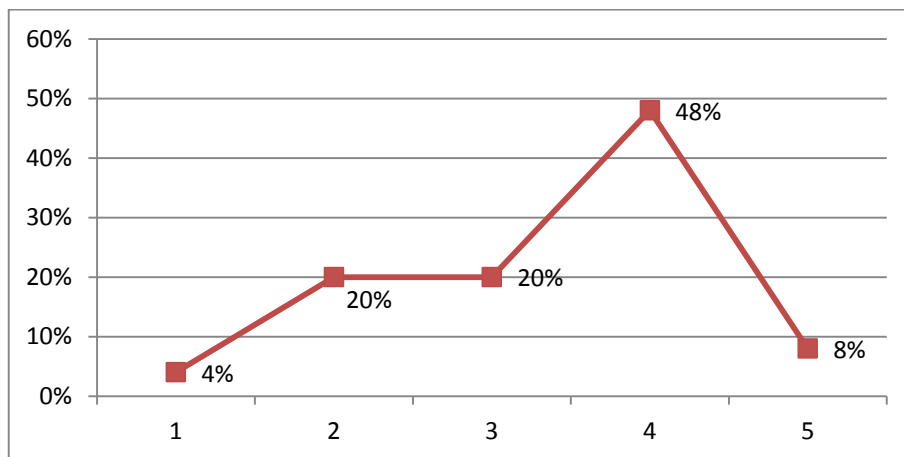
Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s průběhem adaptačního procesu vyjádřilo 52 % pracovníků. U 20 % se vyskytly blíže neurčené problémy, které snížily celkovou spokojenost respondentů s adaptací. 28 % dotázaných bylo s průběhem adaptace spíše nespokojeno.

Otázka č. 8: Na škále 1-5 prosím označte, jak Vy osobně vnímáte proces adaptace (začleňování) nového zaměstnance?

Zcela nenáročná 1 2 3 4 5 Mimořádně náročná a stresující

Graf 5: Náročnost adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování

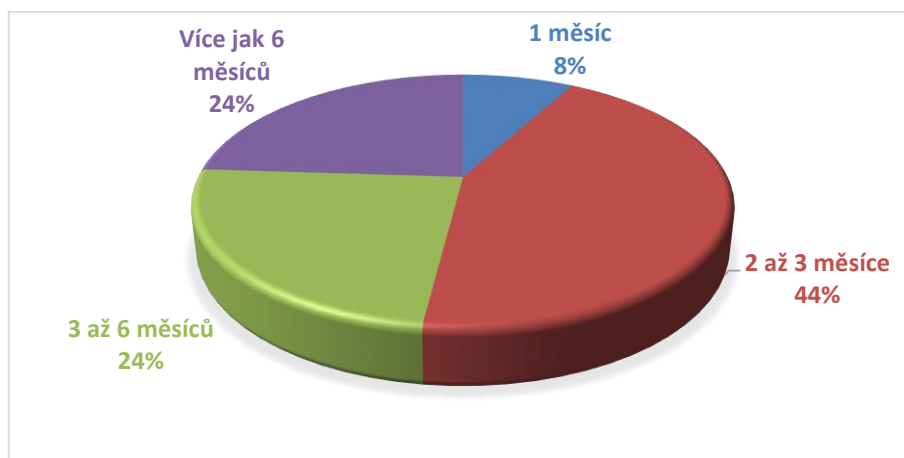
U této otázky měl dotazovaný vyznačit na škále 1-5 míru náročnosti adaptace. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, celkem 48 %, že adaptace byla celkem náročná. Celých 8 % považovalo zmíněný proces za mimořádně náročný a stresující. Totožný byl počet respondentů, kteří označili na stanovené škále body dva a tři. Celkem 40 % dotázaných tedy ohodnotilo adaptaci jako středně náročnou, pouze pro 4 % byla adaptace zcela nenáročná.

Otázka č. 9: Napište, v čem pro Vás byla adaptace náročná?

Tato otevřená otázka měla přimět respondenty, aby specifikovali, v čem pro ně byla adaptace náročná. Mezi nejčastějšími důvody uváděli vysoké nároky na pochopení prodejního systému, znalost veškerých náhradních dílů, technické znalosti, znalost pokladního systému, spoustu nových informací najednou nebo nutnost práce s počítačem. Několik zaměstnanců, zejména ve starších věkových skupinách, uvedlo, že v současné době se klade na zaměstnance více nároků a situace je pro ně celkově složitější.

Otázka č. 10: *Jak dlouho Vám podle Vás trvalo, než jste se začlenili (adaptovali) do pracovní skupiny a stali jste se plnohodnotným zaměstnancem?*

Graf 6: Délka začlenění do pracovní skupiny

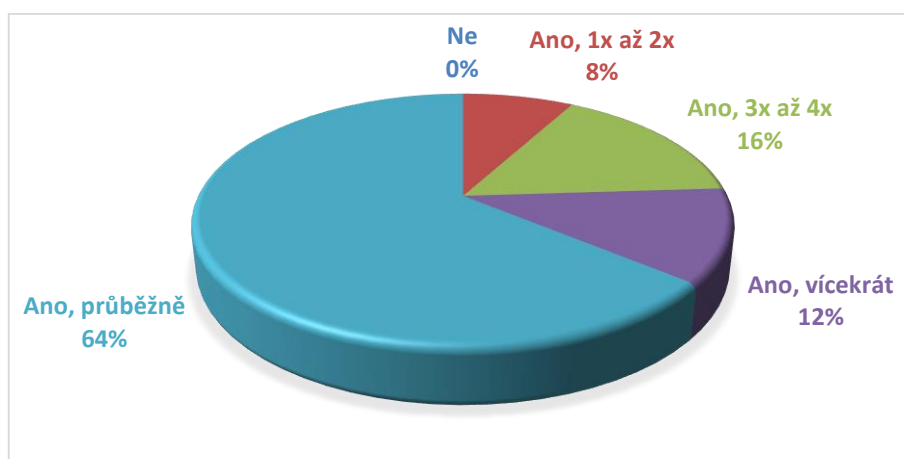


Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto průzkumu vyplynulo, že délka adaptace pracovníků na danou pozici se nejčastěji pohybovala v rozmezí 2 až 3 měsíce. Tuto možnost potvrdilo 44 % respondentů. 24 % dotázaných uvedlo délku adaptačního procesu od 3 do 6 měsíců, stejný počet pak dobu jeho trvání více než 6 měsíců. Zbylým 8 % dotázaných stačil pouhý jeden měsíc, aby se začlenili do pracovní skupiny.

Otázka č. 11: *Byla Vám nabídnuta nějaká forma pomoci v průběhu adaptačního procesu?*

Graf 7: Poskytnutí pomoci při adaptaci



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že většině zaměstnanců byla průběžně nabízena určitá forma pomoci, tuto možnost označilo 64 %. 3x až 4x byla poskytnuta pomoc

16 % zaměstnanců. 12 % dotazovaných odpovědělo, že jim byla nabídnuta pomoc vícekrát, 8 % uvedlo, že jim byla poskytnuta jednou či dvakrát. Žádný respondent neuvedl, že by mu v adaptačním procesu nikdo nepomohl.

Otázka č. 12: *Myslíte si, že dobře vedená adaptace měla vliv na zvýšení prodeje výrobků?*

Graf 8: Vliv adaptace na zvýšení prodeje



Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotázaných, konkrétně 48 %, potvrdila názor, že dobře vedená adaptace má vliv na zvýšení prodeje výrobků. 40 % si tím není zcela jisto. Zbýlých 12 % si nemyslí, že by adaptační proces měl nějaký výrazný vliv na zvýšený prodej. Žádný z pracovníků se však nedomníval, že by adaptace vůbec neovlivňovala zvýšení prodeje výrobků.

Otázka č. 13: *Vedl současný adaptační proces, který jste absolvovali, k rychlejšímu začlenění do organizace?*

Graf 9: Současný adaptační proces jako rychlejší začlenění do organizace

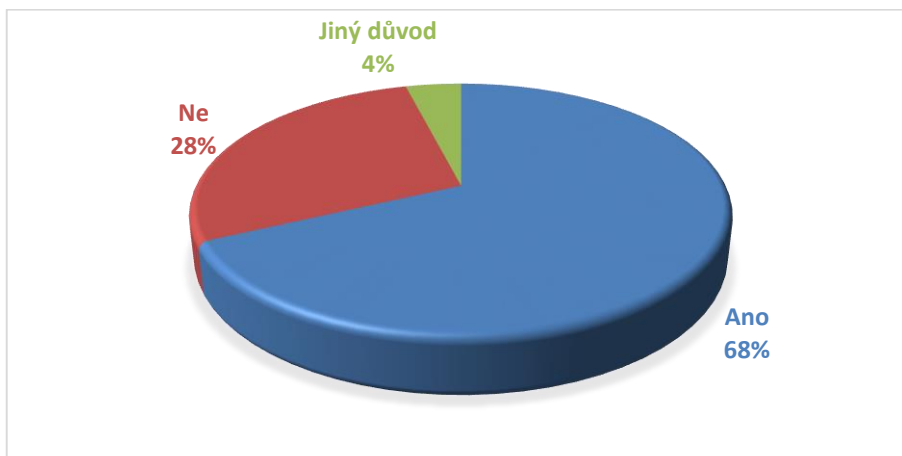


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci hodnotili, zda zavedený adaptační proces vedl k rychlejšímu začlenění do organizace. Podle 52 % tak tomu rozhodně bylo, k volbě Spíše ano se přiklánělo 40 %. Jen 8 % dotázaných označilo možnost, že adaptace nejspíše nevedla k rychlejšímu začlenění. Nikdo neuvedl, že by nastavený proces nepřispěl k rychlejší adaptaci.

Otázka č. 14: *Domníváte se, že špatně nastavený proces adaptace (nedostatečné zaškolení) může být důvodem odchodu nových pracovníků ze zaměstnání?*

Graf 10: Nedostatečné zaškolení jako důvod k odchodu ze zaměstnání

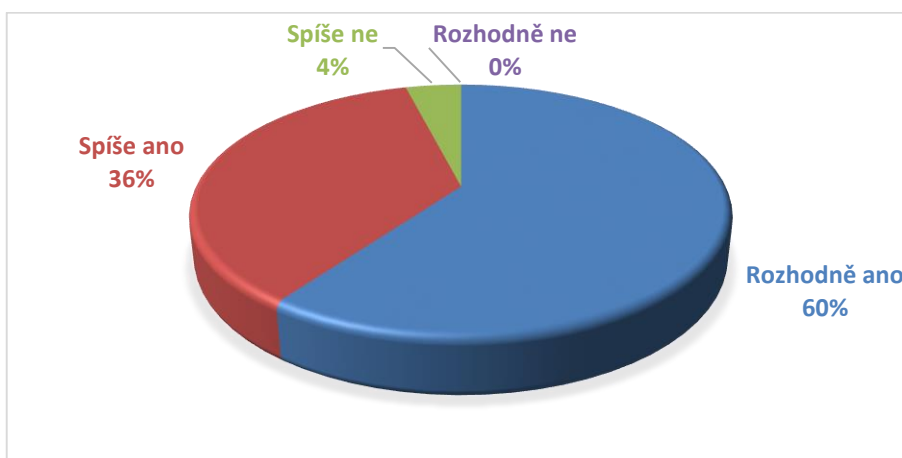


Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dotázaných se domnívala, že špatně nastavený proces adaptace může být důvodem k odchodu nových zaměstnanců ze zaměstnání. 28 % si to v žádném případě nemyslelo a v jednom případě dotazovaný odpověděl, že zmíněný problém se může vyskytnout u starších zaměstnanců. Ti podle jeho názoru nemusí mnoho informací najednou vstřebat, což může být důvodem k jejich odchodu ze zaměstnání.

Otázka č. 15: *Byl pro Vás celý adaptační proces a zaškolení přínosem?*

Graf 11: Přínos zaškolení a adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla, že pro ně byl celý proces adaptace přínosný, takto odpovědělo 60 %. Pro devět pracovníků, což odpovídá 36 % z celkového počtu dotázaných, byla adaptace spíše přínosná. V jediném případě zaměstnanec nepovažoval adaptační proces a zaškolení za úplně přínosné.

Otázka č. 16: *Naplnil proces adaptace a zaškolení Vaše očekávání?*

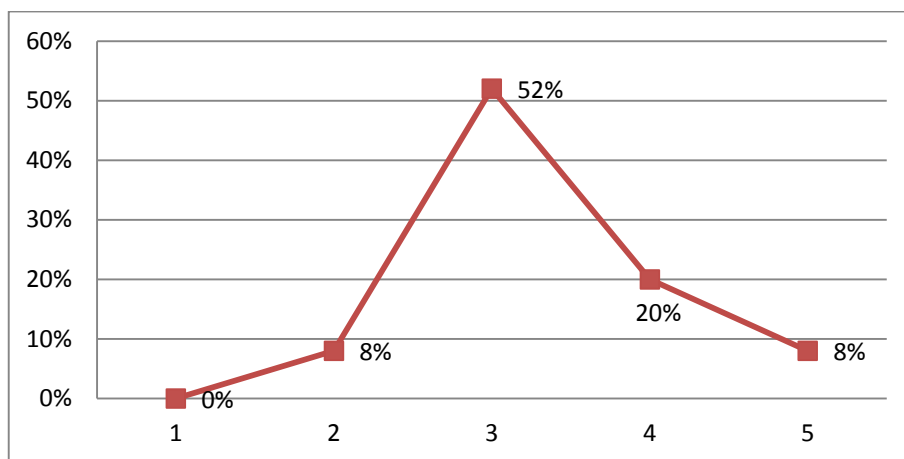
Z odpovědí na tuto otevřenou otázku vyplynulo, že očekávání bylo naplněno u sedmnácti dotázaných. Zbylí zaměstnanci nebyli spokojeni, očekávali většinou více praktických ukázek, včetně přípravy pokrmů, vaření ve spotřebičích, předvádění výroby těstovin. Předpokládali také, že během adaptačního procesu jim bude věnována větší péče v oblasti technických a počítačových dovedností.

Otázka č. 17: *Jak hodnotíte zaškolení a proces adaptace?*

U této otázky měl dotazovaný vyznačit na škále 1-5 míru přínosnosti adaptace na základě jejího porovnání v předchozím a současném zaměstnání.

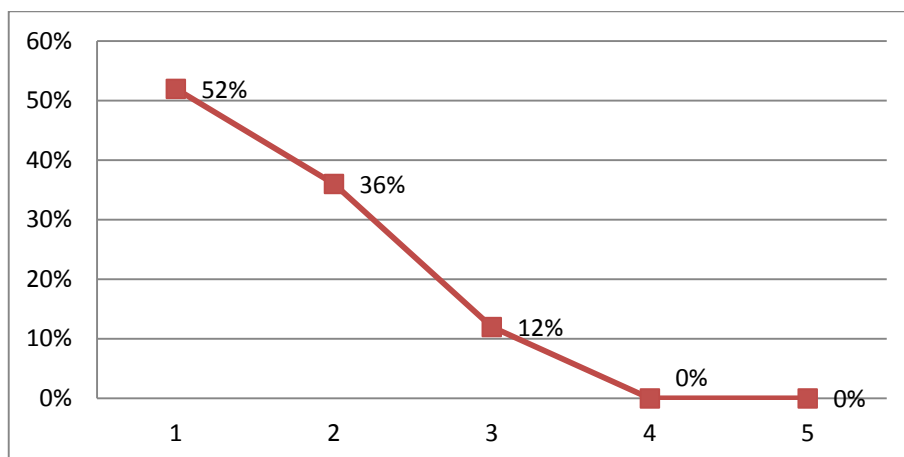
Přínosné 1 2 3 4 5 Nepřínosné

Graf 12: Hodnocení adaptace v předchozím zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Hodnocení adaptace v současném zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce byl porovnáván přínos adaptace v předchozím a současném zaměstnání. Výsledky u 52 % respondentů vypovídaly o střední přínosnosti adaptace v předchozím zaměstnání a téměř třetina také přiklonila k tomu, že adaptace pro ně nebyla přínosná. Naopak většina, 52 %, označila adaptaci v současném zaměstnání jako přínosnou, zbylí respondenti považovali proces adaptace v současném zaměstnání za spíše přínosný.

Otázka č. 18: *Byla pro Vás adaptace formou podnikového školení vyhovující?*

Graf 14: Podnikové školení jako vyhovující adaptace



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina zaměstnanců byla spíše spokojena s uvedenou formou adaptačního procesu, zcela spokojeno bylo 40 %. Odpověď Spíše nespokojeno vybralo 12 % respondentů. Nenašel se nikdo, kdo by nebyl s adaptací ve formě podnikového školení spokojen.

Otázka č. 19: *Měl/a jste po zaškolení odbornými pracovníky potřebu vlastního sebevzdělávání ohledně produktů či prodejních dovedností?*

V odpovědích na takto položenou otevřenou otázku se respondenti vyjadřovali, zda se po zaškolení sami potřebovali dále vzdělávat, nebo jim informace poskytnuté firmou během adaptačního procesu stačily k podávání požadovaného výkonu. Pouze pět zaměstnanců uvedlo, že pro ně bylo zaškolení dostačující. Zbylí respondenti cítili jako nezbytné se dále vzdělávat, zejména v praktických ukázkách spotřebičů a jejich funkcí, v prohloubení si znalostí o celkovém sortimentu i náhradních dílech. Považovali za potřebné se dále zdokonalit v prodejním rozhovoru a jeho postupech. Postrádali také možnost ověřit si, zda správně porozuměli prodejnímu systému. Část zaměstnanců se také vyjádřila, že by potřebovala více času na seznámení se s celým prodejním sortimentem a prodejními dovednostmi.

10. Shrnutí zjištěných poznatků a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu

Z výsledků výzkumného šetření byly vyvozeny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu, tak aby odpovídal potřebám zaměstnanců. Ke zjištěným problémům bylo navrženo několik řešení.

Z odpovědí respondentů týkajících se prvního výzkumného předpokladu vyplynulo, že informace, které jim jsou poskytovány v adaptačním procesu, považují za dostatečné. Podle výzkumu všichni dotazovaní obdrželi při nástupu do firmy Spotřebiče a. s. popis pracovního místa a podrobný manuál, který měl být jejich hlavní pomůckou, pokud jim nebylo něco jasné. Z jejich tvrzení lze soudit, že měli podrobné informace, jak by měla jejich práce vypadat. Všichni zaměstnanci uvedli, že jim byla přidělena osoba, která jim poskytovala informace v případě problémů či nejasností. Potvrdila se tak odpověď na výzkumnou otázku č. 1, že očekávání nových zaměstnanců nastoupivších na pozici prodejce domácích spotřebičů bylo naplněno.

Analýza druhého výzkumného předpokladu, zda je zaškolení nových zaměstnanců v dané pozici dostatečné, odhalila zásadní problém, který se vyskytl u dvou třetin respondentů. Týkal se velkých nároků kladených na zaměstnance během adaptace. V mnoha případech pracovníci měli potíže s pochopením prodejního systému, se znalostí veškerých náhradních dílů. V rámci zaškolování pro ně bylo také problematické naučit se a zapamatovat si velké množství informací. Výzkumný předpoklad č. 2 se tedy nepotvrdil. Současný systém zaškolování není dostatečný a management by se měl na tento problém zaměřit.

Dle průzkumu si přesto byli zaměstnanci vědomi, že adaptace formou školení, která zahrnuje čtyři základní fáze, byla důležitá. Necelá polovina respondentů se domnívala, že pokud je adaptace dobře a kvalitně provedená, může mít vliv na zvýšení prodeje výrobků.

Když zaměstnanci v dotaznících hodnotili kvalitu adaptačního procesu, necelé dvě pětiny postrádaly určité znalosti o prodejním rozhovoru. V zaškolení jim nejčastěji chyběly praktické ukázky, jak zákazníkovi předvést práci se spotřebičem a jak mu ukázat např. přípravu pokrmů. Tento fakt by mohl působit problémy při prodeji výrobků. Pokud

prodejce neumí zákazníkovi předvést funkčnost určitého produktu a nemůže upozornit na jeho hlavní benefity, zákazník není patřičně ke koupi motivován.

Z dotazníkového šetření bylo patrné, že zaměstnanci měli potřebu po základním zaškolení se dále sebevzdělávat. Pouze jedna pětina respondentů uvedla, že zaškolení odbornými pracovníky pro ně bylo dostačující. Ostatní cítili potřebu se dále sebevzdělávat v praktických příkladech, nejvíce požadovali možnost zdokonalit se v již zmíněném prodejním rozhovoru.

Tvrzení o náročnosti adaptace dokládaly odpovědi na dvě dotazníkové otázky. V té první si polovina zaměstnanců byla jistá, že současný systém adaptace vedl k jejich rychlejšímu začlenění do organizace. Na druhou stranu mnoho zaměstnanců hodnotilo adaptační proces jako příliš rychlý z hlediska zvládnutí mnoha činností a nastudování velkého množství informací. U druhé doplňující otázky se dvě třetiny respondentů shodly, že nedostatečné zaškolení může být důvodem odchodu ze zaměstnání. Lze tedy předpokládat, že náročnost adaptace vyvolává pocit její nevladatelnosti.

Z výzkumu vyplynulo, že převažovala spokojenost zaměstnanců s průběhem adaptačního procesu. Přesto většina pracovníků pocítovala nutnost se dále vzdělávat, aby jejich výkon podávaný na pracovišti byl optimální.

Následující doporučení by mohla vést ke zvýšení kvality zaškolování nových zaměstnanců a ke snížení náročnosti adaptace. Z provedeného výzkumu bylo zřejmé, že adaptovaní pracovníci by ocenili, kdyby měli více času, aby mohli vstřebat široké spektrum informací. Navrhované řešení by se týkalo prodloužení doby zaškolování do více dnů, týdnů či měsíců. Informace o produktech, prodejních dovednostech a prodejním systému by mohly být rozděleny do jednotlivých okruhů a zaučení zaměstnance by probíhalo postupně. Nováček by si nejprve osvojil znalost prodejního systému, příjem zboží, uzávěrku, cenotvorbu apod. Na prodejně by vykonával pouze tyto základní věci a poté, co by si je dostatečně zafixoval, mohl by po prozkoušení regionálním vedoucím postoupit v zaškolování dále, směrem k produktovému školení.

Nováček by byl proškolen produktovým školitelem, přičemž by se kladl důraz na znalost výrobků a jejich hlavních benefitů. Pro produktové školení bych doporučil připravit např. krátký videoprogram na ukázkou produktů, jejich funkcí a práce s nimi. V tomto případě by však bylo nutné mít na prodejně projekční zařízení. Dalším řešením

by mohlo být využití reklamních akcí firmy. V okamžiku, kdy firma prezentuje svoje výrobky na různých veletrzích, by se mohli nováčci veletrhu účastnit, aby viděli přípravu pokrmů zkušenými odborníky. Dalším možným řešením v začátcích adaptace je poskytnout zaměstnancům určitý kurz vaření na firemních spotřebičích. Kurz by neměl být dlouhý a měl by zahrnovat pouze základní informace o možnostech všestranného použití výrobku. Získané poznatky by na základě vlastní zkušenosti mohli pracovníci lépe prezentovat svým zákazníkům. Pokud by po určitém čase od skončení adaptačního procesu zaměstnanec neměl standardní, nebo aktuální přehled o sortimentu, což by se kontrolovalo pomocí online aplikace, mohlo by dojít k nápravě školitelem, nebo regionálním vedoucím.

Zpětnou vazbou by nadále zůstala návštěva školitele nového zaměstnance na prodejně. Pracovník by po každé schůzce obdržel zadané úkoly, které by na příští schůzce prezentoval svému mentorovi. Pokud by se školitel přesvědčil, že nový zaměstnanec má dostatečné předpoklady k dalšímu postupu v adaptačním procesu, pokračoval by dále, směrem ke školení prodejních rozhovorů. V něm by si zaměstnanec osvojil jednotlivé fáze prodejního rozhovoru, jehož správný postup by byl demonstrován na názorných příkladech. V oblasti zdokonalení prodejního rozhovoru by mohla být nováčkům poskytnuta možnost rétorického a psychologického kurzu, připraveného na míru. Kurz by měl vytyčené základní oblasti zdokonalení prodejního dialogu, v rétorickém by se jednalo o zdokonalení prodejní komunikace, např. nácvikem reakcí na určité situace, o práci na mluveném projevu. Psychologický kurz by se týkal psychologie prodeje, zjišťování potřeb zákazníka apod. Tuto fázi zaškolení by zakončila zkouška prodejního rozhovoru se zákazníkem.

Závěrem lze konstatovat, že stanovený předpoklad se naplnil pouze v případě prvního výzkumného předpokladu. Potvrdilo se, že adaptační proces naplnil očekávání zaměstnanců. Přesto je třeba se zaměřit na prodejní rozhovor a jeho charakteristické postupy. Druhý výzkumný předpoklad, do jaké míry je zaškolení zaměstnanců dostatečné, se nenaplnil. Zaškolení bylo vyhodnoceno jako nedostatečné, zejména v oblasti prodejního systému, znalosti sortimentu a náhradních dílů. Zaměstnanci také zdůrazňovali vysokou náročnost osvojování si velkého množství informací.

Firma by se měla na výše uvedené problémy zaměřit. Pokud by využila navržených doporučení, celá adaptace by se stala pro nové zaměstnance přínosnější. Tím,

že by organizace především prodloužila délku adaptačního procesu a zvýšila kvalitu zaškolování, ovlivnila by pozitivně i postoj nových pracovníků k firemnímu adaptačnímu procesu. V konečném důsledku by se tak zlepšil nejen prodej výrobků, ale také kvalita poskytovaných služeb.

Závěr

Obsahem předkládané bakalářské práce je analýza adaptačního procesu nových zaměstnanců, vymezení jeho specifických prvků a aspektů přínosných pro organizaci. Práce dále zkoumá průběh adaptace nových pracovníků v konkrétní firmě, přijatých na pozici prodejce domácích spotřebičů. Na základě zjištěných údajů pak hodnotí uvedený adaptační proces, upozorňuje na jeho pozitiva i negativa a navrhuje možná řešení problematických oblastí.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. V první, teoretické části jsou s využitím odborné literatury vymezeny důležité pojmy týkající se adaptace, orientace, sociální a pracovní adaptace. Je popsán průběh a fáze správně vedené adaptace nových zaměstnanců.

Druhá, praktická část nejprve uvádí důležitá fakta o firmě Spotřebiče a. s. Následuje vlastní analýza, která se týká adaptačního procesu nových pracovníků přijatých na pozici prodejce domácích spotřebičů ve zmíněné organizaci. Informace o skutečném stavu adaptace z pohledu managementu firmy poskytuje rozhovor s manažerem podnikových prodejen. V něm se hovoří o průběhu adaptačního procesu od počátečního pohovoru se zaměstnancem přes zaškolení zaměstnance až po jeho následné dosazení na pracovní místo. Ze strukturovaného rozhovoru vyplývá, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni o tom, jak by měla jejich práce vypadat.

V praktické části jsou dále stanoveny základní výzkumné předpoklady. Odpovědi na výzkumné předpoklady jsou zjišťovány na základě kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Údaje z dotazníků vyplněných adaptovanými pracovníky umožňují odpovědět na první výzkumnou otázku, zda proces adaptace naplňuje očekávání zaměstnanců. Další, doplňující dotazy se zajímají o to, zda jsou v počátečních fázích adaptace poskytovány informace adekvátním způsobem a jestli je pracovníkům přidělena osoba, která zaměstnanci poskytne pomoc, pokud mu není něco jasné. V dotaznících převažují spíše kladné odpovědi, a proto lze konstatovat, že nastavený adaptační proces splnil očekávání u většiny zaměstnanců. Během adaptačního procesu by však zaměstnanci ocenili větší množství praktických ukázek s produkty, aby měli možnost naučit se je správně používat a sami si ověřit funkce výrobků.

Druhý výzkumný předpoklad stanovuje, zda je zaškolení zaměstnanců dostatečné. Z odpovědí respondentů je patrné, že zaměstnanci mají problémy

s prodejním systémem, se znalostí celého sortimentu a se vstřebáváním velkého množství informací a jejich zapamatováním si. Získaná data tak dokládají nedostatečnost zaškolení, a tedy není naplněn výzkumný předpoklad. Výsledky této dílčí analýzy potvrzuje i názor mnoha zaměstnanců, kteří se po adaptaci musejí dále sebevzdělávat, aby si potřebné informace lépe osvojili. Průzkum také ukazuje, že většina zaměstnanců si myslí, že nedostatečné zaškolení může být důvodem pro odchod ze zaměstnání. Firma by se měla na tyto problémy zaměřit, neboť tak může eliminovat riziko odchodu pracovníků z organizace kvůli výše uvedeným důvodům.

Z analýzy adaptačního procesu firmy Spotřebiče a. s. a z jejího následného vyhodnocení tedy vyplývá, že uvedená organizace má adaptační proces dopodrobna a kvalitně nastavený z hlediska vedení adaptace. Zaměstnanci vědí, co se od nich očekává, na koho se obrátit a co je náplní jejich práce. Nedostatky se však objevují v zaškolení nových pracovníků, zejména v ukázkách praktických příkladů a prodejním rozhovoru. Problémem jsou i vysoké nároky na zapamatování si značného množství informací. Firma by tuto situaci měla řešit zejména prodloužením doby adaptačního procesu, aby zaměstnanci získali více času na osvojení si potřebných informací. Měla by se také zabývat zvýšením úrovně zaškolování.

Závěrem lze shrnout, že současný adaptační proces ve společnosti Spotřebiče a. s. je kvalitně nastaven a odpovídá potřebám organizace. Je však potřeba věnovat více pozornosti adaptujícím se zaměstnancům, aby nedocházelo k jejich nedostatečnému zaškolování, což by mohlo mít negativní vliv na budoucí vývoj firmy.

Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000, 173 s. ISBN 80-860-2265-X.
- NOVÝ, Ivan, Surynek, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 191 s. ISBN 80-247-0384-X.
- ORŠOŠ, Štefan, NOVÁK, J. A. *Rodinné stříbro*. 1. vyd. Praha: Tiskárny Maestro s.r.o., 2013, 116 s.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- REJF, Libor. *Řízení lidských zdrojů*. 2. přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické, 2009, 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.
- RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, 120 s.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha, Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha, Karolinum, 2005, 356 s. ISBN 80-246-0841-3.

VÁCHAL, Jan, PÁRTLOVÁ, Petra. *Personální management: (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, 158 s. ISBN 978-80-903888-8-8.

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura	34
Graf 2: Poskytnuté informace k adaptaci.....	35
Graf 3: Vysvětlení náplně práce	36
Graf 4: Spokojenost s adaptačním procesem.....	36
Graf 5: Náročnost adaptačního procesu.....	37
Graf 6: Délka začlenění do pracovní skupiny.....	38
Graf 7: Poskytnutí pomoci při adaptaci	38
Graf 8: Vliv adaptace na zvýšení prodeje	39
Graf 9: Současný adaptační proces jako rychlejší začlenění do organizace.....	40
Graf 10: Nedostatečné zaškolení jako důvod k odchodu ze zaměstnání	41
Graf 11: Přínos zaškolení a adaptačního procesu	41
Graf 12: Hodnocení adaptace v předchozím zaměstnání.....	42
Graf 13: Hodnocení adaptace v současném zaměstnání	43
Graf 14: Podnikové školení jako vyhovující adaptace	43

Seznam příloh

Příloha 1: Job description / Popis pracovních činností.....	54
Příloha 2: Formulář kontrolní návštěvy prodejny.....	55
Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance	56

Příloha 1: Job description / Popis pracovních činností

Název pozice	Prodejce - vedoucí
Středisko/ oddělení	13xx
Nadřízená pozice	
Počet podřízených	47
Místo výkonu práce	Značkové prodejny

Hlavní účel pozice

➔ Zajištění efektivního a bezproblémového chodu značkové prodejny

Pracovní činnosti a odpovědnosti <i>Používejte prosím slovesa typu: organizuje, schvaluje, zajišťuje, provádí, kontroluje, zodpovídá, stanovuje, získává, vytváří, jedná, sjednává, řídí, vede apod.</i>	% pracovní doby
Podílí se na zajištění efektivního a bezproblémového chodu značkové prodejny	100
Přijímá a připravuje zboží k prodeji	20
Zajišťuje poradenství a celkovou péči o zákazníka	10
Účastní se pravidelných produktových školení	5
Sjednává smlouvy o splátkovém prodeji	5
Řídí ostatní prodejce a vede „tým“ k plnění plánovaných hodnot	30
Vyhodnocuje Mystery shopping společně s RVE	5
Zajišťuje pravidelný odvod hotovosti	5
Zodpovídá za řešení zákaznických reklamací	5
Zajišťuje předváděcí AKCE	5
Podílí se na rekonstrukci či otevření nových prodejen	5
Provádí pravidelné inventury na ZP	5

Požadovaná kvalifikace a vzdělání/Požadované zkušenosti a praxe

SOU – elektro/maturita

Praxe v oboru

Řidičský průkaz skupiny B

Dovednosti a schopnosti/Osobnostní charakteristika

Komunikativnost

Prodejní dovednosti

Bezúhonnost

Znalost prodejního systému

Práce s PC

Schopnost vést kolektiv

	Jméno	Podpis	Datum
Vypracoval			
Schválil nadřízený			
S obsahem byl seznámen zaměstnanec			

Příloha 2: Formulář kontrolní návštěvy prodejny

Kontrolní návštěva - prodejna	
1. Kontrola prodejny	
Čistota prodejny	OK
Oblečení	OK
Prezentace AKCÍ	OK
Výlohy	OK
Úklid skladu	OK
2. Kontrola znalostí IS	
Skladové zásoby	OK
Hodnota skladu + plán	OK
Nadbytečné položky	
Reklamace + objednávky	
Info o položce	NC/SZ/Limit/marže/sklad ostatních prodejen
Objednávka EMOS	
3. Obchodní výsledky	
Obrat, marže, srážka	vyhodnocení + porovnání s ostatními
Výsledky služeb	realita/plán
Sběr kontaktů KLUB	nedaří se - aktivní nabídka (úkol)
Akce Digi Viento	0 prodaných kusů - připravit důležité argumenty pro prodejní rozhovor
Akce Titan	
Panasonic/Gogen	OK
Výprodeje	OK - výstavka na prodejním pultu skvěle funguje a daří se postupně vyprodávat
Kontrola plnění v I-portálu	OK
4. Prodejní rozhovor	MS
5. Prodej služeb	
nabídka RVE	certifikát OK
6. Kontrola konkurence ve městě	1x týdně
7. Závěr - OLAP návštěvnosti	
Servis - zachycení zvýšeného počtu reklamací u produktů + zápis "OIL"	

Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance



Dotazník výzkumu bakalářské práce „Orientace nových pracovníků v organizaci“

Dobrý den, jsem student třetího ročníku oboru Personální management v průmyslových podnicích na škole ČVUT v Praze a tímto bych Vás chtěl požádat o čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže v mé bakalářské práci. Dotazník se týká adaptace pracovníků v organizaci, respektive jak probíhalo Vaše začleňování na dané pracovní místo. Dotazník je anonymní a slouží pouze k účelům bakalářské práce. Pokud byste měli nějaké dotazy a připomínky můžete se elektronicky obrátit na adresu jakub.dvorak9@seznam.cz

Děkuji Vám za Váš cenný čas a snahu při vyplnění dotazníku

S pozdravem

Jakub Dvořák

1) Vaše pohlaví?

- Muž Žena

2) Kolik je Vám let?

- 18–25 let 26–35 let
 36–50 let 50 let a více

3) Co jste obdrželi jako nový zaměstnanec od zaměstnavatele k adaptaci při nástupu na nové pracovní místo?

- Popis pracovního místa
 Podrobný manuál
 Ukázkou, jak by měla Vaše práce vypadat
 Pouze ústní informace o pracovním místě na pracovišti
 Jiné možnosti
-
-
-

4) Dostal/a jste výtisk prodejního manuálu pro nové zaměstnance?

- Ano Ne
 Nevím, nepamatuji si

5) Byla Vám přidělena osoba, která Vám poskytovala informace, pokud Vám nebylo něco jasné?

- Ano Ne

- 6) **Bylo Vám dostatečně vysvětleno, co je Vaším úkolem a náplní práce?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 7) **Byl/a jste celkově spokojen/a s průběhem adaptačního procesu?**
(Cílem adaptačního procesu je připravit nováčka po odborné a procesní stránce, aby se stal plnohodnotným zaměstnancem na dané pozici.)
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 8) **Na škále 1-5 prosím označte, jak Vy osobně vnímáte proces adaptace (začleňování) nového zaměstnance? (zakroužkujte míru náročnosti)**
- Adaptace je/byla:
- Zcela nenáročná 1 2 3 4 5 Mimořádně náročná a stresující
- 9) **Napište, v čem pro Vás byla adaptace náročná?**
(Pokud nebyla, tuto otázku vynechejte a pokračujte v další otázce.)
- _____
- _____
- _____
- 10) **Jak dlouho Vám podle Vás trvalo, než jste se začlenili (adaptovali) do pracovní skupiny a stali jste se plnohodnotným zaměstnancem?**
- 1 měsíc
 - 2 až 3 měsíce
 - 3 až 6 měsíců
 - Více jak 6 měsíců
- 11) **Byla Vám nabídnuta nějaká forma pomoci v průběhu adaptačního procesu?**
- Ne (pokračujte k další otázce)
 - Ano, 1x až 2x
 - Ano, 3x až 4x
 - Ano, vícekrát
 - Ano, průběžně
- 12) **Myslíte si, že dobře vedená adaptace měla vliv na zvýšení prodeje výrobků?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

13) Vedl současný adaptační proces, který jste absolvovali, k rychlejšímu začlenění do organizace?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14) Domníváte se, že špatně nastavený proces adaptace (nedostatečné zaškolení) může být důvodem odchodu nových pracovníků ze zaměstnání?

- Ano
- Ne
- Jiný důvod

15) Byl pro Vás celý adaptační proces a zaškolení přínosem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16) Naplnil proces adaptace a zaškolení Vaše očekávání?

- Ano
- Ne, očekával/a jsem spíše:

17) Jak hodnotíte zaškolení a proces adaptace?

(Na škále 1-5 prosím označte, na kolik to pro Vás bylo přínosné.)

V předchozím zaměstnání

V současném zaměstnání

Přínosné 1 2 3 4 5 Nepřínosné

Přínosné 1 2 3 4 5 Nepřínosné

18) Byla pro Vás adaptace formou podnikového školení vyhovující?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19) Měl/a jste po zaškolení odbornými pracovníky potřebu vlastního sebevzdělávání ohledně produktů či prodejních dovedností?

Ne, zaškolení bylo dostačující

Ano, potřeboval/a jsem se zdokonalit v těchto oblastech:
