

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti ML CZECH REPUBLIC s.r.o.

Evaluation of Employee Adaptation Process in ML CZECH REPUBLIC s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

OTTOVÁ

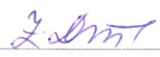

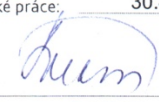
KATEŘINA

2020


I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Ottová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	475316
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				<input style="float: right;" type="button" value="v"/>
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení celoživotního vzdělávání / Masarykův ústav vyšších studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Hodnocení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti ML Czech Republic s.r.o.		
Název bakalářské práce anglicky:	Evaluation of Employee Adaptation Process in ML Czech Republic s.r.o.		
Pokyny pro vypracování:	CÍL: Cílem BP je zhodnocení procesu adaptace a vytvoření vlastních doporučení. PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh pro zkvalitnění adaptačního procesu zaměstnanců ve společnosti ML Czech Republic s.r.o. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - adaptace zaměstnanců, oblasti a nástroje adaptace; 3. Praktická část - představení společnosti, firemní kultura, analýza současného stavu, návrh adaptačního plánu; 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.BECK, 2012. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.BECK, 2007. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc., oddělení celoživotního vzdělávání / MÚVS		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Zora Gbaguidi, HR & Office Manager ve společnosti ML Czech Republic s.r.o.		
Datum zadání bakalářské práce:	30.11. 2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.4. 2020
Platnost zadání bakalářské práce:	30. 9. 2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>27. 03. 2020</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

OTTOVÁ, Kateřina. Hodnocení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti ML Czech Republic s.r.o. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 12. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za cenné rady a ochotu při konzultacích této bakalářské práce. Mé poděkování patří také firmě ML CZECH REPUBLIC s.r.o. za poskytnutí dat a její HR & Office manažerce Zoře Gbaguidi, která mi pomohla s upřesňováním informací o celé společnosti celio*.

Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je hodnocení procesu adaptace zaměstnanců ML CZECH REPUBLIC s.r.o., dceřiné firmy francouzské společnosti celio. Cílem je zanalyzovat průběh procesu adaptace a doporučit možné kroky k jeho optimalizaci v rámci podmínek oblasti retailu a provozu na prodejnách celio. Teoretická část uvádí základní činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů, které s adaptací souvisí, a zaměřuje se na adaptaci jako takovou. V praktické části se začíná popisem firmy, jejích činností a prostředí. Informace jsou získávány formou vlastního pozorování, interních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů, zjišťujících postoje zaměstnanců k procesu adaptace. Výsledkem je návrh doporučení ke zvýšení efektivity procesu adaptace nových zaměstnanců, vycházející z charakteristiky firmy a analyzovaných informací.

Klíčová slova

Adaptace, řízení lidských zdrojů, fluktuace, retail, zaměstnanci prodejny

Abstract

The topic of this bachelor thesis is the evaluation of employee adaptation process in ML CZECH REPUBLIC s.r.o., a subsidiary of the French company celio. The aim is to analyze the course of the adaptation process and to recommend possible steps for its optimization within the conditions of the retail area and operation in celio stores. The theoretical part presents the basic HR activities related to the adaptation and the adaptation as such. The practical part begins with a description of the company, its activities and environment. The information is obtained through self-observation, internal documents and semi-structured interviews, finding out the attitudes of employees to the adaptation process. The result is a draft recommendation how to increase the efficiency of the adaptation process of new employees, based on the characteristics of the company and analyzed information.

Key words

Adaptation, HR management, retention, retail, store employees

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů	7
1.1.1 Získávání pracovníků.....	7
1.1.2 Výběr pracovníků.....	8
1.1.3 Přijímání zaměstnanců.....	10
1.1.4 Vzdělávání.....	11
1.1.5 Kultura organizace.....	12
1.2 Fluktuace.....	12
2 Adaptace	13
2.1 Vymezení pojmu adaptace.....	13
2.2 Význam procesu adaptace.....	14
2.3 Členění adaptace.....	15
2.4 Fáze adaptačního procesu.....	16
2.5 Časový plán.....	17
2.6 Adaptační program.....	19
2.6.1 Orientační balíček.....	20
2.6.2 Hodnocení adaptace.....	21
3 Metodologie	23
4 Praktická část	24
4.1 Představení společnosti celio- nadnárodní.....	24
4.2 Představení ML CZECH REPUBLIC s.r.o.....	25
4.3 Fluktuace.....	26
4.4 Personální činnosti.....	28
4.5 Firemní kultura.....	28
4.6 Internetové HR platformy- část přístup pro zaměstnance.....	29
4.7 Získávání, výběr a přijímání pracovníků na prodejnu.....	30
4.8 Současný stav adaptačního procesu.....	31
4.9 Rozhovory se zaměstnanci české firmy.....	31
4.10 Shrnutí a doporučení.....	36
Závěr	38
Seznam použité literatury	40
Internetové zdroje	42
Seznam obrázků	43

Seznam tabulek.....	44
Seznam použitých zkratek	45

Úvod

Lidé jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů rozhodujícím o úspěchu či neúspěchu ve věci dosahování cílů organizace. Rozvojem jejich znalostí, schopností a dovedností dochází k posilování konkurenceschopnosti, zhodnocování organizace a zvyšování pravděpodobnosti dosažení vytyčených cílů. A právě adaptace je důležitým předpokladem pro dosahování požadovaného výkonu a další profesní i osobnostní růst zaměstnance (Šikýř 2016).

Podstatou adaptace pracovníka je jeho řízené začlenění do organizace v pracovní, kulturní i sociální oblasti. Napomáhá tak nejen rychlejšímu podávání plnohodnotného výkonu, snížení fluktuace nových pracovníků a nákladů s ní spojených, ale také růstu pracovní spokojenosti (Dvořáková 2012).

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zjišťování nastaveného procesu adaptace firmy ML CZECH REPUBLIC s.r.o., v kontextu její charakteristiky a způsobu fungování v oblasti retailu. Cílem je zhodnotit současný stav a navrhnout doporučení pro optimalizaci řízené adaptace v retailové firmě.

ML CZECH REPUBLIC s.r.o. je dceřinou firmou francouzské společnosti celio*, specializující se na maloobchodní prodej pánské módy. Její vizí je: „Stát se značkou, která nejlépe rozumí mužům.“ Tomuto záměru přizpůsobuje také svou strategii, která je, mimo jiné, postavena na kvalitním zákaznickém servisu. Zaměstnanci firmy jsou tedy pro její úspěch opravdu klíčoví.

Teoretická část práce se věnuje činnostem z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou východisky pro adaptaci zaměstnanců, a podrobněji také tématu adaptace jako takové. Vymezuje pojem a význam adaptace, popisuje možnosti jejího členění, fáze, do kterých ji lze rozdělit, a v neposlední řadě adaptační program a způsoby jeho hodnocení. Tyto informace se snaží dále využívat v druhé části.

V praktické části je představena nejdříve mateřská firma celio*, která má vliv na velkou část procesů, včetně těch z oblasti HR. Dále se již práce zaměřuje na českou dceřinou společnost ML CZECH REBUBLIC s.r.o., postupy a způsoby zajištění jejich vybraných personálních činností, platformy dostupné zaměstnancům firmy a její kulturu. Zmiňuje také fluktuaci pracovníků, rozdělenou dle délky pracovního poměru, pro zjištění poměru pracovníků, opouštějících firmu ve zkušební době. Současný stav je zjišťován z interních zdrojů firmy a dále analyzován formou polostrukturovaných rozhovorů s pěti vybranými zaměstnanci. Získané informace jsou shrnuty a na jejich základě je postaveno doporučení pro zlepšení efektivity řízeného procesu adaptace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

V širším pojetí lze za pojem řízení lidských zdrojů vidět jakékoliv aktivity spojené s lidskými zdroji v organizaci. Watson (2010, 919) jej definuje jako: „Manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“ Činnosti tohoto přístupu by měly přispívat k dosahování strategických cílů, rozvíjet kulturu organizace se zaměřením na výkon, zabezpečovat kvalitní lidský kapitál, přispívat k etickému přístupu v ŘLZ a pomoci utvářet příjemnou atmosféru mezi zaměstnanci organizace (Armstrong a Taylor 2015, 45).

1.1.1 Získávání pracovníků

První z personálních činností při obsazování volného pracovního místa je získávání zaměstnanců. Jejím cílem je určit, přilákat a najmout vhodnou pracovní sílu. Aby byl tento proces efektivní, je důležitá již komunikace o nabízené pracovní pozici. Nejenže je třeba, aby byla realistická a popisovala požadavky na uchazeče, ale také aby v ní byla představena kultura dané organizace. Pokud má potenciální pracovník představu o těchto skutečnostech, je schopen lépe zhodnotit, zda jsou požadavky organizace a jeho představy v souladu, či nikoliv, a jaká je tedy pravděpodobnost perspektivního vývoje případného pracovního vztahu (Dvořáková a kol. 2012, 145).

Při hledání vhodného pracovníka na volnou pozici je příhodné zvážit nejdříve stávající zaměstnance organizace. Pracovníky, kteří se stali nadbytečnými v důsledku organizačních či technologických změn, osvědčili se a načerpali již dostatek zkušeností na své stávající pozici a jsou připraveni pro karierní růst, nebo jsou sice na své pozici účelně využiti, ale mají sami zájem o změnu, je třeba zařadit mezi primární možnosti. Jestliže se takoví pracovníci ve firmě nenacházejí, přistupuje se k využití vnějších zdrojů. Těmi mohou být pracovníci zaměstnaní v jiné organizaci, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je k tomuto rozhodnutí přivedla nabídka pracovní pozice, čerství absolventi škol a jiných institucí připravujících na budoucí povolání nebo momentálně nezaměstnané volné pracovní síly (Koubek 2011, 73).

Dle zdroje pak lze určit metodu, která je pro získávání zaměstnanců vhodná. Pokud se jedná o stávající zaměstnance organizace, nabízí se zveřejnit inzerci na intranetu či interní nástěnce, rozeslat zaměstnancům nabídky formou e-mailu, brát v úvahu doporučení současného zaměstnance, vhodného pro danou pozici, či ho přímo oslovit. Jestliže je naopak v zájmu přilákat pracovníka z vnějšku, komunikace nabídky probíhá na internetu, v tisku nebo skrze jiná média, případně ve spolupráci

s personálními agenturami, úřady práce, školami, nebo přímým oslovením potenciálního pracovníka mimo organizaci.

Samotná nabídka by měla vycházet z popisu pracovního místa, zahrnujícího jak informace o pracovním místě, tak o požadavcích na zaměstnance, kterým by mělo být obsazeno. Jak již bylo řečeno, cílem nabídky je komunikovat možnosti, požadavky a podmínky co možná nejvíce reálně, čímž se zefektivní proces náboru, jelikož potenciální uchazeči jsou schopni lépe sami zhodnotit, zda jsou vhodnými kandidáty. V obsahu nabídky by nemělo být opomenuto zmínit výstižný název pracovního místa, charakteristiku organizace i práce, podmínky a místo jejího výkonu. Dále pak požadavky na uchazeče, dokumenty, které jsou po něm požadovány, a pokyny, jak se může o pracovní místo ucházet (Šikýř 2014, 99).

1.1.2 Výběr pracovníků

Poté, co jsou vyhledáni uchazeči o pracovní místo, dochází k posouzení jejich schopností, vlastností a zkušeností vzhledem k požadavkům stanoveným pro obsazovanou pozici a výběru toho nejvhodnějšího. Na základě informací, které lze o uchazeči získat, lze předvídat, zda bude pracovník schopen přizpůsobit se pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, kvalitu jeho pracovního výkonu, potenciál pro další rozvoj, přesvědčit se o souladu jeho představ a ambic s realitou v organizaci a zjistit jeho skutečnou motivaci. Aby bylo možné správně vybrat vhodného pracovníka, pohybuje se nejčastěji doporučovaný počet uchazečů, ze kterých vybíráme mezi třemi až deseti osobami na jednu pozici. Výběr pracovníků pro organizaci je faktorem přímo ovlivňujícím jejich kvalitu, čímž se z něj stává jedna ze strategických personálních činností. Avšak to neznamená, že by se na něm měli podílet pouze personální specialisté, ale je žádoucí také spolupráce vedoucích pracovníků. Zároveň je třeba, s ohledem na možné důsledky, věnovat tomuto procesu dostatečné časové a finanční kapacity (Kocianová 2010, 94).

Pokud je pracovník již součástí organizace a jednalo by se o jeho povýšení, je výběr usnadněn o znalost jeho kladných a záporných stránek. Je však třeba reálně zvážit, zda je daný pracovník na pozici kompetentní, a vyvarovat se případů, kdy je pracovník na svém pracovním místě velmi schopný, ale povýšením se dostane na pozici, která je nad jeho schopnosti. Následkem takového neúspěchu může být až odchod pracovníka z organizace. Jednou z variant, jak se podobné situaci vyvarovat, je přidělovat pracovníkovi v průběhu tří až šesti měsíců úkoly z pozice, na kterou zvažujeme jeho povýšení, a hodnotit je společně se současným pracovníkem na této pozici. Tento postup je však možný pouze v případě, že současný pracovník pozice, kterou je třeba obsadit, dává svůj odchod najevo s dostatečným předstihem. Jestliže je naopak nutné tuto pozici obsadit v kratším časovém úseku, nabízí se možnost zastupujícího

pracovníka. Tedy pracovníka rovnou nepovýšit, ale dosadit ho jako zástupce na tuto pozici a obdobný postup zvolit pro jeho současné pracovní místo. V případě, že by povýšení bylo nad pracovníkovy schopnosti, pouze se vrátí na své pracovní místo, což nebude považováno za neúspěch, a na vyšší pozici bude vypsáno výběrové řízení (Halík 2008, 37).

Jestliže však není shledán jako vhodný některý z již stávajících pracovníků organizace, je třeba vybírat z vnějších zdrojů. Klasickými metodami jsou pohovory, dotazníky a reference, které případně bývají doplněny výběrovými testy či assessment centry. Výběrový pohovor je nejčastěji používanou metodou, jejíž účelem je zjistit o uchazeči informace, dle kterých je možné předpovědět jeho vhodnost pro obsazovanou pozici. První formou je pohovor nestrukturovaný, při kterém se jedná spíše o diskusi. Tazatel si formou nahodilých otázek utváří o uchazeči všeobecný obraz a hodnotí jej dle celkového dojmu. Tento způsob pohovoru je vysoce ovlivněn subjektivním vnímáním tazatele a jeho výsledky často nebývají validní. Jeho opakem je pohovor strukturovaný, jež se skládá ze souboru předem připravených otázek, které jsou pro všechny uchazeče totožné. Tyto otázky bývají zaměřeny na doplnění informací uvedených v životopisu či dotazníku, ověření znalostí, dovedností, zkušeností a chování uchazeče, případně se týkají modelové situace, kterou by měl uchazeč řešit. Díky podstatně vyšší objektivitě a menším nárokům na tazatele je strukturovaný pohovor vhodnější a častěji preferovanou formou (Armstrong a Taylor 2015, 286).

Kritéria, dle kterých lze vymezit požadavky na pracovní pozici, a tedy i na pracovníka na této pozici, popisuje Armstrong (2014, 226) jako znalosti, dovednosti a schopnosti (knowledge, skills, abilities, zkratkou označované KSAs). Podrobnější specifikace jednotlivých KSAs může vypadat následovně:

- znalosti - co musí jedinec vědět a znát, aby mohl dobře vykonávat svou práci
- schopnosti a dovednosti - základní předpoklady pro vykonávání práce
- behaviorální kompetence – předem určený požadovaný typ chování, který je přizpůsoben povaze daného pracovního místa a odpovídá základním hodnotám a kultuře organizace
- kvalifikace a výcvik - osvědčení, trénink či kurz, který je po daném uchazeči požadován
- praxe – aktivity a dosažené výsledky uchazeče, dle kterých je možné předpokládat úspěšnost výkonu práce
- specifické požadavky – jakékoliv nároky z různých oblastí, které může zaměstnavatel klást na potenciálního pracovníka, např. zavádění nových systémů či procesů, vyhledávání nových trhů nebo zvýšení produktivity
- zvláštní podmínky – požadavky, které můžou být na pracovníka kladeny v souvislosti s jeho prací jako je cestování, nestandardní pracovní doba, mobilita a další

Je přirozené hledat co nejlepšího pracovníka, avšak požadavky na uchazeče by neměly být zbytečně nadsazené. Pokud je pracovník pro danou pozici překvalifikovaný, hrozí totiž, že bude demotivovaný a nespokojený s nedostatečným využitím jeho potenciálu. Samozřejmě podobným problémem, ale v praxi ne tak častým, je stanovení příliš nízkých požadavků.

Problematikou, které by měla být ve věci získávání a výběru pracovníků též věnována zvýšená pozornost, je etika. Při zjišťování informací o uchazečích, týkajících se jejich osobnosti a soukromého života, lze velmi snadno tenkou hranici etiky překročit. Ačkoliv mohou být na pracovní místo kladeny různé požadavky, je nepřijatelné, aby byl nábor a výběr pracovníka jakkoli ovlivněn pohlavím, věkem, národností, rasou, etnickým původem, náboženským vyznáním či sexuální orientací. Nepřípustná je také diskriminace těhotných žen nebo matek s dětmi. Ve všech fázích obsazování volného pracovního místa je zásadní, aby komunikace ze strany organizace nebyla diskriminační a neetická, ale naopak konkrétní, věcná a nezavádějící. Závažnost této problematiky je nejen otázkou morálky, ale je podložena také právně. Odkazy lze najít v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a zákonu o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (zákon 198/2009 Sb.) (HR forum, 2011).

1.1.3 Přijímání zaměstnanců

Třetí fází obsazování volného pracovního místa je přijímání pracovníka. Zahrnuje celý proces, který probíhá od oznámení o vybrání pracovníka a jeho přijetí nabídky po den nástupu do zaměstnání. Může se jednat o procedury spojené jak s přijímáním nového pracovníka, tak se změnou pozice pracovníka stávajícího. Součástí této fáze je mnoho formálních kroků, přičemž prvním z nich je vypracování smlouvy, případně jiných dokumentů upravujících pracovní vztah mezi organizací a pracovníkem. Ještě před podpisem smlouvy by měl být pracovník ústně seznámen s právy a povinnostmi, které z práce na dané pozici v organizaci vyplývají, a absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Poté již může dojít k podpisu smlouvy, na který navazuje zařazení pracovníka do personální evidence. Tedy pořízení osobní karty, mzdového a evidenčního listu, vydání podnikového průkazu apod. Pokud se jedná o nového pracovníka, jsou dalšími nezbytnými kroky převzetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele a přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Jakmile dojde k vyřízení dokumentů potřebných pro výkon práce, pracovník personálního oddělení by se měl postarat o uvedení nového pracovníka na pracoviště a krátké seznámení s jeho vedoucím. Teprve od této chvíle se přijímání pracovníka ujímá jeho vedoucí, který mu zopakuje a detailněji popíše jeho práva a povinnosti, obeznámí ho s předpisy o BOZP, hygienických podmínkách pracoviště a představí jej kolegům. V případě potřeby je pracovníkovi přidělen

instruktor či školitel, který jej zaučuje na dané pracovní místo již od prvního dne a obvykle jej dále školí, provází a kontroluje po dobu trvání adaptačního procesu. Pak už je nový pracovník uveden na své konkrétní pracovní místo, je mu formálně předáno vybavení potřebné pro výkon práce a začínají mu být přidělovány první pracovní úkoly (Koubek 2015, 189).

1.1.4 Vzdělávání

Vzdělávání je jednou z klíčových činností, která může mít velmi pozitivní dopad jak na pracovníka, tak na organizaci. Je vnímána jako forma péče o pracovníky, podněcuje jejich motivaci a zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce. Z pohledu organizace pak posiluje brand zaměstnavatele a buduje personální marketing. Dochází ke snížení fluktuace, zvyšuje se hodnota pracovníků a jejich produktivita, v důsledku čehož je generován větší zisk. Kvalitním vzděláváním pracovníků tak lze obecně posílit celkovou konkurenceschopnost organizace. Aby bylo vzdělávání konstantní a účelné, je třeba sestavit plán, vycházející z analýzy vzdělávacích potřeb. Díky němu lze vymezit v jaké oblasti a jakou formou by mělo vzdělávání probíhat. Tedy určit čas, místo, délku trvání či datum do kdy by mělo být absolvováno (Aprofes, cit. 12.3.2020).

Na základě plánu pak lze přistoupit k realizaci, při které je třeba se zaměřit detailněji na následující prvky:

- cíle - čeho konkrétně by po absolvování měli být účastníci schopni
- program - obsah, témata, časový harmonogram, použité metody a pomůcky
- motivace - ochota pracovat na zdokonalení znalostí, schopností a dovedností
- metody – jakým způsobem bude vzdělávání probíhat
- účastníci – vzdělávání jednotlivci
- lektoři – realizátoři vzdělávacího programu

(Vodák a Kucharčíková 2011, 99)

Jako ve všech oblastech, také ve vzdělávání dochází k vývoji a změnám pojetí. Jedním ze současných trendů je například multiskilling, neboli cross-training, kdy je cílem zajistit, aby měl pracovník znalosti a dovednosti, které lze využít na více pozicích. Schopnost, na kterou je v porovnání s minulostí kladen podstatně větší důraz je leadership. Na rozdíl od klasického pojetí managementu se leadership zaměřuje více na pozitivní motivaci a inspiraci pracovníků, budování vztahů, prosazování změn a komunikaci. Vývoj se projevuje také ve vyhodnocování efektivity vzdělávání. Od pouhého zjišťování, zda byli účastníci s kurzem spokojeni či jaký byl počet proškolených, se přesouvá do objektivně měřitelné oblasti návratnosti investic, kterou lze posuzovat na základě rozdílu současného a očekávaného výkonu. Taktéž je vzhledem k rychlosti změn nutná co nejpohotovější reakce. Proto se organizace uchylují k just-in-time vzdělávání, které je charakteristické svou svižností a zaměřením na aktuální potřeby. Zároveň je ale

důležitá kontinuita a individuální přístup ke vzdělávání, k jehož zajištění organizace využívají stále častěji mentory či kouče. Nelze samozřejmě opomenout ani technologický rozvoj, který poskytuje příležitosti k využití různých forem výuky, jako jsou například webináře, e-learning či video tréninky. Různé formy vzdělávání, původní i moderní, je vhodné prolínat a zvyšovat tak efektivitu vzdělávání, motivovanost pracovníků, jejich hodnotu, a přispět tak k vylepšení pozice organizace na trhu (HR forum, 2011).

1.1.5 Kultura organizace

Styl komunikace, práce, řízení podniku, přístup k zaměstnancům, postoje, názory, normy, hodnoty a další kvalitativní charakteristiky jsou znaky, které dohromady utvářejí organizační kulturu. Ta nejenže ovlivňuje zaměstnance, ale je jimi samozřejmě také ve velké míře ovlivňována. V důsledku tohoto vzájemného působení se organizační kultura liší nejen dle země vzniku organizace, ale také dle místa působení. Dalšími významnými faktory je například odvětví, ve kterém firma působí nebo konkrétní činnost, kterou provozuje (Nývtová 2003, 177).

Mohlo by se zdát, že je zanedbatelnou součástí řízení organizace, avšak opak je pravdou. Kultura je významným faktorem působícím na zaměstnance, a tedy potažmo i na výsledky organizace. Tento vliv na pracovníky je důsledkem tzv. adaptačního motivu, který lze popsat jako snahu jedince přizpůsobit se okolí. Kultura organizace je ovlivnitelná, a proto je zásadní si specifikovat, čeho chceme v tomto ohledu dosáhnout. K dosažení požadované kultury je pak třeba si uvědomit zásadní vliv vedoucích pracovníků na jejich podřízené. Pokud se tedy organizace rozhodne budovat, či měnit svou kulturu, měla by začít na samém vrcholu vedení (Martin Hájek, 2007).

Základem pro vyváření organizační kultury je primárně leadership. Jsou to totiž právě lídři, kteří ji určitým způsobem ztělesňují a předávají dál. Nelze však předpokládat jednorázové vytyčení kultury a její neměnné fungování po několik let. Je třeba ji pěstovat, modifikovat a inovovat. Efekt dobré kultury pak lze zaznamenat na loajalitě zaměstnanců, zákazníků a klientů a v konečném důsledku i na finančních úsporách (Martin Hájek, 2009).

1.2 Fluktuace

Fluktuace je obecně palčivým problémem velkého počtu firem, nehledě na obor, ve kterém působí. Vzhledem k faktu, že mnoho zaměstnavatelů tato data není ochotno zveřejňovat, může být přesnost statistik na toto téma spekulativní. Hrubým odhadem se však průměrná fluktuace v ČR pohybovala v roce 2019 přibližně mezi 17 a 18 %, což je oproti doporučeným 5 až 10 % alarmující (HR Forum, 2019)

Výpočet fluktuace může být modifikován dle daného prostředí a potřeb organizace. Obecně je jedním z nejpoužívanějších přístupů doporučovaný společností CIPD, zahrnující do počtu odcházejících také zaměstnance, kteří neukončili pracovní poměr dobrovolně. Teprve z tohoto hrubého výpočtu je poté vhodné provádět výpočet fluktuace dobrovolné. Vzorec je definován následovně:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců, kteří odešli za 1 rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} * 100$$

(Vnoučková 2013, 26)

2 Adaptace

2.1 Vymezení pojmu adaptace

Pojem adaptace je primárně používán v biologii a značí schopnost organismu přizpůsobit se vnějším podmínkám. Z tohoto oboru byl dále převzat do psychologie a sociologie, kde se pouze modifikuje dle zaměření dané vědní disciplíny.

Z psychologického hlediska se jedná o pasivní reakce i aktivní chování, za účelem přizpůsobení se a znovunastolení rovnováhy. V sociologii je chápána jako vzájemná interakce jedince a skupiny, při níž by mělo docházet k souladu požadavků a očekávání obou zúčastněných stran. Pro potřeby této práce je však stěžejní se zaměřit konkrétně na adaptaci nového zaměstnance, která představuje jeho celkové začlenění do organizace (Everesta, 2011).

Kocianová (2010, 130) definuje adaptaci na pracovní místo jako „vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí“, které by mělo mít za následek větší míru jeho spokojenosti a stability v organizaci. Pravděpodobnost úspěšnosti adaptace je podle ní ovlivněna nejen osobností, pracovními zkušenostmi, znalostmi a dovednostmi daného jedince a jeho očekáváními, ale také průběhem a okolnostmi adaptace, které jsou ovlivňovány organizací. Samotnou schopnost jedince se se změnou vyrovnat a přizpůsobit se novým podmínkám nazývá adaptabilitou, která je ovlivněna primárně jeho osobností, případně faktem, zda jsou uspokojeny jeho sociální potřeby.

Adaptace zaměstnance může být brána přímo jako jeden z kroků při obsazování volného pracovního místa, navazující na získávání, výběr a přijímání zaměstnance. Ať se jedná o zaměstnance nového v organizaci, či na pracovním místě, je třeba mu předat potřebné informace, odborně ho zaškolit a uvést do sociálního prostředí organizace, a to jak po formální, tak neformální stránce (Šikýř 2016, 115).

Souhrnně program adaptačních a vzdělávacích aktivit nazývá Koubek (2015, 192) orientací pracovníka a jde podle něj o „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ Za součást orientace pracovníka považuje již informace o jeho právech a povinnostech, které jsou mu sděleny jak v pracovní smlouvě, tak ústně během procesu jeho přijímání, a to za přítomnosti jeho přímého nadřízeného a pracovníka personálního útvaru.

Další pojem, který lze ztotožňovat s adaptací nového zaměstnance je tzv. onboarding a Kmošek (2018) jej popisuje jako komplexní začlenění do pracovního prostředí a systému organizace. Tento proces dělí na dvě fáze, a to základní představení organizace a případné předání informačních materiálů pod vedením personálního pracovníka a uvedení do pracovního prostředí, seznámení s pracovní náplní a výkonem práce jeho přímým nadřízeným.

2.2 Význam procesu adaptace

Samotné adaptaci předchází procesy získávání, výběru a přijímání pracovníka, které bývají často časově náročné a je do nich vkládáno velké úsilí. Pokud se však zaměstnanec má sžít se svými pracovními úkoly, podmínkami a nejen pracovním, ale také sociálním prostředím, je nezbytné, aby organizace investovaly své kapacity také právě do procesu řízené adaptace. Pokud tak učiní, je velice pravděpodobné, že tento krok pozitivně ovlivní jak časovou náročnost a efektivitu procesu adaptace, tak pracovníkovy vztahy vůči celé organizaci a jejím členům (Nekoranec a Nagyová, 2014).

Armstrong a Taylor (2015, 310) definují cíle adaptace v následujících čtyřech bodech:

- překonání počáteční fáze nejistoty, pomoc zaměstnanci překlenout pocit neznáma
- vytvoření pozitivního vztahu k organizaci, čímž se zvyšuje pravděpodobnost jeho stabilizace
- minimalizace času, po který zaměstnanec nedosahuje požadovaného výkonu
- snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance z organizace

V porovnání s ním vidí Dvořáková a kol. (2012, 162) účel řízené adaptace, ať už písemně normalizované, či tradované mezi vedoucími zaměstnanci v:

- poklesu nákladů na fluktuaci zaměstnanců
- poklesu ztráty na produktivitě
- růstu pracovní spokojenosti

V této souvislosti však také poukazuje na pozitivní vývoj přístupu velkých organizací nejen k adaptaci samotné, ale také k formulaci a implementaci adaptačních programů. Organizace si začínají uvědomovat dopady nedostatečného začlenění nových zaměstnanců a s nimi spojené náklady, v důsledku čehož jsou ochotny investovat do procesu adaptace více nejen finančního, ale také lidského kapitálu.

Adaptační a vzdělávací soubor aktivit pro nové, či stávající zaměstnance přecházející na nové pracoviště nebo pracovní místo, označuje Koubek (2015, 192) jako orientaci pracovníka. Osvojení jednotlivých dovedností a znalostí pro výkon práce, cílů organizace i včlenění do pracovního kolektivu jsou hlavními faktory eliminující čas, po který zaměstnanec neposkytuje plnohodnotný výkon, což je podle něj primárním smyslem adaptace.

Pokud se tedy autoři ve vytyčení cílů adaptace rozcházejí, jedná se spíše o detaily. Většinou se však shodují v jádru smyslu adaptace, a to zefektivnění výkonu pracovníka v kratším časovém úseku, snížení fluktuace nových pracovníků, minimalizace nákladů spojených s nedostatečným či nekvalitním procesem adaptace a v neposlední řadě pozitivní vliv na samotný pracovníkův vztah k organizaci.

2.3 Členění adaptace

Formální a neformální adaptace

Šikýř (2016, 115) člení činnosti spojené s adaptací zaměstnance na formální a neformální. Formální by měla být vedena manažerem, či zkušeným kolegou, formou adaptačního plánu tak, aby byla zaručena systematičnost tohoto procesu. Neformální pak probíhá přirozenou interakcí pracovníka s jeho okolím.

Stejně jako Šikýř, rozlišuje a definuje adaptaci dle formálnosti také Koubek (2015, 192). Zároveň ale upozorňuje na nepostradatelný význam obou jejich forem, ba dokonce přisuzuje neformální, tedy spontánní adaptaci, ke které dochází mezi spolupracovníky, větší důležitost a účinnost.

Pracovní, sociální a kulturní adaptace

Adaptaci lze dělit také dle jejího zaměření na pracovní a sociální, které jsou velice úzce propojeny, a kulturní. Je třeba, aby se nový zaměstnanec přizpůsobil nejen pracovním požadavkům zaměstnavatele na vykonávanou práci a navázal vztahy s kolegy na pracovišti, ale také přijal firemní kulturu a ztotožňoval se s ní, což může velice pozitivně ovlivnit jeho vztah k organizaci a motivovat ho k proaktivnímu přístupu k práci (Dvořáková a kol. 2012, 162).

Dle segmentu organizace, ve kterém adaptace probíhá

Dle oblasti organizace, do které má být pracovník začleněn, rozlišuje orientaci pracovníka Koubek (2015, 193), a to na:

- celoorganizační (celopodnikovou),

- útvárovou,
- na konkrétní pracovní místo.

Celoorganizační orientace je velice obecná a universální pro všechny nově příchozí zaměstnance, bez ohledu na jejich pozici. Při útvárové se zaměstnanec seznámí s užší pracovní skupinou, do které spadá a snaží se pochytit její zvyklosti a způsob jejího fungování. Orientace na pracovní místo je pak přizpůsobena konkrétní náplni práce daného pracovníka. Poslední dvě výše zmíněné bývají dokonce často spojovány a orientaci na pracovní místo tak není věnován dostatečný důraz a péče.

Velice podobně přistupují k rozdělení oblastí adaptace také Armstrong a Taylor (2015, 310), kteří ale navíc zmiňují obsah daného segmentu adaptace a pověřenou osobu, která je za ni zodpovědná. Za uvedení zaměstnance do organizace je zodpovědný primárně vedoucí týmu či jeho přímý nadřízený, v případné spolupráci s personalistou, který má zaměstnanci poskytnout základní informace o tom, kdo je jeho vedoucí, jak bude probíhat jeho první den v zaměstnání, seznámit ho s prostředím pracoviště apod. Úvod do útvaru a seznámení s činnostmi, které v něm probíhají, by pak měl vést přímo vedoucí daného útvaru. Na pracovní místo jej pak doprovází opět vedoucí týmu či jeho přímý nadřízený a seznamuje ho s jeho novými kolegy. Teprve poté je uveden na své pracovní místo, kde je zaškolen na konkrétní pozici. Tento proces může být zajišťován kolegy, vedoucími pracovníky, specialisty či letory, v závislosti na potřebách dané pozice. Pro jeho úspěšnost a efektivitu je ale klíčové, aby byl systematický.

2.4 Fáze adaptačního procesu

Za první fázi adaptace lze považovat již přijímací pohovor, při kterém by, mimo jiné, mělo dojít také ke vzájemnému sdělení hodnot a norem chování. Tyto informace by neměly být brány na lehkou váhu jak ze strany zaměstnance, tak ze strany organizace. Jejich soulad je totiž považován za jeden ze základních předpokladů úspěšné adaptace a dalšího setrvání zaměstnance v organizaci. Druhou fází je střet očekávání zaměstnance s realitou. Pokud zaměstnanec čelí velkému zklamání, nesoulad očekávání a reality může vést k vnitřní rezignaci zaměstnance, případně až k ukončení pracovního poměru. Tato situace bývá často důsledkem ne zcela reálných informací poskytnutých při vstupním pohovoru, vědomými i nevědomými očekáváními zaměstnance, odlišnými představami o pracovních podmínkách, kulturním šokem, nesouladem osobních cílů jedince s cíli organizace apod. Třetí, poslední, fáze adaptace se týká profesní a sociální integrace zaměstnance. Je třeba aby zaměstnanec převzal odpovědnost za svou pracovní pozici a její náplň, poskytoval plnohodnotný výkon a přijal hodnoty a kulturu dané organizace (Nekoranec a Nagyová 2014).

O rozdělení adaptace do tří fází se zmiňuje také Kocianová (2010, 132). Jako nejčastěji používané udává rozdělení na přednástupní, nástupní a integrační fázi. V procesu adaptace hrají roli zkušenosti, které pracovník získal již před nástupem na pracovní místo, a které mají vliv také na jeho rozhodnutí, zda vstoupit do organizace. Při nástupu pracovníka je pak klíčový střet jeho očekávání s realitou a jeho první dny v organizaci, kdy je nutné věnovat náležitou pozornost a péči jeho orientaci na novém pracovním místě. V integrační fázi je pak důležité pracovníka nejen odborně zaškolit k výkonu jeho práce, ale také jej začlenit mezi spolupracovníky.

Rozdělení fází adaptačního procesu, dle Kaspera a Mayrhofera (2005), zohledňující nejen odbornou, ale také psychologickou stránku nově nastupujícího pracovníka, které se osvědčilo primárně v německy mluvícím prostředí pak vypadá následovně:

1. fáze: anticipační socializace¹ a rozhodnutí pro místo
2. fáze: nástup do organizace, střet očekávání s realitou
3. fáze: odborná a sociální integrace
4. fáze: nový pracovník se stává plnohodnotným členem organizace

(Kocianová, 2010, 132 cit. Kasper a Mayrhofer, 2005)

2.5 Časový plán

Ve vytyčení doby adaptace se autoři rozcházejí již na jejím začátku. Někteří totiž věří, že tento proces je započat již ve chvíli, kdy se potenciální pracovník rozhoduje, zda má o nabízenou pozici v organizaci zájem. Samotná náplň adaptačního programu se pak v závislosti na přístupu organizace či obsazované pozici též velice liší. Rozsah programu se pohybuje mezi velmi stručným shrnutím základních informací až po formálně řízené, velice podrobně propracované programy, které mohou být podpořeny dokonce vypracováním individuálního rozvojového plánu. Obecně tedy tento program může probíhat několik týdnů až několik měsíců (Vasilica a Paula, 2019).

Koubek (2015, 199) upozorňuje hlavně na přiměřenou intenzitu sdělování informací. Tedy nepřehltit nového pracovníka příliš mnoha informacemi najednou, ale rozložit je do delšího časového úseku tak, aby měl nový pracovník prostor na jejich zpracování. Teprve dle pozice, a s ní spojenému obsahu, je stanoven časový rozsah doby

¹ Anticipační socializací se rozumí zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka (získávají se v rámci socializace v rodině, ve škole, prostřednictvím médií, přátel i prostřednictvím pracovní socializace v rámci pracovní činnosti (Kasper, Mayrhofer, 2005).

adaptace, který se může pohybovat v řádu několika dní až několika měsíců. Časový plán adaptace lze modifikovat dle pozice a její povahy. Níže je uvedena pouze jedna z možností, jak jej lze sestavit:

1. Po výběru a přijetí pracovníka jsou mu předány vybrané písemné materiály
2. Další písemně i ústně předané informace od personálního útvaru a přímého nadřízeného jsou pracovníkovi sdělovány při podpisu smlouvy
3. V období mezi podpisem smlouvy a nástupem zaměstnance na pozici je vhodné, aby s ním jeho přímý nadřízený udržoval kontakt, poskytoval mu další potřebné informace, případně mu pomáhal s řešením osobních záležitostí, spojených s nástupem do organizace
4. První den nového pracovníka je třeba věnovat dořešení všech formálních i neformálních náležitostí, spojených s jeho přijímáním a nástupem. Tedy například seznámení s jeho právy a povinnostmi, doplnění všech dokumentů spojených s jeho nástupem a zařazení do personální evidence zaměstnanců, sdělení předpisů o BOZP a sociálně hygienických podmínek práce, uvedení na pracoviště, seznámení s dalšími pracovníky organizace a útvaru, se kterými bude přicházet do kontaktu, přidělení pracovních pomůcek, začátek odborného zaškolení zaměstnance na pozici a přidělení prvních pracovních úkolů apod. Je ale třeba zaměstnance informacemi první den nepřehltit a sdělovat je dle priority postupně.
5. První týden nový pracovník absolvuje pohovory s nadřízenými pracovníky a specialisty v organizaci, zjišťuje, na koho se v rámci své pracovní náplně v případě potřeby obrátit, seznamuje se s kolegy v útvaru a se svým nadřízeným spolupracuje na plánování jeho pracovních úkolů.
6. Během druhého týdne již začíná plnit úkoly na své pozici. Jedna ze schůzek s jeho přímým nadřízeným je věnována kontrole a řešení případných problémů spojených s jeho orientací na pracovní pozici. Ve stejné záležitosti je pak kontaktován také personálním oddělením organizace.
7. Třetí a čtvrtý týden absolvuje školení týkající se např. zaměstnaneckých výhod či norem chování v organizaci. Průběh adaptace je třeba průběžně kontrolovat a vyhodnocovat. Za tímto účelem je třeba, aby měl zaměstnanec v tomto období alespoň jednou týdně formální schůzku se svým přímým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru.
8. Druhý až pátý měsíc pokračují formální schůzky za účelem vyhodnocování procesu adaptace v intervalu jednou za dva týdny. Zaměstnanci jsou již postupně ukládány všechny úkoly jeho pracovního místa. Absolvuje další krátká doplňující školení např. o odměňování, zlepšování pracovního výkonu či technologiích.
9. Šestáým měsícem proces adaptace končí, je vyhodnocován a dochází k plánování dalšího rozvoje pracovníka.

2.6 Adaptační program

Adaptační program slouží k formálnímu a řízenému začlenění zaměstnance do organizace. Může probíhat jak na pracovišti, tak mimo něj. Vzdělávání zaměstnance na pracovišti, na kterém bude zaměstnanec dále působit, je vhodné zvolit pro individuální část zaškolení, a to formou instruktáže, asistence, pověření úkolem, rotace práce, koučinkem či mentoringem. Vzdělávání mimo obvyklé pracoviště jedince je pak vhodné především pro hromadné zaškolení zaměstnanců v podobě přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, outdoorových aktivit nebo pracovní porady. Důležité však je, aby adaptační program byl započat již v den nástupu zaměstnance na pozici (Šikýř 2014, 127).

Adaptační programy bývají v oblibě spíše ve větších organizacích, kde jsou formálně řízeny, za účelem zajištění celkové profesní i sociální adaptace zaměstnance. Konkrétní postup pro tvorbu a implementaci adaptačního programu specifikovat nelze, jelikož se může diametrálně lišit v závislosti na požadavcích na pracovní pozici, míře kompetencí svěřených danému zaměstnanci, jeho postavení ve společnosti apod. Obecně však lze pro tvorbu adaptačního programu doporučit zahrnutí následujících činností:

- vytvoření adaptačního plánu
- schůzka s novým zaměstnancem
- uvedení zaměstnance na jeho pozici
- školení zaměřené na background organizace
- poskytnutí orientačního balíčku
- seznámení jedince se spolupracovníky
- seznámení s obecně právními předpisy a školení BOZP
- zajištění dalších potřebných školení pro výkon práce na dané pozici
- kontrola pochopení a souladu pracovníka s konkrétními pracovními úkoly
- závěrečné zhodnocení adaptačního programu apod.

(Nekoranec a Nagyová, 2014)

Jako některé z konkrétních aktivit a pomůcek pro usnadnění průběhu procesu odborné i sociální adaptace lze využít například adaptační akce, za účelem setkání nových pracovníků, písemných příruček s informacemi pro nové pracovníky, instrukce k adaptaci nových pracovníků pro další spoluúčastníky (nadřízené, mentory, patrony apod.) či zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (Kocianová, 2010, 132 cit. Kasper a Mayrhofer, 2005).

2.6.1 Orientační balíček

Adaptační proces přináší pro pracovníky v krátkém časovém úseku mnoho informací. Proto může být poměrně náročné všechny tyto informace vstřebávat a zapamatovat si je. Jednou z možností, jak pracovníkům může organizace toto období usnadnit, je poskytnutí orientačního balíčku. Jedná se o písemný soubor základních informací, které pomohou pracovníkovi obeznámit se s prostředím organizace a lépe zvládnout počáteční fázi v novém zaměstnání. Měl by obsahovat informace o organizaci, její struktuře, cílech, historii, předpisech, bezpečnostních pravidlech či organizaci práce. Neměly by být opomenuty ani informace související přímo s pracovníkem. Tedy pracovní podmínky a režim, způsob hodnocení výkonu, vzdělávání pracovníků, možnosti karierního růstu apod. A nedílnou součástí jsou také informace týkající se pracoviště, jako je popis pracovního místa, jeho význam pro organizaci a specifické cíle (Nekora-nec a Nagyová, 2014).

Koubek (2015) uvádí konkrétní seznam informací, které by v orientačním balíčku rozhodně neměly chybět následovně:

- Aktuální organizační schéma
- Perspektivní (projektované) schéma
- Mapa (plán)
- Specifické klíčové termíny pro dané odvětví či pracovní místo
- Informace o politice organizace
- Kopie kolektivní smlouvy
- Popis pracovního místa a informace o jeho specifických cílech
- Seznam podnikových svátků (volných dnů)
- Seznam zaměstnaneckých benefitů
- Informace o procesu hodnocení pracovního výkonu, včetně kopií používaných formulářů
- Kopie dalších formulářů používaných pracovníky
- Výpis možností vzdělávání
- Informační zdroje
- Informace o postupu v případě nebezpečí či nouze na pracovišti a prevenci nehod
- Ukázka důležitých publikací organizace
- Kontakty na klíčové pracovníky organizace
- Důležitá telefonní čísla v případě nouze
- Informace o pojištění zaměstnanců

(Koubek, 2015, 193 citován St. John, 1980)

2.6.2 Hodnocení adaptace

V průběhu celého procesu by měla být zaměstnanci od manažera poskytována zpětná vazba, tedy neformální hodnocení, za účelem včasného rozpoznání a nápravy případných pracovních problémů. Neméně důležité je formální hodnocení, uskutečňované na konci období adaptace, s cílem shrnout, vyhodnotit a prodiskutovat se zaměstnancem průběh programu adaptace (Šikýř 2014, 109).

Vzhledem k ekonomickému dopadu a vlivu na výkonnost organizace jako takové, je nezbytné sledovat také účinnost procesu adaptace. Jednou z metod může být hodnocení spokojenosti, a to jak zaměstnance, tak firmy. K měření je používán dotazník se škálou od možnosti zcela spokojený po zcela nespokojený, kterým jsou přiřazeny hodnoty. Ty jsou poté dosazeny do vzorce a vyhodnocení probíhá na základě výsledného indexu spokojenosti. Limity této metody však tkví ve velké míře subjektivity vnímání spokojenosti. Dalším přístupem je hodnocení skrze vývoj indikátorů výkonnosti, který bere v potaz objektivní i subjektivní ukazatele. Možností je také využití integrovaného systému hodnocení pro konkrétní organizaci, který je založen na širší škále kritérií a komplexním pojetí různých indikátorů (Makhmudova, Bikulova a Eremina, 2019).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodologie

Teoretická část této bakalářské práce je zpracována na základě analýzy a komparace sekundárních pramenů. Jde o výklad základních pojmů a vztahů o řízení lidských zdrojů. Hlavně se jedná o přehled současného poznání o adaptaci zaměstnanců, rozbor a porovnání statistických dat nebo výsledků empirických výzkumů realizovaných jinou osobou. Tento sekundární výzkum se stává východiskem pro praktickou část práce. V praktické části jsou využity informace jak z veřejně dostupných sekundárních zdrojů a interních zdrojů firmy, tak z primárního výzkumu, který slouží k výpočtu ukazatelů fluktuace, využívá vlastních zkušeností získaných pozorováními a údaji získaných z polostrukturovaných rozhovorů. Sekundární zdroje i interní zdroje firmy jsou vždy citovány.

Fluktuace je vypočtena na základě dat poskytnutých firmou. Bližší specifikace je uvedena v podkapitole 4.3. K výpočtu byl použit následující vzorec:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet zaměstnanců sledované skupiny, kteří odešli za 1 rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za 1 rok}} * 100$$

Vzhledem k okolnostem týkajících se pandemie covid-19 je forma dotazníků, zasílaná řadovým pracovníkům, pro sběr informací nevhodnou, jelikož by získaná data mohla být ovlivněna nejistotou a psychickým rozpoložením respondentů. Informace pro analýzu současného stavu procesu adaptace firmy ML CZECH REPUBLIC s.r.o. jsou tedy získávány formou polostrukturovaných rozhovorů s dlouhodobými zaměstnanci a se zaměstnanci vyšších pozic. Ti jsou dotazováni na otázky zmíněné v podkapitole 4.9, které jsou dle potřeby tazatele dále rozváděny a upřesňovány. Rozhovory probíhají online formou, bez kamerového či hlasového záznamu. Výstupy z rozhovorů jsou narrative cases, tedy kvalitativní studie zaměřující se na postoj jednotlivých zaměstnanců.

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti celio- nadnárodní

Celio je francouzská společnost působící v oblasti retailu, specializující se na prodej pánské módy. Počátek této značky se datuje k roku 1978, kdy byla bratry Marcem a Laurentem Grosmanovými otevřena první pařížská prodejna. Koncept celio tak, jak ho známe dnes, se ale začal utvářet až o sedm let později. V současnosti čítá přes 1100 prodejních míst, rozšířených ve více než 50 zemích, se společnou misí: „Umožnit mužům bez výčitek vytvářet a sdílet svůj styl.“

Sídlo společnosti se nachází v Bruselu, avšak vedení většiny divizí sídlí v Blaquie ve Francii. Vlastní 5 evropských dceřiných společností, konkrétně ve Francii, v Belgii, v Itálii, ve Španělsku a ECE (Europe Centrale & Est), jejíž součástí je také česká firma ML CZECH REPUBLIC s.r.o.

Nabízí elegantní a „cool“ městskou módu pro muže. Díky široké nabídce, od elegantního stylu, přes casual, až po volnočasové kousky, poskytuje svému zákazníkovi oblečení pro každou příležitost. V současné době je zřízen e-shop pouze pro Francii, takže drtivá většina nákupů probíhá v kamenných prodejnách. Vzhledem k podmínkám trhu tohoto odvětví je třeba mít konkurenční výhodu. Tedy nabízet zákazníkovi něco, co jinde nedostane, co dělá prodejce výjimečným. Kromě kvality, moderního a čistého vzhledu prodejen a stylového visual merchandisingu, se celio rozhodlo jít především cestou zákaznického servisu. Zaměstnanci jsou tedy jedním z klíčových faktorů úspěchu firmy.

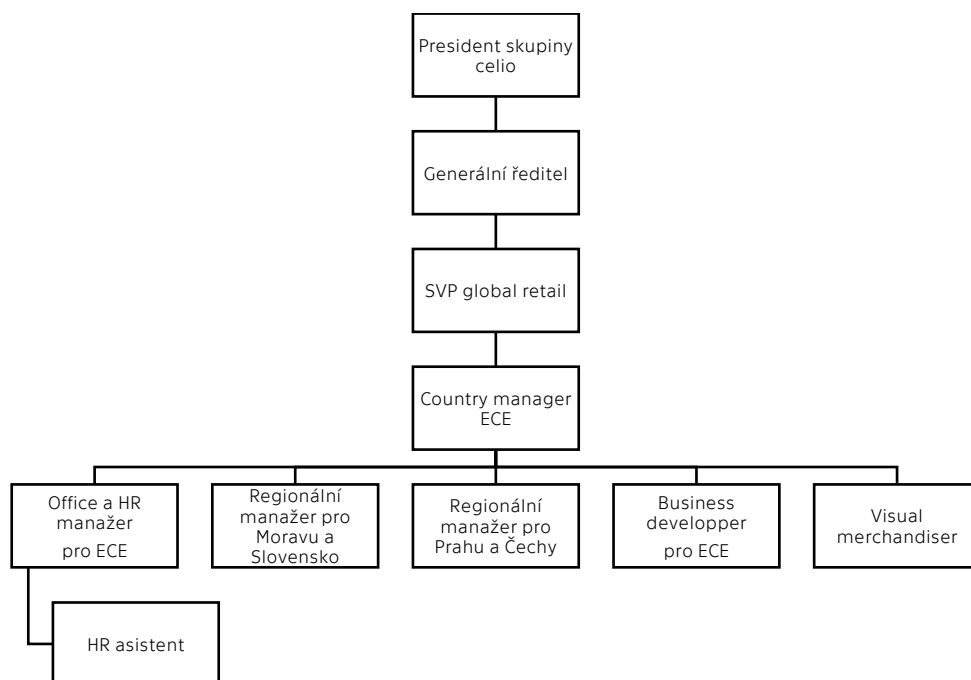
Kromě závazků, které si v oblasti sociální odpovědnosti společnost definovala sama, došlo v roce 2019 k důležitému kroku. Vstupem do sdružení „Fashion Pact“ se zavázala společně s dalšími organizacemi z oblasti módy a textilního průmyslu k dosažení klíčových cílů v oblasti zastavení globálního oteplování, obnovy biodiverzity a ochrany oceánů. A to nejen samotným vlastním působením, ale také vlivem svých dodavatelů a distributorů (The Fashion Pact, cit. 27.4.2020).

Velká pozornost je věnována také oblasti HR. V roce 2019 se jedním z nejúspěšnějších projektů stal „celio retail camp“, jehož cílem bylo proškolení 2000 zaměstnanců v nových prodejních technikách a změnách v rámci celého fungování společnosti. Přelomová pak byla také kampaň „C*possible“, budující a posilující značku zaměstnavatele. Za obě tyto iniciativy získalo celio ocenění „VICTOIRES DES LEADERS DU CAPITAL HUMAIN“ (cena předávaná časopisem Décideurs a skupinou Leaders League). Konkrétně zlatou trofej v kategorii francouzská společnost v zahraničí a stříbrnou trofej za kampaň zaměstnavatelské značky (Camara 29.11.2019, Fashion United).

Chod společnosti je nyní z velké míry ovlivněn probíhající transformací, která reaguje na změny spojené s digitalizací, udržitelností a požadavky zákazníka. Klade si za cíl do dvou let kompletně zmodernizovat nejen značku, ale také fungování celé firmy. Ve spojitosti s touto transformací si firma definovala také novou vizi, a to: „Stát se značkou, která nejlépe rozumí mužům.“

4.2 Představení ML CZECH REPUBLIC s.r.o.

V České republice působí celio od roku 2008 jako firma sídlící v Praze pod obchodním jménem ML CZECH REPUBLIC s.r.o. Velká část procesů, včetně těch v oblasti HR, podléhá standardizaci mateřské centrály. V rámci celé organizace je součástí dceřiné společnosti ECE (Europe Centrale & Est, střední a východní Evropa), pod kterou spadá společně se slovenskou firmou CELIO SLOVAKIA s.r.o. Organizační schéma vedení filiálky ECE, řídicí firmy v České a Slovenské republice, a jeho návaznost na vedení mateřské společnosti lze vidět na Obrázku 1.



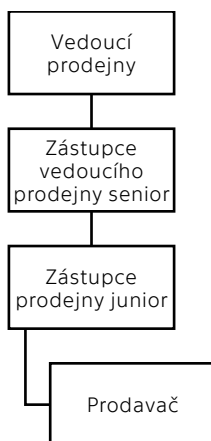
Obrázek 1: Organizační struktura centrály ECE v návaznosti na francouzskou mateřskou společnost

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Vedení ECE má v určitých směrech jistou dávku autonomie a možnost lokálních iniciativ, avšak zásadní oblasti, jako je např. způsob fungování firmy, značka či hodnoty jsou dané mateřskou společností. V současnou chvíli řídí ML CZECH REPUBLIC s.r.o. 14 prodejen, přičemž 7 z nich se nachází v Praze. Všechny prodejny v ČR jsou pobočkami celio, tedy jejich prostory, skladové zásoby i zaměstnanci jsou vázány na firmu.

Vzhledem k počtu prodejen a zaměstnanců centrály je práce a komunikace manažerů a vedoucích prodejen velmi úzce propojena.

ML CZECH REPUBLIC zaměstnává přes 70 pracovníků na hlavní pracovní poměr, jejichž počet dle potřeby provozu kapacitně doplňuje zaměstnanci, pracujícími na základě dohod. Zaměstnanci na dohody mají velmi podobnou náplň práce, která je definována pro pozici prodavač. Příímým nadřízeným vedoucího prodejny je jeden ze dvou regionálních manažerů, v závislosti na regionu. Počet zaměstnanců na prodejně se liší dle její velikosti a vytíženosti, avšak organizační struktura všechny prodejen je totožná:



Obrázek 2: Organizační struktura prodejen celio

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

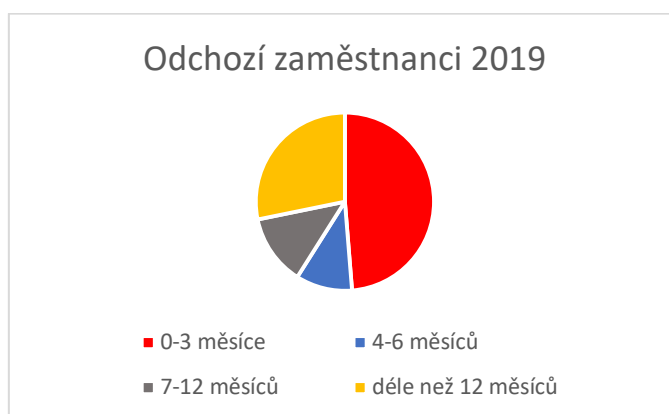
K výše zmíněným pozicím má firma podrobně zpracované analýzy pracovního místa, které jsou podkladem dostupným pro HR, regionální manažery i vedoucí prodejny při obsazování volného pracovního místa, adaptaci zaměstnanců, jejich hodnocení a další personální činnosti.

4.3 Fluktuace

Firmy působící v retailu se s vysokou mírou fluktuace potýkají v podstatě neustále. Níže zmíněná data ML CZECH REPUBLIC s.r.o. za rok 2019 bohužel nejsou výjimkou. Výpočet je proveden z dat za období od 1.1.2019 do 31.12.2019. Celkový počet zaměstnanců byl vzhledem k otevření nové prodejny v průběhu roku stanoven jako průměr stavu zaměstnanců na počátku a na konci sledovaného období. Uvedená data jsou zaměřena na zaměstnance prodejen na hlavní pracovní poměr, a to jak na celý, tak částečný úvazek, se smlouvou na dobu určitou i neurčitou, včetně zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené. Zaměstnanci centrály jsou vzhledem k odlišným podmínkám práce z výpočtu vyloučeni.

Tabulka 1 Přehled počtu celkových a odchozích zaměstnanců za rok 2019

Celkový počet zaměstnanců	69
0 až 3 měsíce	19
4 až 6 měsíců	4
7 až 12 měsíců	5
Déle než 12 měsíců	11
Výstupů celkem	40



Obrázek 3: Skupiny odchozích zaměstnanců dle doby pracovního poměru

Tabulka 2 Kumulativní fluktuace zaměstnanců za rok 2019 rozdělená dle délky pracovního poměru

Celková	57,97 %
ZD (0 až 3 měsíce)	27,54 %
0 až 6 měsíců	33,33 %
0 až 12 měsíců	40,58 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

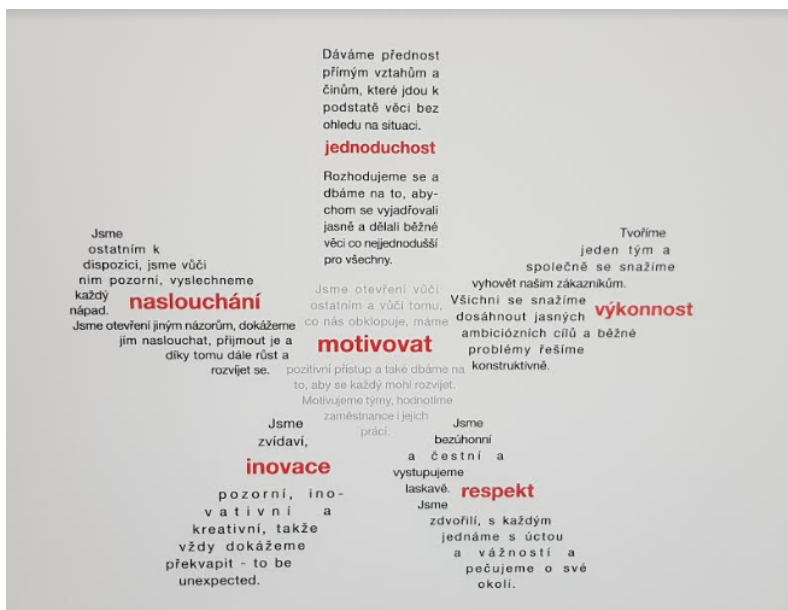
Při takto definovaných podmínkách je jako celkový počet bráno 69 zaměstnanců. Vzhledem k 40 odchozím zaměstnancům za dané období činí celková fluktuace 57,97 % a pohybuje se tedy vysoko nad doporučovanou hodnotou. Odchozí zaměstnanci byli dále rozděleni dle délky trvání pracovního poměru. Téměř polovinu odchozích tvoří zaměstnanci ve zkušební době, což při výpočtu pouze pro tuto skupinu tvoří fluktuaci 27,54 %. Z 19 případů ukončení pracovního poměru bylo 16 ukončeno ze strany zaměstnance, 2 ze strany zaměstnavatele a jeden uplynutím sjednané doby. Jedním z důvodů takto vysoké míry fluktuace ve zkušební době může být například nastavení očekávání zaměstnance a následný střet s realitou. Může ale také signalizovat právě nutnost optimalizace adaptace zaměstnanců.

4.4 Personální činnosti

Zaměstnanci, pověřeni zajišťováním personálních činností, jsou Office a HR manažer pro ECE na plný úvazek a HR asistent, zaměstnaný na zkrácený úvazek (15hod/týden). Mimo činnosti nutné pro samotný chod firmy navíc francouzská mateřská společnost udává v této oblasti vlastní tolerované minimum projektů a procesů, které je třeba zajistit a realizovat. Nechává ale také volnost lokálním iniciativám, pokud jsou v souladu s její kulturou a hodnotami. Hlavní pracovní náplní Office a HR manažera je tedy nejen řízení a zajišťování HR činností nutných pro samotné fungování firmy, ale také komunikace s HR vedením ve Francii, adaptace a realizace zadávaných procesů a projektů na lokální prostředí, případně tvorba a zajišťování dalších iniciativ. HR asistent je pak jeho podporou v oblasti personální agendy, administrativy a spoluúčastní se na některých projektech. V účetní a právní oblasti využívá firma outsourcingu a poradenství. S organizací specializující se na finance a účetnictví spolupracuje téměř na denní bázi a s právní kanceláří probíhá spolupráce dle potřeby.

4.5 Firemní kultura

V celé mezinárodní společnosti celio, jejíž součástí je ML CZECH REPUBLIC s.r.o., je nastavena stejná firemní kultura. Při interní komunikaci je preferováno tykání. Není však bráno automaticky, ale odvíjí se od seznámení a vzájemné domluvy zaměstnanců. Základem kultury jsou hodnoty celio, které byly definovány na workshopu, za spolupráce zaměstnanců z různých zemí a různých pozic v rámci organizace. Více než 4000 zaměstnanců celé společnosti celio tedy spojují tyto hodnoty:



Obrázek 4: Hodnoty společnosti celio

Zdroj: Interní materiály společnosti

Symbolem, který propojuje značku, její logo, hodnoty a prolíná se v celé interní i externí komunikaci celio je hvězdička. Reprezentuje individualitu a vše, co každý jednotlivec do firmy přináší. Součástí filozofie firmy je myšlenka, že právě v individualitě a propojení různých národností, kultur a osobních hodnot všech zaměstnanců je síla celého týmu celio.

A právě týmovou spoluprací formou workshopů zaměstnanců různých pozic celio často realizuje své projekty. Jedním z takových je právě oceněný projekt C*possible, který vystihuje smýšlení firmy o jejích zaměstnancích. Jedná se o kampaň posilující zaměstnaneckou značku, jejíž náplní je komunikace 30 reálných příběhů a úspěchu zaměstnanců celio, formou plakátů a videa. Název C*possible (C'est possible), pro české prostředí překládaný jako: „Vše je možné.“, záměrně není dále specifikován. Pole úspěchů a možností, které zaměstnavatel bere v potaz, oceňuje a komunikuje tedy není nijak ohraničeno (Focus HR, 2019).

V ČR je vzhledem k úzké spolupráci mezi sídlem společnosti a provozem lokální iniciativou prolomit bariéry těchto dvou stran, které mají odlišné potřeby, způsob myšlení i práce. Jako jeden z nástrojů, jak zlepšit komunikaci těchto dvou stran, podpořit jejich spolupráci a vzájemné pochopení, jsou firmou pořádány dny, kdy zaměstnanci kanceláře, kteří prodejny pracovně navštěvují sporadicky, stráví část své pracovní doby na prodejně.

Vliv kultury společnosti lze vnímat také v HR politice, definované mateřskou společností, jejíž priority jsou:

- Rozvoj dovedností a zaměstnatelnosti
- Odpovědnost spojená s vysokou úrovní autonomie
- Inspirativní management, nesoucí hodnoty celio, který je zdrojem angažovanosti a mobilizace týmu
- Vnitřní systémy rozvoje a mobility
- Poskytnutí prostoru a možnost všech zaměstnanců vytvořit si svůj vlastní příběh (odkaz na kampaň C*possible)

4.6 Internetové HR platformy- část přístup pro zaměstnance

Firma se v mnoha ohledech snaží přizpůsobovat moderním trendům a digitalizaci. Výjimkou není ani HR, kde jsou stále častěji využívány pro zajištění a podporu různých oblastí internetové platformy. Jednou z takových platforem, používaných v celio, je Workplace. Jedná se o prostředí pro komunikaci poskytované Facebookem, přizpůsobené jak funkčně, tak zabezpečením, potřebám firem. Další platformou je twist, systém pro administrativu ročních hodnotících pohovorů, který slouží nejen k záznamu

provedených pohovorů, ale také k přípravě na pohovor jak ze strany hodnotícího, tak hodnoceného zaměstnance. Zároveň je využíván k vyhledávání talentů a interní komunikaci nabídek pracovních příležitostí v celé společnosti celio. Inovativní je také nástroj pro pravidelné získávání a vyhodnocování zpětné vazby zaměstnanců. Anonymní anketa spokojenosti, zasílaná na e-mail, poskytující širokým spektrem otázek prostor nejen k zhodnocení, ale také k novým nápadům každého zaměstnance. Jako podpora k procesu integrace a dalšímu vzdělávání zaměstnanců je též vytvořena samostatná platforma, nazývána celio Expert, která je podrobněji popsána v podkapitole 4.8.

4.7 Získávání, výběr a přijímání pracovníků na prodejnu

Proces obsazování volného pracovního místa se liší dle pozice, na kterou je zaměstnanec přijímán, a dle skutečnosti, zda je již v organizaci zaměstnán či nikoliv. Pokud je využíváno vnitřních zdrojů organizace, bývá zaměstnanec osloven přímo, na základě dobrého hodnocení výkonu práce na jeho současné pozici. V případě oslovování uchazečů mimo firmu jsou využívány pro inzerci nabídky internetové pracovní portály nebo je bráno v potaz doporučení uchazeče současným zaměstnancem. Veškeré fáze obsazování pozice centrály jsou vždy specifické, v závislosti na konkrétní situaci a pracovním místě. Pokud se jedná o potenciálního zaměstnance na pozici vedoucího prodejny, zajišťuje jeho výběr HR a regionální manažer. Při výběru pracovníků na pozice senior a junior se pak jedná o spolupráci vedoucího prodejny, regionálního manažera a HR. Obsazování pozice prodavač je svěřeno zpravidla vedoucímu dané prodejny. Standardním postupem při výběru vedoucího prodejny je dvoukolový pohovor, u ostatních pracovníků prodejny pouze jednokolový. Po výběru pracovníka a rozhodnutí o přijetí, je pracovníkovi na e-mail zaslán osobní dotazník, tedy formulář s údaji nutnými pro tvorbu smlouvy a personální agendu, seznam dokumentů, které by měl dodat při podpisu smlouvy, formulář ke vstupní lékařské prohlídce a pokyny k nástupu do zaměstnání. Na základě osobního dotazníku mu je HR oddělením vytvořena pracovní smlouva, kterou podepisuje s vedoucím na prodejně v období mezi rozhodnutím o přijetí a prvním pracovním dnem či v první pracovní den. V případě přijímání vedoucího prodejny nebo zaměstnance vyšší pozice, je dokumentem předcházejícím zaslání OD písemná pracovní nabídka. Po jejím přijetí je pracovníkovi zaslán OD a základě něj vypracována smlouva, kterou podepisuje v sídle firmy. Při příležitosti podpisu smlouvy je pracovník zároveň povinen dodat požadované dokumenty zmiňované v seznamu. Firma je však v tomto ohledu flexibilní a výše popsaný standardní postup obsazování pracovního místa přizpůsobuje podmínkám trhu práce.

4.8 Současný stav adaptačního procesu

Jak již bylo řečeno u obsazování volného pracovního místa, procesy týkající se pracovníků centrály jsou nastaveny velice individuálně. Konkrétně při adaptaci je tedy vždy sestaven plán pro konkrétního zaměstnance, přizpůsobený potřebám dané pozice. U zaměstnanců prodejny je pak nastaven univerzální program, dle kterého jsou integrováni. Pokud se jedná o nového vedoucího prodejny, je jeho proces adaptace řízen HR a regionálním manažerem. Jejich povinností je také uvedení nového vedoucího do firmy, seznámení s týmem a kontrola průběhu adaptace. Školen je na prodejně jedním ze zkušených vedoucích. U ostatních pracovních míst probíhá adaptace na prodejně pod vedením jejich vedoucího. Ať se jedná o začleňování zaměstnance na jakoukoliv pozici na prodejně, má školící vedoucí k dispozici písemné pokyny pro začleňování nového zaměstnance. Jejich součástí je také kniha začleňování, tedy program integrace přizpůsobený konkrétní pozici, věnující se jak pracovní, kulturní tak i sociální integraci. KZ má tři části: postup integrace, hodnocení procesu a analýza pracovního místa. Jeden výtisk slouží vedoucímu prodejny pro řízení procesu, druhý je předán novému pracovníkovi, aby byla zajištěna jeho informovanost o průběhu. Program je tematicky rozdělen dle oblastí integrace a jeho jednotlivé kroky jsou sepsány heslovitě. Každý krok má vytyčeny účastníky a prostor pro zapsání data jeho realizace. Dle pokynů by jednotlivé kroky této knihy měly být procházeny chronologicky. Zároveň kniha začleňování odkazuje na školící platformu celio Expert. Moduly na této platformě jsou rozděleny na několik částí. První částí je úvod, obsahující informace o firmě, její historii, hodnotách apod. Dalšími moduly se věnují procesům, prodeji, zboží a práci s počítačem. Informace v těchto modulech jsou podávány formou prezentací, videí a interaktivních částí, které vyžadují zapojení zaměstnance, např. ve formě vyplnění krátkých kvízů. Po absolvování daného modulu jsou přímý nadřízený a HR manažer oprávněni zobrazit si čas věnovaný modulům CE i úspěšnost v interaktivních úkolech. Jakmile je program stanovený KZ dokončen, měl by být proces formálně zhodnocen. Podkladem k hodnocení je druhá část KZ. Jak program, tak hodnocení vychází z popisu pracovního místa, obsaženého v části třetí.

4.9 Rozhovory se zaměstnanci české firmy

V polostrukturovaném rozhovoru byli zaměstnanci dotazováni na následující otázky:

- Popište prosím současný stav procesu adaptace na prodejně (porovnání s praxí, využití poskytovaných materiálů, angažovanost zaměstnanců, ...)
- Jak hodnotíte současný proces adaptace? Je dostačující?
- V čem konkrétně si myslíte, že by bylo možné proces adaptace zlepšit?

- Naopak co ze současného procesu adaptace by dle Vás bylo dobré zachovat?
- Co by vedoucím prodejen a regionálním manažerům pomohlo zlepšit a usnadnit proces adaptace?
- Pokud Váš předchozí zaměstnavatel působil v oblasti retailu, jak byste proces adaptace porovnal/a oproti celio?

Zaměstnankyně A, 53 let, 7 let ve firmě, vedoucí prodejny

Z pohledu zaměstnankyně A je největší překážkou pro kvalitní adaptaci nového zaměstnance hlavně čas. Samotný nábor a přijímání zaměstnance probíhá často již v situaci, kdy jej prodejna akutně potřebuje, což nevyhnutelně vede k nedostatečnému věnování pozornosti adaptaci a snaze začlenit nového zaměstnance co nejdříve po jeho nástupu. V tomto směru zmiňuje jako východisko zavedení prodejny, která by byla na školení zaměstnanců specializovaná, případně vytvoření pozice školitele, zaměřujícího se na adaptaci a školení nových zaměstnanců. Bere však v potaz také vlastní zkušenost a upozorňuje na odlišnosti ve stylu práce a konkrétních postupech jednotlivých vedoucích prodejen. Nevýhodou školení na jiné prodejně by pak podle ní byla hlavně absence kontaktu s týmem, do kterého by se měl nový pracovník následně začlenit. Sociální adaptaci zaměstnance považuje čistě za zodpovědnost vedoucího prodejny, který jej seznamuje s kolegy průběžně, v závislosti na rozpisu směn. Jako formu bližšího navázání kontaktu s kolegy v týmu považuje také pověření zkušených pracovníků některými fázemi zaškolení nováčka. Knihu začlenění k adaptaci využívá, ale nebere její jednotlivé kroky postupně, jak je doporučeno, a upravuje jejich pořadí dle potřeby. Je pro ni však nesrozumitelná a pro pozice vedoucí a senior obsahem nedostačující. V podrobnějším rozepsání předávaných informací a postupů vidí možnost pro kontrolu, zda byly novému zaměstnanci kompletně sděleny. Platformu CE až na potřebu aktualizace informací, které jsou v ní komunikovány, hodnotí veskrze pozitivně. Ocenila by včasnější poskytnutí vlastního přístupu zaměstnance na CE, aby mohl úvodní moduly s informacemi o firmě absolvovat již před prvním pracovním dnem. K zavedení dalších materiálů poskytnutých firmou má negativní postoj, jelikož předpokládá, že by generovaly více administrativy. Upřednostnila by spíše zpřehlednění a rozšíření stávající knihy začlenění a aktualizaci modulů CE.

Zaměstnankyně B, 50 let, ve firmě 8 let na pozici vedoucí prodejny, poté půlroční působení u jiné firmy v oblasti retailu, nyní na pozici zástupce vedoucího senior

Také zaměstnankyně B nehodnotí časové možnosti adaptace nového zaměstnance jako dostatečné. Porovnává současný stav s předchozími lety v celio, kdy býval na prodejně vyšší počet zaměstnanců a vedoucí tak měl možnost proces orientace pracovníka realizovat podle daného řádu. Nyní se, dle jejich slov, řídí program hlavně potřebami, které jsou stanoveny základním provozem prodejny. Prioritami je hlavně

zákaznický servis, práce s pokladnou a znalost nabízeného zboží. Naopak úvod do firmy, její historie, kultura apod. ustupují do pozadí, což považuje za aspekt, který může negativně ovlivnit vytváření pracovníka vztahu k firmě. Kvalita adaptace se dle jejího názoru liší dle přístupu jednotlivých vedoucích a individuálních časových podmínek. Vzhledem ke skutečnosti, že bývala vedoucí prodejny, která byla jednu dobu brána jako školicí, má k možnosti školení zaměstnanců tímto způsobem určité výhrady. Z vlastní zkušenosti upozorňuje na obtíže, které vznikají kvůli odchylkám ve stylu práce jednotlivých vedoucích prodejny. Knihu začleňování používá, ale nevyhovuje jí výklad v heslech, pod kterými si často nedokáže nic konkrétního představit. Používá tedy i starší materiály, které jí byly předány během jejího celého působení ve firmě. V jednom z původních podkladů pozitivně hodnotí rozdělení knihy, kdy existovala pouze jedna verze, ve které byly stanoveny základní moduly pro prodavače a další části byly nadstavbou pro jednotlivé vyšší pozice. Ocenila by, kdyby byl podklad jednodušší, ale zároveň by jednotlivé body byly více rozepsány. Postrádá přizpůsobení knihy praxi na prodejně a více podkladů k úvodu zaměstnance do společnosti. Velmi užitečným nástrojem je podle ní platforma CE, kde dává důraz hlavně na interaktivitu se školeným zaměstnancem. Negativně hodnotí neaktuálnost informací a zastaralost systému, který se často zasekává. V CE vidí ale potenciál, jelikož by skrz něj bylo možné komunikovat více informací, které by pak vedoucí spíše doplňoval a upřesňoval. Přidává porovnání se svou poslední pracovní zkušeností, kde proces adaptace byl zcela neřízený, zajišťován bez jakýchkoliv firmou poskytnutých podkladů a bez možnosti školícího pracovníka přesáhnout plánovanou dotaci hodin na adaptaci. I přes fakt, že ne vždy jsou časové podmínky zcela ideální, hodnotí velice kladně, že celou nechává vedoucím v plánování adaptace poměrně volnou ruku.

Zaměstnankyně C, 27 let, ve firmě 5 let, nastupovala na pozici prodavač, nyní již více než rok vedoucí prodejny

Zaměstnankyně C řídí proces integrace nového pracovníka dle knihy začleňování nejpřesněji, jak je to jen možné. Pouze ve výjimečných případech, kdy je to opravdu vhodné, upraví pořadí jednotlivých bodů integrace dle aktuální potřeby. Kniha je pro ni srozumitelným podkladem, využívaným primárně jako checklist pro integraci. Pozitivně hodnotí hlavně časové plánování integrace, ke kterému kniha vedoucího vede. V důsledku předchozí pracovní zkušenosti, kde tento podklad postrádala, je pro ni na plánování a seznámení nového pracovníka s plánem zásadním krokem pro snížení počáteční nejistoty. Obsahově zcela splňuje její požadavky. CE porovnává s jeho předchozí verzí, která obsahovala mnoho psaného textu a informací. Současná interaktivní forma je podle ní způsob vzdělávání zaměstnanců, kterým by se firma měla i nadále ubírat. CE používá spíše pro doplnění informací sdělených ústně a v praxi na prodejní ploše, postupně dle knihy začleňování. CE by naopak využívala až v pozdější fázi

adaptace zaměstnance, aby si nepřipadal odstrčený, ale aby mu v na začátku věnoval vedoucí pozornost osobně. Negativně hodnotí hlavně neaktuální informace týkající se např. kolekce a zboží, komunikované v daných modulech, které zaměstnance spíše matou a poskytují mu zbytečné množství nepotřebných dat. Klíčovým nedostatkem je dle jejího názoru propojení KZ s CE, kdy v knize je odkazováno pouze na CE, ale ne konkrétní modul. U některých bodů v KZ tedy neví, na který modul odkazují. Také ona postrádá materiály ke konkrétním procedurám, jako je např. práce s pokladnou či zavírání prodejny. Tyto informace jsou sice součástí modulů CE, avšak možnost tisku materiálů, které si zaměstnanec jinak píše sám, by podle ní byla nejen časovou úsporou, ale také prevencí neúplného předání informací. Tištěný podklad by také mohl pomoci sjednocením způsobu zaškolení a jako materiál, ke kterému se bude nový zaměstnanec vracet a vpisovat si do něj poznámky v průběhu. Delegování částí adaptace dalším zaměstnancům prodejny je podle ní přínosné pro prolomení ledů a jejich spolupráci v týmu. Popisuje jej tedy jako formu bližší sociální adaptace, následující po seznámení spolupracovníků za přítomnosti vedoucího. I přes určité výtky však zdůrazňuje porovnání poměrně propracovaného procesu adaptace v celio a u předchozího zaměstnavatele, kde nebyl žádný plán adaptace, či předání informací o firmě a značce jako takové, ba dokonce ani o prodávaném zboží.

Zaměstnankyně D, 43 let, 11 let ve firmě, pozice regionální manažer

Vzhledem k době pracovního poměru v celio má zaměstnankyně D možnost dlouhodobého srovnání a posouzení vývoje. Říká, že od jejího nástupu byly v tomto směru učiněny významné pokroky. V roce 2009, kdy byla přijata jako vedoucí prodejny žádný materiál podobný KZ neexistoval a nebyly tedy stanoveny ani žádné osnovy a pokyny k adaptaci. Hodnotí tedy velice kladně neustálou snahu společnosti tento proces formalizovat a zdokonalovat podporu poskytovanou vedoucím prodejen. Jako jednu z velkých změn uvádí např. původní program adaptace, který byl rozvržen striktně do pracovního týdne a nebylo jej tedy zcela vůbec možné přizpůsobit podmínkám provozu. Současný podklad je naopak podle ní možné velice jednoduše přizpůsobit individuálním podmínkám a časovým možnostem. Kvalita adaptačního procesu je podle ní často ovlivňována hlavně přístupem vedoucí prodejny. Poukazuje také na rozdíly podmínek adaptace pro jednotlivé pozice. Adaptaci nové vedoucí prodejny bývá, kvůli náročnosti dané pozice, věnován větší prostor a důraz. Adaptace zaměstnanců na ostatní pozice probíhá více za běžného provozu. Materiály, na základě kterých integrace probíhá, hodnotí velmi kladně. Aktuální verze KZ je pro ni zatím nejlepší z dosavadních provedení. CE hodnotí jako skvělý nástroj pro integraci a vzdělávání nových zaměstnanců. Zdůrazňuje ale také nutnost osobního prodiskutování informací, které nový zaměstnanec obdrží na CE. Jako námět pro zlepšení této platformy zmiňuje rozšíření modulů tak, aby lépe sloužily i pro další vzdělávání zaměstnanců. Co ovšem

nejvíce postrádá, je zaměření na lokální prostředí. Informace o firmě, komunikované platformou CE, jsou zaměřeny na celou společnost, či na Francii. Ocenila by tedy např. modul zaměřující se na filiálku ECE a její prostředí. Celkově však podporu a materiály, poskytované vedoucím prodejny k procesu integrace hodnotí velice kladně. Úskalí vidí v závěrečné fázi, tedy ve zhodnocení. Podávání průběžné zpětné vazby probíhá, avšak ne vždy dochází k formálnímu konečnému zhodnocení, které je také součástí KZ. V tomto ohledu by i ona osobně chtěla zvýšit kontrolu závěrečných hodnocení. Nedostatek času pro zaškolení vnímá, ale varianty jako školicí prodejna či školitel jsou podle ní z hlediska nákladů pro firmu nevhodné. Možnosti vidí spíše ve vzájemné výpomoci zaměstnanců jednotlivých prodejen, aby v případě, že nastane podstava a je třeba přijmout nového zaměstnance, nebyl vyvíjen tlak na co nejrychlejší podávání jeho výkonu. Upozorňuje však, že i přes časový tlak bývají novému zaměstnanci věnovány alespoň 2 dny intenzivní integrace, než jsou mu svěřovány první jednodušší samostatné pracovní činnosti. Na základě předchozích zkušeností a jí dostupných informací hodnotí celkový proces adaptace velmi kladně, s dalším potenciálem pro zlepšení.

Zaměstnanec E, 30 let, ve firmě více než rok, pozice regionální manažer

Zaměstnanec E je manažerem, který má možnost porovnání procesů u firmy X, která je jedním z konkurentů celio a opravdu silným, podstatně větším hráčem na českém trhu v oblasti retailu. Největší rozdíl, který vnímá mezi těmito dvěma firmami v oblasti adaptace je angažovanost HR. Ve firmě X zajišťovalo HR oddělení jak obsazování volného pracovního místa, tak kompletní plán integrace nového zaměstnance a realizovalo jeho teoretické části. Hodnotí, že pro firmu X, vzhledem k její velikosti a počtu zaměstnanců byl tento způsob integrace poměrně efektivní. Vzhledem ke struktuře, kapacitám a obecně způsobu práce v celio však považuje její současný proces adaptace za vhodně nastavený. V dodržování použití KZ vidí od svého nástupu na pozici značný posun, jelikož ji po vedoucích prodejen vyžaduje a kontroluje dle ní stav adaptace jednotlivých pracovníků. Společně se zpětnou vazbou vedoucího prodejny je pro něj účelným podkladem pro průběžné zhodnocení a případné individuální upravení procesu integrace. Platforma CE je podle něj vhodným nástrojem pro sdělení úvodních informací. Oceňuje formy interakce, kterou platforma využívá, jako jsou videa či vyplňování průběžných kvízů. Zmiňuje plánovaný přechod na novou školicí platformu, který je podle něj vzhledem k zastaralosti systému vhodný. Při této příležitosti by ocenil také rozšíření modulů pro další vzdělávání stávajících pracovníků, případně možnost zpřístupnění některých modulů vyšších pozic, než na které je pracovník v dané období. Postrádá také modul věnující se lokálnímu prostředí. Kultura i hodnoty firmy jsou naopak podle něj komunikovány dostatečně. Z pohledu regionálního manažera je pro něj největší překážkou v kontrole absolvování CE přístup k výsledkům, jelikož hodnoty

plnění může zobrazit pouze souhrnně pro celou prodejnu, ne však pro jednotlivé zaměstnance. Potenciál vidí v určení konkrétního zaměstnance kanceláře, který by měl na CE vyčleněné kapacity a byl zodpovědný za jeho aktualizaci, správu a kontrolu plnění modulů. Jako možný způsob úspory času vedoucímu prodejny navrhuje poskytnutí přihlašovacích údajů do CE před nástupem nebo v první pracovní den. Navrhuje podobný postup jako ve firmě X, kde dostal nový zaměstnanec přihlašovací údaje do obdobného školicího systému již při podpisu smlouvy a byl povinen před prvním pracovním dnem absolvovat určené moduly. Absolvování těchto modulů trvalo 4,5 hodiny a zaměstnancům bylo proplácené. Spíše než zavedení školicí prodejny či pozice trenéra je podle něj klíčové, aby byl vždy stávající tým na prodejně kvalitně proškolen a vedoucí pak mohl určité body integrace nového pracovníka delegovat. Výhody integrace vedoucím, pod kterým bude zaměstnanec i nadále pracovat, spatřuje především v seznámení spolupracovníků již v počáteční fázi a v nastavení očekávání a požadavků konkrétního vedoucího prodejny. Primárně by tedy dle jeho slov měl mít za realizaci integrace zaměstnance zodpovědnost vedoucí prodejny, kontrolovat by jej měl regionální manažer a ze strany HR by mimo poskytnuté materiály ocenil aktualizaci a správu modulů CE. Zdůrazňuje vývoj procesu adaptace za poslední rok a jeho současné nastavení hodnotí celkově kladně. Dodává však, že ale stále má další potenciál ke zlepšení.

4.10 Shrnutí a doporučení

Data zaměřená na fluktuaci na prodejnách ukazují její velmi vysokou míru, a to nejčastěji v období prvních tří měsíců od nástupu zaměstnance do firmy. Jedním z faktorů, který může být příčinou, je právě proces adaptace nového zaměstnance. Firma má snahu se adaptaci věnovat a vylepšovat její proces. Pro nové zaměstnance centrály je vždy vytvořen specifický adaptační plán, na jehož tvorbě, realizaci i kontrole má největší podíl HR oddělení. V případě zaškolení zaměstnance na prodejnu ji však limitují kapacitní podmínky a potřeba primárně zajistit samotný chod prodejny. Role při řízení a realizaci programu adaptace jsou rozděleny též z důvodu kapacit a provozu mezi HR, regionálního manažera a vedoucího prodejny. Vedoucí zajišťuje plánování a realizaci adaptace, regionální manažer kontrolu. Hlavním údělem HR je stanovení postupů, tvorba materiálů a obecně podpora zúčastněných stran.

Proces je formalizovaný a sepsaný do dokumentu nazývaného kniha začleňování. Jedná se o adaptační program zaměřený na konkrétní pozici. Slouží jako návod pro vedoucího, který program realizuje a zároveň jako plán, který dostává k dispozici nový zaměstnanec. Zahrnuje jak pracovní a kulturní oblasti adaptace, tak oblast sociální. Firma tedy má poměrně kvalitně sestavený a dokumentovaný základ programu. Ten je dále doplněn vzdělávací platformou celio Expert, která formou videí, prezentací

a interaktivních kvízů předává zaměstnancům informace o firmě a procesech na prodejně. Tato forma vzdělávání zaměstnanců je ve firmě přijímána velice kladně. Její slabší stránky však spočívají v zastaralé platformě a neaktuálnosti komunikovaných informací. Firma již v rámci plánu transformace zajišťuje přechod na platformu novou. V této souvislosti je třeba vzdělávací moduly zaktualizovat, doplnit, rozšířit a přidělit jejich správu konkrétnímu pracovníkovi, který za její správu ponese zodpovědnost. Interaktivní forma těchto modulů je kvitována jako vhodný způsob školení zaměstnanců skrze CE. Bude tedy zachována a používána i v případných dalších modulech. Poskytnutí přihlašovací údajů k CE je vhodné již před nástupem do firmy. Dané úvodní moduly, týkající se firmy, její historie, kultury a hodnot zaměstnanec může absolvovat již před prvním pracovním dnem. Bude tak mít již lepší povědomí o firmě a vedoucí s ním tuto část spíše prodiskutuje a doplní.

Ze strany vedoucích je zájem o rozšíření podkladů k pracovní adaptaci o materiály, které by podrobně popisovaly školené postupy. Ty sice jsou k dispozici formou prezentací a videí na CE, avšak pro použití na prodejně se jeví jako vhodné uchovávat je také v upravené podobě vhodné k vytištění a poskytnutí novému zaměstnanci přímo na prodejní ploše. Pro udržení přehlednosti používaných podkladů je řešením ponechání obsahu KZ a upřesnění jejich odkazů na konkrétní moduly v CE. Jednotlivé moduly na dané téma pak budou obsahovat jeden soubor formou interaktivní prezentace či videa a druhý např. ve formátu pdf, vhodný k vytištění.

Kultura i hodnoty firmy jsou komunikovány srozumitelně a s dostatečnou intenzitou. Zaměstnanci však postrádají zaměření na lokální prostředí, jemuž by též mohl být věnován některý z CE modulů. Seznámení se spolupracovníky, též zmiňované v KZ, je jednou z příčin, proč tázaným zaměstnancům nepřipadá zavedení školicí prodejny či určení školitele vhodné. Zmiňují také zvýšení nákladů a neshody, které nastávají z důvodu odlišného stylu práce a některých konkrétních postupů jednotlivých vedoucích.

Prostor ke zlepšení se nachází také v konečném formálním hodnocení a kontrole dokončení adaptačního plánu. Je třeba, aby praktické části plánu kromě vedoucího prodejny i nadále kontroloval regionální manažer. V případě plnění modulů CE by kontrola měla být v kompetenci správce platformy a regionálním manažerům by měl být poskytnut z důvodu jejich kompletní informovanosti přístup k výsledkům plnění modulů jednotlivých pracovníků.

Dotazovaní zaměstnanci při porovnání s předchozími pracovními zkušenostmi z retailu však hodnotí, že celio je firmou, která se řízení procesu adaptace věnuje nadprůměrně, než je v této oblasti podnikání zvykem. Kompetence tak, jak jsou rozděleny, zaměstnancům vzhledem k provozu a obsahu programu adaptace vyhovují. Posláním HR by tedy i nadále měla být tvorba a správa poskytovaných materiálů, za účelem řízení procesu a podpory vedoucích prodejen. Případné úpravy a tvorbu nových

materiálů je vhodné konzultovat s vedoucími prodejen a regionálními manažery, aby byly přizpůsobeny jejich potřebám v praxi. Pokud však dochází v tomto směru k nějakým inovacím a úpravám, je zásadním úkolem HR oddělení proškolit všechny vedoucí prodejen k používání nových podkladů.

Závěr

Úkolem první části bylo stanovit teoretická východiska pro tuto práci týkající se adaptace a činností ŘLZ, která jsou s ní velice úzce propojena. Na základě těchto informací, analýzy současného stavu adaptace a charakteristiky firmy byla stanovena doporučení k optimalizaci adaptace.

V praktické části byl věnován prostor jak představení firmy ML CZECH REPUBLIC s.r.o., tak její mateřské společnosti celio, způsobu jejich fungování, podmínkám, organizační struktuře a informacím důležitým pro pochopení kontextu celé společnosti. Byl zjištěn podstatný vliv mateřské společnosti na firmu, který se projevuje také v oblasti HR. V celio je kladen velký důraz na kulturu a hodnoty, které spojují celou mezinárodní společnost a promítají se ve všech jejích procesech a iniciativách. Vliv hodnot je znatelný například na HR platformách poskytovaných zaměstnancům ke komunikaci, sdílení jejich nápadů, vyslyšení jejich názorů a v neposlední řadě vzdělávání. I tak se ale firma potýká s nadměrnou mírou fluktuace na prodejnách, a to zejména v období prvních tří měsíců od nástupu, tedy ve zkušené době. Jednou z příčin tohoto jevu může být právě neúčinně nastavený proces adaptace.

Analýza současného stavu byla provedena na základě interních dokumentů a formou polosturkturovaných rozhovorů s pěti zaměstnanci firmy. Závěry, které z ní vyplývají, jsou veskrze pozitivní. Firma má proces adaptace formalizovaný a disponuje poměrně inovativní vzdělávací platformou, jejíž moduly jsou zaměřeny také právě na integraci nových pracovníků. Proces adaptace zaměstnanců centrály je vždy individuální. Většina práce se tedy zaměřuje na adaptaci pracovníků prodejen. Vzhledem ke kapacitám HR oddělení a potřebám této firmy je adaptační program zaměstnanců prodejen realizován vedoucími prodejny. Posláním HR je definovat proces a poskytnout k němu vedoucím kvalitní materiály a podporu.

S ohledem na výsledky analýzy a možnosti firmy se konečná doporučení týkají hlavně úpravy a rozšíření stávajících materiálů, poskytovaných vedoucím prodejen k oblasti pracovní adaptace. Konkrétněji aktualizace školící platformy, její následné správy a rozšíření o lokálně zaměřené moduly, případně další tematické okruhy pro vzdělávání zaměstnanců. Důležité je také zajistit, aby platforma a formálně sepsaný program adaptace byly lépe propojeny a doplněny detailními popisy či návody k jednotlivým procedurám na prodejně, které budou sloužit jako tištěné podklady nejen pro školícího vedoucího, ale také pro nového zaměstnance. Větší pozornost je třeba

zaměřit na formální hodnocení adaptace a jeho kontrolu ze strany HR a regionálních manažerů. Naopak v oblastech sociální a kulturní adaptace si firma počíná velice dobře a není tedy třeba je nijak upravovat či doplňovat.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a Martin ŠIKÝŘ.** Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Handbook of human resource management practice. 13. vydání. Londýn: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- CAMARA, Sharon.** Celio récompensé aux Victoires du Capital Humain. Fashion United [online]. c2020, 29.11.2019 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://fashionunited.fr/actualite/mode/celio-recompense-aux-victoires-du-capital-humain/2019112922524>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv.** Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HALÍK, Jiří.** Vedení a řízení lidských zdrojů [online]. Praha: Grada, 2008 [cit. 2020-04-21]. ISBN 978-80-247-6194-7. Dostupné z: Bookportu
- HÁJEK, Martin.** Adaptační motiv. Vedeme [online]. c2005-2020, 17.10.2007 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/335-motiv-adaptace.html>
- HÁJEK, Martin.** Organizační kultura a leadership. Vedeme [online]. c2005-2020, 15.3.2009 [cit. 2020-04-07]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspiration/328-kultura-leadership.html>
- KOČIANOVÁ, Reanata.** Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef.** Personální práce v malých a středních firmách [online]. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011 [cit. 2020-04-21]. ISBN 978-80-247-7084-0. Dostupné z: Bookportu
- KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KMOŠEK, Petr.** Adaptace zaměstnance - Onboarding. Petr Kmošek [online]. 11.5.2018 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: www.kmosek.com/slovník/pojem/adaptace-zamestnanec-onboarding/
- MAKHMUDOVA, I.N., P.V. BIKULOVA a I.Y. EREMINA.** METHODOLOGY OF EVALUATION OF THE PERSONNEL ADAPTATION EFFECTIVENESS IN COMPANIES [online]. Nicosia, Cyprus: FUTURE ACAD, , 1023-1031 [cit. 2020-04-23]. DOI: 10.15405/epsbs.2019.03.102. Dostupné z: <https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/GCP-MED%202018F102.pdf>
- NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ.** Adaptation of employees in organization and its importance in terms of human resource management. Revista Academiei Fortelor Terestre [online]. 2014, 19(1), 114-120 [cit. 2020-03-19]. ISSN 15826384. Dostupné z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&an=95267651&scope=site>

NÝVLTOVÁ, Václava. Personální management. Praha: VŠCHT, 2003. ISBN 80-7080-511-0.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů [online]. Praha: Grada, 2014 [cit. 2020-02-23]. ISBN 978-80-247-9364-1. Dostupné z: Bookportu

VASILICA, Bacter Ramona a Tirpe Olivia PAULA. PROFESSIONAL ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES WITHIN THE ORGANIZATION. Analele Universitatii din Oradea, Fascicula Ecotoxicologie, Zootehnie si Tehnologii în Industria Alimentara [online]. 2019, 18(Part B), 9-14 [cit. 2020-05-13]. ISSN 15834301. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=142057932&scope=site>

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců [online]. 2. vydání. Praha: Grada, 2011 [cit. 2020-04-02]. ISBN 978-80-247-7340-7. Dostupné z: Bookportu

VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců [online]. 3. upravené vydání. Praha: Adart, 2013 [cit. 2020-03-20]. ISBN 978-80-87829-06-6. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=B9Xfd-](https://books.google.cz/books?id=B9Xfd-wAAQBAJ&pg=PA26&lpg=PA26&dq=v%C3%BDpo%C4%8Det+fluktuace+cipd&source=bl&ots=vvuKUtRI8l&sig=ACfU3U3AGiDEC45xCj2zC-MUfOI5EDe__5Q&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwignqu4-K7pAhXMjqQKHa4LC5IQ6AEwA-HoECAoQAQ#v=onepage&q&f=false)

[wAAQBAJ&pg=PA26&lpg=PA26&dq=v%C3%BDpo%C4%8Det+fluktuace+cipd&source=bl&ots=vvuKUtRI8l&sig=ACfU3U3AGiDEC45xCj2zC-MUfOI5EDe__5Q&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwignqu4-K7pAhXMjqQKHa4LC5IQ6AEwA-HoECAoQAQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?id=B9Xfd-wAAQBAJ&pg=PA26&lpg=PA26&dq=v%C3%BDpo%C4%8Det+fluktuace+cipd&source=bl&ots=vvuKUtRI8l&sig=ACfU3U3AGiDEC45xCj2zC-MUfOI5EDe__5Q&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwignqu4-K7pAhXMjqQKHa4LC5IQ6AEwA-HoECAoQAQ#v=onepage&q&f=false)

Internetové zdroje

Adaptace. Everesta [online]. 2011 [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/adaptace>

Avec C* possible, le groupe celio* présente une campagne employeur décalée. Focus HR [online]. 8.4.2019 [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.focusrh.com/strategie-rh/communication-rh/avec-c-possible-le-groupe-celio-presente-une-campagne-employeur-decalee-31927.html>

Čtvrtina Čechů se začíná obávat o svou práci. HR Forum [online]. c2018, 1.1.2019 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/studovna/ctvrtina-cechu-se-zacina-obavat-o-svou-praci/>

Etika při náboru a výběru kandidátů: aneb mravnost nade vše. HR Forum [online]. c2018, 5.5.2011 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/studovna/etika-pri-naboru-a-vyberu-kandidatu-aneb-mravnost-nade-vse/>

The Fashion Pact [online]. [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://thefashionpact.org/?lang=en>

Vybrané nejnovější trendy ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. HR Forum [online]. c2018, 2.2.2011 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/studovna/vybrane-nejnovejsi-trendy-ve-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancu-2/>

Vzdělávání zaměstnanců. Aprofes [online]. c2020 [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/vzdelavani-zamestnancu/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura centrály ECE v návaznosti na francouzskou mateřskou společnost	25
Obrázek 2: Organizační struktura prodejen celio	26
Obrázek 3: Skupiny odchozích zaměstnanců dle doby pracovního poměru	27
Obrázek 4: Hodnoty společnosti celio.....	28

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled počtu celkových a odchozích zaměstnanců za rok 2019	27
Tabulka 2 Kumulativní fluktuace zaměstnanců za rok 2019 rozdělená dle délky pracovního poměru	27

Seznam použitých zkratek

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR- human resources (lidské zdroje)

ECE - Europe Centrale & Est (střední a východní Evropa)

OD- osobní dotazník

CE- celio Expert

KZ – kniha začleňování

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Kateřina Ottová

V Praze dne: 12. 04. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis