

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Adaptační proces v organizaci na příkladu vybraných organizací  
Adaptation process in the organization on the example of the selected  
organizations

Bc. Marie Šmídová, DiS.

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: N AMGT

Odevzdáním této diplomové práce na téma Adaptační proces v organizaci na příkladu vybraných organizací potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 17. dubna 2021

Ráda bych poděkovala paní doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za odborné vedení této práce, pomoc, podporu a cenné rady, které mi poskytla. Zároveň děkuji všem účastníkům dotazníkového šetření a rozhovorů za jejich čas a spolupráci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která mě po celou dobu studia maximálně podporovala.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá adaptačním procesem nových pracovníků ve fakultní nemocnici a ve dvou vybraných organizacích. Cílem diplomové práce je zhodnotit adaptační proces v rámci fakultní nemocnice a několika dalších organizací a na základě empirického šetření navrhnout změny adaptačního procesu. Teoretická část se zabývá řízením lidských zdrojů, legislativním vymezením souvisejícím se vznikem pracovního poměru, s konkrétním vymezením pojmu adaptace včetně průběhu a délky adaptace a adaptačním procesem, adaptačním plánem, pracovní, sociální a kulturní adaptací a vzděláváním pracovníků. Druhá kapitola se zaměřuje na firemní identitu, kulturu organizace včetně vize, poslání a etického kodexu, se kterými se nový pracovník během adaptačního procesu musí seznámit a ztotožnit. V praktické části je specifikace fakultní nemocnice a vybraných organizací, analyzován a zhodnocen průběh adaptačního procesu na základě výsledků dotazníkového šetření a provedených polostrukturovaných interview, které reflektují skutečný stav a nedostatky adaptačního procesu nových zaměstnanců v rámci organizace. Praktická část hledá odpovědi na tři výzkumné otázky, jak probíhá adaptační proces nových pracovníků v organizaci, jak hodnotí pracovníci průběh adaptačního procesu v organizaci a jaká doporučení a návrhy na zlepšení a zefektivnění adaptačního procesu vyplývají z provedeného výzkumu v organizaci. V závěru práce jsou shrnuty výsledky výzkumného šetření a uvedena doporučení týkající se procesu adaptace u tří vybraných organizací.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, adaptace, adaptační proces, vzdělávání zaměstnanců, etický kodex

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the adaptation process of new staff in the university hospital and in other two selected organizations. The aim of the diploma thesis is to evaluate the adaptation process within the university hospital and several other organizations based on an empirical research with the aim to propose changes to the process. The theoretical part deals with human resources management, legislative definitions related to the establishment of employment and a specific definition of the concept of adaptation, course and duration of adaptation, adaptation process, adaptation plan, work, social and cultural adaptation and employee education. The second chapter focuses on the corporate identity, the culture of the organization, including the vision, mission and code of ethics, with which the new employee must become acquainted and identify during the adaptation process. In the practical part, the specification of the university hospital and selected organizations is analyzed and evaluated the course of the adaptation process based on the results of a questionnaire survey and semi-structured interviews, which reflect the actual state and shortcomings of the adaptation process of new employees within the organization. The practical part seeks answers to three research questions: how does the adaptation process of new employees in the organization take place, how do employees evaluate the adaptation process in the organization and what recommendations and suggestions for improving and streamlining the adaptation process result from the research in the organization. At the end of the thesis, the results of the research survey are summarized and recommendations concerning the process of adaptation in three selected organizations are presented.

## **KEYWORDS**

Human resource management, adaptation, adaptation proces, employee education, code of ethics

## Obsah

Úvod .....	7
1 Řízení lidských zdrojů a proces adaptace.....	8
1.1 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	8
1.2 Legislativní vymezení související se vznikem pracovního poměru .....	13
1.3 Vymezení pojmů souvisejících s adaptací nových pracovníků .....	14
1.3.1 Adaptace .....	14
1.3.2 Průběh a délka adaptace .....	17
1.3.3 Adaptační proces .....	20
1.3.4 Adaptační plán.....	21
1.3.5 Pracovní, sociální a kulturní adaptace .....	23
1.4 Vzdělávání pracovníků .....	24
2 Firemní identita, kultura organizace včetně vize, poslání a etického kodexu .....	29
2.1 Kodex vybrané společnosti A .....	31
2.2 Kodex vybrané společnosti B .....	33
2.3 Etický kodex vybrané společnosti C.....	34
3 Metodologie výzkumného šetření .....	37
3.1 Předvýzkum .....	39
3.2 Obsahová analýza řídicí dokumentace dvou fakultních nemocnic.....	39
4 Vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření ve třech vybraných organizacích... 46	
4.1 Popis organizace A a výstupy z provedených rozhovorů.....	46
4.1.1 Výstup z rozhovoru s personalistou ve společnosti A.....	47
4.1.2 Výstup z rozhovoru s pracovníkem 1 ve společnosti A .....	52
4.1.3 Výstup z rozhovoru s pracovníkem 2 ve společnosti A .....	54
4.1.4 Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu v organizaci A .....	57

4.2	Popis organizace B a výstup z provedeného výzkumu.....	59
4.2.1	Výstup z rozhovoru s personalistou ve společnosti B.....	60
4.2.2	Výstup z dotazníkového šetření ve společnosti B.....	64
4.2.3	Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu v organizaci B .....	93
4.3	Popis organizace C a výstup z provedeného výzkumu.....	95
4.3.1	Výstup z rozhovoru s personalistou ve společnosti C.....	97
4.3.2	Výstup z rozhovoru s pracovníkem 1 ve společnosti C.....	101
4.3.3	Výstup z rozhovoru s pracovníkem 2 ve společnosti C.....	104
4.3.4	Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu v organizaci C .....	107
	Závěr.....	109
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	115
	Seznam příloh.....	120

## Úvod

Diplomová práce je zaměřena na adaptační proces nových zaměstnanců ve fakultní nemocnici a dvou organizacích mimo zdravotnictví. Cílem práce je zhodnotit adaptační proces v rámci fakultní nemocnice a dvou dalších organizací a na základě empirického šetření navrhnout změny adaptačního procesu. Cíle má být dosaženo prostřednictvím těchto výzkumných otázek: Jak probíhá adaptační proces nových pracovníků v organizaci? Jak hodnotí pracovníci průběh adaptačního procesu v organizaci? Jaká doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu vyplývají z provedeného výzkumu v organizaci?

Práce je rozdělena na teoretickou část vycházející z odborné literatury a praktickou část, kterou tvoří výzkumná část. Teoretická část je zaměřena na vymezení jednotlivých pojmů souvisejících s adaptačním procesem včetně řízení lidských zdrojů, který procesu adaptace předchází a legislativní vymezení související se vznikem pracovního poměru. Současně je v rámci adaptačního procesu zmíněna důležitost adaptačního plánu, popsána pracovní, sociální a kulturní adaptace, průběh a délka adaptace, vzdělávání zaměstnanců a firemní identita, kultura organizace včetně vize, poslání a etického kodexu, což s procesem adaptace úzce souvisí.

Praktická část se skládá z provedených výzkumů u třech vybraných společností. Každá vybraná společnost je v krátkosti popsána a následuje popis průběhu adaptačního procesu nových pracovníků v organizaci na základě provedeného výzkumného šetření. Další částí je zhodnocení adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců a v poslední řadě jsou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení vyplývající z provedeného výzkumu v organizaci. U společnosti A proběhlo výzkumné šetření formou třech interview, stejně jako u společnosti C. U společnosti B výzkumné šetření proběhlo formou jednoho rozhovoru a dotazníkového šetření.

Součástí praktické části je předvýzkum související s přípravou dotazníkového šetření u společnosti B a obsahová analýza řídicí dokumentace dvou fakultních nemocnic. Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí nejdůležitějších zjištění a doporučení týkající se adaptačního procesu u všech vybraných společností. Tato doporučení mohou sloužit jako inspirace pro jiné organizace, které chtějí proces adaptace provádět efektivně.



# 1 Řízení lidských zdrojů a proces adaptace

## 1.1 Činnosti řízení lidských zdrojů

„Pojem řízení lidských zdrojů je odvozený z anglického spojení *human resource management* neboli *HRM*.“ (Šikýř, 2014, s. 42)

Dle Koubka se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Ačkoli odborná literatura uvádí mnoho charakteristik a odlišností, co se týče koncepce lidských zdrojů a koncepce personálního řízení, v podstatě se ovšem shoduje v tom, že řízení lidských zdrojů od personálního řízení charakterizují a odlišují následující znaky: strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. (Koubek, 2015, s. 13-15)

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit organizaci dostatečné množství schopných a motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí bude organizace dosahovat předpokládaných výsledků a uskutečňovat strategické cíle organizace. (Šafránková, Šikýř, 2017, s. 10)

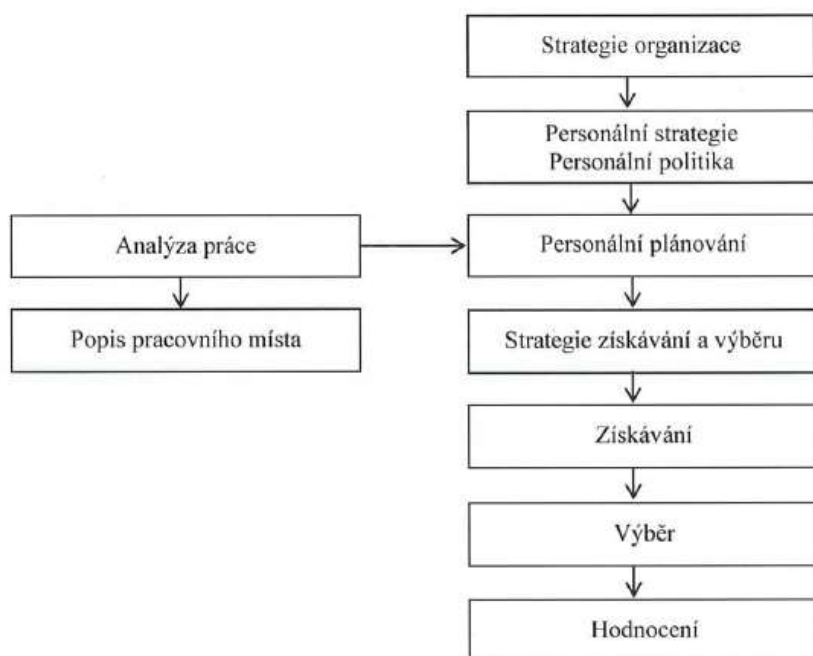
Řízení lidských zdrojů může být také definováno jako strategický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují se snahou jak individuálně, tak kolektivně dosahovat cílů organizace. (Mužík, Krpálek, 2017)

K naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které umožňují organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet jak schopných, tak motivovaných lidí a s jejich pomocí tak neustále dosahovat strategických cílů organizace. Mezi jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů můžeme zahrnout:

- Vytváření a analýzu pracovních míst
- Plánování lidských zdrojů
- Obsazování volných pracovních míst
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Péči o zaměstnance
- Využívání personálních informačních systémů. (Šikýř, 2014, s. 52)

Procesu získávání a výběru zaměstnanců předcházejí určité kroky směřující k rozhodnutí, kterého z uchazečů na pracovní místo obsadit. Je možno postupovat dle obrázku 1:

- Plánování lidských zdrojů
- Provedení analýzy práce a zpracování popisů pracovních míst a specifikace požadavků na zaměstnance na konkrétním pracovním místě, tj. identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobních charakteristik.
- Zpracování strategie získávání a výběru zaměstnanců konkrétně jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, v jakém časovém období a za jaké náklady
- Získávání zaměstnanců
- Výběr zaměstnanců
- Rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi
- Hodnocení efektivity procesu získávání a výběru zaměstnanců (Horváthová a kol., 2015, s. 20)



Obrázek 1 Proces získávání a výběru zaměstnanců (Horváthová a kol., 2015, s. 21)

## **Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovních míst je zásadní personální činnost, která má vliv na efektivní fungování celé organizace. (Mužík, Krpálek, 2017).

Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst včetně specifikace nároků na pracovníky a k tvorbě profilů jednotlivých kompetencí pracovníků. Jedná se o proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit přesné informace týkající se obsahu pracovního místa a umožňuje odlišit práci od jiných prací. Tato analýza je standardně vykonávána specialisty jako například analytiky práce, ergonomy, psychology, specialisty na oblast psychologie práce apod. Existuje i mnoho metod k analýze pracovního místa jako například metoda časové analýzy pracovního postupu, která umožňuje zjistit a snížit rozsah postojů, chyb, zásob zbytečné spotřeby času apod. nebo například metoda rozboru postupu, která formou grafů, schémat atd. umožňuje analyzovat postup činnosti pracovníka nebo pracovního předmětu z pracoviště na pracoviště. (Kociánová, 2010, s. 43)

## **Plánování lidských zdrojů**

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že je předvídan vývoj, stanoveny cíle a realizována opatření, která směřují k perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Především lze konstatovat, že personální plánování usiluje o to, aby měla organizace v současnosti, ale i budoucnosti pracovní síly v potřebném množství a kvalitě, s potřebnými kvalitními znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, dostatečně motivovány s žádoucím vztahem k práci, flexibilní a připravené na případné změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady. (Koubek, 2015, s. 93)

## **Obsazování volných pracovních míst**

Jedná se o krok týkající se získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků. Získávání nových pracovníků by mělo být prioritně z vnitřních zdrojů organizace, neboť velkou výhodou tohoto postupu je, že organizace již zná slabé a silné stránky pracovníka, kterého díky těmto znalostem může správně motivovat a pracovník zná již firemní prostředí. Naopak

získání personálu z vnějších zdrojů může organizaci přinést nové nápady, přístupy, zkušenosti, ovšem je často spojeno s většími finančními náklady. (Mužík, Krpálek, 2017)

Podle Koubka mezi vnější zdroje pracovníků patří:

- Volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce
- Pracovníci jiných organizací
- Studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí
- Ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraniční apod. (Koubek, 2015 in Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 129)

Oslovování potencionálních pracovníků může probíhat různými způsoby. (Mužík, Krpálek, 2017)

Jedním ze způsobů může být tzv. Headhunting, kdy headhunterské firmy nabízejí různé spektrum odborníků a mají přehled o velkém množství uchazečů. Jejich služby bývají často využívány, i když jsou poměrně drahé. Dalším ze způsobů mohou být odborné časopisy, odborné společnosti, případně sociální sítě. Nejefektivnější je dnes výběr pomocí elektronických sítí LinkedIn, který se ve svých okruzích zaměřuje cíleně na různá profesní témata. (Bělohlávek, 2016, s. 89)

LinkedIn je celosvětová profesní sociální síť, založená v roce 2003, která spojuje téměř 740 milionů profesionálů a 55 milionů společností. (<https://blog.linkedin.com>)

Každý uživatel si zde může vytvořit svůj veřejně dostupný profesní profil, který je možné využívat pro udržování a budování obchodních vztahů. LinkedIn je jedním z nástrojů HR oddělení významných společností pro získávání kvalifikovaných zaměstnanců. (<https://www.webcesky.cz>)

Dalším zdrojem důležitých informací a současně i prostředkem pro osobnější kontakt se staly sociální sítě, jakými jsou Twitter nebo Facebook. Hubbou budoucnosti může být též využívání umělé inteligence, která jistě umí vytvořit ty nejlepší algoritmy pro vyhledávání lidí ovšem bez lidské empatie a schopnosti vycítit potenciál. Tegze doufá, že umělá inteligence člověka nikdy plně nenahradí. (Tegze, 2019, s. 41)

V článku od Khushboo a spol. je poukazováno na časovou náročnost a monotónnost celého procesu adaptace a nepostradatelným pomocníkem je zde sledována automatizace dokončování tohoto procesu robotem, tj. přímým přístupem do aplikace, kde robot provede všechny kroky k dokončení procesu. Tento způsob využití ušetří mnoho času a poukazuje na efektivnější dokončení adaptačního procesu, čímž je zabezpečena rychlejší produktivita zaměstnance. (Khushboo, 2017)

Ačkoli Tegze výše doufá v to, že člověk nikdy nebude v personálním řízení, konkrétně při výběru pracovníka plně nahrazen umělou inteligencí, evidentně v procesu adaptace to již na některých místech zavedeno je.

Obsazování volných pracovních míst je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o konkrétní pracovní pozici a mezi nejběžnější metody výběru pracovníků patří hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assesment centre, zkoumání referencí. (Šikýř, 2014, s. 349).

Standardně jsou ve strukturovaném životopisu uváděny následující údaje: základní osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o dosavadní praxi, údaje o specifických znalostech a dovednostech apod. Všechny tyto údaje uvedené v životopise usnadňují zpracování a posuzování údajů o uchazečích. (Šikýř, 2016).

Další výše zmiňovanou metodou je výběrový pohovor, který zpravidla probíhá na pracovišti a může být buď strukturovaný, což je předem připravený pohovor a probíhá podle určitých bodů nebo nestrukturovaný. Čas lze ušetřit v případě, že se provádí hromadný pohovor se skupinou pracovníků. (Koubek, 2015, s. 77)

Při vedení pohovoru může být také u předem připravených cílených otázek položených všem uchazečům sledována neverbální komunikace, zda je adekvátní, přehnaně důrazná, měnící se apod. (Evangelu, 2009, s. 41)

V rámci výběru pracovníka je doporučeno si předem stanovit kritéria výběru, pokud jsou všem uchazečům položeny stejné otázky a hodnocení je například použito jako ve škole, od jedničky do pětky včetně znaménka plus nebo mínus, vyhodnocení může být nápomocno ke konečnému rozhodnutí, kterého z uchazečů vybrat. (Halík, 2011, s. 42)

Existuje mnoho zajímavých metod a forem, jak vést výběrový pohovor s novým uchazečem a záleží již na preferenci personalisty, kterou metodu si zvolí.

Testování uchazečů o zaměstnání zahrnuje testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností, které probíhají formou modelových situací. Jednotlivé testy nám poskytují pouze doplňkové údaje, které jsou porovnávány s výsledky životopisů, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců. (Šikýř, 2014, s. 361)

## **1.2 Legislativní vymezení související se vznikem pracovního poměru**

*„Pracovní poměr vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce nebo dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.“* (www.zakonyprolidi.cz)

Sjednáním pracovního poměru vznikají zaměstnavatelům práva a povinnosti vůči svým zaměstnancům vyplývající zejména ze Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) a Občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.)

Zaměstnavatelům sjednáním pracovněprávního vztahu vznikají povinnosti nejen ve vztahu k zaměstnanci, ale i vůči institucím například zdravotní pojišťovny, Česká správa sociálního zabezpečení, Finanční správa, Úřad práce ČR či státem určená pojišťovna pro pojištění odpovědnosti zaměstnavatele. V některých případech má zaměstnavatel povinnosti také ve vztahu k exekučním orgánům či zpravodajské povinnosti.

### **1. Povinnosti zaměstnavatele vůči zdravotním pojišťovnám**

Povinnosti na zdravotní pojišťovně při zaměstnávání pracovníků upravuje Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti (zákon č. 592/1992 Sb.) a Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon č. 48/1997 Sb.).

### **2. Povinnosti zaměstnavatele vůči České správě sociálního zabezpečení**

Povinnosti zaměstnavatele v nemocenském pojištění stanovuje zákon o nemocenském pojištění (Zákon č. 187/2006 Sb.).

### **3. Povinnosti zaměstnavatele vůči Finanční správě**

Plátce daně má povinnost vybírat nebo srážet daň nebo zálohy na daň z příjmů ze závislé činnosti dle Zákona České národní rady o daních z příjmů (Zákona č. 586/1992 Sb.)

#### 4. Povinnosti zaměstnavatele vůči Úřadu práce ČR

Zásadní povinnosti zaměstnavatelů vůči Úřadu práce ČR jsou stanoveny v zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) a v zákoně o zaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb.)

#### 5. Povinnosti zaměstnavatele vůči státem určené pojišťovně pro pojištění odpovědnosti zaměstnavatele. (<https://portal.pohoda.cz>)

Pojištění musí dle vyhlášky ministerstva financí, kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti organizace za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, hradit každý zaměstnavatel s alespoň jedním zaměstnancem, přičemž se povinnost pojištění vztahuje jak na uzavřené pracovní smlouvy, tak i na dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. (<https://portal.pohoda.cz>)

Mezi další povinnosti patří také povinnost zaměstnavatele vůči orgánům vykonávajícím exekuce dle Občanského soudního řádu (Zákon č. 99/1963 Sb.) a povinnost zaměstnavatele poskytnout informace o průměrném výděлку v rámci systému pravidelného monitorování výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v České republice formou statistického šetření. (<https://portal.pohoda.cz>)

### **1.3 Vymezení pojmů souvisejících s adaptací nových pracovníků**

#### **1.3.1 Adaptace**

Adaptaci lze podle Průchy chápat jak evoluční proces, při kterém se daný organismus přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Přizpůsobování probíhá prostřednictvím morfologických, fyziologických a etologických změn, které organismu nebo celé populaci umožňují přežít. Díky adaptaci umožněné přirozeným výběrem vznikají účelné obecné vlastnosti tzv. dědičnost. Na fyziologické úrovni se organismus přizpůsobuje prostřednictvím reflexů a homeostatických procesů. Z tohoto hlediska se jedná o splynutí a přizpůsobení receptorů s prostředím. Z psychologického a sociologického hlediska adaptace zahrnuje přizpůsobení se chování, myšlení, emocím, vnímání, normám a postojům dané společnosti. Adaptaci lze vnímat také jako proces postupného přizpůsobování se jedince

sociálnímu okolí a podmínkám. Rozlišuje se adaptace pasivní a aktivní. Při nesprávné nebo nevhodné adaptaci, jedinec žije se svým okolím v napětí a v konfliktech. Dalším pojetím adaptace v tomto kontextu kulturní adaptace je specifický lidský způsob přetváření světa prostřednictvím výroby artefaktů, vytvářením sociokulturních regulativů a akumulací idejí. (Průcha, 2014, s. 19)

Adaptace zaměstnanců je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě. (Šikýř, 2016, s. 439)

Adaptaci zaměstnanců je možné rozdělit na formální a neformální. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Co se neformální adaptace týče, jedná se spontánní průběh pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků (Šikýř, 2014, s. 383).

Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace) a na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace). (Kocianová, 2010, s. 130)

Koubek hovoří také o třech základních oblastech adaptace, potažmo orientace, kterými jsou adaptace celoorganizační či celopodniková, útvarová, případně skupinová či týmová a adaptace na konkrétní pracovní místo. (Koubek, 2001, s. 182)

Útvarová adaptace bývá též označována jako skupinová nebo týmová a podle Koubka se týká organizační jednotky, skupiny, nebo týmu, ve které se nachází pracovní místo obsazované novým zaměstnancem. Jejím cílem je pracovníkovi představit zvláštnosti, detaily, kterými je práce v útvaru specifická a kterými se vyznačuje. Obsahově bývá společná pro všechna pracovní místa v útvaru. (Koubek, 2015, s. 194)

Orientace na konkrétní pracovní místo bývá již obsahově diferencovaná dle konkrétního charakteru a obsahu práce daného pracovního místa. Bývá také spojována s orientací útvarovou. (Koubek, 2015, s. 194)



## **Onboarding v době pandemie**

Proces, jak co nejlépe začlenit nové pracovníky do kolektivu firmy lze též nazvat „onboarding“. Některé firmy onboarding podceňují, což má za následek nespokojenost nového pracovníka a jeho odchod při první příležitosti. Čím dál tím více firem si ovšem důležitost tohoto procesu uvědomuje a začíná mu věnovat pozornost, kterou zasluhuje. (Dufková, 2017)

Dle článku On-boarding new employees lze proces on-boarding shrnout do tří složek, tj. přivítání podniků, přivítání manažerů a přivítání spolupracovníků. Empirická studie testovala model a vnímání 347 pracovníků z portugalské firmy a výsledky ukázaly, že třísložková stupnice má své opodstatnění a souvisí s kladnými pracovními výsledky adaptačního procesu. (Cesário, 2019)

Jelikož se s Covid-19 svět změnil v mnoha směrech a ohledech, pandemie se v nemalé míře promítla také na pracovním trhu a z důvodů uzavření některých sektorů lze do budoucna počítat s větší mezioborovou fluktuací zaměstnanců. Pandemie koronaviru změnila pracovní trh od výběru, získávání až po zaškolování nových zaměstnanců. (www.lawyersandbusiness.cz)

Nábor ve firmách se často uskutečňuje distančně formou online pohovorů a po úspěšném výběrovém řízení může následovat osobní pohovor ve společnosti. Stejně tak se porady a ostatní aktivity přesunuly do online prostředí. Často jsou oddělení rozdělena na skupiny, aby se potkávalo co nejméně pracovníků. Celkově se život v rámci organizací a firem přesouvá do online prostředí. (www.lawyersandbusiness.cz)

Téma onboardingu je vnímáno jako dlouhodobě klíčové z pohledu personálního růstu firmy. V předcovidové době firmy často těžily v procesu zapracování na skutečnosti, že všichni seděli ve stejné budově a kdykoli bylo třeba mohli interně vznést dotaz a obdržet osobně odpověď. (www.lawyersandbusiness.cz)

Jelikož onboarding není krátkodobou záležitostí, v době pandemie musel projít značnou změnou a průběh tohoto procesu probíhá online. V některé společnosti zapracování probíhá tak, že nový pracovník přes sdílenou obrazovku první týden stínuje svého přiděleného školitele. Po týdnu se role otáčí a školitel stínuje online svého nového kolegu a mentoruje

jej v řešení úkolů. Tento postup probíhá zhruba 1-2 týdny a dále je novému pracovníkovi i nadále jeho školitel ku pomoci. ([www.lawyersandbusiness.cz](http://www.lawyersandbusiness.cz))

Stejně jako v předkovidové době, je v průběhu zaučování nezbytná zpětná vazba. Zpětná vazba dává oboustranně šanci pracovat detailněji se vzájemným očekáváním i předpoklady. Po nástupu má nový zaměstnanec vždy mnoho otázek a stejně tak je tomu v době pandemie, kdy mnohdy nový pracovník nastupuje rovnou na home office. Je tedy nutností, aby byl onboarding více strukturován, i z toho důvodu, že nový pracovník nesedí vedle svého mentora. Některé společnosti mají v prvních týdnech po nástupu k dispozici onboardingové příručky pro nováčky, kde naleznou potřebné informace od prvního dne, přes seznam úkolů, až po oblast znalostí a kompetencí a osobního rozvoje. ([www.lawyersandbusiness.cz](http://www.lawyersandbusiness.cz))

Doba pandemie byla v mnoha směrech zatěžkávací zkouškou a přinesla s sebou mnoho nových možností a příležitostí od práce na dálku až po online porady a setkání, která mohou probíhat online s využitím aplikací jako Zoom, Skype, Google Meet apod. Využití těchto aplikací je na úkor vytráčení a vytváření bližších sociálních vazeb, jakými jsou společné obědy, týmové akce, resp. neformální poznávání navzájem. ([www.lawyersandbusiness.cz](http://www.lawyersandbusiness.cz))

### **Cíle adaptačního procesu**

Na začátku adaptačního procesu je nutné si položit otázku, k čemu vlastně začleňování nového pracovníka slouží? Podle Pilařové obsahuje cíl adaptace čtyři následující body:

- Překonat počáteční fázi, kdy je pro zaměstnance zdánlivě vše nové a cizí.
- Vytvořit v mysli nového zaměstnance pozitivní postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvyšovala pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dokázat, aby nový zaměstnanec podával požadovaný pracovní výkon, co nejrychleji po nástupu.
- Snížit pravděpodobnost odchodu zaměstnance. (Pilařová, 2016, s. 70)

### **1.3.2 Průběh a délka adaptace**

Adaptační proces by měl být zahájen již v období před vstupem nového zaměstnance do organizace, tj. v době, kdy se obě strany pracovněprávního vztahu dohodly na uzavření pracovní smlouvy, případně vzniku jiného vztahu, například služebního. Od tohoto

okamžiku do nástupu zaměstnance do zaměstnání samotného by nemělo dojít k přerušení kontaktu mezi oběma stranami. (Stýblo, Urban, 2009, s. 146)

Začleňování zaměstnance do pracovního kolektivu fakticky začíná ještě před podepsáním pracovní smlouvy. Klíčový moment pro vytvoření prvního dojmu je slušné jednání ze strany zaměstnavatele, odhalení všech nejasností a seznámení s plánem a cílem adaptace včetně stanovení garanta celého procesu. Pro snazší orientaci se doporučuje vytvoření univerzálního firemního manuálu neboli příručky se všemi informacemi o zaměstnavateli. ([www.superkariera.cz](http://www.superkariera.cz))

První dny v novém zaměstnání jsou náročné v kariéře každého člověka, vzhledem k tomu, že bezprostředně po nástupu se novému pracovníkovi dostává mnoho informací, které musí být schopen vstřebat. Nejen, že si musí nový pracovník zvykat na nové prostředí, ale také na novou kulturu, nová pravidla a nové kolegy, jak již bylo řečeno výše. Pro úspěšný proces nástupu by měly být splněny následující body:

- Podepsání pracovní smlouvy
- Pořízení a podpis formálních náležitostí plynoucích z platné legislativy (mzdový a evidenční list)
- Pořízení dalších informací k zaměstnanci plynoucích ze zvyklostí evidence zaměstnance v dané firmě
- Informace o firmě, základních pravidlech, o firemní kultuře, včetně toho, jak se oblékat
- Informace o firemní strategii
- Detailní informace o své pracovní náplni
- Informace o způsobu hodnocení osobní výkonnosti
- Informace o běžných provozních procesech (nemoc, dovolená)
- Informace o základních povinnostech
- Informace o zaměstnaneckých benefitech

- Socializace a začlenění do kolektivu, seznámení s nejbližšími spolupracovníky a nadřízenými
- Další pracovní kontakty
- Nastavení základních pracovních podmínek, předání pracovního místa, pomůcek, vybavení, případně dalších oprávnění (např. hesla, klíče)
- Absolvování dalších zákonných, bezpečnostních nebo odborných školení (<https://managementmania.com>)

Délka adaptačního procesu je závislá na současných znalostech a dovednostech neboli na odborné způsobilosti zaměstnance. Pokud se organizaci nepodaří najít pracovníka s optimální odbornou způsobilostí, je logicky adaptační proces delší. Delší průběh adaptace je zejména v případech, kdy musí pracovník odbornou způsobilost doložit legislativou, požadovaným certifikátem, průkazem nebo osvědčením a pro dosažení musí absolvovat povinné školení ukončené zkouškou. V některých organizacích může probíhat v rámci adaptačního procesu i zácvik na manuální zručnost, jako například v organizaci, ve které mají montážní linky nebo se jedná o práci u pásu a manuální zručnost je důležitá k dosažení požadovaných výsledků v určitém čase a kvalitě. Po ukončení adaptačního procesu musí proběhnout vyhodnocení, zda byl adaptační proces úspěšný a efektivní. Mezi vedoucím pracovníkem a pracovníkem se provádí v rámci pohovoru vyhodnocení, jehož výsledkem může být i návrh opatření jako je:

- delší zácvik pro některé činnosti,
- další školení nebo vzdělávací aktivity,
- přeřazení na jinou pozici (třeba i kvalifikovanější),
- ukončení pracovního poměru. (<http://kvalita-jednoduse.cz>)

Vyhodnocení procesu adaptace by mělo proběhnout před ukončením zkušební doby. Pokud je adaptační plán procesu nastaven na dobu delší, než je zkušební doba, je třeba provést vyhodnocení před koncem zkušební doby. Pokud je výsledkem adaptačního procesu takový výstup, že by pracovník svoji práci dle očekávání nezvládnul, je pochopitelně na místě

ukončit s ním pracovní poměr v rámci zkušební doby případně mu nabídnout jiné pracovní zařazení a zahájit adaptační proces pro tuto pozici. (<http://kvalita-jednoduse.cz>)

### 1.3.3 Adaptační proces

Adaptačním procesem lze rozumět proces, ve kterém se jedinec přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí a rozmanitým, zejména profesním situacím. V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o snahu jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení, zapracování pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarům, snížít se tím tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové situace a pracovní prostředí. Další výhodou je rychlejší zapojení pracovníka do pracovního týmu a rychlejší dosažení adekvátního pracovního výkonu. V rámci adaptace dochází k orientaci pracovníka, tj. k obecnému seznámení se s firmou, firemní kulturou a s etickým kodexem, vnitřními předpisy a s podmínkami výkonu práce. Uvedené orientace zkracují dobu adaptace nového pracovníka. U některých pozic je vhodné připravit adaptační plán, který přesně stanoví obsah a délku adaptace. Nejefektivnější metoda seznámení nového pracovníka s organizací v rámci procesu jeho adaptace na nové pracoviště je tzv. rotace práce. (Průcha, 2014, s. 19)

Adaptační proces Koubek nazývá orientací pracovníků, jedná se o „*důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přicházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím*“. Adaptace je zaměřena převážně na nové zaměstnance, ale některé organizace ji realizují i v případě, kdy zaměstnanec přechází na pracovní pozici s jinou pracovní náplní, nebo práci vykonává v jiném pracovním nebo sociálním prostředí. Adaptace také může probíhat při změně technologií nebo výsledného produktu. V tomto případě se můžeme setkat s pojmem reorientace. (Koubek, 2015, s. 192-193)

Cílem adaptačního procesu je podle Armstronga a Taylora překonání počáteční nejistoty, navození pozitivního vztahu k organizaci, co nejrychlejší dosažení požadovaného výkonu a snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnance. (Armstrong, 2015, s. 310)

Dle výzkumu Cahové, která se zaměřila na adaptační proces všeobecných sester a zdravotnických asistentů na pracovišti intenzivní medicíny ovlivňuje adaptační proces více faktorů, a to především předchozí znalosti a zkušenosti, kolektiv JIP, obtíže, které mohly nastat při adaptačním procesu a hlavně školitel/mentor. Z pohledu všeobecných sester a zdravotnických asistentů mezi problematické oblasti patří identifikace priorit, organizace práce, zvládání stresu, reagování na akutní situace a vedení dokumentace. (Cahová, 2017)

Dle Jaluvkové, která se ve své závěrečné práci zabývala sumarizací a výzkumem problematiky adaptačního procesu u všeobecných sester v ČR a zahraničí, se průměrná délka adaptačního procesu pohybovala v průměru kolem 90 dnů, většina dotazovaných souhlasí s názorem, že adaptační proces přispěl ke schopnosti vykonávat pracovní úkoly. Jako velmi podstatnou složkou v celém procesu adaptace byly uvedeny – dobrý kolektiv a školitel. V zahraničí jsou pro mentory za vedení a vzdělávání nových všeobecných sester doporučovány finanční odměny, což by mohlo být aplikováno i do českých podmínek, jasné nastavení kritérií hodnocení by procesu adaptace prospěl. Adaptační proces je pro zdravotnická zařízení zatím spíše formální metodikou, ale je téměř jisté, že se stane důležitým ekonomickým aspektem, tak jako je tomu v zahraničí. (Jaluvková, 2015)

#### **1.3.4 Adaptační plán**

Adaptační plán lze popsat jako písemný individuální dokument týkající se adaptačního procesu, jehož podoba a délka závisí především na pozici, na kterou pracovník nastupuje. (Urban, 2013, s. 54)

K tomu, aby adaptace proběhla systematicky a efektivně, je užitečné vytvořit si tzv. adaptační plán. Adaptační plán obsahuje seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout, předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána a jméno osoby, která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a za vyhodnocení úrovně získané kompetence po zaškolení. Úkolem manažera je nového zaměstnance s adaptačním plánem seznámit a organizačně zajistit jeho plnění, tj. pověřit vybrané zaměstnance proškolením nového pracovníka v požadované oblasti, vyhodnotit výsledek proškolení. Součástí plánu adaptace jsou také povinná školení (BOZP, PO aj.), která jsou realizována externisty nebo pracovníky jiných organizačních jednotek. Výsledek adaptačního plánu vyhodnocuje manažer a na základě toho:

- rozhoduje o setrvání zaměstnance ve firmě nebo o ukončení pracovního poměru ve zkušební době;
- vytváří plán dalšího rozvoje zaměstnance;
- navrhuje změnu v odměňování zaměstnance (obvykle po získání požadovaných kompetencí se zvyšuje fixní složka mzdy zaměstnance).

Dobře řízená adaptace nového zaměstnance vede k jeho rychlé výkonnosti, začlenění se do sociálních vztahů ve firmě a ke stabilitě. (Pilařová, 2016, s. 269)

V rámci adaptace pracovníka lze doporučit, aby všichni vedoucí zaměstnanci vytvářeli individuální plány obsahující informace o tom, jakého vzdělávání se má nový zaměstnanec účastnit a co se má v daném oddělení a na daném pracovním místě v rámci adaptace naučit. (Hanousková, 2017)

Dle Totha je při vytváření adaptačního plánu pro nového zaměstnance nutné vycházet z těchto zásad:

1. Obsah plánu musí být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti a od toho se také odvíjí doba, na kterou je adaptační plán zpracován.
2. Při tvorbě adaptačního plánu je nutné zohlednit úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe a zkušenosti nového pracovníka.
3. Adaptační plán musí být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti každého pracovníka a měl by být přizpůsoben jeho představám a přáním.

Dalším obsahem adaptačního plánu jsou podmínky zkušební doby, jeho součástí může být také zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení či jiných odborných stáží, řešení konkrétních úkolů či zpracování projektu apod. Zásadní pro úspěšnou realizaci adaptačního plánu je tzv. garant, který je pracovníkovi po dobu adaptačního období přidělen. Garantem by měla být osoba z řad zkušených a „pedagogicky zdatných“ pracovníků. Efektivnost a účinnost adaptačního plánu je především podmíněna prováděním průběžných kontrol zadaných úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Současně je třeba dbát na to, aby nebyl tento dokument samoučelný, ale aby vyústil v uplatnění pracovníka v podniku a jeho další pracovní kariéry. (Toth, 2010, s. 286)

## **Check list**

Jedná se o uzavřený, kontrolní seznam, na který se zapíše vše, co je třeba ke splnění úkolu. Až po splnění všech úkolů, lze konstatovat, že je check list splněný. Tento dokument má mnoho využití, jedním z nich je využití u realizace určitého projektu, jedná se o sumarizaci konkrétních a přesných postupů, činností, které nám usnadní cestu k dosažení požadovaného cíle, proto je velmi důležité si už během přípravy jednotlivé kroky promyslet i včetně konkrétních detailů, které mohou být ve skutečnosti velmi podstatné. (Baierová, 2018)

### **1.3.5 Pracovní, sociální a kulturní adaptace**

Díky adaptaci nový pracovník může zvládnout nároky nového pracovního místa a začlenit se do stávajícího kolektivu. Z těchto důvodů adaptaci dělíme na pracovní a sociální adaptaci. Pracovní adaptace přímo souvisí s plnění pracovních úkolů, které jsou obsaženy v pracovní náplni. Úroveň náročnosti pracovní adaptace souvisí s odbornou připraveností nového pracovníka, stejně tak adaptaci ovlivňují i jiné faktory jako například technické vybavení a celková organizace práce. (Trojanová, 2017)

Pracovní adaptace znamená především zaškolení pracovníka v oblasti výkonu požadovaných úkolů. Úkolem manažera je zajistit, aby pracovník dosáhl co nejdříve potřebnou úroveň kompetencí a dosahoval žádoucích výkonů. Zaškolení pracovníka je možné provést osobně nebo ho delegovat na některého ze svých podřízených nebo pracovníků jiných oddělení například na personalistu nebo na externistu. Externista je zpravidla využíván při povinném školení BOZP, PO apod. Zaškolení může probíhat mimo sídlo práce, nový zaměstnanec je vyslán na kurz mimo organizaci případně přímo při výkonu práce je pracovníkovi vše vysvětleno, názorně ukázáno, aby se zorientoval pro výkon dané práce a poté může práci vykonávat pod dohledem zkušenějšího kolegy. Pro zaškolení pracovníka může být použito také samostudium interních dokumentů směrnic apod., případně instruktáž, mentoring, koučink, job rotation aj. (Pilařová, 2016, s. 267-268)

Mentoringové programy využívají principů a výhod přirozeného mentoringu a mají odlišné cíle, cílové skupiny a místa působení. Společným úkolem těchto programů je zprostředkovat a rozvíjet mentorský vztah mezi dobrovolným mentorem a klientem programu s cílem dosáhnout přínosů, které jsou pro přirozený mentoring typické. (Brumovská, 2010, s. 12)



Adaptace na sociální prostředí umožňuje pracovníkovi rychle se začlenit do pracovního kolektivu a dalších vztahů v rámci organizace. Když pracovník ví, kdo ve firmě za co zodpovídá a na koho se má v jakých případech obracet, urychlí to jeho práci a sníží pravděpodobnost konfliktů, eliminují se nejasnosti od koho konkrétní informace požadovat a od koho nikoli. V rámci sociální adaptace je užitečné nového zaměstnance seznámit také s neformálními pravidly soužití ve firmě. Jako příklad lze uvést seznámení s interními nastavenými pravidly ohledně nákupu čaje, kávy apod. (Pilařová, 2016, s. 266)

Velký důraz je v posledních letech kladen také na poznání a ztotožnění se s organizační kulturou. Adaptační programy vysvětlují hodnoty a normy organizace a jejich cílem je vzbudit a vytvořit u nového zaměstnance identifikaci s organizací a podnítit jeho angažovanost. (Dvořáková, 2012, s. 162-163)

#### **1.4 Vzdělávání pracovníků**

Kvalifikaci člověka lze chápat jako veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které člověk získává, osvojuje si a prohlubuje je během svého života ve společnosti a v zaměstnání za účelem výkonu určité práce k dosažení určitého výkonu. Základy kvalifikace člověka se formují během všeobecného vzdělávání a jejich změny umožňuje odborné vzdělávání. (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 14)

Dle Šikýře odborné vzdělávání člověka v organizaci zahrnuje:

- Zaškolení (adaptaci, orientaci). Člověk nastupující do organizace na určité pracovní místo případně člověk přecházející v organizaci na jiné pracovní místo, osvojující si znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce.
- Doškolení (prohlubování kvalifikace). Člověk osvojující si průběžně nové znalosti, dovednosti a schopnosti v souvislosti s měnícími se požadavky současné práce pro možnost úspěšného pokračování výkonu své práce.
- Přeškolení (rekvalifikace). Člověk osvojující si nové znalosti, dovednosti a schopnosti pro výkon jiné než současné práce.
- Rozvoj (rozšiřování kvalifikace). Člověk osvojující si nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků současné práce pro zvýšení si své uplatitelnosti v organizaci i mimo ni. (Šikýř, 2016 in Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 14)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Vzděláváním a rozvojem zaměstnanců dochází k utváření, prohlubování a rozšiřování schopností zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2014, s. 52)

Rozvoj způsobilostí, tj. znalostí, dovedností a schopností podporuje zaměstnatelnost člověka neboli uplatnění na trhu práce. Chce-li člověk skutečně pracovat, problém nebývá najít nějaké zaměstnání, problémem je najít zaměstnání, které člověk subjektivně považuje za kvalitní, uspokojující jeho potřeby a dosahující celkové jeho spokojenosti. Mnohdy se jedná o konkrétní představy, jakými jsou vykonávat smysluplnou práci v přátelském kolektivu v příjemném prostředí s pružnou pracovní dobou za spravedlivý výdělek s možností odborného rozvoje a možností seberealizace apod. (Dědina, Šikýř, Šafránková, 2018, s. 15)

S adaptací úzce souvisí též vzdělávání při výkonu práce buď na pracovišti, nebo mimo něj.

#### **Mezi metody zpravidla používané na pracovišti patří:**

Instruktaž při výkonu práce, jedná se o nejčastěji využívanou metodu. Nejjednodušším způsobem obvykle jednorázovým zácvikem, zkušený pracovník případně bezprostřední nadřízený převede pracovní postup na nového nebo méně zkušeného pracovníka, který si pozorováním a napodobováním pracovní postup osvojí. Výhodou této metody je rychlý zácvik s budováním pozitivních vztahů spolupráce mezi pracovníky navzájem případně mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným. Mezi nevýhody lze zařadit využitelnost spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, které často probíhá v hlučném či rušivém pracovním prostředí a působí pouze krátkodobě, obvykle jednorázově. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

Coaching představuje dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jedná se o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita. Výhodou této metody je soustavné informování a hodnocení práce, umožňuje velmi úzkou spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, což napomáhá vzájemné komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů kariéry pracovníka.

Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí, což je nevýhodou této metody. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

Mentoring je obdobou coachingu, vzdělávající si mentora může vybrat sám případně je mu určen, mnohdy se jedná o člověka, který je k mentorování v rámci organizace vyškolen. Může se také stát, že se zkušenější kolega sám novému pracovníkovi nabídne jako jeho mentor. Mentor působí jako patron, který novému nebo méně zkušenému pracovníkovi radí, usměrňuje ho a pomáhá mu i v jeho kariéře, v tom se výrazně liší od coachingu. Do procesu coachingu je vnesen prvek iniciativy a uvědomělé volby vzoru a neformální vztah, což je výhodou této metody. Naopak nevýhodou může být nevhodný výběr mentora buď z důvodu nerozpoznání, kdo pro něj může být efektivním mentorem nebo cílenou volbou mentora, který mu ze své pozice je schopný zajistit kariérní postup spíše než odborné znalosti. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

Counselling je jedna z nejnovějších metod formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, překonávající jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Výhodou této metody je vnášení aktivity a iniciativy ze strany vzdělávaného pracovníka, který se vyjadřuje ke všem problémům i k procesu vzdělávání, přichází s vlastními návrhy řešení problémů a vzdělavatel má k dispozici zpětnou vazbu, na základě které, může obohatit styl vedení pracovníků a současně prověřuje své schopnosti, především v oblasti práce s lidmi. Nevýhodou ovšem bývá větší časová náročnost, kdy se vzdělávání může dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

Asistování je často používaná, tradiční metoda formování pracovních schopností pracovníka. Jedná se o metodu, kdy je vzdělávaný přidělen jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupem času se podílí na práci stále větší mírou a samostatněji, až je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda je využívána jak při vzdělávání pro manuální zaměstnání, tak při výchově řídicích pracovníků a specialistů především tam, kde si osvojení pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Výhodou je soustavné působení na praktickou stránku vzdělávání. Nevýhodou může být osvojení si nevhodných pracovních návyků i tím, že mu

informace a instrukce plynou pouze z jednoho zdroje. Napodobování vzdělavatele může vést k oslabení vlastního tvůrčího přístupu i nadání dělat věci jiným způsobem. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

Pověření úkolem je ve své podstatě rozvinutím metody asistování nebo její závěrečné fáze. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit konkrétní úkol, ke kterému má všechny potřebné podmínky a jsou mu nastaveny příslušné pravomoci. Samozřejmě je poté jeho práce monitorována. Tato metoda je častěji využita při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků. U pracovníka je tvůrčím způsobem rozvíjeno samostatné rozhodování a řešení úkolů a je motivován k rozvoji svých schopností, což je výhodou této metody. Naopak nevýhodou může být, že se pracovník dopustí chyby a nesplní úkol, což může ohrozit důvěru nadřízených i jeho vlastní sebedůvěru. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

Rotace práce neboli cross training je metoda, kdy je vzdělávaný pracovník postupně na konkrétní období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda je využívána při seznamování čerstvých absolventů škol v organizaci případně u výchovy řídicích pracovníků nebo u řadových pracovníků. Výhodou je, že pracovník poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace a stejně tak problémy v organizaci dokáže vnímat komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Současně tato metoda umožňuje flexibilitu pracovní síly a tím přispívá k celkové flexibilitě organizace. Mezi nevýhody patří neúspěch na některém z pracovišť, což se může odrazit na sebevědomí a hodnocení pracovníka nadřízeným. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

Pracovní porady, na níž se účastníci seznamují s problémy a fakty celé organizace, patří také mezi vhodné metody formování pracovních schopností pracovníků. Výhodou je vzájemná výměna zkušeností, prezentace názorů a zvyšováním informovanosti pracovníků dochází k pocitu sounáležitosti s kolektivem i organizací, současně je pracovník motivován k projevům individuální aktivity a iniciativy. Nevýhodou může být časové nastavení pracovní rady, pokud je pořádána v pracovní době zkracuje se tím doba určená k plnění pracovních úkolů, v případě pořádání mimo pracovní dobu se zvyšuje neochota pracovníků se pracovní rady zúčastnit. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 267-269)

### **Vzdělávání mimo pracoviště**

V rámci firemního vzdělávání se setkáváme s celou řadou termínů, patří mezi ně i outsourcing. Jedná se o vyčlenění činností mimo podnik, resp. převedení na jinou osobu, většinou právnickou, a to v případě, kdy subdodávka je levnější než vlastní výroba či služba. Tento způsob je v oblasti firemního vzdělávání velmi častý, také je velmi často využíván v oblasti náborů nových zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur. V praxi se tento způsob také velmi často využívá při realizaci outdoor trainingových akcí či při realizaci Assessment a Development Center. (Mariotti, 1999 in Bartoňková, 2010, s. 22)

## **2 Firemní identita, kultura organizace včetně vize, poslání a etického kodexu**

Velmi důležitou roli ve firmě má tvorba vize a poslání. Jedná se o základní dokumenty, které naznačují, jak se firma chce v blízké době i daleké budoucnosti chovat. Na kvalitě vize a poslání závisí, jak bude organizace vnímána okolím i zaměstnanci a jak efektivně budou zaměstnanci vytyčenou strategii realizovat. (Bartoňková, 2010, s. 33)

Vizi lze ve strategickém managementu chápat jako přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Jedná se o formalizovanou představu, jak bychom chtěli firmu vidět v konkrétní ohraničené budoucnosti. Vize v sobě musí zahrnovat jakýsi inovační impuls s vyjádřením, jak se organizace chce v cílovém roce plánu změnit oproti současnému stavu. (Fotr a kol., 2020, s. 154)

Poslání neboli mise vyjadřuje profilování organizace, účel její existence, její stěžejní hodnoty. Mělo by být formulováno tak, aby bylo motivující, realizovatelné a oslovilo nejen veřejnost a zákazníky, ale také vlastní zaměstnance. (Paulovčáková, 2019, s. 40)

Do firemní identity lze zahrnout historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Podstatou firemní identity je komplexnost obrazu, která je tvořena řadou nástrojů. *„Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“* (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 25-43)

Co se týče firemní identity nadnárodních společností, v souvislosti s procesem globalizace je řadou autorů spojována ztráta identity jedince i skupin. Nadnárodní společnosti mnohdy v rámci své firemní identity prosazují integrální, společnou kulturu mateřské firmy, aniž by bylo zohledněno národní prostředí. S prostupující globalizací je ovšem zapotřebí se zabývat nejen domácí, ale také zahraniční kulturou, aby ji bylo možné odpovídajícím způsobem komunikovat. (Vysekalová, Mikeš, Binar, 2020, s. 46)

### **Firemní kultura**

V zásadě je možné firemní kulturu rozlišit na dvě základní pojetí, v užším smyslu se jedná o soubor vnějších projevů firmy, jako například vzhled, uspořádání a materiální vybavení firemních prostor, vzhled či styl firemních dokumentů prezentačních nástrojů (firemní logo, slogany, symboly apod.) oblečení zaměstnanců neboli „dress code“. V širším pojetí je

kultura chápána jako charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Zahrnuje rovněž typické způsoby, kterými firma jedná se zákazníky, obchodními partnery a veřejností současně zahrnuje i mezilidské vztahy, které na pracovištích převládají jak mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci, tak mezi nadřízenými a podřízenými. (Urban, 2014 s. 11-13)

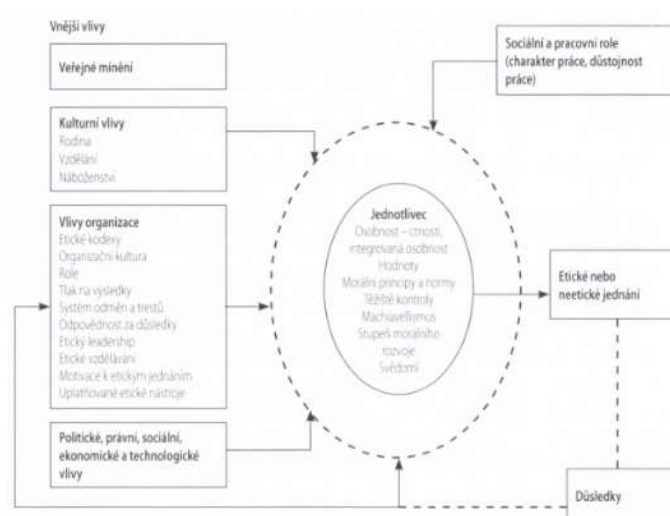
### **Etický kodex**

Kodexy etiky jsou nejvýznamnějšími a nejpoužívanějšími nástroji etického řízení. Lze ho vnímat jako preventivní nástroj. K přijetí etických kodexů dochází většinou v případech, pokud do firmy přichází nový vlastník nebo vrcholový management anebo firma očekává náročnou obchodní operaci vyžadující vysoké cíle i v oblasti podnikové kultury. (Seknička, Putnová, 2016, s. 571)

Etický kodex by měl identifikovat klíčové etické otázky nebo dilemata, se kterými se zaměstnanci organizace setkávají a formulovat zásady nebo návody, jak v takových případech postupovat. Kodex etického chování by měl být produktem týmové práce, jeho tvorba by měla zaměstnance donutit se společně zamyslet nad etickými pravidly svého jednání a nad závazky, které má jejich organizace vůči společnosti jako celku. Etický kodex by měl být tzv. „šitý na míru“ potřebám konkrétní organizace a neměl by být příliš obecný a suplovat jiné dokumenty organizace jako například hodnoty, poslání apod. (Urban, 2014, s. 84)

Rašnerová ve své diplomové práci uvádí, že *„důležitým krokem procesu institucionalizace etiky do firemní kultury je zpracování zásad vyplývajících z etických hodnot podniku do podoby etického kodexu, který je tradičním, základním a klíčovým nástrojem etického řízení“*. Ve společnosti o takové tvorbě etického kodexu rozhoduje vedení nebo management společnosti, na základě svých očekávání. Podniky vytvořením etického kodexu mohou sledovat zvýšení ziskovosti podniku, zvýšení jeho reputace nebo mohou usilovat o dosažení věrnosti klientů a zákazníků případně o založení image podniku na etických hodnotách a zlepšení klimatu v podniku či zkvalitnění pracovní morálky zaměstnanců. (Rašnerová, 2016)

Horváthová ve své publikaci uvádí zajímavé schéma týkající se regulátorů etického jednání.



Obrázek 2 Regulátory etického jednání (Horváthová a kol., 2016, s. 88)

## 2.1 Kodex vybrané společnosti A

Kodex společnosti A vyznává 5 základních hodnot souhrnně nazvaných jako Kodex pracovníka společnosti A:

1. Máme tah na bránu. Soustředíme se na výsledek

- Předvídáme potřeby našich klientů. Pomáháme jim správně formulovat problémy, vidět rizika i příležitosti a interpretovat trendy.
- Nejsme v přístupu ke klientům agresivní, ale ani neustupujeme ze svých pozic. Jsme proaktivní a ke spolupráci přistupujeme s pokorou. Vážíme si své vysoké technické kompetence, ale nedopustíme, aby nám odborná expertíza bránila vidět to, co klient skutečně potřebuje a k jakým cílům směřuje. Měníme data na konkurenční výhodu. Naše komunikace je jasná, přehledná a orientovaná na výsledek.

2. Hrajeme fair play

- Naše kultura je postavena na vztazích, respektu a týmovém úsilí. Tým zahrnuje i klienta. Usilujeme o jednu společnou věc.
- Pracovníci společnosti A jsou vidět v prvních liniích. Žádný úkol nám není zatěžko, ale ani si nehrajeme na solitérní sólisty. Ceníme si odbornosti expertů, ale zároveň víme, že pro dosažení cíle je někdy důležitější způsob přistupování k problému i klientovi.



Neslibujeme více, než víme, že dokážeme dodat. Vždy se však snažíme tato očekávání překonat. Klienta i nadřízené informujeme průběžně, ať už jsou zprávy dobré nebo špatné.

### 3. I extrémní úkoly přijímáme s energií, optimismem a nadhledem

- Řešíme problémy, ale to neznamená, že je to pro nás problém.
- Často se pohybujeme v obtížně předvídatelném prostředí, času je málo a realita se liší od plánu. Proto si naši klienti cení toho, že neztrácíme nervy a vidí, že výzvy nám dodávají energii, kterou dokážeme přenést na ostatní. „Nejde“ pro nás neznamená konec cesty. Pokud nemůžeme postupovat jedním směrem, najdeme jinou cestu. XXX jsou vytrvalí, pracují tvrdě a k problémům přistupují pozitivně. Jsme specialisté na práci s daty i lidmi – rozumíme obojímu.

### 4. Tvoříme akční týmy schopné rychlého rozhodování

- Na příležitosti je třeba reagovat flexibilně, proto je náš systém řízení pružný, bez zbytečné hierarchie a byrokracie.
- Pokud něco nesnášíme, tak je to ztráta času, neproduktivní schůzování a sepisování dlouhých reportů. Preferujeme rozhodování na mnoha úrovních. Zisk je totiž funkcí času a naším cílem je dosáhnout výsledků rychle. Posunout se kupředu je často podstatnější, než usilovat o „dokonalost“ za každou cenu.

### 5. Nezištné, konstruktivní sdílení

- Jako tým toho dokážeme víc. Rosteme tím, že se učíme od sebe navzájem. Vážíme si svého času, stejně jako času kolegů.
- Uděláme si čas na pomoc kolegům, nasloucháme a nečekáme, až nás někdo požádá o pomoc. Pěstujeme si otevřenou kulturu, ve které nezištně sdílíme know-how v zájmu efektivního dosažení cíle. Nešetříme poděkováním a svůj úspěch sdílíme s ostatními.

### Společenská odpovědnost

Vnímáme důležitost významu tzv. společenské odpovědnosti firem a řídíme se jejími ekonomickými, sociálními i environmentálními zásadami. Zejména:

- Netolerujeme korupci a úplatkářství a při svých obchodních jednáních jsme zavázáni postupovat profesionálně, čestně a poctivě.
- Naše podnikání je transparentní a otevřeně komunikujeme s partnery, zákazníky i se všemi zainteresovanými stranami.
- Dbáme na dodržování pracovních i ekologických standardů.
- Dodržujeme nejvyšší morální a mravní principy v rámci veškeré své činnosti. (Interní Kodex společnosti A)

## **2.2 Kodex vybrané společnosti B**

Ve vybrané společnosti B se všichni zaměstnanci a také její dceřiné a kontrolované společnosti, zavazují k plnění zásad Kodexu obchodního jednání. Zaměstnanci jsou o Kodexu obchodního jednání informováni při přijetí a zásady tohoto Kodexu jim jsou pravidelně připomínány. Nedodržení Kodexu obchodního jednání může být důvodem k zahájení disciplinárního řízení a může vyústit až v ukončení pracovního poměru.

Každá složka společnosti B a každý zaměstnanec musí dodržovat všechny relevantní zákony a nařízení platných v zemích, kde společnost B působí. Pokud existují rozdíly mezi právními předpisy a Kodexem obchodního jednání nebo zásadami společnosti, musí společnost B aplikovat přísnější standard. Zaměstnanci ve společnosti B se zavazují k poskytování bezpečného pracovního prostředí, rovných příležitostí a respektu pro všechny, a to i v náborových a tréninkových procesech a procesech rozvoje kariéry. Zásadní je respekt k lidským právům zaměstnanců v rozsahu zakotveném v základních dokumentech Mezinárodní organizace práce. Společnost B se zavazuje k poskytování spravedlivých odměn a pracovní doby při udržení zdravé rovnováhy mezi prací a soukromým životem. Společnost B netoleruje násilí, šikanu, obtěžování, diskriminaci ani žádnou formu nucené nebo dětské práce. Podporuje komunikaci a dialog mezi zaměstnanci a manažery.

Společnost B si zakládá na spokojenosti svých spotřebitelů a na kvalitě svých výrobků. Dodržuje ty nejvyšší kvalitativní a bezpečnostní standardy, mezinárodní dohody a poctivé praktiky v marketingu.

Společnost B chce zajistit spravedlivé a etické vztahy se svými zákazníky založené na jasných a respektovaných podmínkách podnikání. Zavazuje se ke spravedlivým a etickým

vztahům s obchodními partnery na základě jasných a respektovaných obchodních podmínek, dodržování zásad stanovených v Kodexu jednání obchodních partnerů a spravedlivému výběrovému procesu.

Misí ve společnosti B je přinášet zdraví skrze jídlo co nejvíce lidem. Důležitou součástí této mise je respekt ke komunitám, se kterými společnost pracuje a dialog s nimi.

Věří v principy neomezené a spravedlivé soutěže a propaguje je. Nezapojuje se do praktik, které omezují svobodnou hospodářskou soutěž. (interní kodex obchodního jednání společnosti B, 2016)

### **2.3 Etický kodex vybrané společnosti C**

Etický kodex společnosti C je souhrn zásadních pravidel a norem, která platí pro všechny osoby, které vykonávají pracovní činnost pro společnost C s tím, že tato pravidla se dále vymezují dle profesní kategorie zaměstnanců v profesním etickém kodexu. Základním pravidlem je „Jednat vždy čestně a slušně“ a stejně tak „Nutné dodržování právních předpisů a interních předpisů společnosti C“. Zaměstnanci společnosti jsou povinni se s pravidly seznámit a musí jednat v souladu s požadavky právních předpisů a příslušnými interními předpisy společnosti C a současně takovým, aby nevznikly žádné pochybnosti o správnosti takového chování a jednání. Součástí Etického kodexu jsou také pravidla slušného chování či společenské normy, v nichž jsou vyjádřena i pravidla žádoucího chování ve vztahu k pacientům, veřejnosti, spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými výkon práce souvisí.

Zaměstnanci musí při činnosti související s výkonem práce jednat v souladu s právními předpisy, s interními normami, s etickými pravidly pro výkon jeho profese a v souladu s mezinárodními úmluvami, která jsou přijímány k ochraně práv osob, kterým je poskytována zdravotní péče. Jedná se zejména o Etický kodex České lékařské komory, Etický kodex sester, Etický kodex nelékařských zdravotnických profesí, Etický kodex stomatologa, Etický kodex farmaceuta, Etický kodex fyzioterapeutů, Charta práv dětí, Charta práv pacientů, Charta práv seniorů, Charta práv umírajícího a Mezinárodní etické směrnice pro biomedicínský výzkum.

Zaměstnanec nesmí připustit, aby došlo ke střetu zájmu jeho soukromého života s jeho pracovním postavením, jakožto zaměstnance společnosti. Mezi soukromé zájmy lze

zahrnout výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké, příbuzné osoby a osoby právnické či fyzické, se kterými má či měl obchodní nebo politické vztahy. Zaměstnanec neprodleně svému nadřízenému oznámí jakoukoli situaci, která může skutečný nebo potenciální konflikt zájmů způsobit.

Zaměstnanec nesmí přijmout majetkový či nemajetkový prospěch či výhodu ve formě daru v souvislosti s výkonem své práce. Nevztahuje se na dary či výhody, které jsou zaměstnanci poskytovány zaměstnavatelem, stejně tak se nevztahuje na drobné dary. Mez drobné dary nelze zahrnout dary, jejichž poskytnutí není běžné a adekvátní k obvyklé situaci jako např. peněžní hotovost, šperky, kabelky apod. Zaměstnanec se snaží vyvarovat vytváření vzájemně závislých vztahů jak při výkonu práce, tak v soukromém životě, která by v něm vzbuzovala závazek k oplacení služby či laskavost. Je důležité si zachovat profesní nestrannost. Pokud má zaměstnanec vážné podezření případně je svědkem korupčního jednání, musí o tom neprodleně informovat svého nadřízeného anebo orgán činným v trestním řízení.

Při výkonu práce zaměstnanec organizace vystupuje zdvořile k pacientům, svým spolupracovníkům i dalším osobám a tím podporuje dobrou pověst a dobré jméno společnosti C. Zaměstnanec jedná bez předsudků ochotně, slušně, taktně a ohleduplně dle svých sociálních a komunikačních schopností a respektuje práva pacientů a osob blízkých, se kterými přijde při výkonu práce do kontaktu. Zaměstnanec musí zachovat mlčenlivost, kterou mu stanovuje zákon i interními předpisy organizace. O vnitřních záležitostech nesmí informovat neoprávněné osoby. Zaměstnanec dbá na adekvátní úpravu a oblečení dle jeho pracovního zařazení a postavení v organizaci. Zaměstnanec, který poskytuje zdravotní péči, musí být identifikovatelný a musí být zřejmé jeho pracovní zařazení. Svůj vztah k pacientovi a veřejnosti zaměstnanec organizace především vyjadřuje kvalitou své odvedené práce, kterou vykonává na vysoké odborné úrovni. Odbornost si s přihlédnutím na své pracovní zařazení zaměstnanec průběžně prohlubuje. Snahou společnosti C je vytvořit příjemné pracovní prostředí, odpovědností každého zaměstnance je udržovat pracovní prostředí bez diskriminace či nepřátelství.

Standardy chování, která jsou uvedeny v tomto Etickém kodexu, musí dodržovat a řídit se jimi všichni zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci, dodavatelé, konzultanti, externí konzultanti

v oblasti práva a účetnictví, kteří pro společnost C pracují. Nedodržení standardů uvedených v Etickém kodexu je nepřijatelné, z důvodu možných právních důsledků pro společnost C. Od každého zaměstnance nebo spolupracovníka i od vedení společnosti C se očekává poctivost v jednání s normami, právními předpisy a interní politikou organizace. Zaměstnanec dodržuje etické zásady a aktivně je podporuje svým jednáním a tím se podílí na vytváření protikorupčního prostředí. (Interní etický kodex společnosti C)

### **3 Metodologie výzkumného šetření**

Cílem diplomové práce je zhodnotit adaptační proces v rámci fakultní nemocnice a několika dalších organizací a na základě empirického šetření navrhnout změny adaptačního procesu. V praktické části je specifikace fakultní nemocnice a vybraných dvou organizací analyzován a zhodnocen průběh adaptačního procesu na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů, které reflektují skutečný stav a nedostatky adaptačního procesu nových zaměstnanců v rámci organizace.

Výzkumné šetření hledá odpověď na následující výzkumné otázky:

Jak probíhá adaptační proces nových pracovníků v organizaci?

Jak hodnotí pracovníci průběh adaptačního procesu v organizaci?

Jaká doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu vyplývají z provedeného výzkumu v organizaci?

#### **Techniky sběru dat**

První část výzkumu tvoří sekundární analýza dokumentů. Bernard Berelson je průkopníkem kvantitativní obsahové analýzy, kterou definoval jako výzkumnou metodu umožňující objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu textu. (Gavora, 2010, s. 143-145).

Další metodu je polostrukturované interview, které je kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným interview. K předem připraveným otázkám je v tomto případě možnost doplnit vysvětlení nebo zdůvodnění odpovědí. Výběrem polostrukturovaného interview jsou zachovány výhody obou typů interview, jakými je poskytnutí všem respondentům stejných podmínek k odpovědím, které usnadňují způsob statistického zpracování a současně je zachována výhoda nestrukturovaného interview a tou je navázání snadnějšího kontaktu mezi tazatelem a respondentem, což sebou přináší bezprostřednější a upřímnější projev. (Chrásková, 2016 s. 176-177)

V rámci interview by měla být dodržena doporučená pravidla, která jsou:

- Interview by mělo probíhat za vhodné situace, měl by být vytvořen dostatečný časový prostor a bez svědků, kterých se interview netýká.

- Interview se doporučuje začínat nejobecnějšími otázkami, které respondenta uvedenou do problematiky
- Čelení působení psychologických faktorů, které mohou negativně ovlivnit výsledky rozhovoru
- Vytváření podmínek pro náležité navázání kontaktu s respondentem a pro jeho motivaci ke spolupráci.
- Zásadní význam má přesný záznam průběhu interview. Jednou z možností je písemný záznam provést během interview případně až po jeho ukončení a další z možností je v průběhu interview použít nahrávací zařízení. (Chrástka, 2016, s. 176-178)

Další část výzkumu tvoří dotazníkové šetření ve společnosti B.

Dotazník je výzkumný nástroj, s jehož pomocí můžeme získat data v písemné podobě od velkého počtu respondentů. Nejčastěji se používá pro zjištění postojů a názorů odlišných skupin respondentů a výhodou je relativně jednoduché získání různých informací s relativně malou časovou náročností oproti jiným výzkumným metodám. Stejně jako u jiných výzkumných metod i zde je třeba se vyvarovat možných chyb. Správné nastavení konstrukce dotazníku, jejich správa a především správné interpretování dat, je do jisté míry zárukou pro kvalitní výstup. Struktura dotazníku by měla být uzpůsobena dle typu dotazovaných osob a dle cílů dotazování, s čímž souvisí volba otevřených a uzavřených otázek. Uzavřené otázky nabízí výběr z nabídnutých variant, zatímco otevřené otázky respondentovi umožňují větší volnost v odpovědích. (Průcha, 2014, s. 114-115)

### **Objekt výzkumu**

Výzkumné šetření bylo prováděno ve třech vybraných organizacích. Jednou z nich je společnost A, jedná se o mezinárodní poradenskou a konzultační společnost, dodávající funkční odvětvová řešení usnadňující přechod do digitální éry. Druhou vybranou společností B, je společnost zabývající se výrobou mléčných výrobků. A třetí vybranou organizací je fakultní nemocnice poskytující preventivní, diagnostickou a ambulantní léčebnou péči obyvatelstvu, stejně jako vzdělávání zdravotníků a lékařů.

### **3.1 Předvýzkum**

Dle Somra je úkolem předvýzkumu prověřit použité nástroje jako je například dotazník, který jsme pro náš výzkum vytvořili. Jeho cílem je ověřit srozumitelnost položených otázek. (Somr, 2006, s.12)

Pro ověření validity otázek dotazníkového šetření byl návrh dotazníku předložen vybraným pěti zaměstnancům organizace B, kteří do společnosti nastoupili v období od 1.4.2019 do 31.1.2021. Dotazník byl vytvořen v prostředí [www.surveio.cz](http://www.surveio.cz) a prostřednictvím kontaktní osoby ve společnosti B, byl pěti vybraným respondentům odkaz zaslán na jejich E-mailové adresy. Jejich komentáře k otázkám mi byly zaslány zpět E-mailem v anonymizované podobě prostřednictvím kontaktní osoby k analýze.

Na základě zpětné vazby jsem otázku „Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější?“ a otázku „Co pro vás bylo v rámci adaptačního proces nejvíce stresující?“ sloučila do jedné otázky č. 18 „Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější a nejvíce stresující?“. Otázka č. 35 „Kdo je Váš přímý nadřízený“ v respondentech vzbuzovala dojem, že je třeba uvést jméno nadřízeného a tři z pěti oslovených respondentů uvedli, že by preferovali tuto otázku odstranit z důvodu zachování anonymity. Z tohoto důvodu jsem otázku č. 35 zcela odstranila a ze stejného důvodu jsem odstranila také otázku č. 34 „Doplňte název Vaší pracovní pozice“.

V rámci dotazníku, ve kterém převažují uzavřené otázky, byla doplněna otevřená otázka č. 34 „Je z Vašeho pohledu adaptační proces v organizaci nastaven kvalitně případně shledáváte prostor po nějaké zlepšení adaptačního procesu?“ po domluvě s kontaktní osobou ve společnosti, z důvodu zjištění konkrétních návrhů a inovací ze strany respondentů.

Dle Hendla byly sloučeny různé přístupy ke sběru dat tím, že jsem v dotazníku použila nejen uzavřené otázky, ale také otevřenou otázku směřující k názoru konkrétně k adaptačnímu procesu. (Hendl, 2016, s. 57)

### **3.2 Obsahová analýza řídicí dokumentace dvou fakultních nemocnic**

Prvotní část výzkumu tvoří sekundární analýza dokumentů. Bernard Berelson je průkopníkem kvantitativní obsahové analýzy, kterou definoval jako výzkumnou metodu



umožňující objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu textu. (Gavora, 2010, s. 143-145).

V České republice je celkem devět fakultních nemocnic, které jsem oslovila s žádostí o poskytnutí interní dokumentace týkající se procesu adaptace. Interní dokumentace mi byla poskytnuta pouze ze dvou nemocnic dále jen FN1 a FN2 pod podmínkou, že tento interní dokument nebude doslovně citován a bude zaslepen. (Interní směrnice SM\_0XXX rev.02, 2018, Adaptační proces a doškolení zaměstnanců ve XXX a Metodický pokyn č. X ke směrnici ředitele č. X, Adaptační proces zaměstnanců). Hlavním důvodem této obsahové analýzy bylo zjistit postupy týkající se adaptačního procesu a případné odlišnosti ve dvou různých fakultních nemocnicích a z nich plynoucí nedostatky a doporučení.

### **FN1 - Interní směrnice SM\_0XXX rev.02, 2018, Adaptační proces a doškolení zaměstnanců ve FN1**

Obsahem tohoto dokumentu je v úvodním ustanovení popis účelu a cíle tohoto metodického pokynu, který má určovat rozsah a způsob adaptačního procesu a doškolení zaměstnanců ve FN1. Cílem adaptačního procesu je poznat, prověřit, zhodnotit případně doplnit, prohloubit a rozšířit si schopnosti, znalosti a dovednosti v praxi. Usnadnit období zapracování v novém pracovním kolektivu a prostředí, orientaci a seznámení se s novou prací, podchytit motivaci a maximalizovat efektivitu výkonu nových zaměstnanců. Současně je v této interní směrnici zmíněno doškolení týkající se zdravotnických pracovníků po přerušení výkonu povolání. Směrnice má za úkol upravit a zaručit jednotný postup a rovné podmínky pro všechny nově nastupující pracovníky a pracovníky nastupující po přerušení výkonu povolání. Co se týče rozsahu závaznosti, tato směrnice je závazná pro všechny zaměstnance, kteří jsou u zaměstnavatele v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy. Následují klíčová slova směrnice a přehled změn, které byly provedeny od předchozí revize řídicího dokumentu. V rámci pravomocí a odpovědnosti je uvedeno, že vedoucí pracovník pracoviště odpovídá za splnění povinnosti zaměstnavatele vytvořit zaměstnanci takové podmínky, aby zaměstnanec mohl absolvovat adaptační proces a doškolení. Zároveň je zaměstnanec, respektive účastník adaptačního procesu a doškolení, odpovědný za vlastní přístup k adaptačnímu procesu a doškolení. Školitel odborně vede účastníky adaptačního procesu a doškolení. Za realizaci a kvalitu adaptačního procesu a doškolení jednotlivých zaměstnanců odpovídá příslušný

vedoucí pracovník. Následují základní pojmy a zkratky související s adaptačním procesem, aby nemohlo dojít k nepochopení tohoto procesu ze strany zaměstnanců FN1. Například pojem doškolení je definován jako obnovení a doplnění si vědomostí a dovedností v příslušném zdravotnickém povolání v souladu s rozvojem pracovních postupů v příslušných zdravotnických povoláních, nejnovějšími vědeckými poznatky a s ohledem na aktuální právní předpisy v zájmu zachování bezpečného a účinného výkonu příslušného povolání, včetně seznámení se s prostředím, spolupracovníky a pracovním týmem. Další částí dokumentu jsou zkratky, které se ve směrnici používají a následuje samotný popis procesu adaptace včetně doškolení zaměstnanců FN1. Je zde popsán postup první pracovní den, kde se musí nový zaměstnanec hlásit a kam přesně se dostavit, jedná se o personální oddělení. Ve směrnici je zmíněn manuál harmonogramu povinných školení pro nově nastupující zaměstnance. Následují povinné bloky školení, které připadají pro danou pracovní kategorii zaměstnance. Po tomto úvodním školení se pracovník vrací na oddělení zaměstnaneckých záležitostí k převzetí a k podpisu pracovní smlouvy, platového výměru a ostatních dokumentů k nástupu a jsou mu poskytnuty informace související s jeho nástupem k zaměstnavateli a další pokyny související s nástupními formalitami, poté je zaměstnanec směřován na mzdovou účetnu, kde s ním mzdová účetní podepíše daňové prohlášení a sepíše žádost o zasílání platu na účet a ověří příslušnost ke zdravotní pojišťovně. Po vyřízení výše uvedených kroků je zaměstnanec směřován na své pracoviště, kde se ho ujme vedoucí, který má za úkol nového pracovníka představit všem kolegům a poskytne mu informace o struktuře oddělení, o jeho zvyklostech, o možnostech vzdělávání, příp. kariérního postupu, které jsou pro něho relevantní a dále o normách chování a výkonu, které jsou od něho očekávány. Ve směrnici je zvlášť popsán první pracovní den, kdy se novému zaměstnanci věnuje především vedoucí zaměstnanec a školitel. Nového pracovníka seznámí s průběhem zaškolení a definuje novému pracovníkovi jeho kompetence a odpovědnosti v pracovní náplni. Nového zaměstnance vedoucí pracovník případně školitel ústně seznámí s organizační strukturou oddělení a rozdělením pracovních úkolů jednotlivých pracovníků a poté v rámci FN1 s informacemi o pracovní době, regulaci přestávek, s pravidly při nepřítomnosti a s tím související dokumentací, s pravidly pro telefonování, s pravidly pro podpisy, podpisový režim, se systémem interní pošty v rámci jednotlivých oddělení FN1, s informacemi o umístění úložiště dokumentů, s důležitými kontaktními osobami. Taktéž je

novému zaměstnanci ukázán stravovací pavilon, umístění nápojového automatu, seznámí zaměstnance s bezpečnostními instrukcemi v rámci pracoviště, s pokyny k bezpečnosti a návody pro jednání na pracovišti, s hygienickými předpisy na pracovišti apod. Detailně je popsáno vstupní školení, na kterém každý zaměstnanec absolvuje bloky školení, které souvisí s jeho výkonem práce, pracovním poměrem a působením ve FN1. Specifikace školení je dána pracovní kategorií zaměstnance a jeho pracovním zařazením. Harmonogram školení je přílohou tohoto dokumentu. Na začátku školení zaměstnavatel zajišťuje povinná vstupní školení pro nové zaměstnance formou bloků, a to vždy první den nástupu zaměstnance do pracovního poměru. Školení probíhá ve školící místnosti vždy od 7:30 hodin. Úspěšné absolvování povinného školení se zaznamenává prohlášením v prezenční listině bezprostředně po uskutečnění školení. Přehled všech povinných školení a jejich periodicita je součástí směrnice jako další příloha. Každý účastník adaptačního procesu je v den nástupu příslušným vedoucím pracovníkem seznámen s adaptačním procesem a je mu vypracován formulář adaptačního procesu zaměstnance konkrétně adaptační plán, který je další přílohou směrnice. Každému novému zaměstnanci je přidělen školitel, kterým bývá pracovník, jehož úkoly nový zaměstnanec přebírá či kolega, který vykonává obdobnou práci. Úkolem tohoto postupu je provést zaškolení tak, aby nový pracovník mohl co nejdříve samostatně vykonávat svoji práci. Vedoucí pracovník vede v průběhu adaptace s novým pracovníkem pravidelně krátké pohovory, aby zjistil, jak adaptace probíhá a v případě neuspokojivého průběhu adaptace zavedl opatření ke zlepšení. V krajním případě je zde možnost ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Dále vede vedoucí s pracovníkem rozhovor o cílech na následující období, při kterém je využíván adaptační plán. V rámci tohoto rozhovoru, jsou novému zaměstnanci kromě cílů stanoveny také opatření pro další rozvoj pracovníka a nový pracovník dostane prostor pro vlastní zhodnocení. Délka adaptačního procesu je ve směrnici uvedena v závislosti na znalostech, dovednostech a schopnostech konkrétního účastníka adaptačního procesu. O konečné délce adaptačního procesu rozhodne individuálně vedoucí pracovník. Ohledně ukončení adaptačního procesu je s každým účastníkem při ukončení adaptačního procesu proveden závěrečný pohovor. U závěrečného pohovoru je přítomen vedoucí pracovník a příslušný školitel. Při tomto pohovoru se zjišťuje, jaký má nový pracovník pocit z FN1, zda je spokojený s průběhem adaptačního procesu a zda v době zaškolování vnímal nějaké nedostatky a jak se začlenil do

kolektivu. Také se při ukončení adaptačního procesu zjišťuje úroveň zapracování a osvojení si potřebných znalostí a dovedností. Vyhotoví se záznam hodnocení zaměstnance, který je součástí adaptačního plánu FN1 a kter obsahuje vyjádření školitele, hodnoceného zaměstnance a vedoucího pracovníka. Tento formulář se zakládá do osobního spisu zaměstnance na personální oddělení. Po ukončení adaptačního procesu a vyhotovení záznamu hodnocení zaměstnance jsou vedoucím pracovníkem zaměstnanci upraveny případně stanoveny odborné kompetence v pracovní náplni. Doškolení v oboru povolání lékaře, zubního lékaře, farmaceuta, NLZP nebo jiného odborného pracovníka je povinné pro všechny zdravotnické pracovníky, kteří přerušili výkon povolání zdravotnického pracovníka dle pravidel uvedených ve směrnici. V dokumentu je detailně popsáno, koho konkrétně se povinné doškolení týká s ohledem na jeho zaměření a je zde uvedena nutnost tato doškolení absolvovat. Vedoucí pracovník vydá o průběhu a ukončení doškolení potvrzení, které zkopíruje a kopii potvrdí svým podpisem. Originál potvrzení předá účastníkovi doškolení a potvrzenou kopii zašle na personální odbor k založení do osobní složky zaměstnance. Z dokumentu, který se převážně věnuje doškolení, je zřejmé, že na vzdělávání a na rozšiřování si kompetencí je ve FN1 kladen velký důraz.

Zdroj: Interní směrnice SM\_0XXX rev.02, 2018

## **FN2 - Metodický pokyn č. X ke směrnici ředitele č. X, Adaptační proces zaměstnanců**

V metodickém pokynu je zmíněn účel adaptačního procesu, který slouží k zapracování nově nastupujících zaměstnanců do FN2. Co se týče popisu adaptačního procesu, je zde zdůrazněno mimo osvojení si potřebných znalostí a dovedností ke kvalitně odvedené práci také začlenění do struktury mezilidských vztahů a sociálního systému zaměstnavatele. V úvodu je zmíněn adaptační proces nově příchozích zaměstnanců jako uvedení a začlenění do pracovní pozice, především co se odbornosti týče a znovu je zde zmíněno sociální začlenění do kolektivu. FN2 má vypracovanou brožuru neboli praktického průvodce pro zaměstnance, kterou nový zaměstnanec obdrží bezprostředně po svém nástupu a která je také součástí interního informačního systému. Proces adaptace probíhá podle programu na jednotlivých pracovištích s tím, že konkrétní obsah a délka závisí na pracovní kategorii zaměstnance a druhu adaptačního procesu. Adaptační plán sestavuje vedoucí zaměstnanec. Tento plán zahrnuje bližší informace týkající se pracovních povinností a odpovědností, rozsahu

pravomocí, výkonových očekávání, bezpečnostních pravidel pracoviště a v neposlední řadě seznámení s ostatními spolupracovníky. V adaptačním plánu je nadřízeným zaměstnancem stanoven školitel, který je s novým zaměstnancem v přímém kontaktu po celou dobu adaptačního procesu. Ve FN2 je adaptační proces dělen na základní, jehož organizaci zajišťuje personální oddělení formou individuální vstupní instruktáže trvající cca 2 hodiny, obsahující školení BOZP a PO, seznámení se základními interními předpisy, právy a povinnostmi zaměstnance, kolektivní smlouvou apod. Mezi další členění patří centrální adaptační proces, jedná se o školení, které organizuje ředitelství 1x měsíčně pro nově příchozí zaměstnance a cílem tohoto školení je nového zaměstnance seznámit s historií, posláním, strategií FN2, detailnější seznámení s BOZP a PO, s hygienou obecně, základní teorií a praxí kardiopulmonální resuscitace, zvyšováním kvality a bezpečí pacienta, se systémem vzdělávání a se mzdovou politikou apod. Úspěšné splnění tohoto semináře je evidováno na pracovišti. Skupinový adaptační proces pro nezdravotnické zaměstnance probíhá ve skupině zpravidla 2 x ročně a jeho cílem je přiblížit skupině nových zaměstnanců poznání zdravotnického provozu pro ucelenou představu o chodu celé FN2. Pro nově přijaté lékaře je zase 1x za 3 měsíce připravena tematika ohledně lékové problematiky. Do profesního adaptačního procesu lze zahrnout individuální školení na pracovišti pod vedením školitele dle pracovního zařazení podle kategorie. Specifickým adaptačním procesem je myšlen proces v období od prvního měsíce u nově nastupujících vedoucích zaměstnanců do funkce, konkrétně se jedná o manažerské školení. Nadřízený zaměstnanec ve spolupráci se školitelem stanoví obsah, program a délku adaptačního procesu dle individuálních schopností nového zaměstnance. Zpětnovazebné rozhovory s nadřízeným a školicím pracovníkem by měly probíhat pravidelně i včetně krátkého zápisu. Za ukončený je považován adaptační proces po absolvování vstupního semináře a profesního programu. V dokumentu je dále dle pracovní kategorie blíže uvedena minimální délka adaptačního procesu i s přihlédnutím k předchozí praxi a vzdělání. V dokumentu je blíže definován pojem doškolení u vymezených druhů výkonu práce. Jedná se o celodenní průpravu v rozsahu odpovídajícím stanovené týdenní pracovní době. Pokud pracovní úvazek klesne pod 0,5 úvazku, délka doškolení se poměrně prodlužuje. Mezi obecné zásady patří, že každý vedoucí pracovník je povinen mít zpracované časové vzory plánů profesního adaptačního procesu pro danou kategorii pracovníků, kteří na jeho úseku pracují a za jejichž realizaci zodpovídá

školitel. Vzory formulářů k adaptačnímu procesu má FN2 interně vypracované včetně formuláře k závěrečnému hodnocení adaptačního procesu. Co se týče rozsahu platnosti, tento dokument je závazný pro nově nastupující zaměstnance konkrétně pro absolventy škol, zdravotnické pracovníky, kteří přerušili výkon povolání na dobu delší než 3 roky a pro zaměstnance, kteří v průběhu pracovního poměru přestupují na jiné pracoviště, a charakter jejich práce se výrazně liší. Odpovědnosti jsou součástí jednotlivých pracovních náplní a odborných kompetencí zaměstnanců. Následují pojmy a zkratky, definice použitých pojmů, právní předpisy a související dokumentace, jejíž součástí je též Etický kodex FN2.

Zdroj: Metodický pokyn č. X ke směrnici ředitele č. X

Obě nemocnice mají v rámci své interní dokumentace vztahující se k adaptačnímu procesu detailně popsany průběh adaptačního procesu od prvního dne přes vypracování adaptačního plánu, průběžného hodnocení až po závěrečné vyhodnocení celého procesu adaptace a stejně tak mají detailně popsáno doškolení, což může mít souvislost se specifikou poskytovaných služeb vyžadujících neustálé si prohlubování kvalifikace. V interní dokumentaci je u obou nemocnic zmíněna důležitost školitele, který nového zaměstnance provází celým procesem adaptace. Jedinou odlišností při analýze dokumentů je zjištění, že FN1 se na rozdíl od FN2 nezabývá sociální adaptací. Ačkoli sociální začlenění do kolektivu může být pro FN1 samozřejmostí, měla by být zmínka o ni ukotvena v interní směrnici. FN2 ve svém metodickém pokynu odkazuje na Etický kodex, zatímco FN1 v rámci své směrnice na tento dokument vůbec neodkazuje, i když tento dokument k dispozici má. Z provedené analýzy tedy pro FN1 vyplývají dvě doporučení, kterými jsou začlenění sociální adaptace do své interní dokumentace a odkázání na Etický kodex, se kterým má být nový zaměstnanec v průběhu adaptačního procesu seznámen a měl by s ním být ztotožněn.

## **4 Vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření ve třech vybraných organizacích**

### **4.1 Popis organizace A a výstupy z provedených rozhovorů**

Společnost A je mezinárodní, původem česká, poradenská, konzultační společnost dodávající funkční odvětvová řešení usnadňující přechod do digitální éry. Společnost vznikla v roce 2000 a zaměřuje se na zpracování dat, jejich analýzu a následně budování datových skladů. Data jsou stěžejní komoditou všech aktivit firmy. Postupně se hlavní kompetence rozšířily i o oblasti Internetu věcí (IoT), Big Dat, umělou inteligenci nebo vývoj mobilních aplikací.

Klienti společnosti působí v oblasti financí, bankovníctví, pojišťovnictví, telekomunikací, retailu, automobilového průmyslu, energetiky a služeb, včetně veřejného sektoru. Společnost má přes 2000 zaměstnanců ve 13 pobočkách v 10 zemích (Česká republika, Slovenská republika, Kanada, Spojené státy americké, Německo, Velká Británie, Bulharsko, Rusko, Thajsko a Austrálie). Česká pobočka má v současné době 222 zaměstnanců, jejichž věkový průměr je 36 let.

Společnost získala několik prestižních cen, jednou z nich je ocenění ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH. V kategorii Informační a komunikační technologie se zařadila mezi společnosti, které měly v roce 2020 bezprostřední dopad na životní úroveň obyvatel ČR.

Firma podporuje pomocí nadačního fondu několik dětských domovů, rodiny a zařízení pečující o děti a mladistvé s hendikepem, což posiluje firemní kulturu a společné hodnoty organizace.

Firma se zaměřuje na finanční instituce, kterým navrhuje nové a moderní technologie a pomáhá s digitální transformací. Taktéž se zaměřuje na pojišťovny, kterým nabízí jednodušší, intuitivní a rychlé zdigitalizování a na telekomunikační společnosti a maloobchod. Společnost nabízí také možnost vzdělávání formou školení, workshopů a webinářů.

#### **Sběr dat ve společnosti A**

Výzkumné šetření ve společnosti A proběhlo formou třech polostrukturovaných interview. První interview proběhlo začátkem února 2021 a bylo provedeno s osobou na pozici HR specialist, která má na starost proces onboardingu. Vzhledem k epidemiologické situaci nemohlo interview proběhnout osobním setkáním, ale formou online setkání v prostředí MS Teams.

Druhé a třetí polostrukturované interview proběhlo z důvodu technických problémů namísto v prostředí MS Teams, formou telefonického rozhovoru s osobou, která nastoupila do společnosti v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 a s osobou, která do společnosti A nastoupila v období od 1.3.2020 – 31.1.2021.

#### **4.1.1 Výstup z rozhovoru s personalistou ve společnosti A**

##### **Výběr zaměstnanců**

Společnost má zřízené Recruit department neboli oddělení zabývající se náborem nových zaměstnanců. Pro nábor nových zaměstnanců jsou využívány portály jako např. práce.cz, jobs.cz a LinkedIn. Na webových stránkách má společnost A pod záložkou kariéra uvedené volné pracovní pozice. Společnost také úzce spolupracuje se školami a na Veletrhu škol hledá na zkrácené úvazky šikovné studenty, někteří z nich ve firmě později zůstávají na hlavní pracovní poměr.

Evropský veletrh pomaturitního a celoživotního vzdělávání Gaudeamus se koná se již od roku 1994 v Praze, Brně, Nitře a Bratislavě. Cílem veletrhů je vytvořit místo pro setkávání zástupců vzdělávacích institucí z celého světa a jejich potenciálních studentů. Veletrhy Gaudeamus každý rok navštíví více než 60 % studentů maturitních ročníků, jak ze Slovenské, tak České republiky. Návštěvníci tohoto veletrhu jsou převážně studenti 4. a 3. ročníků SŠ, středoškolští pedagogové a výchovní poradci, studenti vysokých škol a zájemci o celoživotní vzdělávání. Tento rok se Gaudeamus Praha 2021 přesunul do on-line prostředí. Na webových stránkách [www.gaudeamus.cz](http://www.gaudeamus.cz) je možné dohledat i záznamy z online přednášek o studiu. (<https://gaudeamus.cz/>)

Recruit oddělení při výběru zaměstnanců vychází v první řadě ze zaslaných životopisů a následně probíhají pohovory, standardně proběhnou 2-3 kola výběrového řízení dle konkrétní pracovní pozice. V rámci prvního kola probíhá tzv. prescreening, ve kterém se



analyzují dosavadní zkušenosti uchazeče z personálního hlediska. Po absolvování tohoto prvního kola následuje tzv. predicted index neboli test osobnosti, ve kterém jsou například otázky, jak tě vnímá okolí a jak vnímáš sám sebe. Záleží vždy na konkrétní pracovní pozici, například na IT pozici probíhá test k SQL nebo logický test, zatímco u mzdové účetní jsou prověřeny znalosti z účtování. Druhého kola výběrového řízení se standardně účastní budoucí kolega uchazeče a jeho přímý nadřízený. V době nouzového stavu probíhají pohovory online v prostředí MS Teams.

Ihned po přijetí, ještě před 1. pracovním dnem je novému zaměstnanci předán informační leták se základními údaji o společnosti včetně uvedení klíčových klientů apod. Novému zaměstnanci je také předán job description neboli popis práce a veškeré informace, co má mít s sebou první pracovní den jako např. potvrzení o absolvování vstupní lékařské prohlídky.

### **První pracovní den**

První pracovní den směřují první kroky zaměstnance do zasedací místnosti, ve které probíhá tzv. onboarding prezentace, na které je přítomna již zmíněná HR specialist, osoba z back officu a IT pracovník. Na úvodní prezentaci je novému zaměstnanci představena společnost, je seznámen s organizační strukturou společnosti, jsou mu sděleny základní povinnosti, co musí splnit během prvních 3 měsíců a zodpovězeny případné dotazy. IT pracovník po úvodní prezentaci provede předání notebooku, mobilních telefonů apod. Po ukončení prezentace následuje prohlídka kancelářských prostor a seznámení s novými kolegy a jeho nadřízeným a asistentkou dané vertikály, to provádí HR specialist. Detailněji se všemi členy v týmu nového zaměstnance seznamuje již jeho přímý nadřízený.

Onboarding prezentace zatím vždy ve společnosti proběhla osobně, nikoli online, za dodržení současných vládních nařízení, tj. je splněn maximální možný počet osob v zasedací místnosti, dodržení požadovaných rozestupů s ochranou úst. Pro případ potřeby je ve společnosti vypracován krizový plán s postupem provedení online onboardingové prezentace. Nábor nových zaměstnanců probíhá standardně buď 1. pracovní den, nebo k 15-tému dni v měsíci a koná se i v případě účasti pouze jednoho nového zaměstnance.

### **Pracovní adaptace**

Adaptační proces ve společnosti probíhá. Konkrétně ho má na starost osoba na pozici HR specialist.

Interní směrnice ani metodické pokyny ve společnosti k adaptačnímu procesu vypracované nejsou. Je k dispozici interní portál, kde se nachází rozcestník pro každou z vertikál společnosti, kde jsou v Check listu uvedeny důležité povinnosti a informace jako např. prostor pro vložení Curriculum vitae pro klienty společnosti v případě spolupráce na projektu. Ve společnosti je také doporučováno ID propojení účtů, které se nekontroluje.

Adaptační plán ve společnosti vypracován není. HR specialist novým zaměstnancům zasílá E-mail se základními informacemi, podobu tohoto E-mailu uvádím níže.

Krásný den všem,

Doufám, že máte příjemný nástupní den. Na vaše E-maily jsem vám již zaslala přístupy do Instructora, kde vás poprosím o vyplnění školení na BPZP, požární ochranu, GDPR a školení řidičů.

Na stránkách <https://resume.XXX.con/> jsem vám založila profil, ve kterém si vytvořte, prosím, EN a CZ verzi CV v naší šabloně.

Veškeré informace, které vám byly prezentovány v rámci nástupního dne naleznete na Aportale. Doporučuji vám projít si průvodce vaší vertikálou v sekci O XXX a záložku Pro nováčky v sekci Zaměstnanec.

Zároveň vás při té příležitosti rovnou přepadnu úkolem. V příloze vám zasílám dokument s otázkami, na které mi prosím, zašlete všichni odpověď. Vaše odpovědi budou poté zveřejněny v rámci interní komunikace prostřednictvím XXX Microsoft Teams. Na Teamsech najdete straši odpovědi svých kolegů v kategorii Welcome XXX

Prosím o zaslání odpovědí a splnění školení co nejdříve, nejlépe ještě během dneška.

Ještě bych vám chtěla dát informaci ohledně proplácení dokladu za výpis ze zdravotní dokumentace. Pokud máte u sebe účtenku za výpis, můžete se s ní stavít za XXX (kancelář na X. patře hned vedle poštovních příhrádek) a XXX vám výpis hotově proplatí. Pokud ho u sebe teď nemáte, můžete za ní zajít i později.

Moc všem děkuji za spolupráci a přeji fajn den

XXX (křestní jméno)

### Obrázek 3 Vzor E-mailu (interní zdroj společnosti A)

Povinná školení BOZP a PO se provádí online včetně závěrečného testu a výsledky se uloží na interním portále společnosti.

Další testy, které musí nový zaměstnanec absolvovat, jsou pravidla k home officu, pravidla k GDPR apod. Některé týmy mají souhrn všech povinných a doporučených procesů během onboardingu více propracované a některé týmy naopak. Některé týmy mají pro potřeby konkrétního projektu vypracovaný také mentoring program, nejedná se ovšem o celofiremní dokument.

Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu ve společnosti probíhají. Během zkušební doby se s novým zaměstnancem HR specialist potká 3x. První setkání po úvodní onboarding prezentaci probíhá po 14 dnech. Během tohoto sezení od nového zaměstnance HR specialist získává zpětnou vazbu, jak se mu ve společnosti líbí, zda nepotřebuje s něčím poradit a zodpoví mu případné dotazy. Jelikož konzultanti jsou do společnosti mnohdy přijímáni s předstihem, ještě před sjednáním projektu, hlavní pracovní náplní během adaptačního procesu je proces vzdělávání a získávání potřebné certifikace. Tento zdoluhavý proces často vede k frustraci a je nutné nové zaměstnance povzbudit a dostatečně motivovat.

Další setkání probíhá po měsíci a ½ a poslední sezení po 3 měsících, kdy končí zkušební doba. V průběhu zkušební doby probíhají v některých týmech týdenní stand-up meetingy, kde se může také řešit průběh adaptačního procesu v rámci celého kolektivu.

U některých pozic je velmi častá interní fluktuace dle vertikálu. Některé týmy se mohou po půlročním projektu obměňovat. Společnost A je v tomto směru velice specifická a přidělením na nový projekt probíhá adaptace znovu, jak na nový kolektiv, tak na nový projekt a nového nadřízeného.

Konečné vyhodnocení probíhá po uplynutí třech měsíců osobním setkáním. Závěrečného setkání je přítomen nový zaměstnanec, HR specialist a přímý nadřízený a během tohoto setkání se standardně zhodnotí očekávání nového zaměstnance včetně očekávání přímého nadřízeného. V covidovém režimu několik těchto setkání proběhlo online meetingem.

V rámci adaptačního procesu se nabídka vzdělávacích akcí velmi liší dle pracovní pozice. Některé pracovní pozice, jak je výše uvedeno, vyčkávají na pomyslné lavičce po celou zkušební dobu a pouze se vzdělávají a získávají požadovanou certifikaci, dokud nejsou přiděleny ke konkrétnímu projektu. Nabídka vzdělávacích akcí probíhá pouze po dohodě mezi přímým nadřízeným a HR specialistou. Může se jednat o jazykové kurzy, nebo kurzy pro mzdové účetní případně jiné typy kurzů dle domluvy. Vzdělávání probíhá jak z interních zdrojů z řad kolegů, tak z externích zdrojů při získávání nutných certifikací.

Plán rozvoje kompetencí a plán rozvoje zaměstnance je velmi flexibilní, neboť se vše odvíjí od konkrétního projektu. Mnohdy se rozvoj kompetencí a plán vzdělávání nastavuje pro

konkrétní tým. Například datový analytik, aby dosáhl požadované úrovně a ovládal danou technologii, musí projít dlouhou cestou.

Ve společnosti je nastavena plochá organizační struktura, vzhledem k vytíženosti bývá mentorem častěji kolega nového zaměstnance než jeho přímý nadřízený.

Z pohledu HR specialist je pracovník zadaptován v průměru za 6-12 měsíců.

Co se týče technické podpory, firma má k dispozici IT support team, který své služby poskytuje celý den a snaží se případné požadavky co nejrychleji odbavovat. Stejně tak technické vybavení je ve firmě dostatečné a vyhovující a přispívá k lepšímu zvládnutí adaptačního procesu.

### **Kulturní adaptace**

S kulturou a hodnotou organizace je nový zaměstnanec seznámen HR specialist první pracovní den na onboardingové prezentaci. Na interních stránkách organizace je všem zaměstnancům k dispozici kodex společnosti. Novému zaměstnanci je odkaz na kodex společnosti zasílám v souhrnném E-mailu HR specialist.

Stejně tak je ve společnosti vypracovaný etický kodex, s jeho podobou je taktéž nový zaměstnanec seznámen HR specialist první pracovní den na onboardingové prezentaci. Na interních stránkách organizace je etický kodex k dispozici a odkaz na něj je novému zaměstnanci zasílám v souhrnném E-mailu. Jeho podoba mi poskytnuta nebyla.

### **Sociální adaptace**

K budování interní sounáležitosti je ve společnosti nastavena každý rok tematická pomoc, rok 2021 je opředen velkým tématem „ZDRAVÍ“, ve společnosti momentálně probíhá akce „pomáháme si“, za uběhnuté kilometry svých zaměstnanců společnost věnuje obnos peněžních prostředků na charitativní účely.

Každoročně na podzim probíhá pro zaměstnance ve společnosti celofiremní „kick off“, kde se představí klíčové projekty, vize do budoucna, představí se noví zákazníci apod. Po formální části akce následuje neformální část, kde je zajištěno občerstvení a zábavný program. Jednotlivé týmy si v průběhu roku pořádají menší společné neformální akce. V covidovém režimu si některé týmy organizují neformální online společné snídaně a

některé formální prezentace samozřejmě v této době probíhají taktéž a nejčastěji formou online setkání v MS Teams.

### **Adaptace v covidovém režimu**

Ve společnosti nebyla onboardingová prezentaci v době výzkumu ještě nikdy prováděna online. Firma se snaží nenahrazovat první osobní setkání distančním setkáním. Z pohledu HR specialist je problém také s předáním notebooků, které mají dvojitý zabezpečení a jejich předání je proto velmi komplikované. Další důvod pro preferenci osobního setkání HR specialist uvedla první sociální kontakt se společností. Firma je na možnost online onboardingové prezentace připravena a následně na průběh adaptačního procesu s možností práce z domova na home office v kombinaci s docházkou do kanceláře dle domluvy v týmu, aby se zbytečně nesetkávalo příliš mnoho zaměstnanců a zamezilo se šíření viru.

#### **4.1.2 Výstup z rozhovoru s pracovníkem 1 ve společnosti A**

Pracovník 1 (dále jen P1) do společnosti nastoupil 1. září 2019, jedná se o ženu s vysokoškolským magisterským titulem ve věku 24 let s délkou praxe 3 roky působící na oddělení HR.

Rozhovor s P1 proběhl v polovině února formou telefonického rozhovoru.

O pracovní pozici se P1 dozvěděl na webovém portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a po zaslání životopisu absolvoval 3 kola výběrového řízení. První kolo pohovoru proběhlo s recruiterem, následoval pohovor s přímou nadřízenou, která P1 zkoušela ze znalostí zákoníku práce a poslední kolo pohovoru proběhlo s ředitelem v oblasti HR.

P1 před nástupem byly sděleny pouze základní požadavky, doložení zápočtového listu první pracovní den a absolvování povinné lékařské prohlídky. Žádné bližší informace k adaptačnímu procesu P1 před nástupem neobdržel.

První kroky P1 v den nástupu směřovaly do zasedací místnosti, kde proběhla úvodní onboardingová prezentace. Součástí prezentace bylo seznámení s organizačním řádem organizace, s vizí organizace, se základní orientací v budově a P1 obdržel Check list, ve kterém byl uveden souhrn všech jeho povinností.

První pracovní den P1 nechyběly žádné informace pro základní orientaci. První pracovní den utekl velmi rychle a informací bylo dle sdělení P1 až příliš. S jeho kolegy P1 seznámila první pracovní den jeho přímá nadřízená, která byla milá a vstřícná. Nejnáročnější první pracovní den bylo pro P1 zapamatovat si jména svých kolegů a porozumět interním zkratkám a názvům.

Týden po nástupu byl P1 schopný se zorientovat v blízkém okolí pracoviště, absolvoval vstupní školení nových zaměstnanců, absolvoval všechna povinná školení BOZP a PO, byla P1 vyhotovena identifikační karta, byl mu vygenerován pouze částečně přístup do interního informačního systému, nastaven docházkový systém a byl schopný se částečně zapojit do pracovního procesu.

Adaptační proces u P1 proběhl. Interní dokumentace k procesu adaptace vypracována není, je pouze na intranetu společnosti A tzv. rozcestník, ve kterém jsou souhrnné informace a dokumentace společnosti A pro všechny své zaměstnance.

Adaptační plán P1 vypracován nebyl. Povinná školení jsou součástí Check listu.

Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptace u P1 neprobíhala, během zkušební doby s přímou nadřízenou proběhlo neformální zhodnocení při společném obědě.

Konečné vyhodnocení adaptačního procesu neproběhlo. Po zkušební době s přímou nadřízenou proběhla diskuse o vzájemném očekávání.

V průběhu adaptačního procesu P1 absolvoval interní školení týkající se zaměstnávání cizinců a IT školení testerský kurz, který P1 zajímal a ačkoli ho ke své práci nepotřeboval, po domluvě s nadřízenou mu byl umožněn.

Plán rozvoje kompetencí ani plán vzdělávání nebyl P1 nastaven.

P1 školitel ani mentor z řad kolegů přidělen nebyl. Nadřízená předala P1 agendu týkající se jeho pozice a pouze minimálně mu byla k dispozici.

S IT podporou i technickým vybavením je P1 maximálně spokojený.

Okolnostmi přinucen P1 byl schopen pracovat zcela samostatně již měsíc po svém nástupu do společnosti.

Nejobtížnější a nejvíce stresující byly pro P1 nedostatečné znalosti a zkušenosti přímé nadřízené, od které se mu nedostávalo pracovní podpory. I přesto, ale P1 neuvažoval během adaptačního procesu o možnosti změnit pracovní místo.

S kulturou a hodnotou organizace byl P1 seznámen na úvodní onboardingové prezentaci, stejně tak byl seznámen s etickým kodexem společnosti. P1 se ztotožňuje jak s hodnotou a kulturou organizace, tak s etickým kodexem společnosti.

Začlenění do pracovního kolektivu P1 nejvíce usnadnila pomoc kolegů. Během adaptačního procesu se P1 neseťkal ze strany svých kolegů s neochotou či nezájmem mu pomoci.

S neformálním soužitím v pracovním kolektivu byl P1 během adaptačního procesu seznámen.

Teambuilding ve společnosti za normálního režimu probíhá jednou za rok, jedná se o celofiremní setkání, jehož součástí je formální prezentace a po ní následuje neformální část s volnou zábavou. Tato setkání hodnotí P1 kladně.

Během roku si některé týmy organizují své menší neformální setkání. V covidovém jarním režimu se oddělení P1 domluvilo na pár online neformálních setkání.

P1 by ocenil jednotnější nastavení celého procesu adaptace. V IT sekci ve společnosti například adaptační proces funguje odlišně od back officu. P1 by ze své zkušenosti ocenil přiřazení mentora, který by mu byl během celého adaptačního procesu nápomocen.

#### **4.1.3 Výstup z rozhovoru s pracovníkem 2 ve společnosti A**

Pracovník 2 (dále jen P2) do společnosti nastoupil v listopadu 2020, jedná se muže s vysokoškolským magisterským titulem ve věku 34 let a délkou praxe 9 let, jehož pracovní zařazení je Senior consultant.

Rozhovor proběhl v druhé polovině února, měl proběhnout online setkáním v prostředí MS Teams, kvůli technickým problémům s internetovým připojením proběhl nakonec formou telefonického rozhovoru.

P2 byl do společnosti přijat na základě doporučení stávajícího zaměstnance. U zaměstnance byl posouzen životopis a následovalo pouze 1 kolo výběrového řízení s přímým nadřízeným. P2 před nástupem nebyly sděleny žádné bližší informace týkající se adaptačního procesu.

První kroky P2 v den nástupu směřovaly do zasedací místnosti, kde proběhla úvodní onboardingová prezentace. Součástí úvodní prezentace bylo seznámení s organizačním řádem organizace, s hodnotou a vizí organizace, se základní orientací v budově a P2 obdržel seznam, ve kterém byl uveden souhrn všech jeho povinností včetně povinných školení BOZP a PO.

První pracovní den P2 nechyběly žádné informace pro základní orientaci. Veškeré jeho dotazy mu byly ihned zodpovězeny a dozvěděl se tedy vše potřebné. S kolegy nemohl být P2 z důvodu covidového režimu seznámen. P2 měl výhodu, že většinu svých kolegů již znal z neformálního setkání díky kolegovi, který ho do společnosti doporučil. Další výhodou pro pracovníka byl přechod z podobné společnosti a nástup pro něj díky tomu nebyl tak náročný.

Týden po nástupu byl P2 schopný se zorientovat v blízkém okolí pracoviště, absolvoval vstupní školení nových zaměstnanců, absolvoval všechna povinná školení BOZP a PO, byla P2 vyhotovena identifikační karta, byl mu vygenerován přístup do interního informačního systému, nastaven docházkový systém a byl schopný se částečně zapojit do pracovního procesu.

Adaptační proces u P2 proběhl. O vypracované interní dokumentaci P2 nebyl informován a o její existenci nic neví. Je mu pouze znám tzv. rozcestník, ve kterém jsou souhrnné informace a dokumentace společnosti pro všechny své zaměstnance.

Adaptační plán P2 vypracován nebyl. Povinná školení byly součástí Check listu.

Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptace u P2 probíhala pravidelně s nadřízeným.

Konečné vyhodnocení adaptačního procesu proběhlo po zkušební době, jak s přímým nadřízeným, tak s kolegyní z HR.

V průběhu adaptačního procesu P2 absolvoval několik online školení, jako např. Microsoft Azure a následovala interních školení od kolegů přímo ke konkrétnímu projektu.

Plán rozvoje kompetencí ani plán vzdělávání nebyl P2 nastaven.

P2 byl přidělen jeden mentor a byl jím jeho kolega.

IT podporu a technické vybavení mají ve společnost podle P2 na vysoké úrovni.



Po 14- ti dnech P2 dostal na starost menší projekt, na kterém stále pracuje, dalo by se tedy říci, že již po 2 týdnech od nástupu byl P2 schopen pracovat téměř samostatně.

Nejobtížnější a nejvíce stresující bylo pro P2 pochopit fungování projektu, který mu byl svěřen, s čímž mu byl nápomocen jeho kolega, respektive jeho mentor.

P2 během adaptačního procesu neuvažoval o možnosti změnit pracovní místo.

S kulturou a hodnotou organizace byl P2 seznámen na úvodní onboardingové prezentaci a je s ní ztotožněn, ačkoli mu momentálně přijde, že kultura a hodnota organizace jde mimo něj, vzhledem k tomu, že od nástupu do společnosti je z větší části na home office.

O existenci etického kodexu P2 nic neví. Během onboardingové prezentace ani později mu etický kodex představen nebyl a nemůže se tedy vyjádřit, zda se s ním ztotožňuje.

Začlenění do pracovního kolektivu P2 nejvíce usnadnilo přiřazení mentora, který mu byl po dobu adaptačního procesu nápomocen.

S nezájmem kolegů se P2 setkal minimálně, důvodem byl nedostatek času jeho kolegů se mu věnovat.

S neformálním soužitím v pracovním kolektivu byl P2 teoreticky seznámen, praktické využití informací z důvodu home office zatím P2 nevyužil.

Teambuilding ve společnosti za normálního režimu probíhá jednou za rok, P2 zatím neměl možnost se takového setkání zúčastnit z důvodu nouzového stavu. Pořádání teambuildingových akcí P2 kvituje a těší se, až se bude moci této akce zúčastnit.

Žádného formálního ani neformálního stmelování se P2 během adaptačního procesu nezúčastnil ani osobně a ani formou online setkání.

P2 ze své zkušenosti ví, že mu přidělený mentor pomohl k rychlejšímu zadaptování a jelikož ví, že tento postup není ve společnosti běžný a jednotně nastavený, z jeho pohledu je právě zde prostor pro zlepšení.

Tabulka č. 1 Základní vyhodnocení rozhovorů obou pracovníků

Společnost A		
	P1	P2
Termín nástupu	předcovíkové období v září 2019	covidové období v listopadu 2020
Nástup na základě	<a href="http://www.jobs.cz">www.jobs.cz</a>	na doporučení
Posouzení životopisu	✓	✓
Množství kol výběrového řízení	3	1
Adaptační proces před nástupem do společnosti	X	X
1. pracovní den - kam směřovaly první kroky	onboardingová prezentace	onboardingová prezentace
1. pracovní den - sdělení potřebných informací	✓	✓
1. pracovní den - seznámení s kolegy	✓	X
1. pracovní den - přístup nadřízeného	vstřícný a milý	vstřícný a milý
1. pracovní den - co bylo nejnáročnější	zapamatovat si jména svých kolegů porozumět interním zkratkám a názvům	-
Týden po nástupu do společnosti lze konstatovat	zorientování na pracovišti a v blízkém okolí absolvování vstupního školení nových zaměstnanců absolvování všech povinných školení (BOZP, PO apod.) vyhotovení identifikační karty	zorientování na pracovišti a v blízkém okolí absolvování vstupního školení nových zaměstnanců absolvování všech povinných školení (BOZP, PO apod.) X
	nastavení docházkového systému části vygenerování přístupu do interního informačního systému	nastavení docházkového systému vygenerování přístupu do interního informačního systému
	schopnost se částečně zapojit do pracovního procesu	schopnost se částečně zapojit do pracovního procesu
Proběhl po nástupu do společnosti adaptační proces	✓	✓
Interní dokumentace k adaptačnímu procesu	X	X
Adaptační proces součástí informačního systému	X	X
Vypracování adaptačního plánu	X	X
Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu	X	✓
Konečné vyhodnocení adaptačního procesu	X	✓
Vzdělávací akce v průběhu adaptačního procesu	✓	✓
Nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání	X	X
Přidělení školitele/mentora	X	✓
vyhovující technické vybavení včetně IT podpory	✓	✓
Samostatnost výkonu práce po nástupu do společnosti	po měsíci	po 14 dnech
Stresor během adaptačního procesu	nedostatečné znalosti a zkušenosti nadřízené	pochopit fungování projektu
Zvažování odchodu během adaptačního procesu	X	X
Seznámení s kulturou a hodnotou organizace (víze, mise)	✓	✓
Ztotožnění s kulturou a hodnotou organizace (víze, mise)	✓	✓
Má společnost vypracovaný etický kodex	✓	✓
Seznámení s Etickým kodexem společnosti	✓	X
Ztotožnění s etickým kodexem	✓	-
Usnadňující faktor k začlenění do pracovního kolektivu	pomoc kolegů	přířazení mentora
Neochota kolegů během adaptace	X	✓
Seznámení s neformálním soužitím na pracovišti	✓	✓
Pořádání teambuildingů ve společnosti	✓	✓
Účast na teambuildingu	✓	X
Pořádání online teambuildingů	X	X
Pořádání neformálních online setkání	X	X
Je pořádání teambuildingů přínosné	✓	✓
Návrhy na zlepšení adaptačního procesu	jednotné nastavení pro všechny vertikály vypracování interní dokumentace k adaptačnímu procesu propracovat mentoring program v rámci celé firmy	propracovat mentoring program v rámci celé firmy

Zdroj: vlastní šetření 2021

#### 4.1.4 Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu v organizaci A

Ve společnosti A se doporučuje započít adaptační proces ještě před nástupem do organizace. Ačkoli HR specialist uvedla, že je novému zaměstnanci před nástupem předán informační leták se základními informacemi o společnosti a s uvedením klíčových zákazníků, ani P1 a ani P2 tuto skutečnost nepotvrdil. Doporučením pro společnost tedy je vytvoření a předání interní brožury, obsahující vizi organizace a její hodnoty, uvedení klíčových zákazníků, základní informace o činnosti společnosti včetně její historie a strategie novému zaměstnanci, čímž se mu usnadní nástup do nového zaměstnání. Pokud bude mít nový pracovník alespoň základní znalosti o společnosti, bude pro něj snazší vstřebat mnoho nových informací první pracovní den.

První pracovní den by měl nového zaměstnance nadřízený nebo pověřený mentor seznámit se svými novými kolegy, v organizaci je tento způsob za normálních okolností běžný. P2 nebyl se svými kolegy seznámen z důvodu nouzových opatření související s COVID-19. Zde je vhodné s nejbližšími kolegy provést online seznámení alespoň distanční formou.

Vyhotovení identifikační karty nebylo u P2 týden po nástupu splněno, i v případě nouzového stavu by měla být identifikační karta vyhotovena pro případ nutného vyřízení pracovních záležitostí v prostorách společnosti.

Zásadním nedostatkem je absence interní dokumentace/směrnice související s adaptačním procesem od nástupu zaměstnance přes povinnosti k prvnímu pracovnímu dni až po povinnosti absolvovat konkrétní školení. S touto dokumentací, by se měl nový pracovník seznámit první pracovní den, případně by mu měla být dokumentace poskytnuta ještě před nástupem k detailnímu prostudování.

Pro jednodušší orientaci, by měla být interní dokumentace pro nové a stávající zaměstnance součástí interního informačního systému společnosti.

Dalším nedostatkem ve společnosti je absence adaptačního plánu.

Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptace, ani konečné vyhodnocení u P1 neproběhlo. Lze z toho vyvodit, že v době nástupu P1 tento postup nebyl interně nastaven, vzhledem k tomu, že u P2 již k pravidelnému setkání hodnotící průběh adaptačního procesu docházelo a proběhlo i konečné vyhodnocení adaptačního procesu. Konečné vyhodnocení adaptačního procesu proběhlo po skončení zkušební doby.

Konečné vyhodnocení by mělo proběhnout před koncem zkušební doby, v případě negativního výstupu je na místě ukončit s pracovníkem pracovní poměr v rámci zkušební doby případně pracovníka po domluvě přeřadit na jinou pracovní pozici a zahájit s ním nový adaptační proces. (<http://kvalita-jednoduse.cz>)

Nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání neproběhlo ani u P1 a ani u P2.

Společnost by se měla zaměřit na rozvoj a vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců.

P2 nebyl s etickým kodexem společnosti seznámen, ačkoli společnost má tento dokument vypracovaný. Zde opět narážíme na problém s absencí interní dokumentace případně adaptačního plánu, ve kterém tato povinnost bývá ukotvena.

S neochotou svých kolegů se setkal pouze P2 z důvodu časového vytížení svých kolegů. Toto jednání může způsobit problém se sociální adaptací, zde je důležitá komunikace a důvěra s přiděleným mentorem a především průběžná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu.

Stmelování pracovního kolektivu formou teambuildingů ve společnosti probíhá, P2 se zatím žádného takového setkání osobně ani distančně nezúčastnil z důvodu nouzového stavu. Oba pracovníci tyto firemní teambuildingové akce hodnotí kladně a přínosně z důvodu budování formálních i neformálních sociálních vazeb.

Jako možné zlepšení uvedl P1 následující návrhy: jednotné nastavení adaptačního procesu pro všechny vertikály, vypracování interní dokumentace k adaptačnímu procesu a vypracování mentoring programu v rámci celé firmy.

Jako možné zlepšení uvedl P2 následující návrh: vypracování mentoring programu v rámci celé firmy.

Návrhy na zlepšení adaptačního procesu obou pracovníků společnosti vyplývají z provedeného výzkumu až na potřebu mentoring programu. HR specialist uvedla, že mentoring program mají pouze některé týmy ke konkrétnímu projektu. Posledním návrhem pro společnost je tedy využití mentoring programu napříč všemi vertikálami.

## **4.2 Popis organizace B a výstup z provedeného výzkumu**

Druhá vybraná společnost se zabývá výrobou mléčných výrobků. Známa značka byla založena již v roce 1919 ve Španělsku, později společnost vstoupila také na francouzský trh. Následovala expanze do Spojených států a do mnoha dalších zemí. V roce 1990 společnost přišla do tehdejšího Československa a v roce 1994 se stává jedničkou českého trhu s mléčnými produkty. Společnost má přibližně 100 000 zaměstnanců ve více než 50 státech. Česká divize společnosti, ve které výzkum proběhl, má přibližně 120 zaměstnanců.

Základními hodnotami celého koncernu jsou blízkost, otevřenost, entuziazmus a humanita.

Poslání společnosti je věrnost původnímu cíli a zákazníkům nabídnout chutné a kvalitní výrobky, které hrají důležitou roli v různých fázích jejich života.

Společnost si nastavila cíle, kterých chce dosáhnout do roku 2030 a které jsou v souladu se strategickým rámcem „*Jedna planeta. Jedno zdraví*“. Společnost chce iniciovat do pozitivních změn v oblasti životního prostředí a pomoci ovlivňovat lidské zdraví tak, aby společně s partnery byl vytvořen zdravější svět.

### **Sběr dat ve společnosti B**

Výzkumné šetření ve společnosti B proběhlo formou jednoho polostrukturovaného interview, které proběhlo začátkem února 2021 a bylo provedeno s osobou na pozici Sr. HR Business Partner, která má na starost proces onboardingu. Vzhledem k epidemiologické situaci nemohlo interview proběhnout osobním setkáním, ale proběhlo formou online setkání v prostředí Zoom.

Další výzkumnou metodou je dotazníkové šetření mezi respondenty, kteří do společnosti B nastoupili v období od 1.4.2019 – 31.1.2021. Dotazník byl připraven na webových stránkách [www.survio.cz](http://www.survio.cz). Odkaz na vyplnění tohoto dotazníku byl respondentům zaslán prostřednictvím kontaktní osoby ve společnosti B z HR oddělení, aby byla zachována anonymita respondentů.

Základní soubor tvoří zaměstnanci společnosti v počtu 120. Výběrový soubor je tvořen 42 zaměstnanci, kteří do společnosti B nastoupili v období od 1.4.2019 do 31.1.2021.

#### **4.2.1 Výstup z rozhovoru s personalistou ve společnosti B**

##### **Výběr zaměstnanců**

Společnost má v rámci regionu interní náborové týmy, personální agentury z toho důvodu společnost využívá minimálně a stejně tak pracovní portál Jobs.cz. Současně na webových stránkách má společnost uvedeny všechny aktivní nabídky pod záložkou „kariéra“. Další způsob vyhledávání zaměstnanců funguje na bázi programu doporučení stávajícími zaměstnanci a vyhledávání zaměstnanců probíhá také prostřednictvím LinkedIn.

Standardně jsou ve výběrovém řízení společností využívány životopisy a pohovory. Výběrové řízení probíhá dle pracovní pozice, většinou proběhnou 2-3 kola. V minulosti byly

často prováděny také Assesment centre, ale v současné době od nich firma upouští, z důvodu menšího počtu zájemců o zaměstnání. Personalistka společnosti tento jev přisuzuje současné covidové situaci, ve které lidé sází na jistotu současného zaměstnání a neuvažují příliš o změně pracovního místa. V průběhu výběrového řízení jsou, dle pracovní pozice, kandidátům předkládány různé analytické testy, případně testy ze znalosti Word, Excel apod. Před nástupem do nového zaměstnání, zaměstnanec dostává pouze vstupní dotazník k vyplnění osobních údajů kvůli pojištění a nutným administrativním formálním úkonům. Adaptace jako taková začíná až od 1. pracovního dne.

### **První pracovní den**

První kroky nového zaměstnance směřují na oddělení HR, kde jsou s novým zaměstnancem řešeny záležitosti ohledně jeho nástupu. V případě, že nemá ještě podepsanou smlouvu, první pracovní den začíná jejím podpisem včetně vyplnění interních formulářů. V případě zapůjčení notebooku novému zaměstnanci, je z oddělení HR poslán na IT oddělení, se kterým se domluví na interním IT školení. U některých zaměstnanců se první pracovní den řeší předání služebního automobilu a s tím související školení řidičů.

Seznámení s kolegy, za standardního režimu mimo nouzový stav, probíhá první pracovní den přímo personalistkou.

### **Pracovní adaptace**

Adaptační proces ve společnosti probíhá. Konkrétně ho má na starost osoba na pozici Sr. HR Business Partner.

K adaptačnímu procesu není vypracovaná žádná interní směrnice ani jiné metodické pokyny a adaptační proces není součástí ani interního informačního systému. Ve firmě je zaměstnancům k dispozici pouze online sdílená složka, ve které nový zaměstnanec nalezne vše potřebné od benefitní politiky přes IT směrnice, bližší informace týkající se globální korporace až po informace o nabízených produktech, všechny tyto informace a dokumenty by si měl nový zaměstnanec prostudovat.

Adaptační plán se ve společnosti nepoužívá. Ve společnosti se mnoho aktivit a procesů, týkajících se adaptačního procesu, odehrává spíše v neformální rovině. Povinnosti nového

zaměstnanec si domlouvá jeho konkrétní vedoucí. Někdy se stává, že má zaměstnanec svého vedoucího a kolegy v jiné zemi od Severských zemí až po Bulharsko.

Sr. HR Business Partner novým zaměstnancům zasílá E-mail se základními informacemi, jeho podoba je uvedena níže. Interní dokumenty, na které je v E-mailu odkazováno, mi nebyly poskytnuty.

*Drahá „křestní jméno“,*

*vítáme tě v XXX. Rádi bychom tě seznámili s několika pravidly a postupy, které jsou pro nás v XXX důležité. Prosíme tě proto, aby sis pečlivě prostudoval/a materiály na uvedené odkazu, které ti pomůžou se rychleji zorientovat a postupovat správně.*

*Pokud budeš mít k dokumentům jakékoliv dotazy neváhej se na mne obrátit.*

*Přeji ti úspěšný start kariéry v XXX a hodně úspěchů!*

#### Obrázek 4 Vzor E-mailu interní zdroj společnosti B

Povinná školení BOZP a PO probíhají formou online školení. Ve společnosti jsou také k dispozici různé formy školení na globálním portále, kde nový pracovník nalezne vše potřebné. Zásadní politikou společnosti je spoléhání na proaktivitu každého zaměstnance a pokud by se nový či stávající zaměstnanec rád v nějaké oblasti vzdělával, domluví se se svým vedoucím.

U nových zaměstnanců, mimo nouzový stav, se organizuje 1x za 2 měsíce vstupní školení na 1 pracovní den, kde se představí všechny divize formou prezentací starších a zkušenějších kolegů na pozici Senior.

Přibližně během 14 dnů jsou novému zaměstnanci domluveny neformální schůzky s lidmi, se kterými bude úzce spolupracovat.

Během prvních 3 měsíců od nástupu standardně probíhají exkurze do skladů a do továrny, kde se mohou noví zaměstnanci blíže seznámit s technologickými procesy. Nový zaměstnanec v rámci adaptačního procesu absolvuje jeden den s obchodním zástupcem společnosti, aby se všechny získané informace spojily v jeden celek a byl schopný pochopit, kdo co ve firmě dělá a proč to dělá. Probíhá také roční proces hodnocení, který řeší rozvojový plán v rámci globálního systému, kam se formálně vše zaznamenává. Souběžně také probíhá neformální rozvoj pracovníka s jeho vedoucím.

Setkání hodnotící průběh adaptačního procesu nejsou nastavena striktně, i tento proces probíhá neformálně s vedoucím i se Sr. HR Business Partner. Někdy taková setkání proběhnou náhodně, například pokud se s novým zaměstnancem personalistka potká v „kuchyňce“ a neformálně zjistí, jak je nový pracovník spokojený a zda mu nemůže s něčím pomoci.

Během adaptačního procesu je novému zaměstnanci mentorem jeho vedoucí a souběžně také Sr. HR Business Partner.

Z pohledu Sr. HR Business Partner je nový pracovník zadaptován v průměru po 14 – 30 dnech.

Ve společnosti je zaměstnancům k dispozici IT oddělení, které poskytuje dostatečnou podporu i technické vybavení.

### **Kulturní adaptace**

S kulturou a hodnotou organizace je nový zaměstnanec seznámen Sr. HR Business Partner první pracovní den, při seznamování s vizí a misí organizace. Ve sdílené online složce je novým a stávajícím zaměstnancům k dispozici kodex obchodního jednání, na který je nový zaměstnanec odkazován v úvodním E-mailu a se kterým by si měl seznámit.

Podoba etického kodexu mi byla poskytnuta pod podmínkou, že tento dokument bude stručně popsán a nebude doslovně citován. Na konci dokumentu je kontakt na mezinárodní etickou linku společnosti, kam se mohou zaměstnanci obracet i anonymně v případě zjištění nedodržování zásad etického kodexu.

### **Sociální adaptace**

Co se týče teambuildingů, standardně společnost 1x do roka pro všechny zaměstnance pořádá konferenci včetně neformálního večírku. V officu probíhají v rámci jednotlivých oddělení akce jako společné snídane, zdobení vajících na Velikonoce, sportovní aktivity a mnoho jiných neformálních akcí. Všechny tyto akce jsou dobrovolné a nikomu se neukládá povinnost se firemních akcí účastnit.

### **Adaptace v covidovém režimu**



Při první covidové vlně na jaře, ve společnosti proběhlo několik nástupů a výběr těchto zaměstnanců probíhal formou online pohovorů. Novým zaměstnancům byla kurýrem zaslána pracovní smlouva k podpisu včetně notebooku a 2-3 měsíce s těmito novými zaměstnanci probíhal kontakt pouze distanční formou a tedy i adaptační proces. Všichni tito pracovníci v době výzkumu ve společnosti stále pracovali s dobrými pracovními výkony.

#### 4.2.2 Výstup z dotazníkového šetření ve společnosti B

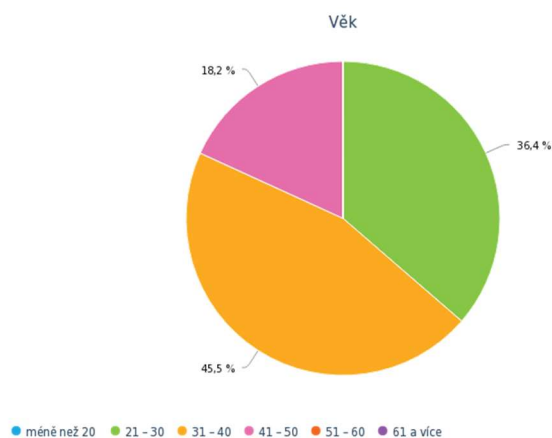
Dotazníkové šetření proběhlo u nových zaměstnanců ve společnosti B, kteří do společnosti nastoupili v období od 1.4.2019 – 31.1.2021. Dotazník byl připraven na webových stránkách [www.surveo.cz](http://www.surveo.cz) a odkaz na jeho vyplnění byl respondentům zaslán prostřednictvím kontaktní osoby ve společnosti B z HR oddělení, aby byla zachována anonymita respondentů.

Základní soubor tvoří zaměstnanci společnosti v počtu 120. Výběrový soubor je tvořen 42 zaměstnanci, kteří do společnosti B nastoupili v období od 1.4.2019 do 31.1.2021. Z toho v předcovidovém období 11 měsíců od 1.4.2019 – 29.2.2020 nastoupilo do společnosti 30 nových zaměstnanců a v pocovidovém období 11 měsíců od 1.3.2020 – 31.1.2021 nastoupilo do společnosti 12 nových zaměstnanců. Dotazník vyplnilo celkem 22 zaměstnanců a průměrná návratnost činí 52 %.

Tabulka č.2 Návratnost dotazníků

nástup do společnosti od 1.4.2019 - 29.2.2020	14	46,60%
nástup do společnosti od 1.3.2020 - 31.1.2021	8	66,66%

Zdroj: vlastní šetření 2021

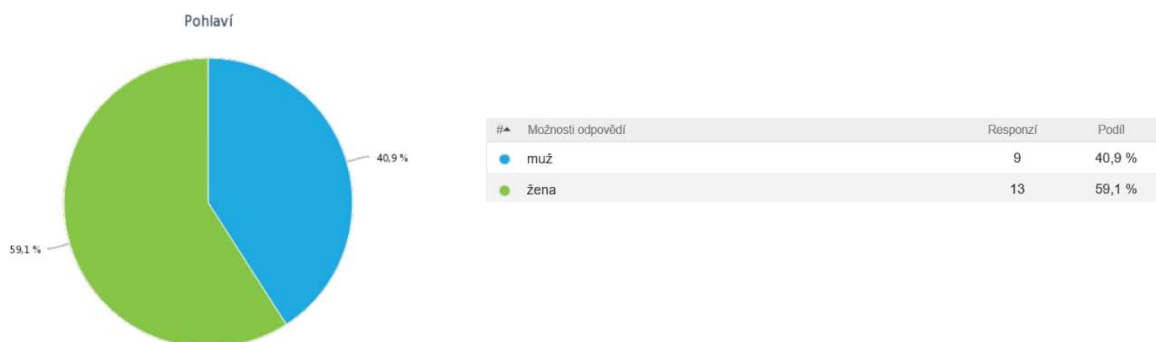


Graf 1 - Věk respondentů (zdroj: vlastní šetření 2021)

Věkový průměr zaměstnanců ve společnosti B je 36 let, což odpovídá nejvíce zastoupenému věkovému rozmezí 31 – 40 let věku. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 21-30 let.

S dynamikou a politikou společnosti je spojena tzv. generace Y, generace od zhruba poloviny 80. let až poloviny 90. let. Typickými rysy pro generaci Y jsou flexibilita, kompetence využívání moderních technologií, nebojí se nových výzev a chtějí růst. Současně nechtějí obětovat svůj čas práci a snaží se o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, proto ocení možnost práce z domova, teambuildingové akce a jiná neformální setkání, kde se kromě pracovních vztahů pěstují i vztahy osobní. Generace Y myslí na své zdraví a oproti starší generaci žije podstatně zdravěji a přemýšlí ekologicky. (www.webrangers.cz)

Výše uvedený popis nejvíce zastoupené věkové kategorie ve společnosti koresponduje s kulturou organizace, její vizí a strategií. V kodexu společnosti je přímo uvedeno, že se společnost zavazuje k poskytování spravedlivých odměn a pracovní doby při udržení zdravé rovnováhy mezi prací a soukromým životem, což odpovídá potřebám generace Y.



Graf 2 - Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní šetření 2021)

Větší zastoupení žen oproti mužům v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 je možné chápat a spojovat ho se strategií České republiky do roku 2030, kdy je mezi klíčovými body zahrnuto potlačení nerovnosti a diskriminace žen a velkým tématem v rámci této strategie je genderová rovnost z důvodu nízké zaměstnanosti žen s malými dětmi do 15 let věku a nerovnosti mužů a žen v příjmech a důchodech. Stát chce do budoucna změnit nízké zastoupení žen v politice a rozhodovacích pozicích s potíráním násilí na ženách a diskriminace na základě pohlaví. (<https://www.cr2030.cz>)



Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání (zdroj: vlastní šetření 2021)

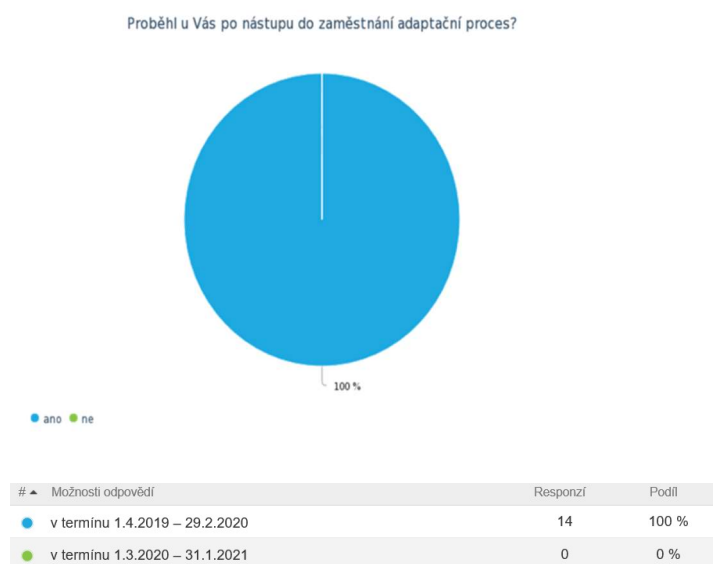
Nejvyšším dosaženým vzděláním ve společnosti B je vysokoškolské s magisterským titulem, následuje vysokoškolské s bakalářským titulem a dále vyšší odborné vzdělání. Nejmenší zastoupení nově přijatých zaměstnanců má střední vzdělání s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neoborné. Mezi nově příchozími zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 není zastoupeno základní vzdělání a vysokoškolské s doktorským titulem nebo vyšším vzděláním. Jelikož se jedná o zaměstnance přijímané do „office“ dosažené vzdělání koresponduje se zaměřením akciové společnosti B. Ve svém kodexu firma zmiňuje rozvoj kariéry, nezmiňuje již zvyšování si vzdělání, pro ty, kteří mají například vysokoškolský bakalářský titul a chtěli by ve studiu pokračovat. Doporučením pro společnost je zohlednit potřeby svých zaměstnanců v dalším formálním vzdělávání a ukotvit je do svého kodexu.



Graf 4 - Délka praxe (zdroj: vlastní šetření 2021)

Největší zastoupení má, ve společnosti B u nově příchozích zaměstnanců v období od 1.4.2019 – 31.1.2021, délka praxe 5-7 let, následuje délka praxe 2-4 roky, poté 8-10 let, následně 11—15 let a nejmenší zastoupení má délka praxe 16-20 let. Na základě šetření bylo

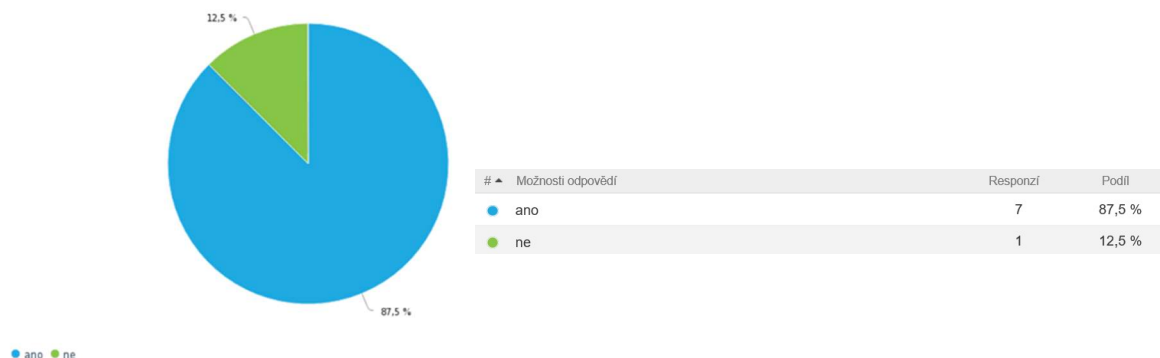
zjištěno, že v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 není zastoupena délka praxe méně než 1 rok, 1-2 roky a více než 21 let. Toto zjištění může znamenat a souviset s politikou společnosti, která se zřejmě zaměřuje na generaci Y, která má obecně výhodu ve znalostech moderních technologií, cizích jazyků apod. a současně požaduje minimálně 2 roky praxe, čímž by společnost B mohla diskriminovat nejen generaci X, ale současně čerstvé absolventy, které by si mohla vychovat „k obrazu svému“. Zjištění samozřejmě může být čistě náhodné. V kodexu společnosti se společnost blíže nevyjadřuje k rovným pracovním příležitostem, co se věku týče, zde je prostor pro doplnění, využívání a dávání příležitosti nejen absolventům bez praxe, ale také starší generaci X.



*Graf 5 – zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – adaptační proces (zdroj: vlastní šetření 2021)*

Všichni respondenti, kteří do společnosti nastoupili v období 1.4.2019 - 29.2.2020 odpověděli na otázku, zda u nich proběhl po nástupu do zaměstnání adaptační proces, kladně. Ačkoli Sr. Business Partner uvedla, že se jedná spíše o flexibilní než formalizované procesy, respondenti očividně i neformální aktivity vnímají jako proces vztahující se k adaptaci.

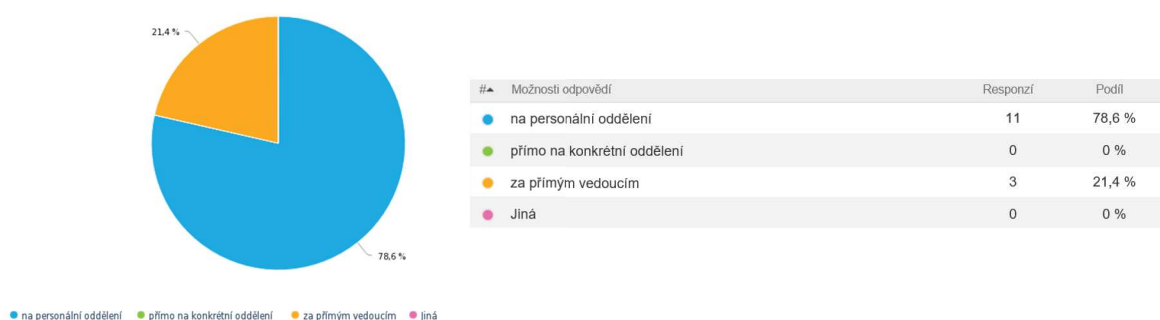
Proběhl u Vás po nástupu do zaměstnání adaptační proces?



Graf 6 – zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – adaptační proces (zdroj: vlastní šetření 2021)

Respondenti, kteří do společnosti nastoupili v období 1.3.2020 – 31.1.2021 již neodpověděli tak jednoznačně, z navracených 8 odpovědí, jeden účastník odpověděl, že u něj adaptační proces neproběhl. Může se jednat o subjektivní pocit tohoto jednoho nového zaměstnance, případně můžeme hledat souvislost s nástupem během nouzového stavu, během kterého byl eliminován osobní kontakt a zaměstnanec pracoval od prvního dne na home office. I přes tuto skutečnost se jedná pouze o jednoho respondenta z celkově navracených 22 vyplněných dotazníků.

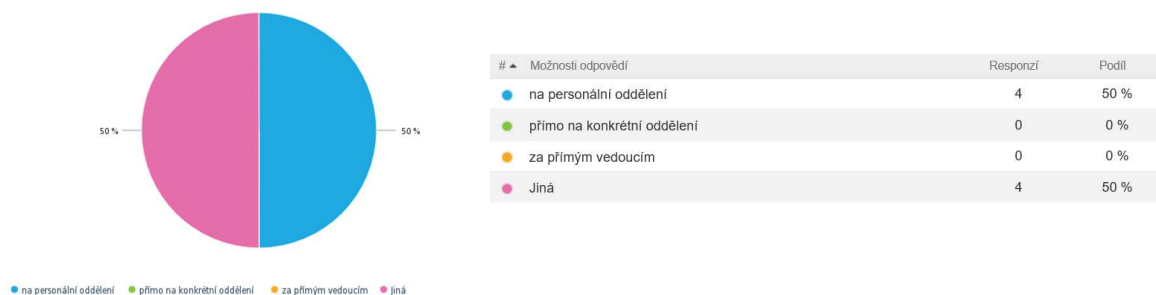
Kam směřovaly Vaše první kroky v den nástupu do organizace?



Graf 7 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – první kroky v den nástupu (zdroj: vlastní šetření 2021)

Standardně je ve společnosti B nastaven postup, že se noví zaměstnanci první pracovní den „hlásí“ na personálním oddělení, kde mu jsou sděleny potřebné informace související s jejich nástupem. Zbývající odpovědi mohou mít souvislost s výběrem zaměstnance na doporučení přímo vedoucím pracovníkem anebo jeho kolegy.

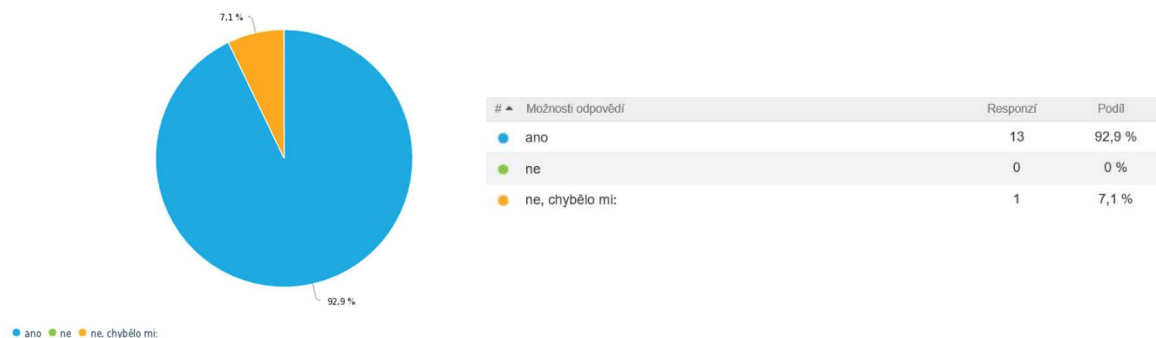
Kam směřovaly Vaše první kroky v den nástupu do organizace?



Graf 8 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – první kroky v den nástupu (zdroj: vlastní šetření 2021)

Mezi jinými odpověďmi jsou následující odpovědi „Vše proběhlo z domova online z důvodu nouzového stavu. První online setkání jsem měla s HR a pak s IT“ a 3 stejné odpovědi „online setkání s HR“. Tato skutečnost má souvislost s přijetím nového zaměstnance v době nouzového stavu. Jelikož má tento postup k počtu nově přijatých zaměstnanců velké zastoupení, je vhodné mít pro tato „první“ online setkání jednotný postup s cílem sdělit novému zaměstnanci maximum požadovaných informací.

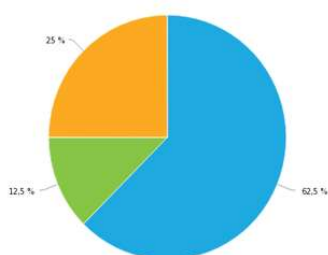
Byly Vám první pracovní den sděleny dle Vašeho názoru potřebné informace pro základní orientaci? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) NE, můžete prosím uvést, jaké konkrétní informace Vám chyběly?



Graf 9 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – 1. pracovní den – informace (zdroj: vlastní šetření 2021)

U otázky, zda byly novým zaměstnancům první pracovní den sděleny zásadní informace a v případě, že nikoli, co konkrétně jim chybělo, lze konstatovat, že ani jednomu z respondentů první pracovní den žádné informace nechyběly. Jedna odpověď byla záporná s uvedením „nepamatuji se“, z čehož vyplývá, že respondent nejspíše nepochopil správně otázku. Pokud by mu první pracovní den zásadní informace chyběly, uvedl by jaké konkrétně. Tento postup lze u 14 respondentů zhodnotit jako efektivně nastaven.

Byly Vám první pracovní den sděleny dle Vašeho názoru potřebné informace pro základní orientaci? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) NE, můžete prosím uvést, jaké konkrétní informace Vám chyběly?

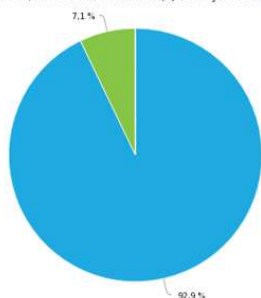


#	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	ano	5	62,5 %
2	ne	1	12,5 %
3	ne, chybělo mi:	2	25 %

Graf 10 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – 1. pracovní den – informace (zdroj: vlastní šetření 2021)

U nových zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupili v pocovidovém období, více než polovině žádné zásadní informace první pracovní den nechyběly. Jeden z respondentů uvedl, že mu nebyly sděleny potřebné informace pro základní orientaci bez dalšího konkrétního vysvětlení a zbývající dva respondenti uvedli následující odpovědi: „Chyběl mi osobní kontakt s kolegy a týmem a informace, kde naleznou potřebné dokumenty“. „První pracovní den byl celkem zmatený. Měla jsem technické problémy s notebookem“. Společnosti lze doporučit dostatečně informovat všechny zaměstnance první pracovní den i v případě distančního online setkání s odkazem na interně sdílený dokument, kde dle sdělení Sr.HR Business Partner zaměstnanci mají k dispozici veškeré interní dokumenty. Technickým problémům není možné se vyvarovat, je ovšem možné jim ve spolupráci s IT oddělením předcházet.

Byl(a) jste v den nástupu svým nadřízeným případně pověřenou osobou/školicí seznámen(a) se svými kolegy?



#	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	Ano, nadřízený/pověřená osoba/školicí mne seznámil(a) se všemi kolegy, kteří byli momentálně na pracovišti	13	92,9 %
2	Ne, nadřízený/pověřená osoba/školicí mne s kolegy seznámil(a) následující dny	1	7,1 %
3	Ne, seznámil(a) jsem se s kolegy sám(sama)	0	0 %

Graf 11 - zaměstnanci v období od 1.4.2019– 29.2.2020 – 1. prac. den – seznámení s kolegy (zdroj: vlastní šetření 2021)

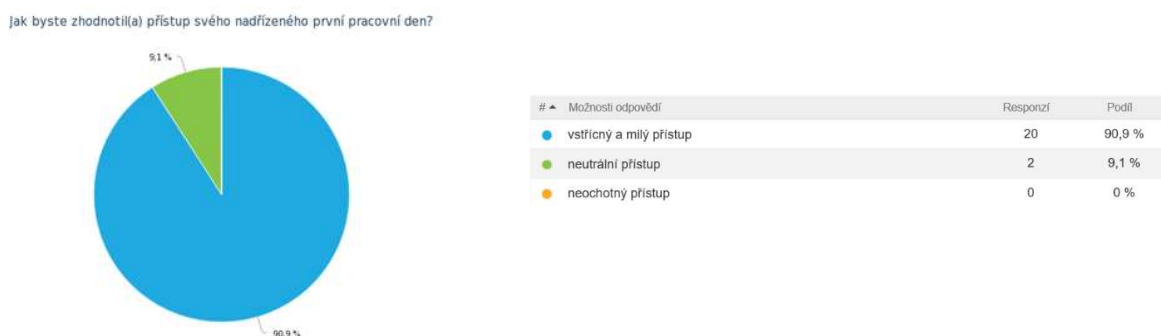
Z výsledku šetření lze vyhodnotit tento postup ve společnosti jako správně nastavený. Sounáležitost a ztotožnění se s organizací neboli kulturní adaptace v průběhu adaptačního

procesu úzce souvisí i se vztahy na pracovišti a je tedy žádoucí sociální adaptaci neopomínat a neupozaďovat, neboť je stejně důležitá jako adaptace pracovní.



Graf 12 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – 1. prac. den – seznámení s kolegy (zdroj: vlastní šetření 2021)

Výsledek tohoto šetření byl do jisté míry očekáván, z postupu společnosti při nástupu nových zaměstnanců neosobním online přístupem v době nouzového stavu, vyplývá, že nemůže první pracovní den dojít k osobnímu seznámení. Nabízí se zde možnost seznámit nového pracovníka s jeho nejbližšími kolegy první pracovní den formou krátkého online setkání případně dny následující, tak jak odpověděla většina dotazovaných v pocovidovém období. Zásadní zjištění je, že se nemusel s kolegy seznámit nový zaměstnanec sám.



Graf 13 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 první pracovní den – přístup nadřízeného (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z celkového počtu 22 vyplněných dotazníků zhodnotilo 20 respondentů přístup svého nadřízeného první pracovní den jako vstřícný a milý. Pouze dva respondenti uvedli, že přístup nadřízeného byl neutrální, oba tyto respondenti nastoupili v předcovidovém období.

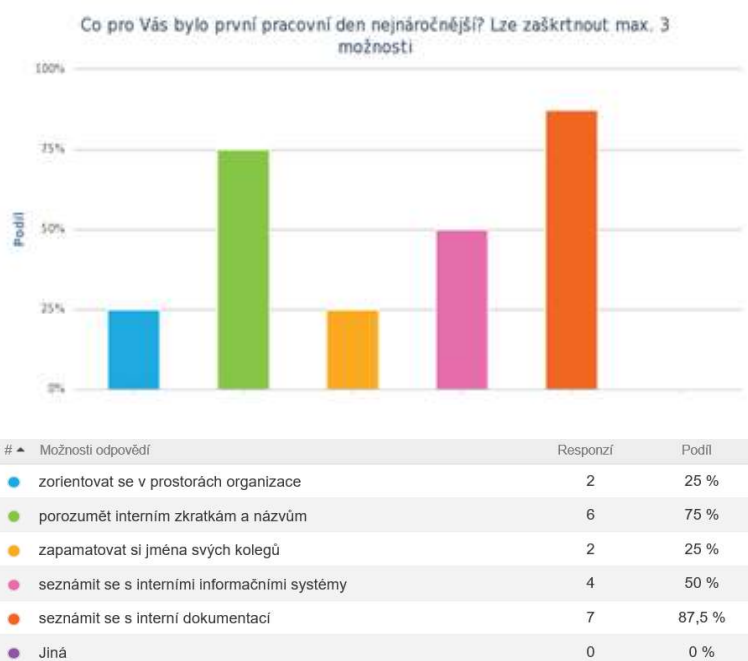


Zásadní zjištění je, že nikdo z nových zaměstnanců nezhodnotil přístup svého nadřízeného první pracovní den jako neochotný, což by mohlo výrazně a negativně ovlivnit adaptační proces. Přístup nadřízeného první pracovní den lze ve společnosti zhodnotit jako správný a efektivní.



Graf 14 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 první pracovní den – co bylo nejnáročnější (zdroj: vlastní šetření 2021)

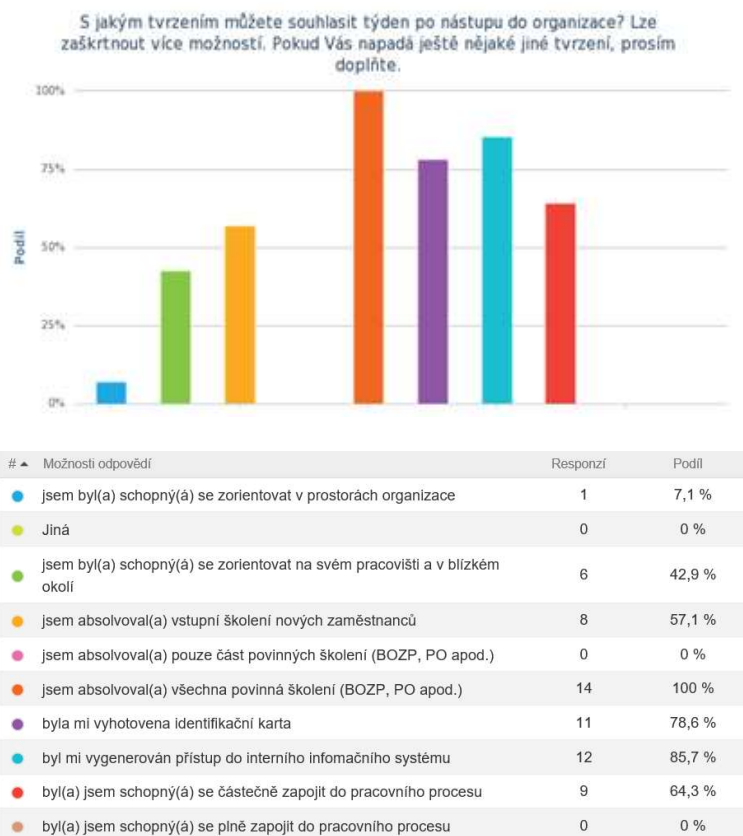
Na otázku, co bylo první pracovní den nejnáročnější z nabízených možností respondenti, kteří nastoupili v předcovidovém období, nejčastěji vybrali: zapamatovat si jména svých kolegů, se stejným počtem poté porozumět interním zkratkám a názvům, seznámit se s interní dokumentací a zorientovat se v prostorách organizace. Žádný z respondentů nevyužil a neuvedl jinou možnost. Z tohoto zjištění lze společnosti doporučit vytvořit přehledný popis pracovních pozic s uvedením jmen a včetně fotografií. Dalším doporučením pro firmu z dotazníkového šetření je vytvoření seznamu zkratk, který by byl opět všem zaměstnancům k dispozici nejlépe na interních stránkách společnosti včetně detailního grafického plánu společnosti. Co se týče interní dokumentace, možným doporučením z tohoto zjištění plyne, ji aktualizovat a zpřehlednit.



Graf 15 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 první pracovní den – co bylo nejnáročnější (zdroj: vlastní šetření 2021)

Na otázku, co bylo první pracovní den nejnáročnější z nabízených možností respondenti, kteří nastoupili v pocovidovém období, nejčastěji vybrali: seznámit se s interní dokumentací, následovalo porozumět interním zkratkám a názvům, seznámení se s interními informačními systémy a se stejným zastoupením dvou uvedených zapamatovat si jména svých kolegů a zorientovat se v prostorách organizace. U těchto respondentů je patrné odlišné zhodnocení. Pokud začnu od těch nejméně zastoupených, jakými jsou zorientování se v prostorách organizace a zapamatování si jména svých kolegů, nabízí se zde souvislost s častým neosobním nástupem zaměstnanců v pocovidovém období, kteří se z důvodu home office nemusí orientovat v budově společnosti a nemusí si zapamatovat jména svých kolegů, protože neproběhlo z důvodu nouzového stavu osobní setkání a seznámení s kolegy, a tudíž pro něj tyto možnosti nejsou nejnáročnější. Oproti tomu jsou zde čteně zastoupeny jako nejnáročnější faktory seznámení se s interní dokumentací, seznámení se s interními informačními systémy a porozumění interním zkratkám a názvům. Z tohoto zjištění lze opět doporučit společnosti vytvoření seznamu zkratk. Co se týče interní dokumentace, je zde na místě ji aktualizovat a zpřehlednit. Ohledně seznámení s interními informačními systémy

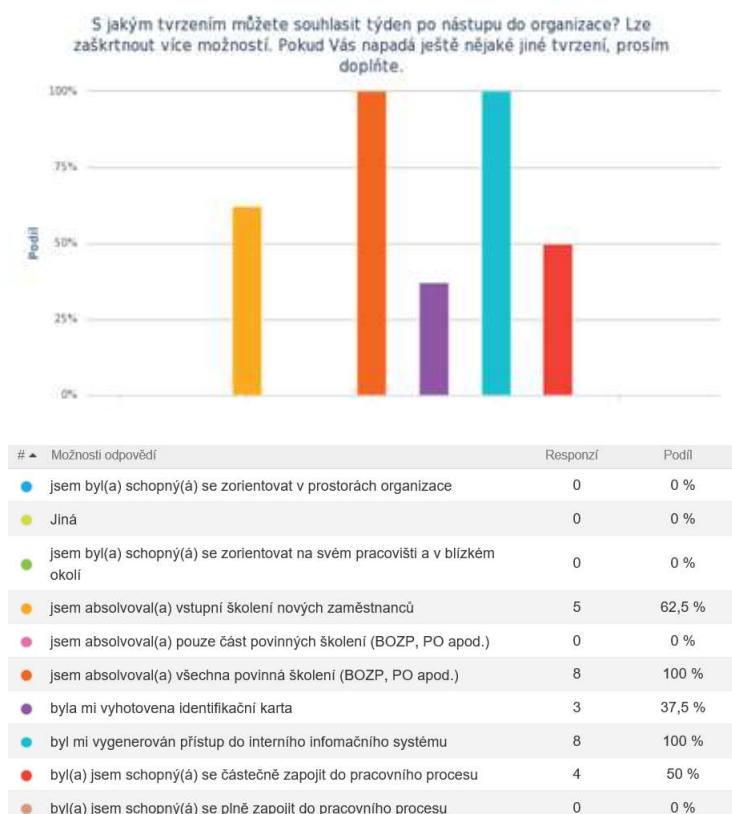
určit zodpovědnou osobu, která by byla v případě dotazů novému zaměstnanci k dispozici i v případě home office.



Graf 16 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 - týden po nástupu (zdroj: vlastní šetření 2021)

Zaměstnanci předcovidového období se shodli, že týden po nástupu do společnosti absolvovali všechna povinná školení BOZP a PO, velké většině byl vygenerován přístup do interního informačního systému a byla vyhotovena identifikační karta. 9 respondentů ze 14 bylo schopno se týden po nástupu zapojit částečně do pracovního procesu. Ani jeden respondent nevyužil možnost vyjádřit jiné tvrzení než výběrem z možností. Pouze jeden respondent ze 14 byl schopný se zorientovat v prostorách organizace a pouze 6 respondentů ze 14 se bylo schopno orientovat na svém pracovišti a blízkém okolí. Zde se opět vracím k doporučení grafického znázornění mapy budovy, ve které se organizace nachází a její umístění na viditelných místech případně i na interních stránkách organizace. Více jak polovina respondentů absolvovala interní školení nových zaměstnanců týden po nástupu do

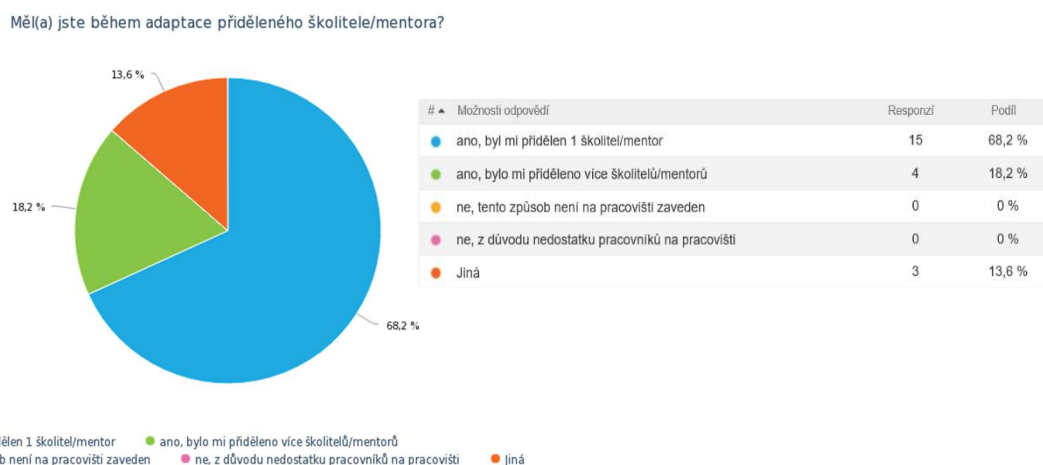
společnosti. Je skutečně efektivní provádět školení nových zaměstnanců déle než týden po nástupu? Dle sdělení Sr. HR Business Partner v době, kdy není ve společnosti mnoho nástupu, tato školení nových zaměstnanců probíhají pouze 1x za 2 měsíce. Nový zaměstnanec ovšem potřebuje, aby se mu co nejvíce informací pro efektivní adaptační proces dostalo ihned po přijetí. Společnosti lze doporučit konání těchto školení i pro malé skupiny přijatých zaměstnanců případně pouze pro jednotlivce, tento přístup může mít spojitost i se sociální adaptací, kdy lze v zaměstnanci vzbudit pocit důležitosti pro společnost.



Graf 17 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 - týden po nástupu do organizace (zdroj: vlastní šetření 2021)

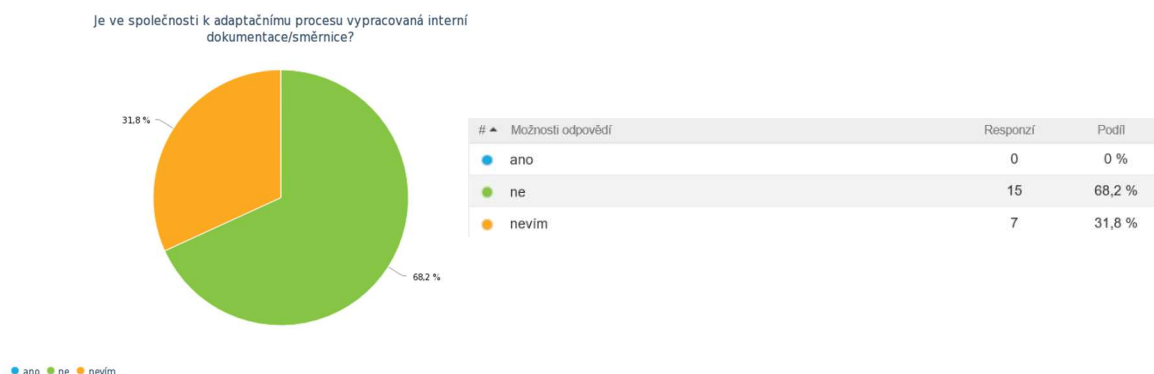
Zaměstnanci, kteří nastoupili do společnosti v pocovidovém období se všichni shodli, že týden po nástupu do společnosti absolvovali všechna povinná školení BOZP a PO a všem byl vygenerován přístup do interního informačního systému. Rychlé vygenerování přístupu do interního informačního systému může mít souvislost s nutností se vzdáleně připojit i z prostředí domova. Pět z osmi respondentů absolvovalo vstupní školení nových zaměstnanců, toto pozitivní zjištění poskytnout novému zaměstnanci školení nejpозději

týden po jeho nástupu, mohlo přispět pořádání těchto setkání v online prostředí. Čtyři respondenti z osmi dotazovaných byli schopni se týden po nástupu zapojit částečně do pracovního procesu. Vyhotovení identifikační karty úzce souvisí s přítomností nového pracovníka na pracovišti. Vzhledem k tomu, že pouze 3 respondentům z 8 byla tato karta vyhotovena, lze z této odpovědi vyhodnotit, že zbylá část respondentů momentálně pracovala na home office. Ani jeden z respondentů neuvedl orientaci v budově společnosti případně jejím blízkém okolí. Tato skutečnost může opět souviset s vykonáváním práce na home office případně se špatnou orientací nových pracovníků v prostorách společnosti. Ani jeden respondent nevyužil možnost vyjádřit jiné tvrzení než výběrem z možností.



*Graf 18 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – přidělení mentora/školitele (zdroj: vlastní šetření 2021)*

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že přidělení mentora/školitele je ve společnostech běžnou praxí, která celý proces adaptace činí efektivnější. Ani jeden z respondentů neuvedl, že by mu nebyl mentor/školitel přidělen. Mezi jinými sděleními jsou následující odpovědi: „Obracela jsem se z home office přímo na svého nadřízeného“. „Nejasnosti byly konzultovány s learning týmem“. „Školitel byl můj vedoucí“. Z tohoto zjištění pro společnost neplyne žádné doporučení k zefektivnění.



Graf 19 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – interní dokumentace/směrnice (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z šetření je patrné, že 15 respondentů si je vědomo, že k adaptačnímu procesu neexistuje žádná interní dokumentace ani směrnice, 7 respondentů o existenci této interní dokumentace nic neví. Zde je jednoznačný prostor pro zlepšení a zefektivnění procesu adaptace. V interní dokumentaci by měly být informace týkající se nástupu první pracovní den, dokument by měl obsahovat seznam povinných i interně vyžadovaných školení a jiných vzdělávacích akcí a také popis průběhu celého procesu adaptace. Nový zaměstnanec by tak měl možnost veškeré potřebné informace, týkající se adaptačního procesu vyhledat v jednom závazném interním dokumentu.



Graf 20 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – adaptační proces v interním informačním systému (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z šetření je zřejmé, že 12 respondentů si je vědomo, že adaptační proces není součástí interního informačního systému a 9 respondentů tuto skutečnost neví. Jeden respondent odpověděl, že ano, což s ostatními odpověďmi naznačuje, že respondent nepochopil otázku,

případně se při označení odpovědi spletl. Vždy je jednodušší a přehlednější adaptační proces evidovat elektronicky v rámci svého informačního systému, samozřejmě při dodržení všech zákonných povinností ohledně GDPR, nežli v papírové podobě.



Graf 21 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – adaptační plán (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z výsledku šetření je zřejmé, že ve společnosti není adaptační plán vypracován a jeho používání není běžnou praxí. U 2 respondentů, kteří odpověděli, že jim adaptační plán vypracován byl, je možné, že nepochopili otázku, případně se spletli při označení odpovědi, případně jim adaptační plán vypracoval jejich nadřízený. Dle sdělení Sr. HR Business Partner tento dokument ve společnosti používán není. Oba tyto respondenti nastoupili do společnosti v předcovidovém období, tj. od 1.4.2019 – 29.2.2020. Pro společnost z tohoto zjištění plyne doporučení tento dokument v rámci společnosti vytvořit a používat ho pro zefektivnění adaptačního procesu. V ideálním případě může být tento dokument v elektronické podobě a součástí interního informačního systému.



Graf 22 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – setkání hodnotící průběh (zdroj: vlastní šetření 2021)

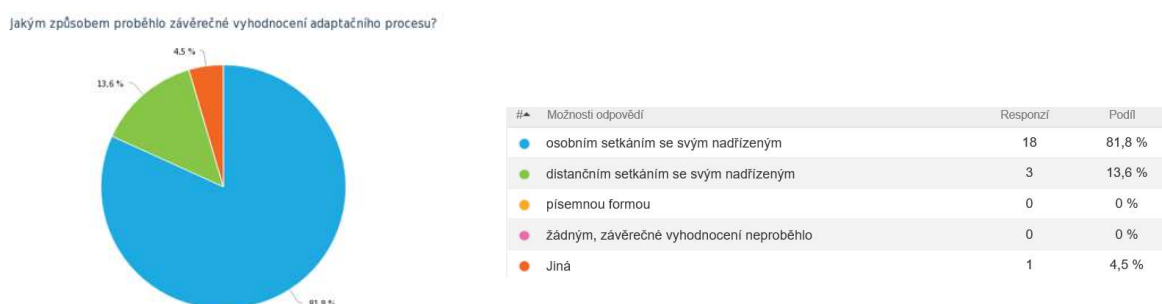
U této otázky týkající se pravidelného nastavení setkání hodnotící průběh adaptace přesná polovina respondentů odpověděla ano a polovina respondentů odpověděla ne. Je zřejmé, že

interní postupy v rámci společnosti nejsou nastaveny jednotně. Některý nadřízený má evidentně zájem od nového zaměstnance zjistit, jak se ve společnosti adaptuje a zvyká si nejen na jinou kulturu, práci, ale i sociální prostředí. Doporučení pro společnost je nastavení jednotných pravidel a postupů souvisejících s procesem adaptace a jejího průběžného hodnocení.



Graf 23 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – závěreční vyhodnocení (zdroj: vlastní šetření 2021)

Toto šetření dopadlo o něco příznivěji v porovnání s pravidelným hodnocením průběhu adaptačního procesu. Z 22 respondentů uvedlo 14, že závěrečné hodnocení adaptačního procesu u nich proběhlo a 8 respondentů uvedlo, že závěrečné vyhodnocení procesu adaptace proběhlo pouze částečně. Ani jeden respondent neuvedl, že u něj závěrečné vyhodnocení neproběhlo, což lze zhodnotit kladně a efektivně.



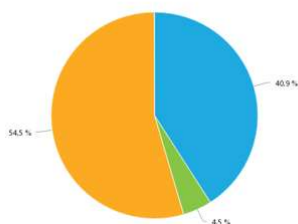
Graf 24 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – způsob závěrečného vyhodnocení (zdroj: vlastní šetření 2021)

U většiny respondentů, celkem u 18 respondentů, proběhlo závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu osobním setkáním, 3 respondenti uvedli, že toto setkání proběhlo



distančně s nadřízeným a jeden respondent uvedl, že závěrečné vyhodnocení proběhlo neformálně u společného oběda se svým nadřízeným. Distanční setkání proběhlo u třech zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupili v období od 1.3.2020 – 31.1.2021, neosobní setkání tedy může souviset s nouzovým stavem.

Byl Vám na základě hodnocení adaptačního procesu nastaven plán rozvoje kompetenci nebo plán vzdělávání?

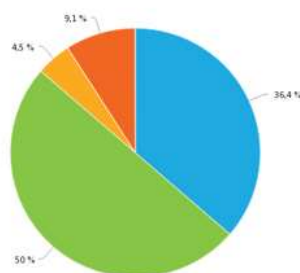


#	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	ano	9	40,9 %
2	ne	1	4,5 %
3	částečně	12	54,5 %

Graf 25 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – plán rozvoje a kompetencí (zdroj: vlastní šetření 2021)

Největší zastoupení u otázky, zda byl zaměstnanci po vyhodnocení adaptačního procesu nastaven plán rozvoje a kompetencí, má odpověď – částečně. Následuje odpověď ano a jednomu respondentovi nebyl plán kompetencí ani plán rozvoje nastaven. Jedná se o pracovníka, který do společnosti nastoupil v období od 1.3.2020 – 31.1.2021. Péče o zaměstnance a vzdělávání zaměstnanců by mělo plynule navazovat na adaptační proces. Z šetření je zřejmé, že plán kompetencí a plán rozvoje společnosti není cizí, ale nemělo by v zaměstnanci vzbuzovat dojem, že se jedná pouze o částečný proces.

Za jak dlouho od nástupu jste mohl(a) pracovat zcela samostatně?

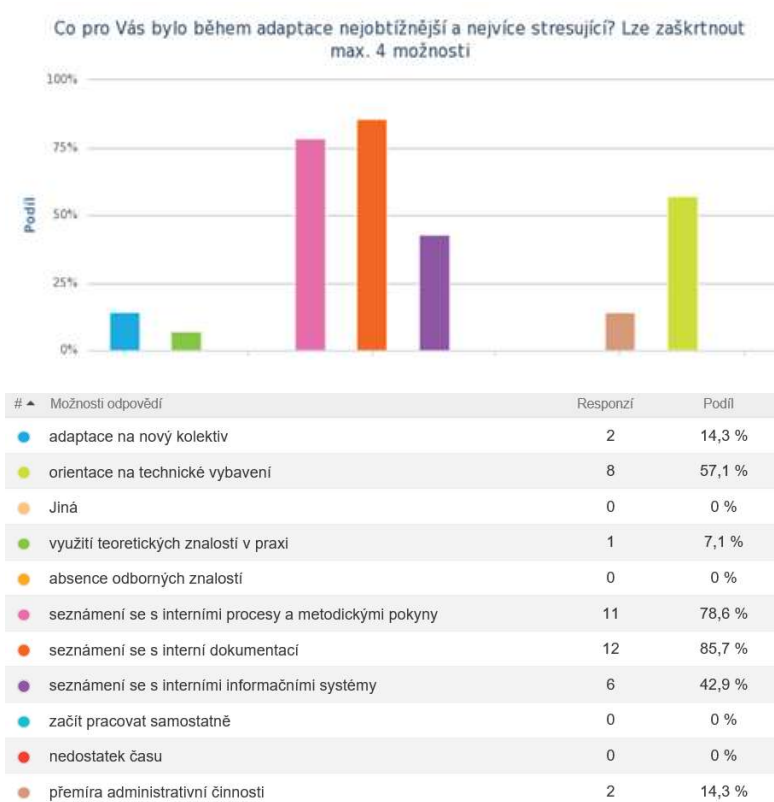


#	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1	za měsíc	8	36,4 %
2	za 3 měsíce	11	50 %
3	za 6 měsíců	1	4,5 %
4	za rok	0	0 %
5	Jiná	2	9,1 %

Graf 26 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – za jak dlouho pracovat samostatně (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z šetření vyplývá, že zcela samostatně mohl nový zaměstnanec pracovat až za 3 měsíce od nástupu. Následuje zhodnocení, že již po měsíci od nástupu u 8 respondentů. Jeden respondent uvedl, že až po 6 měsících mohl pracovat zcela samostatně. A mezi jinými

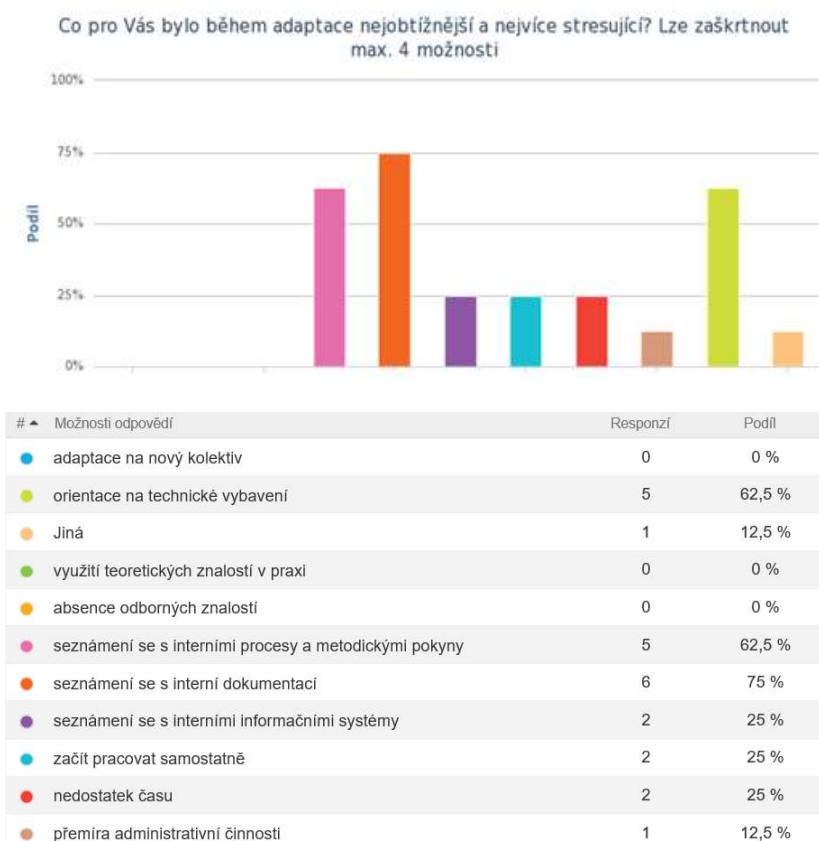
odpověďmi jsou „cca za 3-4 měsíce“ a „za 2 měsíce“. Schopnost se zapracovat samozřejmě souvisí s délkou praxe a s pracovními zkušenostmi. Odvážné tvrzení Sr. HR Business SPartner, kdy z jejího pohledu je většina nových zaměstnanců schopna se plně samostatně zapojit do pracovního procesu za 14–30 dnů, nebylo tedy daleko od pravdy. Samozřejmě plnohodnotné zapojení do pracovního procesu může ovlivnit mnoho faktorů, jedním z nich je i kvalitně nastaven adaptační proces.



Graf 27 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – během adaptace nejobtížnější (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z šetření vyplývá, že pro většinu respondentů, kteří nastoupili v předcovidovém období, bylo během adaptace nejobtížnější a nejvíce stresující seznámit se s interní dokumentací a s interními procesy a metodickými pokyny, následuje orientace na technické vybavení, seznámení s interními informačními systémy a se stejným zastoupením má nejméně adaptace na nový kolektiv a přemíra administrativní činnosti. Opět zde vyvstává zjištění týkající se interní dokumentace a vyplývá doporučení aktualizovat a zpřehlednit interní dokumenty, aby nebylo pro nové zaměstnance obtížné a stresující se s těmito dokumenty

seznámit. Co se týče orientace na technické vybavení, může mít toto zjištění souvislost s nutností pracovat vzdáleným připojením z prostředí domova. Z toho plyne doporučení pro firmu interně prověřit technické problémy se zaměstnancem a IT oddělením. Respondentům jako obtížné a stresující nepřipadá absence odborných znalostí, samostatná práce a nedostatek času. Ani jeden respondent nevyužil možnost uvést jiný stresující a obtížný prvek.



Graf 28 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – během adaptace nejobtížnější (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z šetření vyplývá, že pro většinu respondentů, kteří nastoupili v pocovidovém období, bylo během adaptace nejobtížnější a nejvíce stresující seznámit se s interní dokumentací a s interními procesy a metodickými pokyny stejně jako pro zaměstnance, kteří nastoupili v předcovidovém období. Následuje orientace na technické vybavení a dále se stejným počtem zastoupení seznámení s interními informačními systémy, nutnost začít pracovat samostatně, nedostatek času a přemíra administrativní činnosti. Jeden respondent využil

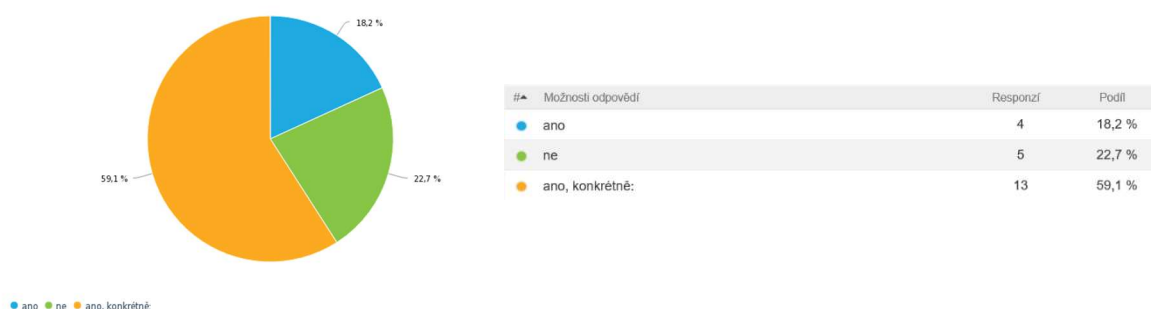
možnost otevřené odpovědi a uvedl „vysoké pracovní vytížení z důvodu chybějících kolegů v týmu“. Doporučení pro firmu se týká opět zaktualizování a zpřehlednění interní dokumentace a současně z tohoto šetření vyplynul problém s orientací na technické vybavení, což může být způsobeno nedostatečným technickým vybavením případně technickou podporou ze strany IT oddělení. Z toho plyne doporučení pro firmu interně prověřit technické problémy se zaměstnancem a IT oddělením. Odpověď týkající se orientace na technické vybavení zde může mít opět souvislost s nutností pracovat pomocí vzdáleného připojení na home office. Je vhodné, aby společnost prověřila, jaký konkrétní problém nové zaměstnance tíží a následně ho vyřešila ve spolupráci s IT oddělením. Respondentům jako obtížné a stresující nepřipadá absence odborných znalostí, využití teoretických znalostí v praxi a adaptace na nový kolektiv.



*Graf 29 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – zvažování odchodu během adaptace (zdroj: vlastní šetření 2021)*

Z šetření vyplývá, že 19 respondentů z 22 neuvažovalo v průběhu adaptace o možnosti změnit pracovní místo. Pouze 3 respondenti uvedli, že ano z těchto důvodů: „Neměl jsem pocit, že je má kapacita plně využita“. „Obava z nezvládnutí se zapracovat“. „Z důvodu pracovního vytížení“. Všechny tyto důvody byly uvedeny u respondentů, kteří nastoupili v pocovidovém období, což může mít souvislost s neosobním vzdáleným kontaktem, právě proto jsou velmi důležitá pravidelná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu, aby mohly být vyřešeny všechny nejasnosti a případné obavy.

Zúčastnil(a) jste se během procesu adaptace nějaké vzdělávací akce, která přispěla k lepšímu zvládnutí práce? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) ano, uveďte prosím konkrétní vzdělávací akci



Graf 30 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – vzdělávací akce v průběhu adaptace (zdroj: vlastní šetření 2021)

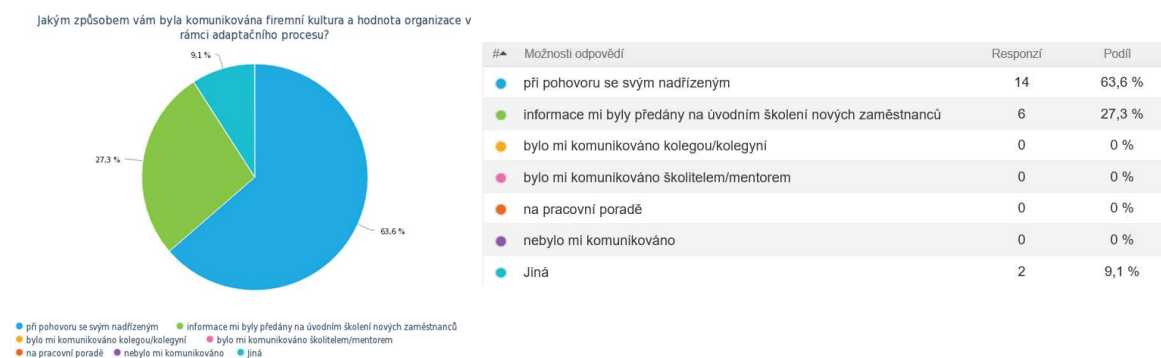
Z šetření vyplývá, že se 17 respondentů z 22 během adaptačního procesu zúčastnilo vzdělávací akce, která přispěla k lepšímu zvládnutí práce. Čtyři respondenti neuvedli žádnou konkrétní vzdělávací akci. Z 13 respondentů uvedlo 9, že absolvovali interní vzdělávací akci, 3 respondenti uvedli, že interní vzdělávací akci absolvovali online a jeden respondent uvedl, že absolvoval školení systému CampusX, ve kterém je mnoho materiálu k samostudiu. 5 respondentů uvedlo, že se žádné takové vzdělávací akce nezúčastnilo. Plán vzdělávání by měl být každopádně součástí adaptačního plánu a měl by být individuální dle pracovní pozice a potřeb každého zaměstnance.

Byl(a) jste seznámen(a) s kulturou a hodnotou organizace?



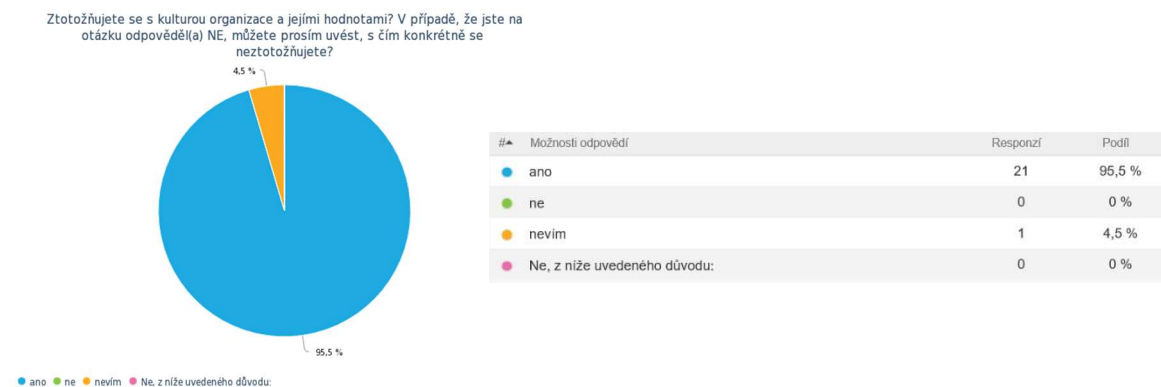
Graf 31 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – kultura a hodnota organizace (zdroj: vlastní šetření 2021)

S kulturou a hodnotou organizace byli seznámeni všichni respondenti. Tento postup je ve společnosti nastaven efektivně. Ztotožnění se s firemní kulturou a jejími hodnotami začíná jejím seznámením v rámci adaptačního procesu.



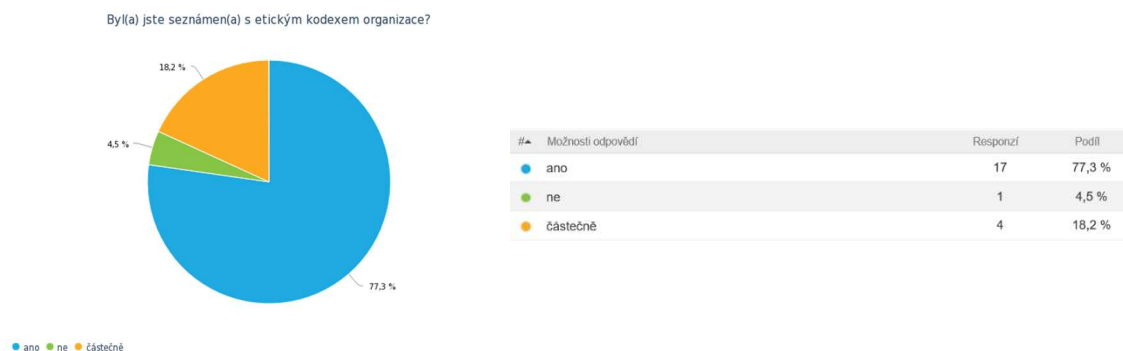
Graf 32 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – jakým způsobem proběhlo seznámení s firemní kulturou a hodnotou organizace (zdroj: vlastní šetření 2021)

S kulturou a hodnotou organizace byli respondenti seznámeni především při pohovoru se svým nadřízeným, 6 respondentů bylo s kulturou a hodnotou organizace seznámeno na úvodním školení nových zaměstnanců a jeden respondent uvedl, že byl s kulturou a hodnotou organizace seznámen již při pracovním pohovoru s HR, jeden respondent si již nepamatuje. Seznámení s firemní kulturou a jejími hodnotami by mělo u nového zaměstnance proběhnout co nejdříve, aby zjistil, zda je schopný se s ní ztotožnit.



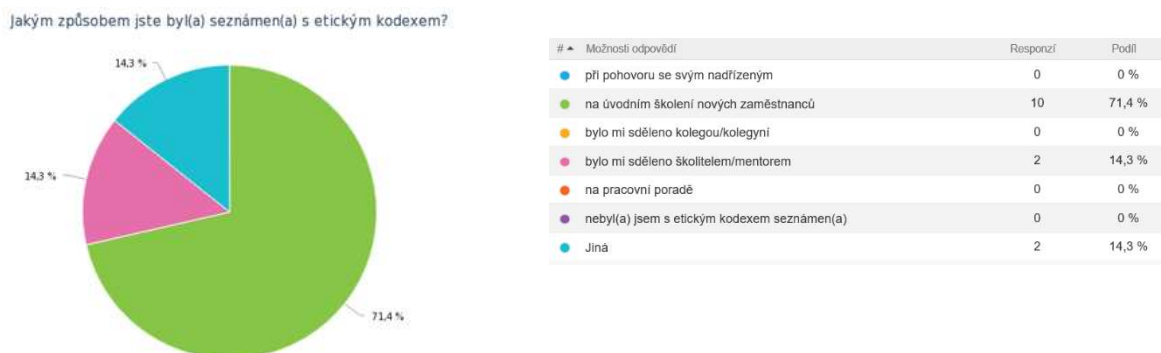
Graf 33 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – ztotožnění s kulturou a hodnotou organizace (zdroj: vlastní šetření 2021)

S kulturou a hodnotou organizace se až na jednoho respondenta všichni respondenti ztotožňují. Jeden respondent uvedl, že neví, což může být způsobeno špatnou interpretací hodnoty a kultury organizace případně špatným pochopením. Zásadní zjištění pro společnost je, že nikdo neuvědl, že se s kulturou a hodnotou organizace neztotožňuje.



Graf 34 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – seznámení s etickým kodexem (zdroj: vlastní šetření 2021)

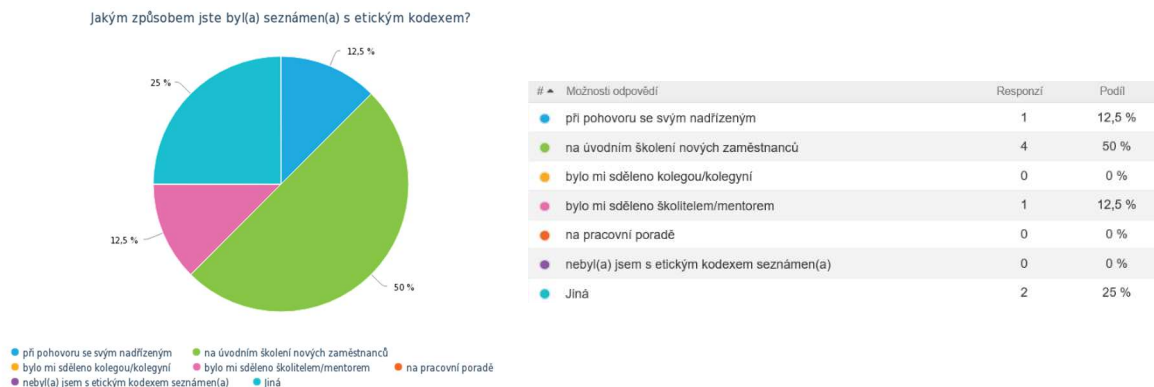
S etickým kodexem bylo seznámeno 17 respondentů. Jeden respondent uvedl, že s etickým kodexem seznámen nebyl a 4 respondenti s etickým kodexem byli seznámeni pouze částečně. U zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 proběhlo seznámení s kodexem společnosti u všech těchto zaměstnanců. Nedostatky týkající se seznámení s kodexem společnosti proběhly u zaměstnanců v období od 1.4.2019 – 29.2.2020. Pokud firma požaduje po svých zaměstnancích dodržování etického kodexu, je nutné všechny své zaměstnance seznámit s obsahem tohoto dokumentu.



Graf 35 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – způsob seznámení s EK (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z šetření je patrné, že nejčastějším způsobem seznámení s etickým kodexem ve společnosti je seznámení na úvodním školení nových zaměstnanců, dva respondenti uvedli, že jim etický kodex byl komunikován školitelem/mentorem a dva respondenti využili možnost jiného sdělení odpovědi. Jeden respondent uvedl, že si etický kodex prostudoval sám a druhý

respondent uvedl, že již neví. Ve společnosti by měl být nastaven jednotný postup předání těchto informací, aby byli všichni zaměstnanci seznámeni se zásadní interní dokumentací.



Graf 36 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – způsob seznámení s EK (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z výsledků šetření zde vyplývá, že nejčastěji seznámení s etickým kodexem ve společnosti probíhá na úvodním školení nových zaměstnanců. Jeden respondent uvedl, že byl s etickým kodexem seznámen již při pohovoru se svým nadřízeným a jeden respondent uvedl, že mu etický kodex byl komunikován školitelem/mentorem. Dva respondenti využili možnost jiné odpovědi. Jeden respondent uvedl, že si již nepamatuje a druhý respondent uvedl, že si tento dokument detailně prostudoval sám. Ve společnosti by měl být nastaven jednotný postup předání těchto informací, aby byli všichni zaměstnanci seznámeni se zásadní interní dokumentací.

Ztotožňujete se s etickým kodexem organizace? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) NE, můžete prosím uvést, s čím konkrétně se neztotožňujete?

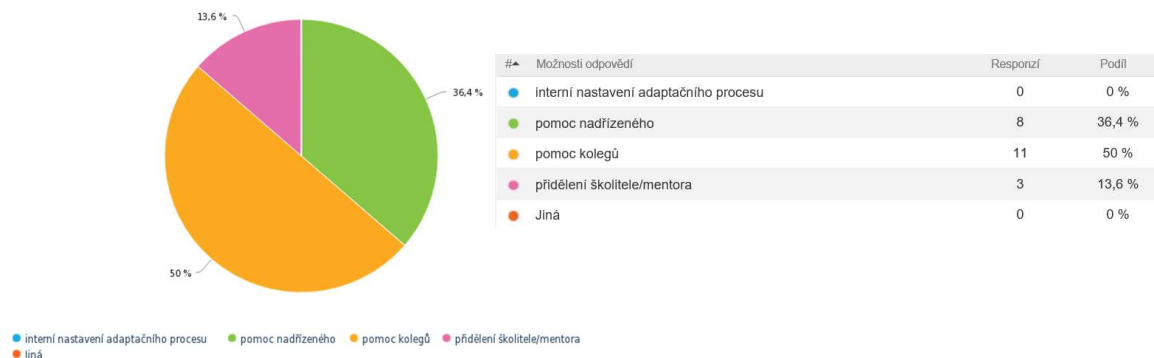


Graf 37 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2020 – ztotožnění s etickým kodexem (zdroj: vlastní šetření 2021)



Z celkového počtu 22 respondentů uvedlo 15 respondent, že se s etickým kodexem společnosti ztotožňují, 7 respondentů uvedlo, že se s etickým kodexem ztotožňují částečně. Zásadním zjištěním je, že žádný z respondentů nevedl, že by se s kodexem společnosti neztotožňoval. U zaměstnanců, kteří nejsou s etickým kodexem společnosti plně ztotožnění by mělo být zjištěno, co je důvodem. Součástí etického kodexu, konkrétně na jeho konci, je uvedení pracovních pozic, kam se v případě prodiskutování jakýkoliv obav, může zaměstnanec obrátit. Konkrétně jsou v etickém kodexu uvedeny tyto pracovní pozice, na které je možno se obracet: manažer linky, HR manažer, finanční manažer, compliance manažer nebo manažer vztahů se zákazníky. V dokumentu je také zmíněna možnost využít důvěrnější anonymní informační kanál prostřednictvím etické linky společnosti B.

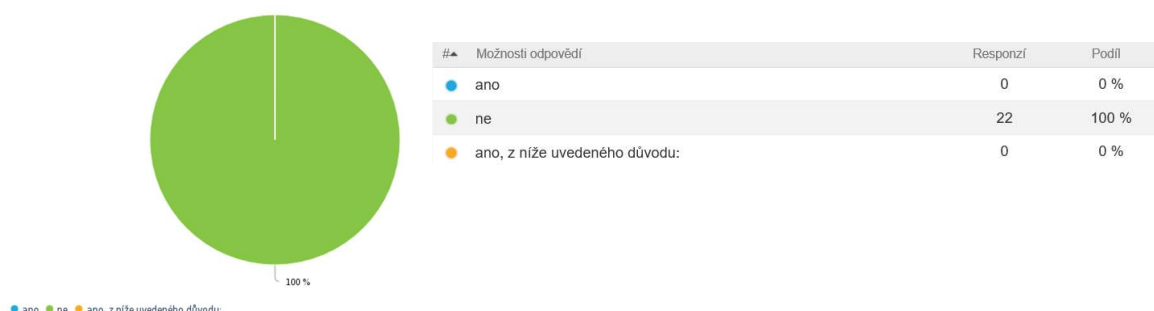
Co Vám z Vašeho pohledu nejvíce usnadnilo začlenění do pracovního kolektivu?



Graf 38 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – co usnadnilo začlenění do pracovního kolektivu (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z výsledků šetření vyplývá, že začlenění do pracovního kolektivu novému zaměstnanci nejvíce usnadnila pomoc jeho kolegů, následuje pomoc nadřízeného a 3 respondenti uvedli, že jim k začlenění do pracovního kolektivu pomohlo přidělení školitele/mentora. Ani jeden z respondentů nevyužil možnost jiné odpovědi a ani jeden z respondentů nevedl, že by mu se začlenění do pracovního kolektivu pomohlo interní nastavení adaptačního procesu, což zde může poukazovat na absenci interní dokumentace týkající se adaptačního procesu.

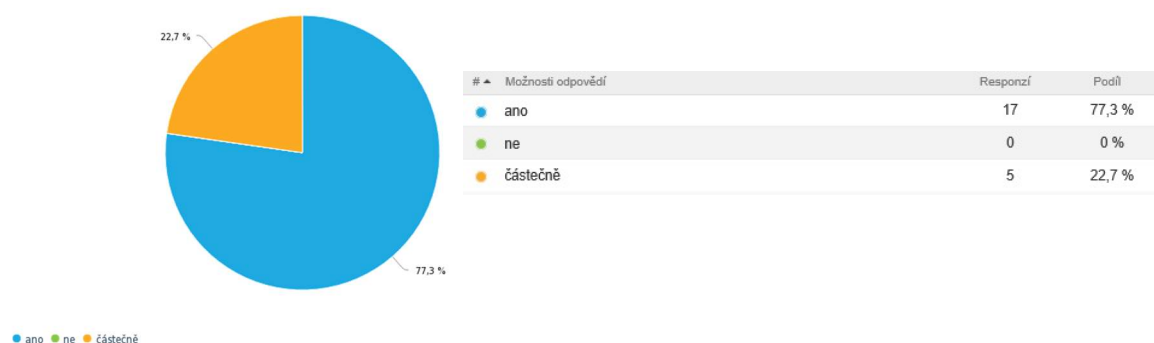
Setkal(a) jste se v průběhu adaptačního procesu ze strany Vašich kolegů s neochotou, nezájmem Vám pomoci? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) ano, jaký byl dle Vašeho názoru důvod:



Graf 39 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – neochota kolegů (zdroj: vlastní šetření 2021)

V průběhu adaptačního procesu se ani jeden z respondentů nesetkal s neochotou případně nezájmem svých kolegů mu pomoci. Toto zjištění je pro společnost velmi povzbuzující a poukazuje na dobré firemní klima mezi zaměstnanci.

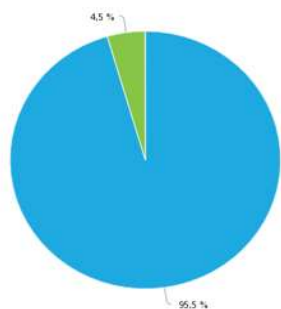
Byl(a) jste Vašimi kolegy seznámen(a) během adaptace s neformálním soužitím v pracovním kolektivu? (např. společné kupování kávy, čaje apod.)



Graf 40 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – neformální soužití na pracovišti (zdroj: vlastní šetření 2021)

S neformálním soužitím na pracovišti bylo seznámeno 17 respondentů a 5 respondentů uvedlo, že bylo seznámeno s tímto soužitím pouze částečně. 4 z těchto 5 respondentů, kteří uvedli, že byli seznámeni s neformálním soužitím na pracovišti pouze částečně, nastoupilo v období od 1.3.2020 – 31.1.2021. Toto zjištění může mít souvislost s neosobními nástupy v pocovidovém období, kdy někteří pracovali na home office s minimálním přístupem na pracoviště.

Pořádá firma pro zaměstnance teambuildingy?

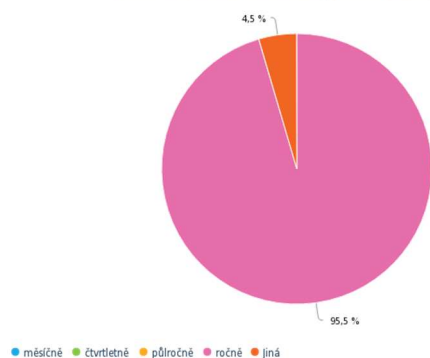


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	ano	21	95,5 %
●	ne	1	4,5 %

Graf 41 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – teambuildingy ve společnosti (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z výsledků šetření vyplývá, že společnost pro své zaměstnance teambuildingy pořádá. Jeden z respondentů uvedl, že nikoli. Jednou z možností je, že respondent nepochopil otázku případně se při označení odpovědi spletl anebo vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnance, který do společnosti nastoupil v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 nebylo mu v době výzkumu komunikováno, že se ve společnosti teambuildingy provádí.

V případě, že jste na předešlou otázku odpověděl(a) ano, uveďte prosím jak často firma pořádá teambuildingy (mimo nouzový stav)

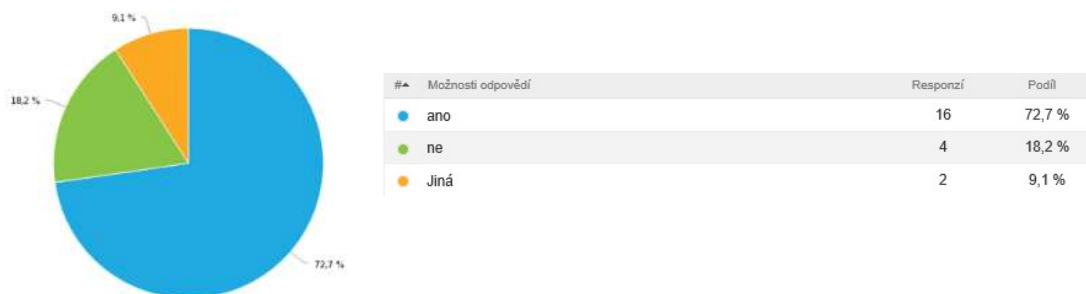


#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	měsíčně	0	0 %
●	čtvrtletně	0	0 %
●	půlročně	0	0 %
●	ročně	21	95,5 %
●	Jiná	1	4,5 %

Graf 42 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – četnost teambuildingů (zdroj: vlastní šetření 2021)

Společnost pro své zaměstnance pořádá roční teambuilding. Jeden z respondentů využil možnost jiného sdělení a uvedl, že neví. Tato odpověď má zřejmě souvislost s výše uvedenou odpovědí, že ve společnosti teambuildingy neprobíhají, jedná se o zaměstnance, který do společnosti nastoupil v pocovidovém období, tj. od 1.3.2020 – 31.1.2021 a pravděpodobně mu informace o pořádání této akce nebyly v době výzkumu sděleny.

Probíhá během nouzového stavu teambuilding distančně formou online setkání?



Graf 43 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – online teambuildingy (zdroj: vlastní šetření 2021)

Z 22 respondentů uvedlo 16 respondentů, že během nouzového stavu probíhá online teambuilding distanční formou. Čtyři respondenti uvedli, že žádná taková online setkání neprobíhají a 2 respondenti využili možnost jiného sdělení. Jeden respondent uvedl, že se jedná spíše o neformální setkání v podobě interního semináře a druhý respondent uvedl, že zřejmě ano. 3 respondenti ze 4, kteří odpověděli, že online setkání neprobíhají nastoupili v předcovidovém období, toto zjištění tedy nemá souvislost s neosobními nástupy nových zaměstnanců v době nouzového stavu. I v době nouzového stavu je vhodné se zaměstnanci udržovat kontakt alespoň distanční formou, mělo by být nastaveno jednotně a o takové formě teambuildingu by měli být seznámeni všichni zaměstnanci.

Probíhá během nouzového stavu neformální setkávání s kolegy distančně formou online setkání?



Graf 44 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – online neformální setkání s kolegy (zdroj: vlastní šetření 2021)

Na otázku, zda během nouzového stavu probíhá s kolegy neformální online setkávání, odpovědělo 9 respondentů, že ano a větší část 13 respondentů, že neformální online setkávání během nouzového stavu s kolegy neprobíhají.

Poslední otázkou č. 34 dotazníkového šetření je následující otevřená otázka:

Je z Vašeho pohledu adaptační proces v organizaci nastaven kvalitně? Shledáváte prostor pro nějaké zlepšení adaptačního procesu?

Níže uvádím jednotlivé odpovědi:

Dva respondenti uvedli: „Adaptační proces probíhá neuceleně, nikdo jej nekontroluje“.

„Není, určitě je prostor pro zlepšení.“

„Můj nástup byl poměrně zmatený, určitě je co zlepšovat.“

„Uvítal bych jasná pravidla v nějakém interním dokumentu.“

„Ano, ale jistě je možnost zlepšení. Ocenila bych např. seznam zkratk a brožuru pro základní orientaci nového zaměstnance na firemní sociální síti a interní dokumentaci k adaptaci.“

„Za sebe bych ocenila kvalitnější nastavení adaptačního procesu v nouzovém režimu, pokud nástup probíhá distančně z home officu.“

„Na vstupním školení mi byly sděleny zásadní informace, ale stejně bych uvítala takový jízdní řád pro nováčka k procesu adaptace v písemné podobě.“

„Možná by nebylo špatné vypracovat interní dokument k procesu adaptace“.

„Záleží hodně na nadřízeném/školiteli, který má tento proces na starosti. V mém případě byla adaptace poměrně hladká. Pomoc ze strany personálního úseku byla pouze částečná.“

Dva respondenti uvedli: „Ano a neshledávám.“

„K adaptačnímu procesu nemám připomínky.“

„Asi ano, ale určitě je prostor pro zlepšení.“

„Ano, ale vždy je co zlepšovat.“

6 respondentů uvedlo: „Ano.“

„Nevím.“

Z jednotlivých odpovědí vyplývá, že 4 respondenti nejsou s adaptačním procesem spokojeni bez uvedení konkrétních návrhů na zlepšení. 11 respondentů uvedlo, že je s adaptačním

procesem spokojeno. Jeden respondent uvedl, že neví a zbývajících 6 respondentů uvedlo konkrétní návrhy na zlepšení, jakými jsou nastavení jednotných pravidel v rámci adaptačního procesu, vypracování seznamu interních zkratk a brožury pro základní orientaci, vypracování interní dokumentace k adaptačnímu procesu a nastavení adaptačního procesu též v době nouzového režimu.

#### **4.2.3 Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu v organizaci B**

Z výzkumného šetření vyplynulo, že polovina nových zaměstnanců přijatých v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 absolvovala svůj nástup online formou, z tohoto zjištění lze firmě konkrétně HR oddělení doporučit, mít interně nastaveny procesy, postupy a dokumentaci k prvnímu online pracovnímu dni, aby zaměstnanec obdržel maximum požadovaných informací. Nabízí se i možnost mít připravenou například PowerPointovou prezentaci, která by suplovala osobní úvodní školení nových zaměstnanců.

Další zjištění velmi úzce souvisí s informovaností nových zaměstnanců první pracovní den, kdy některým konkrétně chyběly informace, kde naleznou interní dokumentaci a na koho se obracet v případě technických problémů. Z tohoto zjištění vyplývá stejné doporučení, maximum informací související s nástupem nového zaměstnance mít k dispozici v interní dokumentaci a na tuto dokumentaci nové zaměstnance odkazovat.

U zaměstnanců, kteří nastoupili v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 a nemohlo u nich proběhnout osobní seznámení s jejich nejbližšími kolegy na pracovišti z důvodu nouzového stavu se nabízí doporučení naplánovat online krátké setkání první pracovní den, případně dny následující a nového zaměstnance touto formou kolegům představit.

Z uvedených odpovědí na otázku, co bylo první pracovní den pro nové zaměstnance nejnáročnější lze společnosti B doporučit vytvoření interního jmenného seznamu s uvedením pracovních pozic a fotografií zaměstnanců. Dalším doporučením pro firmu z dotazníkového šetření je vytvoření seznamu zkratk, který by byl zaměstnancům k dispozici na interních stránkách společnosti včetně detailní grafického plánu společnosti. Co se týče interní dokumentace, zde je firmě doporučeno ji aktualizovat a zpřehlednit.

Ohledně seznámení s interními informačními systémy, lze společnosti doporučit jmenovat odpovědnou osobu včetně uvedení kontaktu na ni, která by v případě dotazů byla novému zaměstnanci k dispozici.

Ve společnosti v případě malého počtu nástupů nových zaměstnanců, probíhá úvodní školení nových zaměstnanců mnohdy jen 1x za 2 měsíce. Nový zaměstnanec ovšem potřebuje, aby se mu co nejvíce informací pro efektivní adaptační proces dostalo ihned po přijetí. Společnosti lze doporučit konání těchto školení i pro malé skupiny přijatých zaměstnanců případně pouze pro jednotlivce, tento přístup může mít spojitost i se sociální adaptací, kdy lze v zaměstnanci vzbudit pocit důležitosti pro společnost.

Z šetření je zřejmé, že k adaptačnímu procesu neexistuje žádná interní dokumentace ani směrnice. Zde je jednoznačně prostor pro zlepšení a zefektivnění procesu adaptace. V interní dokumentaci by měly být uvedeny veškeré informace týkající se nástupu od prvního pracovního dne přes povinnost absolvovat povinná školení až po možnost vzdělávání zaměstnanců. S tímto doporučením úzce souvisí i doporučení celý proces adaptace evidovat elektronicky v rámci svého informačního systému.

Jelikož ve společnosti není vypracován adaptační plán, pro společnost z tohoto zjištění plyne doporučení tento dokument v rámci společnosti vytvořit a používat ho pro zefektivnění adaptačního procesu. V ideálním případě může být tento dokument v elektronické podobě a součástí interního informačního systému.

Co se týče pravidelného hodnocení adaptačního procesu, z šetření vyplynulo, že u některých zaměstnanců přímý vedoucí pravidelná setkání plánuje a u některých jiný vedoucí nikoli, což poukazuje na skutečnost, že tyto procesy nejsou ve společnosti nastaveny jednotně. Doporučení pro společnost je, nastavení jednotných pravidel a postupů souvisejících s procesem adaptace a jejího průběžného hodnocení.

Péče o zaměstnance a vzdělávání zaměstnanců by mělo plynule navazovat a jít ruku v ruce s adaptačním procesem. Z šetření je zřejmé, že nastavení plánu kompetencí a plánu rozvoje ve společnosti pro vedoucí zaměstnance není cizí, ale nemělo by v zaměstnanci vzbuzovat dojem, že se jedná pouze o částečný proces. I v tomto ohledu je prostor pro zlepšení.

Na základě šetření pro společnost plyne doporučení interně prověřit technické problémy s novým zaměstnancem a IT oddělením.

Ačkoli se jedná o malý počet respondentů, někteří v průběhu adaptace neabsolvovali a nezúčastnili se žádné vzdělávací akce. Doporučení pro společnost je již výše uvedené vytvoření adaptačního plánu, jehož součástí by byl plán vzdělávání dle individuálních potřeb a pracovní pozice konkrétního zaměstnance.

U zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 proběhlo seznámení s kodexem společnosti u všech těchto zaměstnanců. Nedostatky týkající se seznámení s kodexem společnosti proběhly u zaměstnanců v období od 1.4.2019 – 29.2.2020. Pokud firma požaduje po svých zaměstnancích dodržování etického kodexu, je nutné všechny své zaměstnance seznámit s obsahem tohoto dokumentu. V případě nastavení jednotného postupu pro předání těchto informací, se společnost vyvaruje možného opomenutí.

S neformálním soužitím někteří noví pracovníci nebyli seznámeni, ze zjištění vyplývá, že se jedná především o zaměstnance, kteří nastoupili v období od 1.3.2020 – 31.1.2021, což může mít souvislost s neosobními nástupy v pocovidovém období a s prací na home office s minimálním přístupem na pracoviště. Neformální soužití v tomto případě nelze vyhodnotit jako neefektivně nastavené.

I v době nouzového stavu je vhodné se zaměstnanci udržovat kontakt alespoň distanční formou, o konání stmelovacích akcí by měli být seznámeni všichni zaměstnanci.

Některá doporučení pro společnost vyplývají i z otevřených odpovědí zaměstnanců, kteří adaptační proces absolvovali. Firmě lze na základě odpovědí na otevřenou otázku taktéž jmenovat odpovědnou osobu, která by souhrnně kontrolovala dodržování procesů a postupů souvisejících s adaptačním procesem nových zaměstnanců.

### **4.3 Popis organizace C a výstup z provedeného výzkumu**

Dle zákona o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon č. 372/2011 Sb.) konkrétně § 111 - § 113 je fakultní nemocnicí státní příspěvková organizace, vůči níž vykonává zřizovatelskou funkci Ministerstvo zdravotnictví. Fakultní nemocnice nemá speciální ustanovení ohledně udělení oprávnění, o udělení takového oprávnění k



poskytování zdravotních služeb rozhoduje podle § 15 odst. 1 písm. a) zákona o zdravotních službách, krajský úřad, v jehož správním obvodu je zdravotnické zařízení. (Svejkovský, 2016, s. 11).

Jedná se o samostatnou příspěvkovou organizaci s právní subjektivitou v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví ČR, kterou řídí ředitel jmenovaný ministrem zdravotnictví. Ředitel je statutárním orgánem, který je oprávněný jednat jménem organizace ve všech záležitostech a vedení organizace je nejvyšším orgánem řízení organizace určeným zejména k řešení koncepčních, strategických a organizačních otázek v rámci organizace.

Základním organizačním celkem organizace jsou úseky, v čele úseku je ředitelem organizace pověřený náměstek ředitele. Úseky se mohou dále členit na odbory anebo oddělení a případně na sekretariát. Vedoucím zaměstnancem kliniky nebo ústavu je přednosta a vedoucím zaměstnancem samostatného oddělení je primář.

Co se týče odpovědnosti a pravomoci všech zaměstnanců, obecné povinnosti všech zaměstnanců a základní postupy při řízení zaměstnanců jsou stanoveny v Pracovním řádu organizace. Pravomoci vedoucích zaměstnanců organizace a pravidla pro jejich delegování jsou stanoveny v Kompetenčním řádu organizace. Základní povinnosti zaměstnanců podle jednotlivých funkčních zařazení je povinen stanovit příslušný vedoucí zaměstnanec v popisu práce.

Hlavní činností organizace je poskytování komplexní základní, specializované a vysoce specializované léčebné ošetrovatelské péče.

Hlavní komoditou organizace jsou především znalosti lékařů, zdravotníků, ale i nezdravotních a administrativních pracovníků, kteří si potřebují ve svém oboru neustále zvyšovat kvalifikaci ať od atestací přes stáže až po jazykové a počítačové kurzy.

### **Sběr dat ve společnosti C**

Výzkumné šetření ve společnosti C proběhlo formou třech polostrukturovaných interview. První interview proběhlo v druhé polovině února 2021 a bylo provedeno s osobou z personálního oddělení na pozici vedoucí zaměstnaneckých záležitostí, jejíž oddělení má na starosti adaptační proces. Vzhledem k epidemiologické situaci interview neproběhlo osobně, nýbrž online distančním setkáním v prostředí MS Teams.

Druhé polostrukturované interview proběhlo koncem února v prostředí MS Teams s osobou, která nastoupila do společnosti C v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 a třetí polostrukturované interview proběhlo taktéž koncem února formou telefonického rozhovoru z důvodu preferencí dotazované osoby, která do společnosti C nastoupila v období od 1.3.2020 – 31.1.2021.

#### **4.3.1 Výstup z rozhovoru s personalistou ve společnosti C**

##### **Výběr zaměstnanců**

Na internetových stránkách organizace C jsou pod záložkou „Kariéra“ uvedeny všechny volné pracovní pozice, současně jsou všechny volné pracovní pozice uvedeny na intranetu. Společnost C preferuje obsazování volných pracovních míst na základě referencí stávajících zaměstnanců. Dle dohody s konkrétním pracovištěm probíhá v některých případech vyhledávání prostřednictvím pracovního portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz) nebo [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz).

Lékaři případně zdravotní sestry, kteří ve společnosti C během studia získávají praxi, většinou po úspěšném ukončení studia v organizaci zůstávají.

Personální oddělení posoudí zaslané životopisy a provede prvotní výběr vhodných kandidátů. Poté předá životopisy k posouzení vedoucímu pracovníkovi, který rozhodne, jaké uchazeče chce pozvat na osobní pohovor. Standardně ve společnosti C proběhnou 2 kola výběrového řízení. V případě, že je uchazečů více, mohou proběhnout i 3 kola výběrového řízení. V době výzkumu ve společnosti zatím vždy výběrové řízení proběhlo osobně a byla dodržena všechna vládní nařízení a doporučení při osobním kontaktu.

Adaptace jako taková započte až od 1. pracovního dne, který připadá na 1. nebo 15. dne v měsíci.

##### **První pracovní den**

Všichni nově přijatí pracovníci se ráno v den nástupu shromáždí v budově ředitelství před dveřmi oddělení zaměstnaneckých záležitostí. Postupně jsou zváni do kanceláře pracovníkem personálního odboru, který má na starosti vstupní formality za dané pracoviště, na které nový pracovník nastupuje.

Nový zaměstnanec v písemné podobě obdrží manuál harmonogramu povinných školení pro nově nastupující zaměstnance a ústně mu jsou předány veškeré informace k těmto školením.

Bloky a realizace vstupního školení souvisí s výkonem práce a pracovním poměrem probíhají následovně:

Každý zaměstnanec absolvuje jen ty bloky školení, které souvisejí s jeho výkonem práce, pracovním poměrem a působením ve společnosti C. Úspěšné absolvování povinného školení je zaznamenáno v prezenční listině, kam se zaměstnanec podepisuje bezprostředně po uskutečnění školení. Originály těchto prezenčních listin se zakládají na personálním odboru.

Tabulka č. 3 Harmonogram vstupního školení

Povinná školení pro všechny kategorie zaměstnanců			
Čas	Název školení	Školitel	Délka školení
7:30	Prezence	Technik BOZP a PO	15 minut
7:30 – 8:35	Školení BOZP a PO	Technik BOZP a PO	45 minut
8:35 – 8:55	Školení řízení kvality	Koordinátor kvality	20 minut
8:55 – 9:25	Hygiena rukou, bariérová péče a další postupy prevence infekcí	Epidemiologická sestra	30 minut
9:25 – 10:10	Školení v nakládání s chemickými látkami	Odborně způsobilá osoba	45 minut
Pro zdravotnické pracovníky pokračuje:			
10:10 – 10:25	Intervenční služba	Člen Psychosociální intervenční služby	15 minut
10:25 – 10:50	Školení v podávání stravy	Vedoucí nutriční terapeut	25 minut
10:55 – 11:15	Školení v práci s cytostatiky	Vedoucí farmaceutický asistent	20 minut
11:20 – 11:35	Prevence dekubitů	Člen Týmu péče o nízkově pacienty	15 minut
11:40 – 11:50	Školení o léčbě bolesti pro NLZP	Školitel	10 minut

Zdroj: interní dokumentace společnosti C

Po absolvování všech bloků školení, které připadají pro danou pracovní kategorii zaměstnance, se nový zaměstnanec vrací na oddělení zaměstnaneckých záležitostí k převzetí a k podpisu pracovní smlouvy, platového výměru a ostatních dokumentů souvisejících s nástupem.

Po vyřízení všech vstupních formalit na oddělení zaměstnaneckých záležitostí je nový pracovník směřován na mzdovou účtárnu, kde s ním mzdová účetní podepíše daňové prohlášení včetně žádosti o zasílání platu na účet a je s ním také ověřena příslušnost ke zdravotní pojišťovně.

V okamžiku, kdy nový zaměstnanec od personálního odboru obdrží veškeré informace i

dokumenty, má za sebou vstupní školení a jsou s ním vyřízeny všechny vstupní formalities, je nový zaměstnanec vyslán již na své pracoviště.

Na pracovišti se nového zaměstnance ujme jeho vedoucí, který má za úkol nového pracovníka představit všem kolegům, poskytnout mu informace o struktuře oddělení, o zvyklostech, která jsou na oddělení zavedeny a seznámit ho s možnostmi vzdělávání, příp. relevantním kariérním postupem a v neposlední řadě ho má za úkol seznámit s normami chování a výkonu, které od nového zaměstnance jeho vedoucí očekává.

### Pracovní adaptace

Adaptační proces nových zaměstnanců je ve společnosti C nastaven a je k němu vypracována i interní dokumentace, resp. směrnice. Tato směrnice mi nebyla poskytnuta. Adaptační proces má na starosti personální oddělení, konkrétně oddělení zaměstnaneckých záležitostí. Personální záležitosti jako povinná školení, docházka, dovolená apod. jsou ve společnosti C součástí interního informačního systému. Adaptační proces je ve společnosti evidován zatím v tištěné podobě. Do budoucna je v organizaci snaha, aby byl součástí informačního systému celý tento proces a měly k němu přístup oprávněné osoby.

Společnost C má vypracovaný adaptační plán, jeho podoba mi byla poskytnuta pod podmínkou zaslepení údajů organizace.

Logo společnosti C		Formulář X/společnost C/strana 1 z 1	
<b>Adaptační plán</b>			
Společnosti C			
Jméno a příjmení:		Název prac. pozice:	
Osobní číslo:		Pracoviště:	
Datum nástupu:		Nákladové středisko:	
Délka trvání adaptačního procesu: od:		do:	
Vedoucí pracovník:			
Školitel:			
Oblast adaptačního procesu:		Školitel/samostudium	Termín plnění od... do...

Po ukončení zašlete kopii na personální úsek

Obrázek 5 Adaptační plán ve společnosti C

Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu si nastavuje s novým zaměstnancem jeho přímý nadřízený. Konečné vyhodnocení adaptačního procesu probíhá, jeho délka je závislá na znalostech, dovednostech a schopnostech konkrétního účastníka adaptačního procesu. O konečné délce adaptačního procesu rozhoduje vždy individuálně vedoucí pracovník. U závěrečného pohovoru je přítomen vedoucí pracovník nebo příslušný školitel. Při tomto pohovoru se zjišťuje, jaký má nový pracovník pocit ze svého nástupu do společnosti, zda je spokojený s průběhem adaptačního procesu, zda vnímal nějaké nedostatky v zaškolování, jak se začlenil do kolektivu. Při ukončení adaptačního procesu se také zjišťuje úroveň řádného zapracování a osvojení potřebných znalostí a dovedností. Vyhotoví se záznam hodnocení zaměstnance včetně vyjádření školitele, hodnoceného zaměstnance a vedoucího pracovníka. Tento záznam a adaptační plán se poté zakládá do osobního spisu zaměstnance.

Co se týče vzdělávacích akcí, každý zaměstnanec absolvuje bloky školení, které souvisejí s jeho výkonem práce, pracovním poměrem a působením ve společnosti. Specifikace školení je dána pracovní kategorií zaměstnance a jeho pracovním zařazením. Povinná vstupní školení pro nové zaměstnance probíhají vždy první den nástupu zaměstnance do pracovního poměru. V průběhu adaptace jsou novému zaměstnanci také k dispozici například interní IT školení týkající se programu Word, Excel, PowerPoint apod.

Plán rozvoje kompetencí a plán vzdělávání je povinností přímého vedoucího.

Novému zaměstnanci je standardně přidělen školitel a obvykle jím bývá pracovník, jehož úkoly nový zaměstnanec přebírá či kolega, který vykonává obdobnou práci. Úkolem školitele je provést zaškolení tak, aby nový pracovník mohl co nejdříve samostatně vykonávat svoji práci. U závěrečného pohovoru je mimo vedoucího pracovníka přítomen i příslušný školitel. Úkolem školitele je průběžné prověřování vědomostí a dovedností nového zaměstnance a průběžné informování o průběhu adaptace vedoucího pracovníka daného úseku.

Nového zaměstnance standardně seznamuje s jeho kolegy přímý vedoucí nebo školitel, pokud je novému zaměstnanci již přiřazen.

Dle personalistky trvá novému zaměstnanci zadaptování minimálně půl roku.

Technické vybavení a IT podpora je dle personalistky ve společnosti dostačující. Co se týče technické podpory je v organizaci IT oddělení, které je v případě technických problémů velmi pružné. Složitější bývají procesy například při nákupu nového počítačového vybavení z důvodu vypsání výběrového řízení.

### **Kulturní adaptace**

S kulturou, hodnotou a posláním organizace je nový pracovník seznámen během úvodního školení, dále je mu také komunikováno přímým vedoucím anebo přiděleným školitelem. Vize organizace je veřejně dostupná na webových stránkách organizace a taktéž na intranetu pro zaměstnance.

Etický kodex má společnost C vypracovaný a nový pracovník je s ním taktéž seznámen během úvodního školení. Tento dokument mi byl poskytnut pod podmínkou, že nebude doslovně citován.

### **Sociální adaptace**

Firemní teambuildingy pro všechny zaměstnance ve společnosti C neprobíhají. Pravidelně probíhají porady vedení a jednou za rok se koná pro vedení nemocnice včetně vedení jednotlivých klinik, ústavů případně oddělení výjezdní zasedání, kterého se účastní vedení nemocnice a vedení klinik a ústavů. Ostatní pracoviště si řeší porady na své úrovni, stejně tak neformální setkávání probíhá ve vlastní režii každého daného pracoviště, odboru, oddělení, ústavu, kliniky apod.

Společnost C se účastní se svými zaměstnanci mnoha charitativních akcí, jako například Velikonočního jarmarku anebo charitativní Halloweenké akce na podporu dětských pacientů.

### **Adaptace v covidovém režimu**

Adaptační proces probíhá standardně jako v běžném režimu za dodržování vládních nařízení, to znamená používání ochranných pomůcek a dodržování rozestupů.

#### **4.3.2 Výstup z rozhovoru s pracovníkem 1 ve společnosti C**

Zhodnocení průběhu adaptačního procesu ve společnosti C pracovníkem 1 (dále jen P1)

P1 do společnosti C nastoupil 1. května 2019, jedná se o ženu se středoškolským vzděláním s maturitou ve věku 47 let, s délkou praxe 21 let působící na pozici odborného referenta na úseku věda, výzkum.

Rozhovor s P1 proběhl koncem února formou online setkáním v prostředí MS Teams.

O pracovní pozici se P1 dozvěděl od své známé, která ve společnosti C pracuje. Nejprve byl u P1 posouzen životopis a poté P1 absolvoval pohovor se svojí přímou nadřízenou. Pohovor probíhal spíše neformálně v přátelském duchu, a ještě též den proběhlo krátké setkání s přímou vedoucí a s náměstkem.

P1 před nástupem byly sděleny pouze základní informace. Přímá vedoucí P1 předala po podpisu smlouvy interní dokumentaci, vztahující se k výkonu práce k bližšímu prostudování ještě před nástupem.

### **První pracovní den**

První kroky P1 v den nástupu směřovaly za přímou vedoucí, která P1 uvedla do kanceláře a poté ho poslala na oddělení zaměstnaneckých záležitostí k vyřízení nutných formalit. Následovalo školení, na kterém P1 absolvoval povinné školení BOZP a PO a byla P1 sdělena vize společnosti C. Pracovníkovi první pracovní den nechyběly žádné zásadní informace.

P1 první pracovní den seznámila s jeho nejbližšími kolegy z oddělení přímá nadřízená, která vystupovala mile a vstřícně. Následující dny se již P1 s ostatními kolegy z jiných oddělení v blízkém okolí seznámil sám.

Nejnáročnější první pracovní den bylo pro P1 zorientovat se v prostorách organizace, jejíž areál je velmi rozlehlý a porozumět interním zkratkám a názvům.

Týden po nástupu byl P1 schopný se zorientovat v blízkém okolí pracoviště, absolvoval vstupní školení nových zaměstnanců, absolvoval všechna povinná školení BOZP a PO, byla P1 vyhotovena identifikační karta, nastaven docházkový systém, byl mu vygenerován přístup do interního informačního systému a byl schopný se částečně zapojit do pracovního procesu.

Adaptační proces u P1 proběhl. Interní dokumentace k procesu adaptace vypracována je a je k dispozici na intranetu společnosti C.

Adaptační plán P1 byl vypracován přímou nadřízenou. Jeho šablona je součástí interního informačního systému.

Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptace u P1 probíhala neformálně cca po 14 dnech během zkušební doby.

Konečné vyhodnocení adaptačního procesu proběhlo osobně po 6 měsících s přímou nadřízenou.

V průběhu adaptačního procesu P1 absolvoval školení na Státním ústavu pro kontrolu léčiv mimo organizaci a taktéž se P1 zúčastnil pravidelného ročního setkání studijních sester a koordinátorů klinického hodnocení mimo organizaci. Tato školení pomohla P1 lépe zvládnout adaptační proces.

Plán rozvoje kompetencí ani plán vzdělávání P1 nastaven nebyl.

P1 školitel ani mentor přidělen nebyl. Pokud P1 potřeboval s čímkoli poradit, byla mu k dispozici přímá nadřízená případně kolega.

S IT podporou i technickým vybavením je P1 relativně spokojený. Oddělení informatiky pružně řeší zadané požadavky, které jsou evidovány elektronicky v interní systému organizace. V případě požadavku týkající se objednávky nového IT příslušenství s vyšší pořizovací cenou, je potřeba schválení vedoucích pracovníků a mnohdy jsou tyto procesy příliš složité a zdlouhavé. V době nouzového režimu při online setkání s jinou společností P1 postrádal u svého počítače kameru a mikrofon a tento nedostatek musel řešit zapůjčením notebooku.

P1 byl schopen pracovat zcela samostatně po zhruba 10 měsících od svého nástupu do společnosti.

Nejobtížnější a nejvíce stresující byly pro P1 využití teoretických znalostí v praxi, seznámení se s interní dokumentací a seznámení se s interními informačními systémy. I přesto, ale P1 neuvažoval během adaptačního procesu o možnosti změnit pracovní místo.

S kulturou a hodnotou organizace byl P1 seznámen na úvodním školení, s etickým kodexem společnosti P1 nikdo v průběhu adaptačního procesu neseznámil a přečetl si ho sám až



později. P1 se ztotožňuje jak s hodnotou a kulturou organizace, tak s etickým kodexem společnosti.

Začlenění do pracovního kolektivu P1 nejvíce usnadnila pomoc přímého nadřízeného. Během adaptačního procesu se P1 nesetkal ze strany svých kolegů s neochotou či nezájmem mu pomoci.

S neformálním soužitím v pracovním kolektivu byl P1 během adaptačního procesu seznámen.

Teambuildingy ve společnosti neprobíhají. Některá oddělení si pořádají menší formální a neformální setkávání. Oddělení, na kterém P1 působí si organizuje pravidelně jednou za rok víkendové neformální setkání. V covidovém jarním režimu samozřejmě žádná setkávání s kolegy neprobíhala osobně a neprobíhala ani distančně online.

P1 hodnotí adaptační proces v organizaci jako kvalitní. Je spokojený s vypracovanou interní dokumentací. Ocenil by vypracování seznamu zkratk, která jsou ve společnosti často používána, jako například zkratky některých oddělení a útvarů.

### **4.3.3 Výstup z rozhovoru s pracovníkem 2 ve společnosti C**

Zhodnocení průběhu adaptačního procesu ve společnosti C pracovníkem 2 (dále jen P2)

P2 do společnosti nastoupil v srpnu 2020, jedná se muže se středoškolským vzděláním s maturitou ve věku 23 let a délkou praxe 3 roky, jehož pracovní zařazení je sanitář.

Rozhovor proběhl koncem února formou telefonického rozhovoru.

P2 byl do společnosti přijat na základě doporučení jeho příbuzné, která ve společnosti C také pracuje na jiném oddělení. Přijetí předcházelo úspěšné splnění akreditovaného kvalifikačního kurzu sanitář, který trvá zhruba 2 měsíce. Jedná se o kurz, při kterém účastník získá odbornou způsobilost k výkonu povolání sanitáře, který se pod odborným dohledem nebo přímým vedením zdravotnických pracovníků podílí na poskytování zdravotní péče ve zdravotnických zařízeních.

Nejprve byl u P2 posouzen životopis a zkontrolováno úspěšné ukončení kurzu pro sanitáře a poté následoval pohovor s vrchní sestrou na oddělení.

P2 nebyly předány žádné bližší informace týkající se adaptačního procesu.

## **První pracovní den**

První kroky P2 v den nástupu směřovaly na oddělení zaměstnaneckých záležitostí, kde personalista s P2 vyřídil nutné formality. Následovalo školení nových zaměstnanců, na kterém P2 absolvoval povinné školení BOZP a PO a byl také seznámen s organizační strukturou organizace a kulturou organizace. P2 první pracovní den nechyběly žádné zásadní informace.

P2 první pracovní den seznámila s jeho nejbližšími kolegy vrchní sestrou, která vystupovala mile a vstřícně. Následující dny P2 s ostatními kolegy z jiných oddělení seznámil jeho školitel, také sanitář, který P2 zaškoloval jako svého nástupce.

Nejnáročnější první pracovní den bylo pro P2 zorientovat se v prostorách organizace, jejíž areál je velmi rozlehlý, porozumět interním zkratkám a názvům, zapamatovat si jména svých kolegů, seznámit se s interními informačními systémy, seznámit se s interní dokumentací.

Týden po nástupu byl P2 schopný se zorientovat na svém pracovišti a v blízkém okolí, absolvoval vstupní školení nových zaměstnanců, absolvoval všechna povinná školení BOZP a PO, byla P2 vyhotovena identifikační karta, nastaven docházkový systém, byl mu vygenerován přístup do interního informačního systému a byl schopný se plně zapojit do pracovního procesu.

Adaptační proces u P2 proběhl. Interní dokumentace k procesu adaptace vypracována je a je k dispozici na intranetu společnosti C.

Adaptační plán P2 byl vypracován vrchní sestrou.

Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptace u P2 probíhala každý den ráno po dobu prvního měsíce od nástupu, kdy se vrchní sestrou dotazovala, zda P2 nepotřebuje s něčím poradit, pomoci apod.

Konečné vyhodnocení adaptačního procesu proběhlo osobně s vrchní sestrou po 6 měsících.

V průběhu adaptačního procesu P2 neabsolvoval žádná školení ani vzdělávací kurz.

Plán rozvoje kompetencí ani plán vzdělávání P2 nastaven nebyl. Momentálně dálkově studuje z vlastní iniciativy VOŠ se zdravotním zaměřením.

P2 byl přidělen jeden školitel, kterým byl jeho kolega sanitář, kterého měl P2 nahradit.

S technickým vybavením i IT podporou je P2 spokojen, služeb IT ovšem často nevyužívá, neboť s počítačem přijde do styku v rámci svého pracovního zařazení minimálně.

P2 byl schopen pracovat zcela samostatně již týden po svém nástupu do společnosti, jelikož jeho školitel měl týden po jeho nástupu dovolenou a P2 ho musel plně zastoupit.

Nejobtížnější a nejvíce stresující během adaptačního procesu byly pro P2 absence odborných znalostí, seznámení se s interními procesy a metodickými pokyny a v covidovém režimu nošení celý den na pracovišti ochranného obleku, rukavic, respirátoru a ochranných brýlí. I přesto, ale P2 neuvažoval během adaptačního procesu o možnosti změnit pracovní místo.

S kulturou a hodnotou organizace byl P2 seznámen na úvodní školení nových zaměstnanců. S etickým kodexem společnosti P2 nikdo v průběhu adaptačního procesu neseznámil, později si tento dokument prostudoval sám. P2 se ztotožňuje jak s hodnotou a kulturou organizace, tak s etickým kodexem společnosti.

Začlenění do pracovního kolektivu P2 nejvíce usnadnila pomoc kolegů. Během adaptačního procesu se P2 nesešel ze strany svých kolegů s neochotou či nezájmem mu pomoci.

S neformálním soužitím v pracovním kolektivu byl P2 během adaptačního procesu seznámen.

Žádné hromadné teambuildingy ve společnosti neprobíhají, v rámci oddělení P2 je zvykem se setkávat formálně i neformálně. Od nástupu se P2 zatím žádného takové setkání nezúčastnil, vzhledem k nouzovým opatřením. Stejně tak neprobíhají ani setkání online formou, home office není s tímto výkonem práce možný, s nejbližšími kolegy se P2 vidá pravidelně na pracovišti.

P2 hodnotí adaptační proces v organizaci jako kvalitní a nemá žádná doporučení či návrhy pro zlepšení adaptačního procesu.

Tabulka č. 4 Základní vyhodnocení rozhovorů obou pracovníků

Společnost C		
	P1	P2
Termin nástupu	předcovidové období 1. května 2019	covidové období v srpnu 2020
Nástup na základě	na doporučení známé osoby	na doporučení příbuzné osoby
Posouzení životopisu	✓	✓
Množství kol výběrového řízení	2	1
Adaptační proces před nástupem do společnosti	✓	X
1. pracovní den - kam směřovaly první kroky	za přímou vedoucí	školení nových zaměstnanců
1. pracovní den - sdělení potřebných informací	✓	✓
1. pracovní den - seznámení s kolegy	✓	✓
1. pracovní den - přístup nadřízeného	vstřícný a milý	vstřícný a milý
1. pracovní den - co bylo nejnáročnější	zorientovat se v prostorách organizace porozumět interním zkratkám a názvům -	zorientovat se v prostorách organizace porozumět interním zkratkám a názvům zapamatovat si jména svých kolegů seznámit se s interními informačními systémy
Tyden po nástupu do společnosti lze konstatovat	zorientování na pracovišti a v blízkém okolí absolvování vstupního školení nových zaměstnanců absolvování všech povinných školení (BOZP, PO apod.) vyhotovení identifikační karty nastavení docházkového systému vygenerování přístupu do interního informačního systému schopnost se <b>částečně</b> zapojit do pracovního procesu	zorientování na pracovišti a v blízkém okolí absolvování vstupního školení nových zaměstnanců absolvování všech povinných školení (BOZP, PO apod.) vyhotovení identifikační karty nastavení docházkového systému vygenerování přístupu do interního informačního systému schopnost se <b>přine</b> zapojit do pracovního procesu
Problém při nástupu do společnosti adaptační proces	✓	✓
Interní dokumentace k adaptačnímu procesu	✓	✓
Adaptační proces součástí informačního systému	✓	✓
Vypracování adaptačního plánu	✓	✓
Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu	✓	✓
Konečné vyhodnocení adaptačního procesu	✓	✓
Vzdělávací akce v průběhu adaptačního procesu	X	X
Nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání	X	X
Přidělení školitele/mentora	✓	✓
vyhovující technické vybavení včetně IT podpory	✓	✓
Samostatnost výkonu práce po nástupu do společnosti	po 10 měsících absence mikrofonu a kamery v počítači	po týdnu absence odborných znalostí
Stresor během adaptačního procesu	využití teoretických znalostí v praxi seznámení se s interní dokumentací seznámení se s interními informačními systémy	absence odborných znalostí seznámení se s interními procesy a metodickými pokyny nošení ochranného obleku, respirátoru, rukavic a ochranných brýlí celý den
Zvažování odchodu během adaptačního procesu	X	X
Seznámení s kulturou a hodnotou organizace (víze, mise)	✓	✓
Ztotožnění s kulturou a hodnotou organizace (víze, mise)	✓	✓
Má společnost vypracovaný etický kodex	✓	✓
Seznámení s Etickým kodexem společnosti	X	X
Ztotožnění s etickým kodexem	✓	✓
Usnadňující faktor k začlenění do pracovního kolektivu	pomoc přímého nadřízeného	pomoc kolegů
Neochota kolegů během adaptace	X	X
Seznámení s neformálním soužitím na pracovišti	✓	✓
Pořádání teambuildingů ve společnosti	X	X
Pořádání online teambuildingů	X	X
Pořádání neformálních online setkání	X	X
Návrhy na zlepšení adaptačního procesu	přehledně vypracování interních zkratk	-

Zdroj: vlastní šetření 2021

#### 4.3.4 Doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu v organizaci C

Ve společnosti C je doporučeno započít adaptační proces ještě před nástupem do organizace. Osoba pracující na vedoucí pozici oddělení zaměstnaneckých záležitostí uvedla, že adaptační proces se u nového zaměstnance započne až po jeho nástupu. P1 jeho přímá vedoucí ještě před nástupem poskytla základní informace týkající se oddělení, na které nastupoval a publikace vztahující se ke specifickému zaměření oddělení a P1 měl tak možnost se ještě před svým nástupem seznámit a zorientovat s konkrétními postupy a specifiky dané problematiky. U P2 tento postup ještě před nástupem neproběhl. Doporučením je tedy vytvoření a předání interní brožury, obsahující základní informace o společnosti C včetně její historie a strategie novému zaměstnanci, čímž se mu usnadní nástup do nového zaměstnání. Taktéž by mohlo být ve společnosti C metodicky nastaveno a doporučeno vytvoření interní brožury pro jednotlivá oddělení, kde by byly již konkrétní

informace pro nového pracovníka. Novému pracovníkovi by tak byl usnadněn jeho první pracovní den, kdy musí vstřebat spoustu nových informací.

Z provedeného výzkumu ve společnosti C vyplynulo, že P1 absolvoval v rámci adaptačního procesu několik vzdělávacích akcí, zatímco P2 nikoli. Je faktem, že samotnému nástupu předcházela kvalifikační kurz, ale každý pracovník by se měl vzdělávat a měl by být podporován svým přímým vedoucím. Tento postup u P2 mohl být také způsoben nouzovým režimem, kdy mnoho vzdělávacích akcí neprobíhá případně pouze online formou a především tím, že bylo ve vyčerpávaném období žádoucí mít tohoto pracovníka na pracovišti.

Nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání neproběhlo ani u P1 a ani u P2.

Společnost by se měla zaměřit na rozvoj a vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců, aby si pracovníci zvyšovali kvalifikaci a tím co nejefektivněji využívali svých znalostí a dovedností k dosahování cílů organizace.

Školitel/mentor byl přidělen pouze P2.

Jelikož mentor působí jako takový patron pro nového nebo méně zkušeného pracovníka radí mu a pomáhá, společnost C by měla tohoto postupu využít a mentorování podporovat. Díky takovému postupu se nemůže stát, že nového zaměstnance nemá kdo zaškolovat a neefektivně si potřebné informace zjišťuje sám, což proces adaptace zpomaluje a nového pracovníka může demotivovat.

Ani P1 a ani P2 nebyli seznámeni s etickým kodexem společnosti, ačkoli společnost má tento dokument vypracovaný. Pro společnost C z tohoto zjištění plyne doporučení seznámit s etickým kodexem nového pracovníka v rámci úvodní školení případně je možné tuto povinnost přenést a delegovat na přiděleného mentora.

Stmelování pracovního kolektivu formou teambuildingů ve společnosti hromadně neprobíhá, vzhledem k velikosti organizace a k povaze činnosti společnosti C, není i z finančních důvodů pořádání podobných akcí reálné. Setkávání probíhají spíše neformálně v rámci jednotlivých oddělení a menších uskupení mimo nouzový stav.

Jako možné zlepšení uvedl P1 pouze jeden návrh, kterým je vypracování dokumentu s interními zkratkami, se kterými se může nový pracovník setkat. P2 neuváděl žádné konkrétní návrhy na zlepšení adaptačního procesu.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce je zhodnotit adaptační proces v rámci fakultní nemocnice a několika dalších organizací a na základě empirického šetření navrhnout změny adaptačního procesu.

Teoretická část vychází z odborných publikací a slouží jako východisko pro tvorbu dotazníku a realizaci sekundární obsahové analýzy. Tyto dvě výzkumné metody jsou doplněny sedmi rozhovory.

Cíle diplomové práce bylo dosaženo výzkumným šetřením, s pomocí výzkumných otázek „Jak probíhá adaptační proces nových pracovníků v organizaci?“ a „Jak hodnotí pracovníci průběh adaptačního procesu v organizaci?“ bylo možné zjistit odpověď na třetí výzkumnou otázku

- Jaká doporučení a návrhy na zlepšení adaptačního procesu vyplývají z provedeného výzkumu v organizaci?

**Ve společnosti A** je doporučeno započít adaptační proces ještě před nástupem do organizace. Ačkoli HR Specialist uvedla, že je novému zaměstnanci před nástupem předán informační leták se základními informacemi o společnosti s uvedením klíčových zákazníků, ani P1 a ani P2 tuto skutečnost nepotvrdil. Tento informační leták případně brožura může obsahovat též vizi organizace a její hodnoty, základní informace o činnosti společnosti včetně její historie. Pokud bude mít nový pracovník alespoň základní znalost o společnosti, bude pro něj mnohem jednodušší vstřebat spoustu nových informací první pracovní den. První pracovní den by měl nového zaměstnance nadřazený nebo pověřený mentor seznámit se svými novými kolegy, v organizaci je tento způsob za normálních okolností běžný. P2 nebyl se svými kolegy seznámen z důvodu nouzových opatření související s COVID-19. Z tohoto zjištění plyne doporučení s nejbližšími kolegy provést seznámení distančně formou online setkáním. Vyhotovení identifikační karty nebylo u P2 týden po nástupu splněno, je vhodné i v případě nouzového stavu, identifikační kartu vyhotovit pro případ nutného vyřízení pracovních záležitostí v prostorách společnosti. Zásadním nedostatkem je absence interní dokumentace/směrnice související s adaptačním procesem od nástupu zaměstnance přes povinnosti k prvnímu pracovnímu dni až po povinnost absolvování konkrétních školení. S touto dokumentací by se měl nový pracovník seznámit první pracovní den případně by mu

měla být dokumentace poskytnuta ještě před nástupem k detailnímu prostudování. Pro jednodušší orientaci by měla být interní dokumentace, pro nové a stávající zaměstnance, součástí interního informačního systému společnosti. Dalším nedostatkem ve společnosti je absence adaptačního plánu. Pravidelná setkání hodnotící průběh adaptace, ani konečné vyhodnocení u P1 neproběhlo. Lze z toho vyvodit, že v době nástupu u P1 tento postup nebyl interně nastaven, vzhledem k tomu, že u P2 již k pravidelnému setkávání hodnotící průběh adaptačního procesu docházelo a proběhlo i konečné vyhodnocení adaptačního procesu. Konečné vyhodnocení adaptačního procesu proběhlo po skončení zkušební doby. Tento postup není nastaven správně, konečné vyhodnocení by mělo proběhnout před koncem zkušební doby, aby v případě negativního výstupu mohl vedoucí pracovník ukončit pracovní poměr v rámci zkušební doby. Nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání neproběhlo ani u P1 a ani u P2. Společnost by se měla zaměřit na rozvoj a vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců. P2 nebyl s etickým kodexem společnosti seznámen, ačkoli společnost má tento dokument vypracovaný. Zde opět narážíme na problém s absencí interní dokumentace případně adaptačního plánu, ve kterém tato povinnost bývá ukotvena. S neochotou svých kolegů se setkal pouze P2 z důvodu časového vytížení svých kolegů. Toto jednání může způsobit problém se sociální adaptací, zde je důležitá komunikace a důvěra s přiděleným mentorem a především pravidelná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu. Stmelování pracovního kolektivu formou teambuildingů ve společnosti probíhá, P2 se zatím žádného takového setkání osobně ani distančně nezúčastnil z důvodu nouzového stavu. Oba pracovníci tyto firemní teambuildingové akce hodnotí kladně a přínosně z důvodu budování formálních i neformálních sociálních vazeb. Jako možné zlepšení uvedl P1 následující návrhy: jednotné nastavení adaptačního procesu pro všechny vertikály, vypracování interní dokumentace k adaptačnímu procesu a vypracování mentoring programu v rámci celé firmy. Jako možné zlepšení uvedl P2 následující návrh: vypracování mentoring programu v rámci celé firmy. Návrhy na zlepšení adaptačního procesu obou pracovníků společnosti vyplývají z provedeného výzkumu až na potřebu mentoring programu. HR specialist uvedla, že mentoring program mají pouze některé týmy ke konkrétnímu projektu. Posledním návrhem pro společnost je tedy využití mentoring programu napříč všemi vertikálami.

**Ve společnosti B** z výzkumného šetření vyplynulo, že polovina nových zaměstnanců přijatých v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 absolvovala svůj nástup online formou, z tohoto zjištění lze firmě konkrétně HR oddělení doporučit, mít interně nastaveny procesy, postupy a dokumentaci k prvním online pracovním dnům, aby zaměstnanec obdržel maximum požadovaných informací. Nabízí se zde možnost mít připravenou prezentaci, která by suplovala osobní úvodní školení nových zaměstnanců. Další zjištění velmi úzce souvisí s informovaností nových zaměstnanců první pracovní den, kdy některým konkrétně chyběly informace, kde naleznou interní dokumentaci a na koho se obracet v případě technických problémů. Z tohoto zjištění vyplývá stejné doporučení, maximum informací související s nástupem nového zaměstnance mít k dispozici v interní dokumentaci a na tuto dokumentaci nové zaměstnance odkazovat. U zaměstnanců, kteří nastoupili v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 a nemohlo u nich proběhnout osobní seznámení s jejich nejbližšími kolegy na pracovišti z důvodu nouzového stavu se nabízí doporučení naplánovat distančně online krátké setkání a touto formou nového zaměstnance kolegům představit. Z uvedených odpovědí na otázku, co bylo první pracovní den pro nové zaměstnance nejnáročnější lze společnosti B doporučit vytvoření interního jmenného seznamu s uvedením pracovních pozic a fotografií zaměstnanců. Dalším doporučením pro firmu vyplývajícím z dotazníkového šetření, je vytvoření seznamu zkratk, který by byl zaměstnancům k dispozici na interních stránkách společnosti včetně detailního grafického plánu budovy. Co se týče interní dokumentace, firma by ji měla aktualizovat a zpřehlednit. Ohledně seznámení s interními informačními systémy lze společnosti doporučit jmenovat odpovědnou osobu včetně uvedení kontaktu na ni, která by v případě dotazů byla novému zaměstnanci k dispozici. Ve společnosti v případě malého počtu nových nástupů, probíhá úvodní školení nových zaměstnanců mnohdy jen 1x za 2 měsíce. Nový zaměstnanec ovšem potřebuje, aby se mu co nejvíce informací pro efektivní adaptační proces dostalo ihned po jeho nástupu. Společnosti lze doporučit konání těchto školení i pro malé skupiny přijatých zaměstnanců případně pouze pro jednotlivce, tento přístup může mít spojitost i se sociální adaptací, kdy lze v zaměstnanci vzbudit pocit důležitosti pro společnost. Z šetření je zřejmé, že k adaptačnímu procesu neexistuje žádná interní dokumentace ani směrnice. Zde je jednoznačně prostor pro zlepšení a zefektivnění procesu adaptace. V interní dokumentaci by měly být uvedeny veškeré informace týkající se nástupu od prvního pracovního dne přes



povinnost absolvovat povinná školení až po možnost vzdělávání zaměstnanců. S tímto doporučením úzce souvisí i doporučení celý proces adaptace evidovat elektronicky v rámci svého informačního systému. Jelikož ve společnosti není vypracován adaptační plán, pro společnost z tohoto zjištění plyne doporučení tento dokument v rámci společnosti vytvořit a používat ho pro zefektivnění adaptačního procesu. V ideálním případě může být tento dokument v elektronické podobě a součástí interního informačního systému. Co se týče pravidelného hodnocení adaptačního procesu z šetření vyplynulo, že u některých zaměstnanců přímý vedoucí pravidelná setkání plánuje a jiný vedoucí pracovník u nových zaměstnanců nikoli, což poukazuje na skutečnost, že tyto procesy nejsou ve společnosti nastaveny jednotně. Doporučením pro společnost je nastavení jednotných pravidel a postupů souvisejících s procesem adaptace a jejího průběžného hodnocení. Péče o zaměstnance a vzdělávání zaměstnanců by mělo plynule navazovat a jít ruku v ruce s adaptačním procesem. Z šetření je zřejmé, že nastavení plánu kompetencí a plánu rozvoje ve společnosti pro vedoucí zaměstnance není cizí, ale nemělo by v zaměstnanci vzbuzovat dojem, že se jedná pouze o částečný proces. I v tomto ohledu je prostor pro zlepšení. Na základě šetření pro společnost plyne doporučení interně prověřit technické problémy s novým zaměstnancem a IT oddělením. Ačkoli se jedná o malý počet respondentů, někteří v průběhu adaptace neabsolvovali a nezúčastnili se žádné vzdělávací akce. Doporučení pro společnost je již výše uvedené vytvoření adaptačního plánu, jehož součástí by byl plán vzdělávání dle individuálních potřeb a pracovní pozice konkrétního zaměstnance. U zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 proběhlo seznámení s kodexem společnosti u všech těchto zaměstnanců. Nedostatky týkající se seznámení s kodexem společnosti proběhly u zaměstnanců v období od 1.4.2019 – 29.2.2020. Pokud firma požaduje po svých zaměstnancích dodržování etického kodexu, je nutné všechny své zaměstnance seznámit s obsahem tohoto dokumentu. V případě nastavení jednotného postupu pro předávání těchto informací se společnost vyvaruje možného opomenutí. S neformálním soužitím někteří noví pracovníci nebyli seznámeni, ze zjištění vyplývá, že se jedná především o zaměstnance, kteří nastoupili v období od 1.3.2020 – 31.1.2021, což může mít souvislost s neosobními nástupy v pocovidovém období a s prací na home office s minimálním přístupem na pracoviště. Neformální soužití v tomto případě nelze tedy vyhodnotit jako neefektivně nastavené. I v době nouzového stavu je vhodné se zaměstnanci

udržovat kontakt alespoň distanční formou a s konáním stmelovacích akcí by měli být seznámeni všichni zaměstnanci. Některá doporučení pro společnost vyplývají z odpovědí nových zaměstnanců na otevřenou otázku, konkrétně lze firmě doporučit jmenovat odpovědnou osobu, která by souhrnně kontrolovala dodržování procesů a postupů souvisejících s adaptačním procesem nových zaměstnanců.

**Ve společnosti C** je doporučeno započít adaptační proces ještě před nástupem do organizace. Osoba pracující na vedoucí pozici oddělení zaměstnaneckých záležitostí uvedla, že adaptační proces se u nového zaměstnance započne až po jeho nástupu. P1 jeho přímá vedoucí ještě před nástupem poskytla základní informace týkající se oddělení, na které nastupoval a publikace vztahující se ke specifickému zaměření oddělení a P1 měl tak možnost se ještě před svým nástupem seznámit a zorientovat s konkrétními postupy a specifiky dané problematiky. U P2 tento postup ještě před nástupem neproběhl. Doporučením je tedy vytvoření a předání interní brožury, obsahující základní informace o společnosti C včetně její historie a strategie novému zaměstnanci, čímž se mu usnadní nástup do nového zaměstnání. Taktéž by mohlo být ve společnosti C metodicky nastaveno a doporučeno vytvoření interní brožury pro jednotlivá oddělení, kde by byly již konkrétní informace pro nového pracovníka. Novému pracovníkovi by tak byl usnadněn jeho první pracovní den, kdy musí vstřebat spoustu nových informací. Z provedeného výzkumu ve společnosti C vyplynulo, že P1 absolvoval v rámci adaptačního procesu několik vzdělávacích akcí, zatímco P2 nikoli. Je faktem, že samotnému nástupu P2 předcházela kvalifikační kurz, ale každý pracovník by se měl vzdělávat a měl by být podporován svým přímým vedoucím. Tento postup u P2 mohl být také způsoben nouzovým režimem, kdy mnoho vzdělávacích akcí neprobíhá případně pouze online formou a především tím, že bylo ve vytiženém období žádoucí mít tohoto pracovníka na pracovišti. Nastavení plánu rozvoje kompetencí nebo plánu vzdělávání neproběhlo ani u P1 a ani u P2. Společnost by se měla zaměřit na rozvoj a vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců, aby si pracovníci zvyšovali kvalifikaci a tím co nejefektivněji využívali svých znalostí a dovedností k dosahování cílů organizace. Školitel/mentor byl přidělen pouze P2. Jelikož mentor působí jako rádce a pomocník pro nového a méně zkušeného pracovníka, společnost C by měla tohoto postupu využívat a mentorování podporovat. Díky takovému postupu se nemůže stát, že nového zaměstnance nemá kdo zaškolovat a neefektivně si potřebné informace zjišťuje sám, což

proces adaptace zpomaluje a nového pracovníka tento postup může demotivovat. Ani P1 a ani P2 nebyli seznámeni s etickým kodexem společnosti, ačkoli společnost má tento dokument vypracovaný. Pro společnost C z tohoto zjištění plyne doporučení seznámit s Etickým kodexem nového pracovníka v rámci úvodního školení případně je možné tuto povinnost přenést a delegovat na přiděleného mentora. Stmelování pracovního kolektivu formou teambuildingů ve společnosti hromadně neprobíhá, vzhledem k velikosti organizace a k povaze činnosti společnosti C, není i z finančních důvodů pořádání podobných akcí reálné. Setkávání probíhá spíše neformálně v rámci jednotlivých oddělení a menších uskupení mimo nouzový stav. Jako možné zlepšení uvedl P1 pouze jeden návrh, kterým je vypracování dokumentu s interními zkratkami, se kterými se může nový pracovník setkat. P2 neuvedl žádné konkrétní návrhy na zlepšení adaptačního procesu.

Tato diplomová práce poukazuje na mnoho nedostatků týkajících se adaptačního procesu, které se vyskytují ve všech vybraných organizacích. Ačkoli pro oslovené personalisty nebyl onboarding respektive adaptační proces cizí, i přesto se ve vybraných organizacích vyskytují zásadní nedostatky, jakými jsou absence interní dokumentace související s procesem adaptace.

Přínos z této práce je bezesporu pro vybrané organizace, které na základě provedeného výzkumu mohou eliminovat zjištěné nedostatky a proces adaptace zefektivnit.

Výsledky výzkumu mohou být také využity jako základ pro aktualizování a zefektivnění adaptačního procesu nejen ve vybraných konkrétních organizacích, ale také v jiných společnostech a zdravotnických zařízeních. I s ohledem na skutečnost, že v této specifické sféře je stále vysoký nedostatek zaměstnanců, je třeba adaptační proces nepodceňovat a věnovat mu dostatek pozornosti, aby nedocházelo z důvodu nedostatečně efektivního adaptačního procesu ke zbytečnému odchodu nově přijatých kvalitních zaměstnanců.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2475258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-0-271-9384-4
- BRUMOVSKÁ, Tereza a Gabriela MÁLKOVÁ. 2010. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, s. 150. ISBN 978-80-7367-772-5.
- CESÁRIO, F., CHAMBEL M. J. 2019. *International Journal of Organizational Analysis. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming*. 27(5). 1465-1479. ISSN: 1934-8835.
- DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a ŠAFRÁNKOVÁ Jana Marie. 2018. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing s.r.o. 71 s. ISBN 978-80-7418-290-7
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. 2011. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. 176 s. ISBN: 978-80-247-6652-2.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, s. 2004. ISBN 978-80-271-1633-1.
- GAVORA, Peter. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozšíření české vydání. Brno: Paido, s. 261. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HALÍK, Jiří. 2011. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-6194-7.

- HANOUSKOVÁ Tereza, 2017. *Vzdělávání zaměstnanců v adaptačním procesu*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Vedoucí práce Jan Gruber
- HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, s. 432. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VSB-TU Ostrava. s. 254. ISBN 978-80-248-3829-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, s. 428. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHRÁSKA, Miroslav. 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, s. 254. ISBN 978-80-247-5326-3.
- JALUVKOVÁ, Klára. 2015. *Adaptační proces v povolání všeobecné sestry*. Olomouc. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Fakulta zdravotnických věd. Vedoucí práce Zdeňka Mikšová.
- KHUSHBOO N., PRIYANKA J., GREETANJALI S. 2017. *Int. Journal of Engineering Research and Application. Employee on Boarding Process Automation*. 7(2). 32-36. ISSN: 2248-9622.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplňkové vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. s. 190. ISBN 978-80-200-2773-3
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. 2018. *Marketing Management ve vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. s. 95. ISBN 978-80-7603-108-1

- PILAŘOVÁ, Irena. 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PRŮCHA, Jan. 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, s. 152. ISBN 978-80-247-9341-2.
- PRŮCHA Jan a Jaroslav VETEŠKA. 2014. *Andragogický slovník: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8993-4.
- RAŠNEROVÁ, Helena. 2016. *Etický kodex - základní nástroj etického řízení*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Právnická fakulta. Vedoucí práce Pavel Seknička
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing. s. 200. ISBN 978-80-271-9147-5.
- SOMR, Miroslav. 2006. *Úvod do metodologie a metod výzkumu*. České Budějovice: M. Somr, s. 87. ISBN 978-80-239-8227-3.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2009. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-429-1.
- SVEJKOVSKÝ, Jaroslav, Petr VOJTEK a Lenka TESKA ARNOŠTOVÁ. 2016. *Zdravotnictví a právo*. Praha: C.H. Beck, s. 453. ISBN 978-80-7400-619-7.
- ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ. 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu. Výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o. 72 s. ISBN 978-80-7418-279-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2. aktualizované a doplněné vydání* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a TROJANOVÁ Irena. 2016. *Personalistika v řízení školy. 2. aktualizované vydání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1

TEGZE, Jan. 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-271-2361-2.

TOTH, Daniel. 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint, s. 474. ISBN 978-80-87415-05-4.

URBAN, Jan. 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. s. 110. ISBN 978-80-87974-05-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, s. 224. ISBN 978-80-271-1596-9.

### **Internetové zdroje:**

BAIEROVÁ, Martina. 2018. CHECKLISTY. *Co to je a proč je používat*. [online]. [vid. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://www.martinabaierova.cz/mb/2018/08/26/checklisty-co-to-je-a-proc-je-pouzivat/>

CAHOVÁ, Lenka. 2017. *Adaptační proces všeobecných sester a zdravotnických asistentů na pracovišti intenzivní medicíny*. Brno. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Lékařská fakulta. Katedra ošetřovatelství. Vedoucí práce Natálie Beharková. dostupné z <https://docplayer.cz/68380575-Adaptacni-proces-vseobecnych-sester-a-zdravotnickych-asistentu-na-pracovisti-intenzivni-mediciny.html>

DUFKOVÁ, Nikol, 2017. *Jak zvládnout onboarding nových zaměstnanců*. Mladý podnikatel. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/nikol-dufkova-story-tlrs-jak-zvladnout-onboarding-novych-zamestnancu-t33673>

HARDYN, Michal. 2019. *Generace Y – Co je pro ni typické?* [online]. [vid. 2021-03-21]. Dostupné z: <https://www.webrangers.cz/generace-y/>

HAUZAROVÁ, Michaela. 2017. *Povinnosti zaměstnavatele vůči institucím*. Portál. Pohoda. [online]. [vid. 2021-02-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/povinnosti-zamestnavatele-vuci-institucim/>

MARTÍNEK, Tomáš. 2012. *LinkedIn*. [online]. [vid. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://www.webcesky.cz/linkedin/>

ROSLANSKY, Ryan. 2021. *Driving Equitable Outcomes: A Journey We're Taking Together*. [online]. [vid. 2021-02-13]. Dostupné z: <https://blog.linkedin.com/2021/february/8/driving-equitable-outcomes-a-journey-we-re-taking-together>;

TROJANOVÁ Irena, 2017. *Speciál pro školní jídelny. Bez lidí to nepůjde!* 6 (2). Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/special-pro-skolni-jidelny/bez-lidi-to-nepujde.m-3335.html>

<https://www.cr2030.cz/strategie/kapitoly-strategie/lide-a-spolecnost/1-3-nerovnosti/>

<https://gaudeamus.cz/>

[http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni\\_proces/](http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/)

<https://lawyersandbusiness.cz/onboarding-zamestnancu-se-da-zvladnout-i-online/>

<https://managementmania.com/cs/nastup-zamestnance-onboarding>

<https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>

### **Ostatní zdroje:**

Interní Kodex společnosti A

Interní Kodex obchodního jednání společnosti B, 2016

Interní dokumentace společnosti C

Interní směrnice SM\_0XXX rev.02, 2018, Adaptační proces a doškolení zaměstnanců ve XXX, Garant: Personální úsek

Metodický pokyn č. X ke směrnici ředitele č. X, Adaptační proces zaměstnanců ve XXX, Garant: Personální úsek

Související právní předpisy:

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku



Zákon č. 48/1997 Sb., Zákon o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Zákon č. 592/1992 Sb., Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Zákon č. 187/2006 Sb., Zákon o nemocenském pojištění

Zákona č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů

Zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti

Zákon č. 99/1963 Sb., Občanský soudní řád

Zákon č. 372/2011 Sb., Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti B

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Proces získávání a výběru zaměstnanců (Horváthová a kol., 2015, s. 21)

Obrázek 2 Regulátory etického jednání (Horváthová a kol., 2016, s. 88)

Obrázek 3 Vzor E-mailu interní zdroj společnosti A

Obrázek 4 Vzor E-mailu interní zdroj společnosti B

Obrázek 5 Adaptační plán ve společnosti C

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Základní vyhodnocení rozhovorů obou pracovníků

Tabulka č. 2 Návratnost dotazníků

Tabulka č. 3 Harmonogram vstupního školení

Tabulka č. 4 Základní vyhodnocení rozhovorů obou pracovníků

## **Seznam grafů**

Graf 1 - Věk respondentů

Graf 2 - Pohlaví respondentů

Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 4 - Délka praxe

Graf 5 – zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – adaptační proces

Graf 6 – zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – adaptační proces

Graf 7 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – první kroky v den nástupu

Graf 8 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – první kroky v den nástupu

Graf 9 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – 1. pracovní den – informace

Graf 10 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – 1. pracovní den – informace

Graf 11 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – 1. prac. den – seznámení s kolegy

Graf 12 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – 1. prac. den – seznámení s kolegy

Graf 13 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 první pracovní den – přístup nadřízeného

Graf 14 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 první pracovní den – co bylo nejnáročnější

Graf 15 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 první pracovní den – co bylo nejnáročnější

Graf 16 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 - týden po nástupu

Graf 17 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 - týden po nástupu do organizace

Graf 18 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – přidělení mentora/školitele

Graf 19 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – interní dokumentace/směrnice

Graf 20 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – adaptační proces v interním informačním systému

Graf 21 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – adaptační plán

Graf 22 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – setkání hodnotící průběh

Graf 23 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – závěreční vyhodnocení

Graf 24 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – způsob závěrečného vyhodnocení

Graf 25 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – plán rozvoje a kompetencí

Graf 26 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – za jak dlouho pracovat samostatně

Graf 27 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – během adaptace nejobtížnější

Graf 28 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – během adaptace nejobtížnější

Graf 29 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – zvažování odchodu během adaptace

Graf 30 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – vzdělávací akce v průběhu adaptace

Graf 31 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – kultura a hodnota organizace

Graf 32 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – jakým způsobem proběhlo seznámení s firemní kulturou a hodnotou organizace

Graf 33 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – ztotožnění s kulturou a hodnotou organizace

Graf 34 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – seznámení s etickým kodexem

Graf 35 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 29.2.2020 – způsob seznámení s EK

Graf 36 - zaměstnanci v období od 1.3.2020 – 31.1.2021 – způsob seznámení s EK

Graf 37 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – ztotožnění s etickým kodexem

Graf 38 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – co usnadnilo začlenění do pracovního kolektivu

Graf 39 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – neochota kolegů

Graf 40 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – neformální soužití na pracovišti

Graf 41 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – teambuildingy ve společnosti

Graf 42 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – četnost teambuildingů

Graf 43 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – online teambuildingy

Graf 44 - zaměstnanci v období od 1.4.2019 – 31.1.2021 – online neformální setkání s kolegy

## Příloha 1

**Termín nástupu do organizace**

v termínu 1.4.2019 – 29.2.2020

v termínu 1.3.2020 – 31.1.2021

**Proběhl u Vás po nástupu do zaměstnání adaptační proces?**

ano

ne

**Kam směřovaly Vaše první kroky v den nástupu do organizace?**

na personální oddělení

přímo na konkrétní oddělení

za přímým vedoucím

Jiná

Napište odpověď

*Zbývá 100 znaků*

**Byly Vám první pracovní den sděleny dle Vašeho názoru potřebné informace pro základní orientaci? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) NE, můžete prosím uvést, jaké konkrétní informace Vám chyběly?**

ano

ne

ne, chybělo mi:

Napište odpověď

*Zbývá 100 znaků*

**Byl(a) jste v den nástupu svým nadřízeným případně pověřenou osobou/školicí seznámen(a) se svými kolegy?**

Ano, nadřízený/pověřená osoba/školicí mne seznámil(a) se všemi kolegy, kteří byli momentálně na pracovišti

Ne, nadřízený/pověřená osoba/školicí mne s kolegy seznámil(a) následující dny

Ne, seznámil(a) jsem se s kolegy sám(sama)

**Jak byste hodnotil(a) přístup svého nadřízeného první pracovní den?**

vstřícný a milý přístup

neutrální přístup

neochotný přístup

**Co pro Vás bylo první pracovní den nejnáročnější? Lze zaškrtnout max. 3 možnosti**

- zorientovat se v prostorách organizace
  - porozumět interním zkratkám a názvům
  - zapamatovat si jména svých kolegů
  - seznámit se s interními informačními systémy
  - seznámit se s interní dokumentací
  - Jiná
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**S jakým tvrzením můžete souhlasit týden po nástupu do organizace? Lze zaškrtnout více možností. Pokud Vás napadá ještě nějaké jiné tvrzení, prosím doplňte.**

- jsem byl(a) schopný(á) se zorientovat v prostorách organizace
  - jsem byl(a) schopný(á) se zorientovat na svém pracovišti a v blízkém okolí
  - jsem absolvoval(a) vstupní školení nových zaměstnanců
  - jsem absolvoval(a) pouze část povinných školení (BOZP, PO apod.)
  - jsem absolvoval(a) všechna povinná školení (BOZP, PO apod.)
  - byla mi vyhotovena identifikační karta
  - byl mi vygenerován přístup do interního informačního systému
  - byl(a) jsem schopný(á) se částečně zapojit do pracovního procesu
  - byl(a) jsem schopný(á) se plně zapojit do pracovního procesu
  - Jiná
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Měl(a) jste během adaptace přiděleného školitele/mentora?**

- ano, byl mi přidělen 1 školitel/mentor
  - ano, bylo mi přiděleno více školitelů/mentorů
  - ne, tento způsob není na pracovišti zaveden
  - ne, z důvodu nedostatku pracovníků na pracovišti
  - Jiná
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Je ve společnosti k adaptačnímu procesu vypracovaná interní dokumentace/směrnice?**

- ano
- ne
- nevím

**Je adaptační proces ve společnosti součástí interního informačního systému?**

- ano
- ne
- nevím

**Byl Vám vypracován adaptační plán?**

ano

ne

Jiná

Napište odpověď

*Zbývá 100 znaků*

**Byla Vám nastavena pravidelná setkání hodnotící průběh adaptačního procesu?**

ano

ne

**Proběhlo u Vás závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu?**

ano

ne

částečně

**Jakým způsobem proběhlo závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu?**

osobním setkáním se svým nadřízeným

distančním setkáním se svým nadřízeným

písemnou formou

žádným, závěrečné vyhodnocení neproběhlo

Jiná

Napište odpověď

*Zbývá 100 znaků*

**Byl Vám na základě hodnocení adaptačního procesu nastaven plán rozvoje kompetencí nebo plán vzdělávání?**

ano

ne

částečně

**Za jak dlouho od nástupu jste mohl(a) pracovat zcela samostatně?**

- za měsíc
- za 3 měsíce
- za 6 měsíců
- za rok
- Jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Co pro Vás bylo během adaptace nejobtížnější a nejvíce stresující? Lze zaškrtnout max. 4 možnosti**

- adaptace na nový kolektiv
- využití teoretických znalostí v praxi
- absence odborných znalostí
- seznámení se s interními procesy a metodickými pokyny
- seznámení se s interní dokumentací
- seznámení se s interními informačními systémy
- začít pracovat samostatně
- nedostatek času
- přemíra administrativní činnosti
- orientace na technické vybavení
- Jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Uvažoval(a) jste v rámci adaptačního procesu o možnosti změnit pracovní místo? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) ano, můžete prosím uvést, co bylo důvodem?**

- ano
- ne
- ano, z níže uvedeného důvodu:

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Zúčastnil(a) jste se během procesu adaptace nějaké vzdělávací akce, která přispěla k lepšímu zvládnutí práce? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) ano, uveďte prosím konkrétní vzdělávací akci**

- ano
- ne
- ano, konkrétně:

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků



**Byl(a) jste seznámen(a) s kulturou a hodnotou organizace?**

- ano
- ne
- částečně

**Jakým způsobem vám byla komunikována firemní kultura a hodnota organizace v rámci adaptačního procesu?**

- při pohovoru se svým nadřízeným
- informace mi byly předány na úvodním školení nových zaměstnanců
- bylo mi komunikováno kolegou/kolegyní
- bylo mi komunikováno školitelem/mentorem
- na pracovní poradě
- nebylo mi komunikováno
- Jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Ztotožňujete se s kulturou organizace a jejími hodnotami? V případě, že jste na otázku odpověděl (a) NE, můžete prosím uvést, s čím konkrétně se neztotožňujete?**

- ano
- ne
- nevím
- Ne, z níže uvedeného důvodu:

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

**Byl(a) jste seznámen(a) s etickým kodexem organizace?**

- ano
- ne
- částečně

**Jakým způsobem jste byl(a) seznámen(a) s etickým kodexem?**

- při pohovoru se svým nadřízeným
- na úvodním školení nových zaměstnanců
- bylo mi sděleno kolegou/kolegyní
- bylo mi sděleno školitelem/mentorem
- na pracovní poradě
- nebyl(a) jsem s etickým kodexem seznámen(a)
- Jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Ztotožňujete se s etickým kodexem organizace? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) NE, můžete prosím uvést, s čím konkrétně se neztotožňujete?

- ano
- ne
- částečně
- ne, neztotožňuji se s:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Co Vám z Vašeho pohledu nejvíce usnadnilo začlenění do pracovního kolektivu?

- interní nastavení adaptačního procesu
- pomoc nadřízeného
- pomoc kolegů
- přidělení školitele/mentora
- Jiná
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Setkal(a) jste se v průběhu adaptačního procesu ze strany Vašich kolegů s neochotou, nezájmem Vám pomoci? V případě, že jste na otázku odpověděl(a) ano, jaký byl dle Vašeho názoru důvod:

- ano
- ne
- ano, z níže uvedeného důvodu:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Byl(a) jste Vašimi kolegy seznámen(a) během adaptace s neformálním soužitím v pracovním kolektivu? (např. společné kupování kávy, čaje apod.)

- ano
- ne
- částečně

Pořádá firma pro zaměstnance teambuildingy?

- ano
- ne

V případě, že jste na předešlou otázku odpověděl(a) ano, uveďte prosím jak často firma pořádá teambuildingy (mimo nouzový stav)

- měsíčně
- čtvrtletně
- půlročně
- ročně
- jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Probíhá během nouzového stavu teambuilding distančně formou online setkání?

- ano
- ne
- jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Probíhá během nouzového stavu neformální setkávání s kolegy distančně formou online setkání?

- ano
- ne
- jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

Je z Vašeho pohledu adaptační proces v organizaci nastaven kvalitně? Shledáváte prostor po nějaké zlepšení adaptačního procesu?

Napište větu

Zbývá 250 znaků

Délka praxe

- méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 2-4 roky
- 5-7 let
- 8-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- více než 21 let

**Nejvyšší dosažené vzdělání**

- Základní
- Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neoborné)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské - bakalářský titul
- Vysokoškolské - magisterský titul
- Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší

**Pohlaví**

- muž
- žena

**Věk**

- méně než 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 a více