

Bankovní institut vysoká škola Praha

Katedra managementu firem a institucí

Proces adaptace a vedení nových zaměstnanců

Od výběru přes profilování až k průběžnému koučinku

Diplomová práce

Autor: Bc. Zuzana Bartková

Finance

Vedoucí práce: Ing. Evžen Sýkora, CSc.

Praha

duben 2009

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Praze dne

Zuzana Bartková

Poděkování

Ráda bych poděkoval všem, kteří mi s Diplomovou prací pomáhali a také celé rodině za podporu nejen při psaní mé práce, ale také po celou dobu studia.

Anotace

Tato práce je shrnutím mých poznatků a také tím, co jsem se po dobu studia naučila v oblasti Human Resource Management. Tato oblast je velice rozsáhlá a já jsem si pro svoji Diplomovou práci vybrala Adaptační proces nového zaměstnance. Tento proces je velice náročný nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance, který ho absolvuje. Adaptačního proces zahrnuje nejenom adaptaci zaměstnance, ale také jeho výběr, vyhledávání a další možnosti rozvoje jako je například koučink, které mě velice zaujal a věnovala jsem mu také část své práce, protože si myslím, že je dobrým zakončením adaptačního procesu, který může trvat i velice dlouho dobu. Při psaní této práce jsem narazila na několik problémů a to například: častá záměna adaptačního procesu a zkušební doby nebo neporozumění koučinku v jeho správném významu. Výsledkem mé práce je přiblížení oblasti Human Resources Management a hlavně adaptačního procesu a koučinku, který je velice ovlivněn dnešní finanční krizí, stejně tak jako celá tato oblast.

Annotation

This thesis is a summary of my experience and knowledge which I learned during my study of the Human Resource Management. This area is very extensive and I choose for my thesis the subject of the Adaptation process of a new employee. This process is very sophisticated not only for an employer but also for an employee who goes through it. The Adaptation process involves not only adaptation of employee but also their selection, searching and other possibilities of development such as coaching which I'm very interested in and I think it is a good conclusion of the Adaptation process, which can take a long time. During the time of writing this thesis I found several problems, for example: confusing the Adaptation process with probation or misunderstanding „coaching“ in its right meaning. The Result of my thesis is on approximation of Human Resources Management, especially the Adaptation process and coaching, which is influenced by the current financial crisis.

Obsah

1. Vyhledávání a výběr pracovníků jako základní podmínka zkvalitňování firemního potenciálu	7
1.1 Human Resoursem management	7
1.2 Zaměstnanec	8
1.3 Zaměstnavatel	9
1.4 Pracovní smlouva jako základ pracovně-právního vztahu	10
1.5 Vyhledávání	13
1.6 Výběr	14
1.7 Potřeba zaměstnance a zaměstnavatele	20
2. Podmínky a metody účinného adaptačního procesu	22
2.1 První momenty	23
2.2 Podmínky adaptace	25
2.3 Metody adaptace	28
2.4 Jak vypadá praxe	31
3. Využití metody koučinku jako formy adaptace pracovníka	33
3.1 Co to je koučování a jak funguje	33
3.2 Kouč, koučovaný a jejich vztah	37
3.3 Metody koučování	42
3.4 Pozitiva koučování	43
3.5 Co brání v koučování	44
3.6 Koučování jako forma adaptačního procesu	44
4. Porovnání obecných zásad a principů s praxí HRM	46

Úvod – cíl práce

Cíl práce: Analýza a metodika adaptačního procesu u nových zaměstnanců.

V této práci bych se ráda zaměřila na koučování a také na vše, co mu předchází. Koučink je z mého pohledu bonusem pro pracovníky, kteří se chtějí vzdělávat a jsou dobře motivováni. Koučování předchází vyhledávání, výběr a také adaptační proces. Tato práce navazuje na předcházející Bakalářskou práci, která byla na téma Výběr a vyhledávání nových pracovníků v rámci řízení lidských zdrojů bank a která se zabývala vyhledáváním, výběrem a adaptačním procesem. Z tohoto důvodu budu v první kapitole Diplomové práce čerpat z Bakalářské práce a připojím nové poznatky a zkušenosti, které jsem za poslední 2 roky získala. Od dob Bakalářské práce jsem se pracovně posunula dál a získala nové zkušenosti. Jsem velice ráda, že se s nimi mohu podělit právě ve své Diplomové práci. Součástí Diplomové práce je i sonda do jedné prestižní bankovní společnosti a nahlédnutí do jejího způsobu koučování. Tyto informace byly pro mě velice přínosné a doufám, že budou i pro Vás.

1. Vyhledávání a výběr pracovníků jako základní podmínka zkvalitňování firemního potenciálu

V dnešní době se podniky snaží vyhledávat nejlepší zaměstnance stejně tak, jako si zaměstnanci snaží najít nejlepšího zaměstnavatele. Každá ze stran má jiný způsob, jak zapůsobit na stranu druhou. Zaměstnanec se vzdělává, absolvuje různá školení a kurzy, zaměstnavatel se snaží utvářet dobrý firemní potenciál. Tento potenciál vytváří pomocí útvaru HRM.

1.1 Human Resoursem management

Útvar řízení lidských zdrojů je ve velké firmě jedním z nejdůležitějších oddělení. Útvar HRM nemá dlouhou tradici, protože v minulosti nebyl pro podniky tolik důležitý. S postupem času si začaly firmy, především v zahraničí, uvědomovat důležitost lidského fakturu a začaly budovat personální oddělení – jedná se o 50. a 60. léta minulého století . V dnešní době, má každá větší společnost nebo firma, která se uvědomuje důležitost lidského fakturu pro správný chod, útvar HRM. Ale ne každý podnik musí mít personální oddělení – jedná se především o malé podniky nebo společnosti s centralizovaným systémem práce. I v dnešní době zůstaly tomuto útvaru úkoly, pro které byly v minulosti vytvářeny, a to:

- agenda spojená s nástupem nových pracovníků
- agenda spojená s odchodem pracovníků
- výkazy pro státní složky (Statistický úřad, Úřad práce)
- informace pro nadřízené osoby

V dnešní době má toto oddělení jako hlavní náplň zaměstnance a to nejenom z pohledu statistického, ale také se podílí na jejich výběru, profilování, správném umístění, tvoření a udržování firemní kultury, dalším rozvoji kariéry a vzdělávání.

HR útvar funguje v dnešní době jako pojítka mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

1.2 Zaměstnanec

Člověk, který se rozhodl změnit práci nebo je z jiného důvodu volný pro trh práce. Jedná se o osobu, která vstupuje do pracovně-právního vztahu se zaměstnavatelem. Zaměstnanec vykonává práci (po dohodě nebo na základě smluvního vztahu se zaměstnavatelem). Za tuto práci je mu vyplácena mzda nebo plat (popř. další finanční/nefinanční výhody).

Kdo může být zaměstnancem¹:

- občan České republiky
- fyzická osoba
- osoba starší 15-ti let, která má ukončenou povinnou školní docházku
- cizinec (pokud má potřebné doklady – povolení k pobytu na území ČR a pracovní povolení)

Co očekává zaměstnavatel od zaměstnance:

- být loajální vůči svému zaměstnavateli
- plnit stanovené úkoly včas a kvalitně
- dodržovat standardy chování: nesmí se chovat hrubě ke svým spolupracovníkům,
- dobře hospodařit s majetkem jemu svěřeným, chránit ho před poškozením, krádeží a zneužitím
- dodržovat pracovní řád a přepisy, vztahující se k jeho práci
- informovat zaměstnavatele o hrozících škodách nebo nebezpečných jevech
- plnit úkoly dané zaměstnavatelem

Vztah zaměstnanec – zaměstnavatel není postaven jen na povinnostech, ale i na právech každého z účastníků, která jsou hlavně obsažena v Zákoníku práce. Zaměstnanec má také samozřejmě svá práva, kterých může využívat. Ochrana před špatným zacházením jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany ostatních spolupracovníků.

¹ Zákoník práce; Marques, C. – Jirásek, F., kolektiv. Řízení lidských zdrojů (viz seznam literatury), str. 42

1.3 Zaměstnavatel

Je druhou stranou pracovně-právního procesu. Zaměstnavatel potřebuje ke splnění svých zakázek pracovníky. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci mzdu nebo plat za odvedenou práci. Několik let trvající trend, při kterém docházelo ke snižování počtu vhodných volných kandidátů, jehož příčinou bylo i neustálé navyšování ceny těchto kandidátů na trhu práce se přelomem tohoto roku 2008 náhle změnil. Dopad světové krize a s tím související propouštění zaměstnanců ve mnoha firmách v ČR posílil trh práce volnými, vhodnými kandidáty s přiměřenými mzdovými požadavky.

Zaměstnavatele můžeme rozdělit do 3 skupin²:

- a) fyzická osoba – nepodnikatel
- b) fyzická osoba – podnikatel
- c) právnická osoba (s.r.o., a.s.)
- d) stát – v tomto případě je zastoupen příslušnou organizační složkou

Tak jako zaměstnanec, má i zaměstnavatel svá práva a povinnosti. Mezi jeho povinnosti patří např. přidělovat pracovníkům práci sjednanou ve smlouvě (pokud není uvedeno jinak), vyplácet zaměstnancům mzdu či plat a dodržovat zákony. Jeho práva jsou uvedena v Zákoníku práce.

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká pracovně-právní vztah a to na základě pracovní smlouvy (nejčastější možnost), volbou nebo jmenováním. Poslední dva jmenované vznikají podle vnitřních předpisů organizace a jsou řečeny v příslušných ustanovení Zákoníku práce.

² Zákoník práce;

Marques, C. – Jirásek, F., kolektiv. Řízení lidských zdrojů (viz seznam literatury), str.42 ve vlastní úpravě

1.4 Pracovní smlouva jako základ pracovně-právního vztahu

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká už při prvním kontaktu a nemusí jít o vztah pracovně právní. Jedinec reflektuje na určitou nabídku zaměstnavatele. Je to prvotní seznámení, kdy se o sobě tyto dvě strany navzájem informují. Navzájem si sdělují nejdůležitější údaje (jméno, věk, vzdělání, pracovní zkušenosti, schopnosti – to ze strany zaměstnance a určitou nabídku a určité požadavky ze strany zaměstnavatele).

Pokud společnost vybere nejlepšího uchazeče (tento uchazeč projde výběrovým řízením)³ o práci, přistupuje se k podpisu pracovní smlouvy, na základě které vzniká pracovně-právní vztah.

Pracovní smlouva musí ze zákona obsahovat několik velmi důležitých údajů⁴:

Zejména jde o tři základní údaje, bez kterých pracovní smlouva pozbývá platnosti:

Co – druh práce

Kde – místo výkonu práce

Od kdy – datum vzniku pracovního poměru – datum nástupu do zaměstnání

A další údaje :

- druh a náplň práce
- datum nástupu do práce
- místo výkonu práce
- základní údaje o zaměstnanci
- základní údaje o zaměstnavateli (název firmy, druh společnosti, kdo společnost zastupuje a je oprávněn podepsat tuto smlouvu)
- zda-li je pracovní poměr sjednán na dobu určitou nebo neurčitou (pokud toto není ve smlouvě uvedeno, má se za to, že je poměr sjednán na dobu neurčitou)
- datum a podpis obou stran

Pracovní vztah může být sjednán také na dobu určitou nebo neurčitou. To se řídí příslušnými ustanoveními Zákoníku práce. Zde je uvedeno, že pracovní poměr nemůže být sjednán na dobu určitou s těmito skupinami osob⁵:

- absolventi

³ Dále jen VŘ

⁴ Zákoník práce

⁵ Zákoník práce, Marques, C. – Jirásek, F., kolektiv. Řízení lidských zdrojů (viz seznam literatury), strana 42 ve vlastní úpravě

- osoby se zdravotním postižením
- mladiství
- zaměstnanci u nichž to stanoví kolektivní smlouva

Dalším důležitým dokumentem, vedle pracovní smlouvy, pracovně právního vztahu je mzdový nebo platový výměr. S tímto výměrem by měl být zaměstnanec seznámen ještě před podpisem pracovní smlouvy. Další náležitosti pracovní smlouvy (práva a povinnosti obou stran) jsou v kompetenci firmy. Tyto náležitosti by ale neměly být v rozporu se Zákoníkem práce a ostatními dokumenty.

Další možností uzavření pracovně-právního vztahu jsou dohody pracovních. Mezi nejčastější dohody patří Dohoda o provedení práce⁶ a Dohoda o pracovní činnosti⁷. Mají stejné náležitosti jako pracovní smlouva.

Ve všech těchto dokumentech mají své důležité místo i povinnosti a práva všech zúčastněných stran (nemusí být pouze dvě). Zaměstnavatel může uvést ve smlouvě další podmínky pracovních vztahů. S těmito podmínkami by měl být zaměstnanec seznámen před nástupem do zaměstnání. Zaměstnavatel také uvádí souhrn těchto povinností zaměstnance většinou v Pracovním řádu. Ve většině smluv (pokud to není smlouva kolektivní), nejsou uvedeny práva zaměstnanců a povinnosti zaměstnavatelů. Pokud nastane nějaký problém, řídíme se podle Zákoníku práce, který je základním dokumentem sjednaných pracovních vztahů závazný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Pracovní smlouva je vždy písemná a musí s ní souhlasit obě strany, které svůj souhlas potvrdí podpisem a datem.

Za minimální rozsah údajů ve smlouvě se dá považovat:⁸

- jméno (křestní jméno a příjmení a příjmení za svobodna)
- datum a místo narození
- rodné číslo
- adresa bydliště (a korespondenční adresa pokud je odlišná od adresy bydliště)

⁶ Blížeji viz Zákoník práce

⁷ Blížeji viz Zákoník práce

⁸ Koubek – dopsat stran cca 150

- změna pracovní schopnosti (průkaz ZTP nebo ZTP-P)
- údaje o vzdělání (nejvyšší dosažené vzdělání)
- informace ohledně dalších příjmů (důchody, podnikání)
- datum vzniku pracovního poměru
- pracovní pozice
- místo pracovního výkonu

Ze zákona musí splnit zaměstnavatel určité povinnosti. Do osmého dne od uzavření Pracovní smlouvy musí být nový zaměstnanec nahlášen na Správu sociální zabezpečení a musí být odeslán příslušný dokument zaměstnancově zdravotní pojišťovně. Zaměstnavatel je povinen platit za zaměstnance Zdravotní a Sociální pojištění. Pokud tak nečinní, vystavuje se vysoké pokutě.

Povinností zaměstnance, který má i jiné pracovní činnosti, je oznámit tuto skutečnost zaměstnavateli a to bez odkladů. Zaměstnanec je také povinen předložit zaměstnavateli Zápočtový list. Pokud je to jeho první zaměstnání, dokládá potvrzení o ukončeném vzdělání (např. maturitní vysvědčení, výuční list, vysokoškolský diplom atd).

Pokud jsou v pracovní smlouvě některá ustanovení, která jsou obsahově v rozporu s právními předpisy, jsou považovány za neplatné. Pracovní poměr i přes tyto nesrovnalosti vznikl, ale části, které jsou v rozporu s nařízeními, se řídí obecně právními předpisy. Celá smlouva je neplatná tehdy, pokud v ní chybí jedna ze tří podstatných náležitostí uvedených v zákoně (druh práce, místo výkonu práce a den nástupu)⁹.

Zaměstnavatelé jsou povinni zacházet se všemi zaměstnanci stejně, nesmí je diskriminovat.

Dle zákoníku práce je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodů:

- pohlaví
- etnického původu
- sexuální orientace
- náboženství
- jazyka
- původu

⁹ Marques, C. – Jirásek, F., kolektiv. Řízení lidských zdrojů (viz seznam literatury), str.43

Mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může dojít k uzavření individuální nebo kolektivní smlouvy. Individuální smlouva je klasický vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který je popsán výše. Kolektivní smlouva je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, kteří jsou zde zastoupeni odborovým orgánem. Je to právní vztah, který je pro obě strany závazný.

V současné době všichni netrpělivě čekají na nový Zákoník práce, který by měl upravit délku zkušební doby. Ta by měla být, dle návrhu, zkrácena z 3-měsíců pouze na 2 měsíce.

1.5 Vyhledávání

Jelikož se ve firmách vytvářejí nová místa (lidé odcházejí nebo je přirozená fluktuace) hledají podniky na tato místa nové pracovníky. Vyhledávání je součástí procesu, který předchází výběru a je velmi důležitý pro podnik. V tomto procesu na sebe společnost upozorňuje a snaží se nalákat nejvhodnější kandidáty na nová nebo stávající místa.

V této fázi podnik přemýšlí, jak se nejlépe prezentovat. Jak a kde zaujmout ten správný vzorek uchazečů, který pochází z vnějšího ale i vnitřního prostředí. Jde o to, aby se nám podařilo oslovit, co největší počet lidí, které zaujme naše nabídka a kteří jsou vhodnými uchazeči o toto místo. Také musíme minimalizovat náklady a vše provádět v co nejkratší době.

Úkolem vyhledávání není výběr samotný, ale pouze to, aby se o nás a o volné pozici trh práce dozvěděl a abychom zaujali ty nejvhodnější kandidáty. Při vyhledávání dáváme základní informace o pracovním místě. Kvalitu náboru mohou ovlivnit vnější a vnitřní podmínky.

Mezi vnitřní podmínky patří¹⁰:

- druh práce
- job description (popis práce)
- požadavky podniku na tuto pozici
- místo a pracovní doba
- pozice v podniku
- povinnosti, odpovědnost

¹⁰ Koubek, Josef. (viz seznam literatury) str. 101- 102 ve vlastní úpravě

- odměna
- významnost podniku
- pověst a úspěšnost podniku
- další (možnost osobního rozvoje v podniku, úroveň podniku, umístění podniku...)

Mezi vnější podmínky patří¹¹:

- demografické (dopravní dostupnost, místo výkonu práce)
- sociální (složení obyvatelstva, průměrný věk, vzdělání)
- politické
- ekonomické (celková nezaměstnanost, situace státu)

Při vyhledávání se společnost musí zamyslet také nad situací, ve které se stát momentálně nachází. Nejedná se o situaci pouze ekonomickou, ale také sociální, právní a další. Podnik si nemůže dovolit najímat nové pracovníky v době ekonomické krize, která zasáhla celý svět a pomalu se šíří i na malé státy. Podobné je to i za dob sociální krize, kdy stát nemá nebo si nemůže dovolit vyplácet vysoké sociální dávky.

Vyhledávání je první etapou k nalezení nového zaměstnance (popř. zaměstnavatele). Dalším krokem v tomto procesu je výběr.

1.6 Výběr

Výběr je součástí procesu, jehož úkolem je najít nového zaměstnance, který bude odpovídat našim požadavkům. Při obsazování volného pracovního místa je mylnou představou většiny lidí, že zde hlavní a rozhodující slovo má zaměstnavatel. Ještě před více jak půl rokem bylo celkem běžné, že nový zaměstnanec nabízené místo, na které vyhrál výběrové řízení, nepřijal nebo přijal a poté vůbec nenastoupil, aniž by sdělil důvod odmítnutí. Běžnou praxí bylo, že ten, kdo se rozhodoval, byl zaměstnanec a ne zaměstnavatel, protože bylo velmi mnoho volných pracovních míst a možnost výběru byla velmi vysoká.

V dnešní době světové ekonomické krize, kdy na jedno volné místo připadá několik desítek nezaměstnaných a ve světě hrozí, že počet nezaměstnaných půjde do miliónů lidí, se situace obrací. Zaměstnavatel si už nemůže dovolit přijmout člověka, který bude

¹¹ Koubek, Josef. (viz seznam literatury) str. 102 ve vlastní úpravě

nespolehlivý a nereseriovný, protože náklady na vyhledávání a výběr pracovníků jsou vysoké. V dnešní době se podniky snaží zaplnit volná pracovní místa z interních zdrojů a to např. rozdělením práce mezi ostatní zaměstnance.

Podnik nemá pouze interní zdroje k zaplnění volného místa. Samozřejmě, že se podnik rozhlíží i na vnějším trhu práce, anebo využívá kombinaci obou možností tzn. jak vnitřní, tak i vnější výběr.

Při vnitřním náboru vybíráme z našich stávajících zaměstnanců. Tito lidé mohou být do výběru pozváni nebo mohou sami vyvinout určitou iniciativu. Může se jednat o zaměstnance, kteří byli zařazeni do určitého projektu, který skončil, nebo mohlo dojít ke zvýšení mechanizace v podniku. Jedná se o tzv. mobilitu zaměstnanců.

Vnitřní nábor má samozřejmě řadu výhod:

- je levnější než nábor vnější
- je rychlejší
- obě strany se znají a není potřeba zdlouhavé zjišťování referencí
- návratnost investic vložených do našich zaměstnanců

Kromě výhod má také své nevýhody:

- nepřináší nové nápady
- není zde příval nových zkušeností a poznatků
- může docházet k rozepřím mezi zaměstnanci

Další možností společnosti ve vyhledávání nových pracovníků je vnější výběr, který probíhá mimo podnik.

Mezi vnější zdroje, které může podnik využít, patří:

- trh práce
- střední a vysoké školy
- lidé v domácnosti
- zaměstnanci ostatních podniků

Společnost může oslovit tyto potenciální uchazeče pomocí:

- médií
- novin
- internetu
- nabídnout volnou pozici na úřad práce
- využít nabídky personálních agentur

Vnější výběr má své nevýhody:

- finanční náročnost
- delší adaptační proces (nový zaměstnanec se teprve seznamuje s prostředím nové společnosti)
- může dojít ke sporům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem

Výhody vnějšího výběru:

- přináší nové zkušenosti
- větší možnost výběru

Společnost může požádat o pomoc při hledání nového zaměstnance své vlastní pracovníky, kteří mohou doporučit člověka, ze svého okolí, o kterém ví, že je na danou pozici ideálním kandidátem. Tento způsob vyhledávání nových zaměstnanců znamená velkou důvěru od zaměstnavatele a může být spojen i s finanční nebo jinou odměnou.

Před výběrem pracovníků by se měla společnost zaměřit na analýzu pracovního místa, protože bez správné analýzy nemůže podnik nalézt odpovídajícího pracovníka. Podnik by měl mít jasnou představu o náplni práce a také o vlastnostech pracovníka. Tyto vlastnosti se pozici od pozice liší. Co je dobré pro jednu pozici nemusí vyhovovat jiné.

Při výběru nového pracovníka se většina společností drží určitého postupu:

- zveřejnění informace o uvolnění pracovního místa (společnosti využívají několika možnosti např. personální agentury, internet, inzerce v novinách, různé vývěsky a pokud se jedná i o interní výběr, mohou podniky využít interní komunikace, která může zahrnovat interní noviny, vývěsné tabule)
- shromažďování životopisů (předselektce životopisů – dle životopisu už společnost může zjistit určité vlastnosti účastníka výběrového řízení)

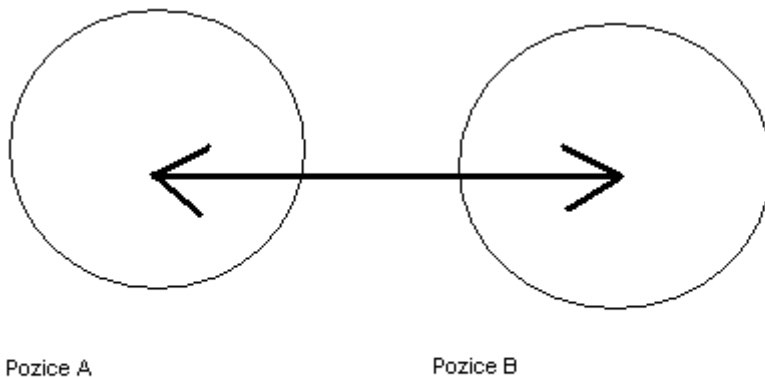
- pozvání účastníků do prvního kola (pohovory, zjišťování podrobnějších informací na obou stranách, první kolo může také obsahovat tzn. psychologické testy)
- dále pokračuje výběr několika dalšími koly (jejich počet je závislý na náročnosti výběrového řízení, na důležitosti pozice. Zde společnost využívá např. Assesment center nebo různých nezávislých odborníků)
- konečné rozhodnutí a výběr nejvhodnějšího uchazeče.

Naprostou samozřejmostí je průběžné informování neúspěšných účastníků a to zamítavým dopisem, e-mailem nebo telefonem.

Délka výběrového řízení se pohybuje od několika dnů (u méně náročných pozic) a po několik měsíců.

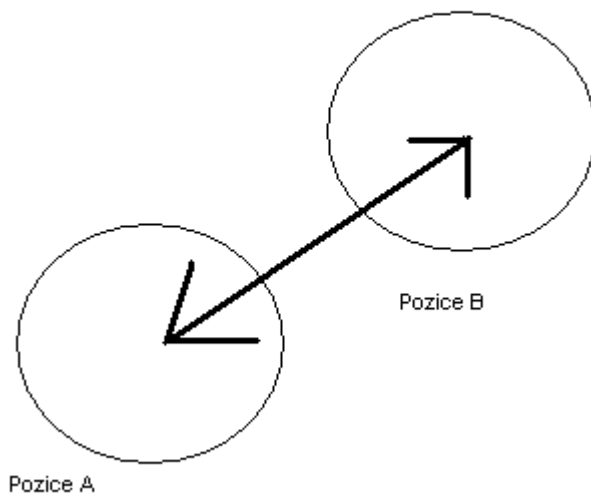
Vnitřní výběr:

1)



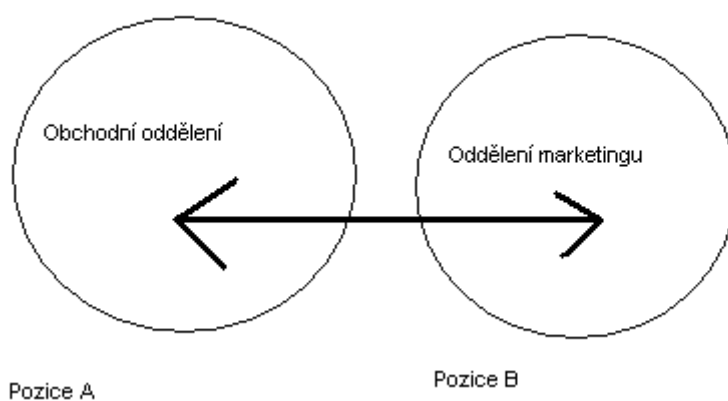
Ukázka přechodu v rámci jedné společnosti – zaměstnanec přestoupí na stejnou pozici (v rámci jednoho oddělení) nebo je pozice obdobná a může být doplněna o nějakou jinou činnost.

2)



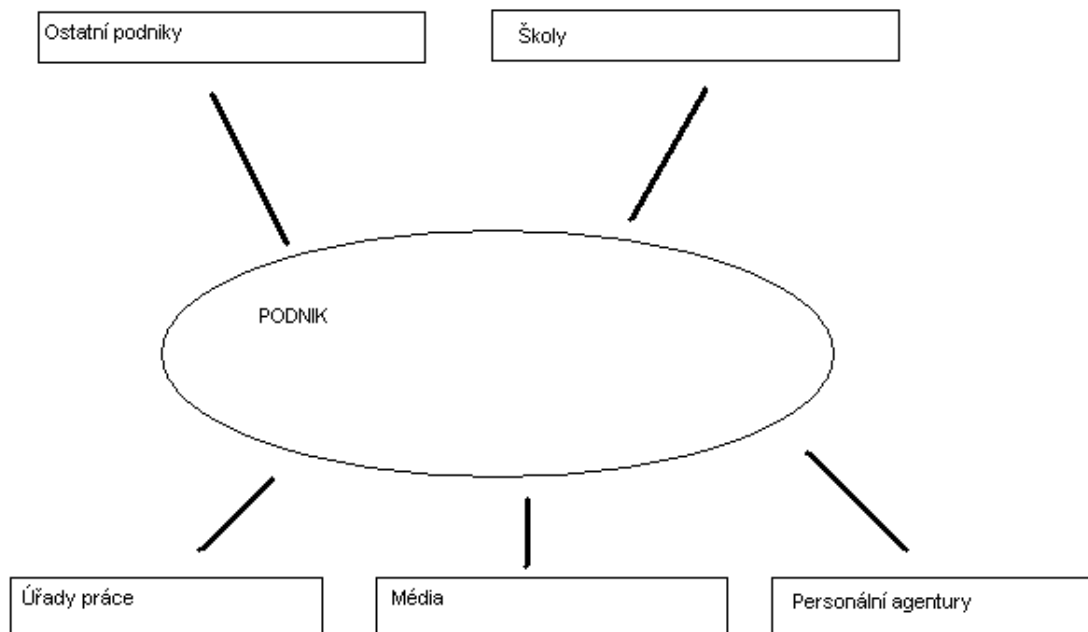
Zde je zaměstnanec povýšen v rámci jedné společnosti. Přechází na pozici, která je výše hierarchicky postavena v rámci jednoho podniku.

3)



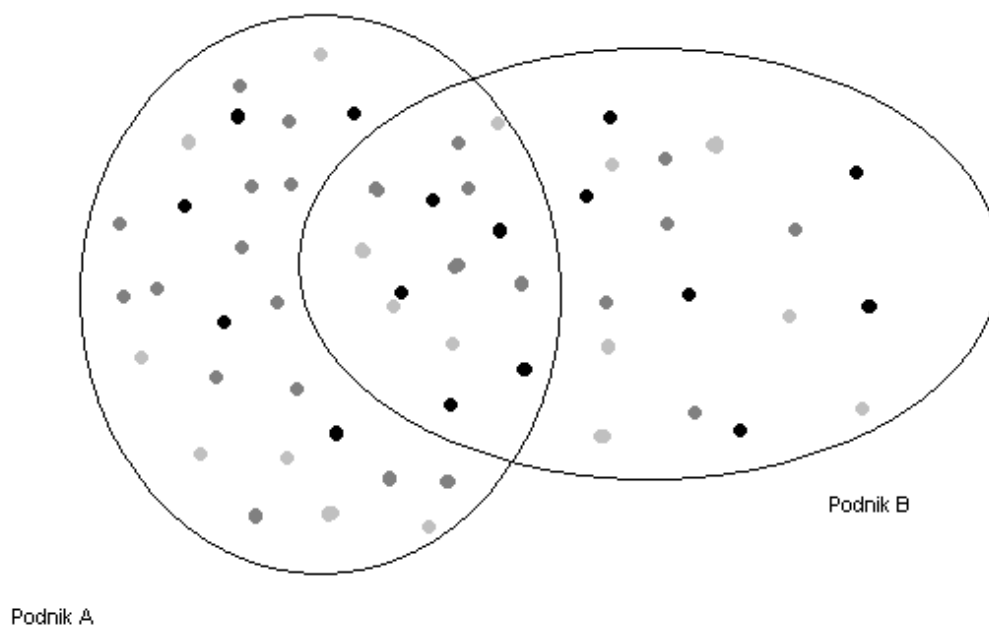
Přeražení zaměstnance na stejnou, podobnou nebo jinou pozici mezi různými odděleními v rámci jednoho podniku. Tato pozice může být i vyšší než stávající pozice zaměstnance.

4)



Zde je vidět z jakých zdrojů může čerpat podnik, který chce přijmout nového zaměstnance. Mimo těchto vyobrazených možností existují ještě další, např. doručení zaměstnanců nebo známých.

5)



Tento obrázek ukazuje možnost kombinace vnějšího a vnitřního náboru.

1.7 Potřeba zaměstnance a zaměstnavatele

V této kapitole je také velmi důležité zmínit potřeby, které vedou zaměstnance i zaměstnavatele ke změně.

Zaměstnavatel nemá ve většině případů, na rozdíl od zaměstnance, potřebu vytvořit nové pracovní místo nebo obsadit stávající pracovní místo novým zaměstnancem z osobních důvodů. Jeho potřeby jsou převážně ekonomické a to:

- dosáhnout zisku
- obstát v konkurenci
- udržet se na trhu
- rozšířit své pole působnosti

další strategie:

- marketingová strategie
- personální strategie (tato strategie je nejdůležitější, protože ve chvíli, kdy se podnik stěhuje nebo otevírá nové pobočky, musí mít již dopředu prozkoumán trh práce v daném regionu, protože bude potřebovat nové zaměstnance)

Další potřebou, která vede společnost k vytvoření nové pozice, je vnitřní potřeba společnosti z důsledku nových technologií.

Zaměstnavatel nemůže počítat s tím, že všechny své stávající zaměstnance bude mít ještě např. v horizontu deseti let, ve stejném složení, jak dnes. Zaměstnavatel musí umět předvídat. Musí se naučit rychle a operativně jednat. To znamená, že ne vždy, když odejde nějaký pracovník, začne zaměstnavatel vypisovat výběrové řízení na jeho pozici, ale může „sáhnout do interních zdrojů“, které má k dispozici a protože zaměstnavatel předvídal tuto událost, vyškolil i ostatní pracovníky v práci druhých. To znamená, že může dojít ke kumulaci některých pozic.

Potřeba ze strany zaměstnavatele není vždy pouze z důvodu výpovědi zaměstnance, ale také z mnoha jiných:

- výpověď daná zaměstnanci

- rozšíření výroby
- těhotenství
- předčasný důchod
- dlouhodobá nemoc

Ze strany zaměstnance jsou důvody opačné, jsou ve většině případů z osobních důvodů:

- nízký plat nebo mzda – bývá jedním z nejčastějších důvodů k výpovědi
- nedobré vztahy se zaměstnavatelem – každý má např. jiné představy o vykonávání práce nebo může jít i o špatné mezilidské vztahy
- nedobré vztahy na pracovišti
- „vyhoření“ – náplň práce už zaměstnance nenaplňuje a už nedokáže nabídnout svému zaměstnavateli své služby (týká se vyšších pozic)
- mezi ostatní důvody můžeme zahrnout: špatnou dopravní dostupnost, vzdálenost a další.

2. Podmínky a metody účinného adaptačního procesu

Adaptační proces je pro většinu zaměstnanců, zejména těch, kteří nastupují poprvé do zaměstnání. pojmem neznámým, který může vyvolat zmatky a nejasné představy. Zaměstnanec si pod tímto pojmem může představit zkušební dobu, ve které stejně jako v adaptačním procesu přejímáme určité řády, zvyklosti a doporučení. Ale ne vždy se skutečně adaptační proces rovná zkušební době, protože zkušební doba má určitá omezení ze strany zákona a, adaptační proces, jeho průběh, obsah a délka je vždy v rukou společnosti.

Pokud si pracovník zadá na internetu slovo adaptace, najde význam, který bude označovat:

- přizpůsobení
- přetvoření
- orientace v novém prostředí

Adaptační proces nabízí novým zaměstnancům šanci, jak si co nejrychleji a co nejlépe osvojit svoji práci, firemní kulturu, splynout s ostatními zaměstnanci a naučit se pravidla zvyklostí, v určité firmě.

Jak již bylo řečeno, adaptační proces není pouze o tom, jak se osvědčí nový pracovník. Adaptační proces dává šanci obou stranám pracovního vztahu zjistit, zdali se představy změnilly ve skutečnost.

V rámci nastaveného adaptačního procesu může nový zaměstnanec ukončit pracovní poměr, ale jen v rámci zkušební doby. Rozhodnutí o ukončení pracovního procesu, je během zkušební doby možností obou stran. Ale stejně tak, jako pracovní proces, má i zkušební doba své zákonné povinnosti.

Zkušební doba trvá nejdéle 3 měsíce a práva a povinnosti obou stran jsou zaneseny v pracovní smlouvě. Ve smlouvě bývá dále řečeno, za jakých podmínek lze ukončit pracovní poměr ve zkušební době a také veškeré náležitosti týkající se ukončení pracovního poměru.

Během zkušební doby se nový zaměstnanec seznamuje s novým prostředím, novou náplní práce, s novými pracovními postupy a také s novými kolegy, podřízenými a nadřízenými.

Je samozřejmostí, že každý chce během svého zkušební doby zapůsobit na své okolí, ale je vždy lepší být přirozený a nemít strach.

Během adaptačního procesu zaměstnanec vědomě či podvědomě přijímá zvyky, návyky a také určité způsoby chování v daném podniku. Učí se přijímat a ztotožňuje se s podmínkami prostředí, ve kterém působí. Toto může vést třeba až k úplnému splynutí s prostředím nebo také s odmítnutím těchto pravidel.¹²

Adaptační proces probíhá v několika úrovních:

- pracovní adaptace (zaměřuje se na pracovní proces, úkoly a také na odpovědnost z nového pracovního místa)
- organizační adaptace (zaměření se na firmu)
- personální adaptace (na ostatní spolupracovníky, na tým, na nadřízené)

Adaptační proces a také zkušební doba má i svoji formální stránku, kdy má zaměstnavatel ale také zaměstnanec určité povinnosti vůči třetím osobám. Při nástupu nového pracovníka, by ho měl zaměstnatel detailně seznámit s pracovním místem a s podnikem jako celkem. Důležité je také ujasnění práv a povinností obou stran, které vyplývají z pracovně právního vztahu. Tyto a další informace, které by mohli být překážkou ve výkonu práce (např. určitá zaměstnancova pracovní indispozice nebo stěhování zaměstnavatele a tudíž i místa výkonu práce), by měly být známy ještě před podpisem smlouvy. Personální oddělení má pro každého zaměstnance svoji složku, ve které jsou všechny důležité údaje o zaměstnanci. Tyto údaje jsou potřebné nejen pro sepsání smlouvy, ale také pro výpočet mzdy. Množství a obsah těchto informací je závislý na pozici, která je obsazována.

2.1 První momenty

Adaptační proces nového zaměstnance začíná již před samotným nástupem na pracoviště. Již před plánovaným nástupem je pracovník (ve většině případů) seznámen se základními pravidly:

- oblékání
- pracovní doba
- a další zvyklosti (např. oslovování, chování)

¹² <http://www.andromedia.cz/andra.php?id=15> (z 2.2.2009)

Během prvního dne by měl být nový zaměstnanec představen na svém novém pracovišti, měl by se také seznámit se svými nejbližšími spolupracovníky i nadřízenými. Součástí prvních dnů je také podepsání smlouvy, ke které může samozřejmě mít nový pracovník své připomínky. Velice důležitou roli v adaptačním procesu hraje personální oddělení, které slouží jako zdroj informací. Dalším zdrojem informací je přímý nadřízený, který by měl pro nového pracovníka zajistit také patrona (průvodce), který bude pracovníkovi k dispozici a seznámí ho s pracovními postupy, ale také s nepsanými pravidly na pracovišti. Patronem bývá osoba, za kterou do podniku zaměstnanec nastupuje (v případě obsazení stávající pozice), ale vhodnější je spolupracovník s delší praxí a dobrou znalostí prostředí, ale také nejbližší spolupracovník (např. pokud se rozšiřuje počet míst na určité pozici). Patron by měl být schopen zodpovědět všechny otázky zaměstnance a také by měl umět podat pomocnou ruku a podpořit nového kolegu ve chvílích potřeby. Další důležitou úlohou je jeho „dohled“ nad adaptačním procesem nového zaměstnance

V adaptačním procesu hraje velice důležitou roli také začlenění mezi nové kolegy. Na každém pracovišti panují různé vztahy mezi různými pracovníky. Většinou se nový zaměstnanec upne na svého nejbližšího kolegu, který je zároveň jeho patronem. S postupem času si nachází přátele i mezi ostatními kolegy a to nejenom ve svém oddělení. Nový pracovník také velice ocení připravenost nového zaměstnavatele na jeho příchod a to v připravenosti jeho pracovního místa a ostatních pracovních pomůcek. Zaměstnanec se pak necítí ostrčeně a nemá pocit, že se na něj zapomnělo. Je také dobré nabídnout pomoc i od ostatních kolegů, které může pracovník využít nebo ne.

Dojem z prvních dnů je velice důležitý, ale s postupem času získává nový pracovník další informace, sám už sbírá zkušenosti a dovednosti na novém pracovním místě a to, jaký byl první den nebo pár prvních dnů s postupem času zapomíná.

2.2 Podmínky adaptace

Aby mohl adaptační proces probíhat ke spokojenosti všech stran, musí být stanoveny určité podmínky. Tyto podmínky se liší od náročnosti pozice, protože ne každé pracovní místo vyžaduje adaptační proces trvající několik měsíců. U méně náročných pozic jako jsou např. dělnické pozice, trvá tento proces jen několik týdnů. Zde se začíná adaptační proces odlišovat od zkušební doby. Jak již bylo řečeno zkušební doba trvá dle zákona max. 3 měsíce, ale adaptační proces právě u náročných pozic (specialisté, management,) trvá i po skončení zkušební doby.

Hlavní podmínkou úspěšného adaptačního procesu je dobře sestavený plán adaptačního procesu. Tento plán by měl obsahovat časový harmonogram, podle kterého by se měly obě strany držet. Časový plán by měl brát ohled na nového zaměstnance, ke kterému se dostává velké množství informací, které jsou více či méně důležité. Úkolem časové plánu je rozlišit důležitost těchto informací a navrhnout pořadí a dobu sdělení informací. Množství a způsob sdělení informací by mělo brát ohled na nového zaměstnance a na množství dalších informací, které musí přijmout. Některé informace mohou být podávány ústně a některé písemně. Je pravidlem, že důležité věci se dostávají k pracovníkovi v obou formách.

Pro zaměstnavatele je dobře sestavený adaptační proces výhodou, protože nebude mít problém zjistit, zda přijatý pracovník je vhodný na danou pozici. Během adaptačního procesu se může stát, že se nový zaměstnanec neadaptuje na pozici, na kterou byl přijat, ale zjistí se u něj „nadání“ na jinou pozici, kterou může obsadit. Proto by neměl žádný zaměstnavatel tento proces podceňovat a měl by mu věnovat čas.

Při sestavování plánu adaptačního procesu může pomoci pracovník, který je na dané pozici zaměstnán, ale také nadřízený nebo blízcí spolupracovníci. Další důležitou podmínkou je využití analýzy pracovního místa. Tento detailní popis vede k upřesnění a správnému nasměrování adaptačního procesu. Aby zaměstnavatel sestavil správnou analýzu je důležité zaměřit se na několik bodů:¹³

- název pozice
- její začlenění v organizační strukturu
- jaké vzdělání je důležité pro vykonávání pozice
- povaha úkolů prováděných na pozici, pravidelnost úkolů

¹³ Koubek, Josef. (viz seznam literatury) str. 74 a 75 ve vlastní úpravě

- odpovědnost spojená s pracovním místem
- návaznost úkolů
- propojení pracovního místa s dalšími pozicemi a jejich vzájemná závislost
- komu je zaměstnavatel odpovědný
- pracovní podmínky

Využití analýzy pracovního místa dokáže vykrytalizovat časový plán a sestavení dalších podmínek, které jsou nezbytné.

Mezi další podmínky úspěšného adaptačního procesu patří:

- kontrolní body
- testování
- otázky kladené novému zaměstnanci
- otázky kladené kolegům
- trenér
- zpětná vazba – vyhodnocení adaptačního procesu

Kontrolní body slouží k jakémusi dodržování milníků adaptace např. k tomu že zaměstnanec po 14cti dnech již umí určitou část nové práce a s postupem času zvládá i další povinnosti. Kontrolní body se nemusí dodržovat na den přesně, ale uvádí se v určitém časovém horizontu.

Testování nesmí zaměstnance zastrašit, ale pomáhá zaměstnavateli a zaměstnanci ke zjištění skutečného stavu, protože pracovník může tvrdit, že zadané úkoly chápe a zvládá, ale po zkušební době, kdy už nad sebou nemá každodenní kontrolu, může být vše úplně jinak. I dobře sestavený jednoduchý test napoví o znalostech nového pracovníka hodně.

Další podmínkou jsou otázky, které klade nadřízený nebo jím pověřená osoba pracovníkovi. Zde je dobré naučit pověřenou osobu klást takové otázky, které nutí zaměstnance přemýšlet o tom, zdali zadané úkoly opravdu zvládá a zdali všemu rozumí. Proto není dobré ptát se otázkami typu: „Rozumíte danému problému?“. Zaměstnanec ve snaze vyhnout se dalšímu vysvětlování raději odpoví ano a to že danému problému nerozumí, vypluje na povrch až když bude pozdě.

Do „vyptávání“ by se měl zapojit také HR útvar, které se samozřejmě nebude klást otázky na obsah práce, ale na pracovní prostředí na vztahy mezi kolegy a mezi novým pracovníkem a jeho nadřízeným. Pokud zástupce HR útvaru zjistí během zkušební doby nějaký problém, měli by ho začít řešit bez odkladů a nenechávat ho na pozdější dobu. To samé platí i o dalším období adaptačního procesu.

Nadřízený by měl své otázky směřovat nejenom na nového pracovníka, ale také na jeho patrona a spolupracovníky. Kolegové mají nového zaměstnance „na očích“, vidí jak reaguje, jak se umí vyrovnat s některými úkoly, jak k nim přistupuje a také jaké je jeho chování vůči ostatním osobám ve společnosti a klientům. Tyto otázky umí odhalit např. laxní přístup k práci, neustálé odkládání práce, nesystematičnost, neúctu k zákazníkům a také kolegům. Nemusí odhalit jenom špatné vlastnosti, ale mohou být zdrojem pro zjištění určitého nadání, kterým nový zaměstnanec vyniká a také vést k jeho rychlému začlenění do kolektivu.

Některé otázky, které může mentor nebo nadřízený klást nemusí sloužit pouze ve chvíli adaptačního procesu, ale můžou být součástí některých sezení během roku:¹⁴

- Čím chcete skutečně být a co chcete dělat?
- Co děláte opravdu dobře, abyste toho dosáhli?
- Co neděláte dobře, abyste toho dosáhli?
- Co budete zítra dělat jinak, abyste vyřešili tyto problémy?
- Jak Vám mohu pomoci?

Důležitou podmínkou je také mentor. Tím je osoba, která pracuje na dané pozici nebo je jím přímý nadřízený, který např. potřebuje rozšířit svůj tým. V tomto případě může být trenérem kolega. Mentor by měl mít hlavně lidský přístup. Neměl by v novém kolegovi vyvolávat strach a pocit méněcennosti. Naopak. Měl by být otevřený, umět podpořit a hlavně by měl danému problému rozumět.

Nejdůležitější podmínkou je zpětná vazba. Bez zpětné vazby se neobejde ani ten nejlepší nadřízený. Je důležité udržovat kontakt mezi nadřízeným a novým pracovníkem a to nejenom po dobu adaptačního procesu. Zpětná vazba obsahuje všechny již popsané podmínky, jako jsou dotazy na zaměstnance, testy nebo dotazy kolegům.

¹⁴ Interní materiály vybrané společnosti (převzato z <http://blogs.harvardbusiness.org/tjan/2009/03/five>)

Zaměstnavatel nebo mentor by měl po skončení adaptačního procesu udělat vyhodnocení. Toto vyhodnocení může probíhat jako rozhovor nového zaměstnance s jeho mentorem a přímým nadřízeným. Mentora může v některých okamžicích nahradit manažer nebo zaměstnanec HR oddělení. Smyslem tohoto rozhovoru je zhodnocení adaptačního procesu a zjištění rezerv u nového zaměstnance.

V adaptačním procesu nezáleží pouze na těchto podmínkách, tyto patří k nejdůležitějším. Velké množství dalších podmínek je závislé na druhu vykonávané pozice, na místě výkonu práce, ale také na době, ve které je zadáný úkol plněn

2.3 Metody adaptace

Jak nejlépe, nejrychleji a nejúčinněji začlenit nového pracovníka do pracovního procesu? To je problém na který neexistuje univerzální odpověď a každý podnik má své vlastní metody, jak zvládnou adaptační proces. Ve velké mezinárodní společnosti odstartují adaptační proces např. seznááním všechny nově příchozí zaměstnance na interní školení, při kterém je seznámí s:¹⁵

- s organizačním schématem podniku
- s kolektivní smlouva
- s plán podniku
- informacemi o podnikové politice
- s seznamem zaměstnaneckých výhod
- s právy a povinnostmi zaměstnance
- s právy a povinnostmi zaměstnavatele
- s interním telefonním seznamem (linky, mobilní telefony a e-mailové adresy)
- s formuláři používanými na pracovišti (žádost o dovolenou, potvrzení od lékaře atd.)

A následně se jich ujímají jejich patroni, kteří se jim věnují v rámci lokálních prostředí společnosti

Pokud podnik předává tyto informace ústně, je dobré zeptat se nového pracovníka, zda všemu rozumí a nemá nějaké otázky, popřípadě ho upozornit na možnost vznést dotaz kdykoli v budoucnosti.

¹⁵ Koubek, Josef. (viz seznam literatury) str. 157 ve vlastní úpravě

Tyto a další informace by měli být umístěny tak, aby se k nim zaměstnanec mohl pohodlně dostat a mohl si ověřovat nebo stahovat určité informace.

Adaptace označuje splynutí, proniknutí nebo začlenění. Tento proces se týká několika okruhů podniku:¹⁶

- orientace na celý podnik
- orientace na oddělení
- orientace na pracovní místo

a každá společnost může vést svůj adaptační proces z jiného konce. Někdo může začít od orientace na pracovní místo a k orientaci na celý podnik se dostává postupně s tím, jak nový zaměstnanec poznává podnik. Někde začínají úplně opačně. Může se také stát, že zaměstnanec nastupuje na pozici tzn. Management trainee. Nový pracovník dělá „kolečka“ po firmě a jejích oddělení, ve kterých stráví určitý čas. Tato pozice je vhodná pro čerstvé absolventy ať už vysokých nebo středních škol, protože se zde mohou seznámit se s různými možnostmi dalšího působení ve firmě. V každém oddělení se naučí nejdůležitější pracovní postupy, seznámí se s novými kolegy a také se dozví návaznosti mezi různými útvary. Tak se zaměstnanec adaptuje ve všech odděleních a po skončení „kolečka“ se může většinou sám rozhodnout, které oddělení mu nejvíce vyhovuje a ve kterém by chtěl pracovat. Samozřejmě, že hlavní rozhodnutí patří slovo nadřízenému, který vidí, jak nový se nový zaměstnanec zapracovává. Tato pozice má výhodu jak pro zaměstnance tak i zaměstnavatele, protože zaměstnavatel získá univerzálního člověka, který může kdykoliv nahradit kolegu i z jiného oddělení, který bude např. dlouhodobě nemocný. Pro zaměstnance je výhodou poznání vztahů a návazností mezi odděleními.

Adaptační proces je velmi různorodý, ale v každé společnosti najdeme základní metody, které jsou pro každý podnik stejné.

Mezi hlavní metody adaptačního procesu patří:¹⁷

- metoda, jak vyjádřit vztahy mezi kolegy a nadřízeným
- metoda, jak nejrychleji a nejlépe osvojit novou práci
- metoda hodnocení adaptačního procesu

¹⁶ Koubek, Josef. (viz seznam literatury) str. 156 ve vlastní úpravě

¹⁷ Marques, C. – Jirásek, F., kolektiv. Řízení lidských zdrojů (viz seznam literatury), strana 112 ve vlastní úpravě

Metody adaptačního procesu by měly brát ohled na rychlé, ale kvalitní začlenění nového zaměstnance jednak do pracovního procesu ale také do kolektivu. Nejenže to pomůže novému kolegovi, který se ze začátku může cítit nejistě, ale také zaměstnavateli, který rychle získá nového kvalitního pracovníka.

Metodu začlenění nového kolegy mezi ostatní zaměstnance by si měli osvojit nejbližší spolupracovníci a vedoucí.

Při začleňování nového kolegy hraje velice důležitou roli sociální zařazení, které obsahuje začlenění zaměstnance jako jedince, ale také učí zaměstnance pracovat v souladu s cíly podniku.¹⁸

Mezi další metody adaptace můžeme zařadit:¹⁹

- informativní a seznamovací programy
- odborné zaškolení, nabídka školicích programů
- zaškolení ohledně vztahů na pracovišti
- motivace

Tyto metody velice úzce souvisí s podmínkami, které by měl adaptační proces splňovat.

Informativní a seznamovací programy představují novým zaměstnancům společnost, do které nastoupí, většinou jako celek a nepopisují detailní práci oddělení. Mezi seznamovací programy mohou patřit různá školení, v délce trvání od jednoho do několika dnů (např. breafing, brainstorming).

Mezi oblíbené metody patří i školení, která nemusí vždy probíhat na pracovišti a nový zaměstnanec nemusí být nutně školen interním pracovníkem. Je dobré kombinovat interní školení s externím, ve kterém získá pracovník jiný pohled na řešení úkolu.

Motivace je jedna z nejúspěšnějších metod adaptace. Motivace by měla být pravdivá a neměla by podněcovat různé nereálné cíle.

¹⁸ Marques, C. – Jirásek, F., kolektiv. Řízení lidských zdrojů (viz seznam literatury), strana 112 ve vlastní úpravě

¹⁹ Marques, C. – Jirásek, F., kolektiv. Řízení lidských zdrojů (viz seznam literatury), strana 113 ve vlastní úpravě

Při adaptačním procesu je brán ohled, nejen na kvalitní zapracování a začlenění nového pracovníka do kolektivu, ale také na přijetí podnikové kultury a osvojení hodnot, které pomáhají společnosti dosáhnout svých cílů.

2.4 Jak vypadá praxe

Většina společností používá k vyhodnocení adaptačního procesu dotazník, který obsahuje kromě základních údajů o zaměstnanci také otázky týkající se náplně práce:²⁰

- shoduje se náplň práce s tím, co jste očekával/a?
- jste spokojeni?
- je něco, co byste změnili?
- jak byste změnu provedli?
- je, podle Vás, komunikace mezi útvary na dobré úrovni?
- cítíte podporu od svého pracovního kolektivu?
- jak vnímáte svého nadřízeného?
- jak jste spokojeni s průběhem a náplní školení?
- je nějaký okruh práce, který Vás doposud činil nějaké potíže?

Tyto otázky jsou hodnoceny určitým počtem bodů nebo na ně musí nový zaměstnanec sám odpovědět.

Nadnárodní a další velké společnosti mají sestaven plán adaptace (tzn. metodika adaptace), z kterého jasné vyplývají termíny a osoby, odpovědné za určitou část adaptačního procesu:²¹

- co se děje před prvním dnem nástupu do práce (podpis smlouvy, předání informativního balíčku) – odpovědnou osobou je personální oddělení
- období mezi podpisem smlouvy a dnem nástupu (kontakt zaměstnance) – odpovědnou osobou je personální oddělení
- před nástupem obdrží nadřízený nového zaměstnance veškeré informace o novém zaměstnanci
- nástupní den – školení

²⁰ Interní materiály vybrané společnosti

²¹ Interní materiály vybrané společnosti

- další den pracovního procesu – seznámení s novými spolupracovníky a to i s dalšími útvary a předání do rukou určeného patrona
- další dny a týdny – pravidelné setkávání mezi novým zaměstnancem, patronem a přímým nadřízeným
- před 12. Týdnem – připomenutí rozhovoru s přímým nadřízeným, probrání zkušební doby, zjištění zpětné vazby,
- další týdny – probíhá kontrola adaptačního procesu

Ne vždy končí adaptační proces splynutím zaměstnance se zaměstnavatelem. Každá zúčastněná strana může mít o druhé jiné představy a to nejenom v úrovni kvalifikace a vzdělání ale také v kvalitě lidských vztahů a je dobré tyto rozdílnosti vůbec a včas odhalit. Některé adaptační procesy vedou k ukončení pracovně-právního vztahu. To ale neznamená, že vybrané metody byly špatně aplikovány. Ani sebelepší metoda adaptačního procesu nedokáže zajistit spokojenost zaměstnavatele a zaměstnance. Z těchto důvodů je dobré mít sestavenou kvalitní metodiku adaptačního procesu, která pomůžeme oběma stranám odhalit případné nedostatky nebo nesplněná očekávání.

3. Využití metody koučinku jako formy adaptace pracovníka

Ještě před několika lety byly pojmy kouč nebo koučování neznámé a nepoužívané. Se vstupem velkých zahraničních společností na český trh, začaly některé společnosti přebírat styl vedení a adaptace těchto společností. V dnešní době se bez výborných koučů neobejde žádná větší společnost a ty, které nemají vlastní kouče, si je najímají přes různé agentury nebo na doporučení. Koučink je v dnešní době součástí rozvojových programů, které využívají nejvyspělejší západní země.

Koučováním v dnešní době rozumíme:

1. Styl konkrétního vedení (vytváření rozhodovacího procesu, vedení přímým nadřízeným)
2. Koučování „zvenčí“ (externí koučování)

3.1 Co to je koučování a jak funguje

Koučování je reakcí na změnu, kterou nám přináší dnešní období změn, které vyžaduje rychlé jednání, schopnost rychle se přizpůsobovat, být co nejvíce flexibilní a také být individuální. Z tohoto důvodu nám pomáhá koučink, který je metodou rozvoje osobnosti.

Koučování se dá definovat jako:²²

- vztah mezi dvěma lidmi, kteří jsou v dané době rovnocennými partnery
- vztah, který musí být založen na vzájemné důvěře, úplnosti a upřímnosti, protože bez těchto základních vlastností je koučování bezúspěšné
- napomáhá k poznání člověka sebe samotného, k jeho růstu a rozvoji kariéry (ale ne z hlediska odbornosti práce)

Koučování neznamena vedení, protože kouč nemusí znát odbornou stránku oboru člověka, kterého koučuje. Rozdíl mezi koučováním a vedením je velice markantní, protože vedení neboli mentorování pomáhá k rozvoji odbornosti člověka. Zabývá se jeho znalostmi a dovednostmi. Při vedení si zaměstnanec rozšiřuje znalosti v oboru, v kterém působí nebo

²² Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 15 ve vlastní úpravě

který ho zajímá. K rozšíření těchto znalostí nebo dovedností stačí zkušený vedoucí nebo absolvován rozšiřovacího kurzu.

Koučování je jiné. Kouč nerozšiřuje odborné znalosti. On jim nemusí ani rozumět. Pokud bude např. koučovat lékaře, nemusí o jeho oboru vědět žádné informace. Kouč se zaměřuje na člověka jako takového, na rozvoj jeho osobních vlastností a hlavně také na rozvoj jeho přístupu k práci i k životu. Koučování se snaží zvyšovat výkon člověka.

Koučovaný člověk rozpoznává své silné a slabé stránky, zjišťuje své rezervy a učí se jich využívat. Každý člověk ví, že má určité rezervy a nevyužitý potenciál, bohužel je ale nedokáže bez pomoci využívat a dostává se do určitého stereotypu, který ho brzdí. Z tohoto důvodu potřebuje člověka, který ho naučí, jak s nevyužitým potenciálem a rezervami pracovat a hlavně ho naučí, jak pracovat sám se sebou. Tímto člověkem je kouč.²³

Koučování přináší několik velice podstatných změn:²⁴

- změnu v produktivitě práce (zvýší se celková produktivita, protože se člověk dokáže zaměřovat na podstatné věci)
- chování (jeho přístup k ostatním pracovníkům)
- zvýšené sebevědomí (člověk si začíná věřit, dokáže se prosazovat, nebojí se)
- koučovaný dostává odvalu (může po skončení koučování udělat několik změn jak v osobní tak i v pracovním životě)
- naučí se zvládat tlak a dokáže se vyrovnávat se stresem
- naučí se time management
- zamyšlení sám nad sebou a nad ostatními lidmi
- kreativitu a nové nápady

To, co si koučovaný odnese ze sezení s koučem, se nepromítne pouze v jeho pracovním životě, ale má to velký vliv také na jeho osobní život a někdy může dojít i k velmi podstatným změnám.

²³ <http://www.cako.cz/index.php?ckat=10&lang=cz> z 28.1.2009 ve vlastní úpravě

²⁴ <http://www.cako.cz/index.php?ckat=10&lang=cz> z 28.1.2009 ve vlastní úpravě

Z výše uvedeného vyplývá, že koučování má odpovědi na všechny otázky a dokáže si poradit se všemi problémy. Ano, ve většině případů to i tak je, ale koučování je velmi drahá záležitost a proto ne každý zaměstnavatel může umožnit svému zaměstnanci koučink. Dnes již existuje velmi mnoho materiálů, jako např. internet nebo různé publikace, které mohou napomoci při řešení menších problémů nebo jsou vhodné pro člověka, který se o koučování zajímá, ale nejlepší volbou je setkání s koučem.

Jak vlastně celé koučování probíhá? Na začátku musí být někdo, kdo má myšlenku o koučování. Může to být vedení společnosti, které si vybere kandidáta, do kterého chce investovat a nabídne mu možnost koučování nebo to může být zaměstnanec sám, který požádá o koučování. Poté už záleží na vedení, zdali mu koučování schválí či nikoli. Pokud se jedná o člověka, který nemá možnost být koučovaný v zaměstnání, ale má tuto potřebu, záleží pouze na něm, jestli je ochoten do sebe investovat nemalou sumu.

Kdy dojde k zahájení koučování je už pouze na možnostech firmy. Záleží na tom, zdali má své vlastní kouče, kteří jsou ihned k dispozici nebo musí využít služeb externího koučování. U tohoto typu koučování záleží také na tom, jestli již společnost v minulosti využila služeb nějakého kouče a tudíž má kontakty nebo musí získat informace a reference na dobré kouče.

Koučování probíhá formou setkávání, kdy se obvykle na první schůzce sejdou všechny zúčastněné strany. Nejčastěji to jsou:

- koučovaný
- nadřízený koučovaného nebo zadavatel koučování

Zde se domluví, co vlastně od koučování očekávají a co by mělo být jeho výsledkem. Do dalšího jednání už nadřízený nevstupuje a vše nechává na kouči.

Kouč by měl u koučovaného umět odhalit příčinu nebo příčiny problému a začít s koučovaným pracovat na jejich odstranění. Pro koučování je velice důležité:²⁵

²⁵ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 22 ve vlastní úpravě

- kdo je nadřízený (jaká je to osobnost, proč dochází ke konfliktům mezi ním a podřízeným)
- firemní kultura (jaká je, co nabízí, čeho zde může zaměstnanec dosáhnout)
- v jaké situaci se nachází společnost (úspěšnost na trhu, krach)
- rodinné a firemní zázemí

Kouč by měl nejprve nechat koučovaného mluvit o svých pocitech, obavách a přáních. Je velmi důležité vědět, čeho chce koučovaný dosáhnout, protože to dokáže kouči napovědět, jestli má nějaké ambice nebo jestli se jeho pracovní život ubírá jiným směrem. Pokud koučovaný nechce mluvit, má v sobě jistý blok nebo bariéru, která mu brání vyjádřit se, musí kouč použít vhodné otázky.

Koučování je o kladení otázek. Kouč musí umět položit správnou otázku ve správné chvíli. Musí umět vyhodnotit důležitost odpovědi na otázky a také musí mít své otázky něčím podložené. Právě otázky, způsob jejich interpretace a jejich vyhodnocování dělají kvalitního kouče.

Četnost setkání a délka jeho trvání mezi koučem a koučovaným záleží na jejich domluvě. Zpočátku se setkávají častěji např. dvě hodiny jedenkrát týdně. Během této doby by měli mezi sebou navázat určitý vztah na základě kterého, budou stavět další spolupráci. Pokud se kouč s koučovaným neseťkávají pravidelně (např. z důvodů velké vzdálenosti), probíhá komunikace mezi nimi prostřednictvím e-mailu nebo telefonu. V obou případech dostává koučovaný úkoly, které ho nutí zamýšlet se nad svými problémy, zjišťovat důvody proč k nim došlo, zkusit se na ně dívat z jiného úhlu a navrhnout jejich řešení.

Během koučování by měl kouč dohlížet na průběh koučování, jestli postupují ke zvolenému cíli a jak rychle postupují. Pokud kouč zjistí nějaké problémy např. že vážne komunikace mezi ním a koučovaným, musí začít pátrat po příčinách tohoto problému a musí umět navrhnout změny.

Délka trvání celého procesu se odvíjí od náročnosti koučování a také od zadaného cíle, proto může celé koučování trvat méně než půl roku nebo může být v délce 18-cti měsíců.

Po skončení koučování je důležité vyhodnotit, zda bylo dosaženo cílů, které byly dány na začátku procesu a jestli koučování přineslo pro všechny strany výsledek, jaký očekávaly. Pokud je výsledek jiný je dobré si říct, na čem dále pracovat, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle.

3.2 Kouč, koučovaný a jejich vztah

Kouč je člověk, který má nadání objevovat v druhých jejich silné i slabé stránky. Je to člověk, který hlavně klade otázky, pomocí nichž zjišťuje danou situaci člověka. Ale nejsou to jenom otázky, které pomáhají kouči v jeho práci. Dalšími důležitými dovednostmi kouče jsou:²⁶

- osobní příklad
- zpětná vazba
- prověřování dovedností
- motivace a inspirace

Koučování se nedá naučit. K němu musí mít člověk talent a chuť tento talent dále rozvíjet. Kouč by měl mít také dostatek zkušeností a osobních příkladů. Kouč by měl umět zaujmout na první pohled. Měl by umět v lidech vyvolávat pocit důvěry. K velice důležitým vlastnostem kouče patří.²⁷

- charisma
- pozitivní myšlení
- touha chtít pomáhat druhým
- sebedůvěra
- zkušenosti
- umění sebeovládání
- věřit tomu, co říká
- umět přijímat kritiku
- přizpůsobivost
- tolerance
- vyrovnanost

²⁶ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 19 ve vlastní úpravě

²⁷ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 25 a 26 ve vlastní úpravě

- optimismus

Na druhou stranu by neměl být:²⁸

- agresivní
- zlý
- arogantní
- pasivní
- zlomyslný
- netrpělivý
- sobecký
- lhostejný
- pesimistický

Kouč, jak již bylo psáno, nemusí být přímo z oboru koučovaného člověka. Ve většině případů je lepší, pokud kouč daného oboru nerozumí, protože pak má snahu radit spíše v oboru než s problémem, ke kterému byl povolán.

Stát se dobrým koučem je velmi složité a to jak po časové, tak i po finanční stránce. V dnešní době existují agentury, které zaměstnávají a vychovávají kouče, kteří nejenom že koučují, ale také vyučují koučování. Tito kouči jsou poté najímáni společnostmi, které nemají vlastního kouče a potřebují ho. Na rozdíl od těchto agentur již existují společnosti, které si sami vychovávají své kouče.

Pokud naše společnost nepatří mezi ty, které mají vlastního kouče, musí si najít vhodného kouče. Je několik způsobů jak najít toho správného:²⁹

- odborné znalosti: je důležité jaké má kouč odborné znalosti, jakou má praxi a z jakého filozofie vychází. Doba získávání zkušeností by měl splňovat určitá mezinárodní kritéria tzn. min 200 hodin výcviku během dvou let (www.cako.cz). Kouč by měl splňovat různé druhy akreditací, které rozlišují 3 typy koučů (www.cako.cz):
- akreditovaný kouč

²⁸ Jiří Suchý, Pavel Náhlavský, Koučování v manažerské praxi, strana 26 a 27

²⁹ www.cako.cz (Klára Hejduková, Pertner, Senior Consultant, Extima s.r.o.)

- akreditovaný profesionální kouč
- akreditovaný kouč supervizor

- další vzdělávání: je důležité, aby se kouč i nadále vzdělával a nechával si svoji práci ohodnotit zkušenými odborníky
- reference
- cena
- osobnost kouče: je důležité, jak kouč působí na ostatní lidi
- schopnost komunikace

Koučovaným, je člověk, který sám zjistí, že potřebuje pomoc a vyhledá kouče nebo v zaměstnání je nějakému zaměstnanci nabídnuta možnost rozvinout svoji osobu nebo vyřešit nějaký problém koučováním. Koučovaný musí splňovat několik podmínek, aby byla spolupráce užitečná:³⁰

- koučovaný musí mít naprostou důvěru ke kouči (jakmile důvěra chybí, nemůže koučovaný otevřeně mluvit o svých problémech)
- koučovaný musí věřit v koučování
- koučovaný musí chtít (chtít poznat sám sebe, svůj potenciál, zdroje svých problémů)

Pokud si někdo přeje být koučován, nemusí mít přesný problém, který potřebuje vyřešit, ale je dobré znát alespoň nějaké základní věci, které by koučovaný na sobě rád změnil.

Hlavní podmínkou koučování je, že musí být dobrovolné. Nikdo nemůže nikoho do koučování nutit, protože v tom případě ztrácí koučování smysl a pro obě strany, jak pro kouče tak pro koučovaného, je to zbytečná ztráta času. Pokud má kouč člověka, který odmítá být koučován, má několik možností:³¹

- podaří se mu po několika sezeních zapojit koučovaného do koučování a vyvolat v něm touhu po tom být koučován
- může požádat o ukončení koučování (tuto možnost má samozřejmě i koučovaný)

³⁰ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 30 ve vlastní úpravě

³¹ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 31 ve vlastní úpravě

- koučovaný zůstává v procesu, ale jen proto, aby splnil úkol, nadřízeného a zájem pouze předstírá

Každý člověk je koučovatelný. Někteří na to přijdou brzy a koučování přijmou, některým to trvá déle. Nějakou dobu koučování odmítají, ale nakonec do něj jdou. Přes to, jsou mezi námi lidé, pro které koučování opravdu není. Je dobré, že se dají poměrně dobře odhalit.³²

- nemyslí si, že nemají problém: nechtějí změnu, nemají o ni zájem
- sledují špatnou strategii organizace: tito lidé jsou špatným směrem
- jsou na špatném místě: někteří lidé, sse domnívají, že jsou na špatném místě ve špatnou dobu
- myslí si, že mají problém všichni ostatní: nepřipouštějí si chyby

Vztah mezi koučem a koučovaným musí být založen na naprosté důvěře. Kouč se stává pro koučovaného důvěrníkem, ke kterému koučovaný vzhlíží. V tomto vztahu jsou si oba rovni, nikdy se nesmí kouč nadřazovat nad koučovaného. Musí ho brát jako rovnocenného partnera a vytvořit mu přátelské a pohodové prostředí pro plnění cíle.³³

Vztah mezi koučem a koučovaným se dá také popsat jako trvalý vztah, který je založen na profesionalitě kouče a napomáhá koučovému ve zlepšování kvality jak osobního, tak i³⁴ soukromého života. Kouč také napomáhá zlepšit myšlení koučovaného ve smyslu, že se začne zamýšlet na situacemi, se kterými se ve svém životě setkává.

Naproti tomu koučink není kurz, také není náboženstvím nebo filosofií. Kouč nemá připravené materiály, které používá při schůzkách s koučovanými. Také to není terapie, která má vyřešit osobní problémy (tyto problémy mohou být příčinou pracovních problémů, a tudíž se při metodě koučování odhalí a mohou být vyřešeny). Koučování je zaměřeno na akci a pomáhá nacházet řešení.

Pomocí koučinku také nemůže kouč řídit koučovaného. Kouč ho vede a pomáhá mu nalézt správné odpovědi na jím položené otázky. Také se koučování nezaměřuje na rady ohledně odborných znalostí koučovaného. Jak bylo popsáno výše, kouč není a neměl by být

³² Interní materiály vybrané společnost (převzato z <http://blogs.harvardbusinessorg/glodsmith/2009/03/how>

³³ Hr forum. Vydává Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. 2009, č. 1. ISSN 1212-690X, strana 8 - 12

³⁴ Hr forum. Vydává Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. 2009, č. 1. ISSN 1212-690X, strana 8 - 12

odborník na oblast práce koučovaného, protože pak může lehce přejít k mentorování, které je od koučování odlišné.

Koučování je v dnešní době velmi efektivní a to z důvodu, že se zaměřuje přímo na člověka a nenutí ho dělat nějaké náročné věci. Pokud tedy pro nás není náročné přemýšlet o sobě a zamýšlet se nad svým jednáním a možnostmi něco zlepšit.

Koučování v letošním roce bude na jedné straně zasaženo finanční krizí, která pomalu pohlcuje celý svět, a na straně druhé budou lidé více potřebovat člověka, který jim pomůže zvednout se a začít myslet jinak.

V dnešní době finanční krize musí společnosti, a to bez rozdílu velikosti, šetřit na všech výdajích. Jedním z prvních škrťů v rozpočetech společností se nevyhnou ani HR oddělení, která zabezpečují kromě vzdělávání zaměstnanců právě i koučink.

Na straně druhé si zaměstnavatelé v dnešní době více uvědomují umění koučinku, protože finanční krize dopadá i na zaměstnance samotné a ti potřebují změnit myšlení a začít se zabývat uměním řešit problémy, které brání zaměstnancům ve vyšší výkonnosti.

3.3 Metody koučování

Koučování může probíhat dvěma základními postupy:

- individuální koučování
- skupinové koučování

Individuální koučování je základní metodou, při které kouč koučuje pouze jednoho člověka. Jelikož je tento způsob koučování velice finančně náročný, koučují se tímto způsobem manažeři, vedoucí pracovníci, ředitelé nebo také zaměstnanci, do kterých chce podnik investovat.

Kouč se schází s koučovanými na pravidelných schůzkách. Mimo ně spolu komunikují pomocí e-mail nebo telefonu.

Vztah mezi nimi by měl být přátelský, koučovaný by měl kouči důvěřovat a nebát se mu sdělit i nepříjemné věci týkající se jeho osoby. V tomto vztahu by si měli oba udržovat určitý odstup, aby mohl kouč dosáhnout s koučovanými vytyčeného cíle.

Skupinové koučování se zaměřuje na zaměstnance na nižší úrovni. Jsou to například vedoucí různých oddělení, nižší management nebo i normální zaměstnanci. Skupinové koučování má oproti individuálnímu finanční výhodu. Tato metoda je levnější, ale splňuje dané požadavky.

Skupinové koučování se odehrává ve skupinách cca 10 lidí. Kouč se zaměřuje na celou skupinu, ale také se soustředí na každého účastníka zvlášť, protože ač se jedná o skupinové koučování, je vhodné, aby si kouč popovídal s každým člověkem a mohl tak zjistit, jaký je ve skutečnosti. Skupinové koučování má svá určitá pravidla.³⁵

- společnost musí zajistit místnost, ve které budou koučování probíhat. Ta musí být vybavena tabulí, flip chartem, promítačem a dalším zařízením, které kouč při své práci používá
- místnost musí být dostatečně velká, aby nikdo neměl pocit stísněnosti
- kouč se musí seznámit s problémy účastníků
- musí zajistit dostačenou podporu mezi účastníky

³⁵ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 46 a 47 ve vlastní úpravě

- kouč zjišťuje, co se účastníkům podařilo od poslední schůzky, v čem by se nadále chtěli zlepšovat
- řeší se aktuální problémy, které se vyskytly během poslední doby
- kouč vede otevřenou diskuzi, ze které může být pro členy velmi inspirativní

Během skupinového koučování také kouč zjišťuje např. pomocí různých dotazníků, co se jim líbí nebo co by chtěli zlepšit. Tyto dotazníky pomáhají kouči s řešením problémů, které se někteří lidé bojí vyslovit nahlas. Kouč může tento problém nadnést při debatě a požádat všechny, aby se k tomu vyjádřili, aniž by věděli, koho se problém týká.

3.4 Pozitiva koučování

Koučování přináší každému účastníkovi zlepšení. To, jaké ale bude zlepšení koučovaného, záleží hlavně na jeho přístupu.³⁶

- mírnější zlepšení: koučovaný se moc nezapojuje, neplní úkoly dané koučem a jeho přístup je velmi laxní
- mírné zlepšení: koučovaný má větší rozhled, ale nedokáže, ale jeho postoj se úplně nezměnil
- velký pokrok: velmi dobré zlepšení, koučovaný se snaží dosáhnout viditelných výsledků
- velmi velký pokrok: koučovaný začal na sobě pracovat, dokáže se dívat na věci z jiného úhlu, dokáže své problémy pojmenovat a řešit je

Koučování umí zlepšit a posílit určité lidské vlastnosti:³⁷

- celkový rozhled
- chování vůči ostatním pracovníkům
- odstup
- změna postoje k životu i k práci
- soustředěnost
- pečlivost

³⁶ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 65 a 66, ve vlastní úpravě

³⁷ Jiří Suchý, Pavel Náhlovský, Koučování v manažerské praxi, strana 66 a 67, ve vlastní úpravě

- odpovědnost
- upřímnost
- pozitivní postoj k životu
- sebeovládání
- zvyšuje i sebedůvěru

Koučování není o zlepšování kvalit zaměstnance, ale pomáhá k celkovému zvyšování firemního potenciálu, protože pokud bude společnost zaměstnávat kvalitní lidi, bude schopna obstát na konkurenčním trhu a zvyšovat svůj zisk.

3.5 Co brání v koučování

Ne každý chce být koučován, brání se, nechce přijmout změnu. Záleží na kvalitách kouče, zda dokáže vyvolat v člověku potřebu koučování. Po několika setkání může koučovaný, který se koučování bránil, zjistit, že je mu ku prospěchu věci. Kouč se také může potkat s člověkem, který odmítá koučování i po několika schůzkách. V tomto případě (jak již bylo popsáno výše) kouč proces ukončí.

I na straně kouče se můžou vyskytnout určité překážky. Kouč si nemusí i přes všechnu svoji snahu s koučovanými „sednout“ nebo začne mít tendenci udílet mu rady. To se většinou stává u koučů, kteří rozumí práci koučovaného.

Ne vždy jsou bariéry na stranách koučovaného nebo kouče. Může dojít k situaci, že koučovaný z časových důvodů nestíhá setkání, nestačí plnit úkoly zadané koučem, a tak se musí hledat jiné řešení, jak bude koučování vedeno.

3.6 Koučování jako forma adaptačního procesu

Protože adaptační proces trvá o několik měsíců déle než zkušební doba, může společnost k jeho zkvalitnění využít koučování.

Koučování ale neprobíhá již v adaptačním procesu, ale může na něj plynule navazovat a to například u manažerských pozic nebo u velice talentovaných zaměstnanců. Zde je vidět rozdíl mezi adaptačním procesem a koučováním:

- adaptační proces: mentorování neboli vedení nového zaměstnance a jeho začleňování do pracovního i mimopracovního kolektivu. V adaptačním procesu se společnost snaží o to, aby nový zaměstnanec přijal v co nejkratší době pracovní návyky společnosti a také její firemní kulturu
- koučování: jako pokračování adaptačního procesu, neučí nového zaměstnance v oboru, ale v práci sám se sebou. Nový zaměstnanec se učí, jak být odolnější, sebevědomější a v umění jednat s lidmi.

Proč koučování není součástí adaptačního procesu má i své další důvody. Koučování je ve většině případů spojené s vysokými náklady, které společnost za svého zaměstnance zaplatí, proto je vhodné koučovat zaměstnance, u kterého společnost ví, že se jí investice vrátí.

4. Porovnání obecných zásad a principů s praxí HRM

Teorie a praxe je ve většině případů něco jiného. V předchozích kapitolách jsem se snažila přiblížit Vám adaptační proces nového zaměstnance v praxi. Bohudík (v některých případech bohužel) je praxe jiná.

Již na počátku adaptačního procesu se praxe rozchází s mojí zkušeností. Při výběru nového zaměstnance jsou někdy uplatňovány „zvláštní“ metody, které mají společnosti pomoci najít nejvhodnějšího kandidáta. Mezi takové metody patří některé druhy psychologických testů, ze kterých má kandidát spíše pocity velice smíšené.

Dalším rozdílem je chování společnosti vůči kandidátovi. Teorie udává, že by se společnost měla kandidátovi v každém případě ozvat a to telefonicky, písemně nebo e-mailem a to do určité doby. Bohužel některé společnosti nemají potřebu sdělovat neúspěšným kandidátům jejich nepostoupení do dalšího kola.

Naštěstí se nesetkáváme jenom se společnostmi, které výběru nového zaměstnance nevěnují tolik pozornosti. Na našem trhu jsou i podniky, které si uvědomují, že zaměstnanci jsou pro ně velice důležitým výrobním faktorem a snaží se jim pomoci v adaptačním procesu a nabízejí jim další možnosti sebevzdělávání jako je koučing.

Pro porovnání teorie a praxe jsem si vybrala společnost, která na našem trhu působí již několik let a její „matkou“ je silná zahraniční společnost s několikaletými zkušenostmi. Z mého pohledu „nezaměstnanec“ této společnosti je paleta benefitů velice široká. Kromě více či méně běžných benefitů mě na této společnosti zaujala snaha, se kterou se snaží věnovat svým zaměstnancům a pomáhat jim v jejich rozvoji.

Již adaptační proces je pečlivě zpracován a je pomocníkem jak novému zaměstnanci, tak i zaměstnavateli, který se nemusí zabývat zbytečnostmi, které by mu bránily ve snadném průběhu adaptačního procesu.³⁸

³⁸ Interní materiál vybrané společnosti ve vlastní úpravě

ADAPTAČNÍ PROCES – METODIKA

Období	Činnost	Odpovědná osoba	Závěr
<i>Před 1.dnem nástupu do zaměstnání</i>	<i>Podpis pracovní smlouvy</i>	<i>Personální oddělní</i>	
<i>Před 1.dnem nástupu do zaměstnání nebo v den nástupu</i>	<i>Předání vstupního balíčku</i>	<i>Personální oddělní</i>	
<i>Období mezi podepsáním smlouvy a nástupem do zaměstnání</i>	<i>Udržování kontaktu s novým pracovníkem</i>	<i>Personální oddělní</i>	
<i>1.pracovní den</i>	<i>Vstupní školení v rozsahu jednoho dne</i>	<i>Personální oddělní</i>	
<i>2.pracovní den</i>	<i>Stanovení konkrétní aktuální pracovní náplně, stanovení Mentora</i>	<i>Přímý nadřízený</i>	
	<i>Seznámení s kolegy, představení zaměstnance spolupracovníkům</i>	<i>Mentor</i>	
<i>2.den nástupu až 5. týden pracovního poměru</i>	<i>Setkání podle potřeb zaměstnance, nadřízeného a mentora k ujasnění určitých pracovních postupů</i>	<i>Přímý nadřízený a Mentor</i>	
<i>6. - 8. týden pracovního poměru</i>	<i>Zajištění zpětné vazby k procesu adaptace, potřeb a jejich zajištění, návrh na opatření a kontrola</i>	<i>Personální oddělní</i>	<i>Záznam do adaptačního dotazníku</i>

<i>11. týden pracovního poměru</i>	<i>Upozornění nadřízeného na konce zkušební doby a nutnost provést se zaměstnancem pohovor. Zaslání formuláře</i>	<i>Personální oddělení</i>	
<i>12. týden pracovního poměru</i>	<i>Rozhovor s přímým nadřízeným, zhodnocení průběhu zkušební doby, zjištění zpětné vazby</i>	<i>Přímý nadřízený</i>	<i>Záznam do adaptačního dotazníku</i>
<i>13. týden pracovního poměru</i>	<i>Zajištění všech dotazníků pro "Adaptaci" a jejich uložení</i>	<i>Personální oddělení</i>	
<i>14. týden pracovního poměru</i>	<i>Kontrola průběhu celého procesu</i>	<i>Personální oddělení</i>	

Z této metodiky vyplývá, že společnosti záleží na zaměstnanci a na jeho zapojení do chodu podniku. Je zde vidět několik záchytných bodů, při kterých lze rozpoznat určité pochybnosti na obou stranách a je zde také dostatek času na řešení případných problémů. Nejenom tato metodika slouží v této společnosti při adaptačním procesu³⁹:

ADAPTAČNÍ DOTAZNÍK PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

<i>Příjmení a jméno zaměstnance</i>	
<i>Datum nástupu</i>	
<i>Pracovní pozice</i>	
<i>Název útvaru</i>	
<i>Přímý nadřízený</i>	
<i>Mentor</i>	

³⁹ Interní materiál vybrané společnosti ve vlastní úpravě

<i>Osobní rozhovor</i>	
<i>Datum</i>	

Způsob

hodnocení:

<i>1 - nelze hodnotit</i>	<i>2 - určitě ne</i>	<i>3 - spíše ne</i>	<i>4 - spíše ano</i>	<i>5 - určitě ano</i>
<i>1. Jak jste doposud spokojen/a s novou pracovní pozicí?</i>				<i>Hodnocení</i>
<i>2. Do jaké míry se Vaše pracovní náplň shoduje s tím, co jste očekával/a? Co jste si představoval/a jinak?</i>				
<i>3. Jako cítíte podporu od svého mentora? Co byste uvítal/a?</i>				
<i>4. Jak vnímáte komunikaci s ostatními útvary, se kterými spolupracujete? Co byste navrhoval/a zlepšit?</i>				
<i>5. Nakolik se Vám daří plnit požadavky kladené na Vaši pracovní pozici?</i>				
<i>6. Jak vnímáte mezilidské vztahy ve Vašem útvaru? S kým se Vám nejlépe spolupracuje?</i>				

7. Jak vnímáte osobu svého nadřízeného? Jak byste hodnotil/a Vás pracovní vztah?	
8. Jste v práci spokojen/a natolik, že jste neuvažoval/a o odchodu z firmy?	
9. Jak vnímáte firemní kulturu?	
10. Jak hodnotíte průběh a obsah školení a stáží, které jste absolvoval/a?	

U manažerských pozic může být tento dotazník doplněn dalšími otázkami:

1. Jak se Vám spolupracovalo s Vaším mentorem? Koho dalšího byste doporučil/a z Vašeho útvaru a proč?	Hodnocení
2. Kterou oblast Vaší pracovní náplně vnímáte doposud jako obtížnou. Popište ji:	
3. Vidíte svou další profesní kariéru u nás ve společnosti? Popište Vaše představy:	
4. Jak se spolupracuje s kolegy ve Vašem útvaru?	

Tento dotazník je jenom ukázkou a je ve zkrácené verzi. Pro každou pozici bývá obohacován o otázky, které daná pozice vyžaduje.

Již podle Metodiky adaptačního procesu a Dotazníku pro adaptační proces je zřejmé, že mnou vybraná společnost se silně orientuje na nového zaměstnance. Zaměření na nového zaměstnance pro mě bylo zřejmé i ze schůzky, kterou jsem absolvovala s dlouholetým zaměstnancem této společnosti, který mi vysvětlil postup při adaptačním procesu a jeho odpovědné osoby.

Při schůzce jsem se věnovala koučinku, který je v dnešní době velice moderní formou benefitů, které jsou nabízeny talentovaným zaměstnancům nebo těm, u kterých je to potřeba.

Tato společnost vytvořila oddělení interního koučování, ve kterém se snaží vzdělávat své interní kouče, kteří si osvojují jeden z nejefektivnějších nástrojů profesního a osobního rozvoje.

V této společnosti mají 30 interních koučů, kteří nejsou za svou práci nijak finančně ohodnoceni, což pro mě bylo velkým překvapením. Jsou to „normální“ zaměstnanci, kteří mají svoji vlastní práci a koučování mají pouze jako „koníčka“, kterým chtějí pomoci ostatním zaměstnancům a také tím přispívají k rozvoji společnosti a sami si rozšiřují své manažerské i lidské kompetence. Většinou se jedná o manažery z nejrůznějších oblastí společnosti nebo specialisty z oddělení lidských zdrojů. Je samozřejmostí, že hodně vysoce postavené zaměstnance koučují externí kouči, ale to má svá přesně stanovená pravidla (viz strana ?). Kdo požádá o externí koučování, musí splnit několik podmínek a tento požadavek musí být schválen nadřízeným, který doporučí žadatele k externímu koučování. Velké části zaměstnancům je nabídnuto koučování z interních zdrojů, které je oproti externímu koučování levnější a interní koučové se mohou dále vzdělávat, protože pro kouče je nejdůležitější jeho praxe.

Interní koučování v této společnosti probíhá stejně jako externí koučování. Nejprve musí někdo dát požadavek na koučování.⁴⁰

⁴⁰ Interní firemní materiály vybrané společnosti

Formulář pro interní koučování

Jméno zadavatele/nadřízeného:

Jméno koučované osoby:

Pracovní pozice:

Jméno interního kouče:

Oblast, kterou má koučování posílit:

Konkrétní (měřitelný) cíl, kterého má být skrze koučování dosaženo. Interní kouč garantuje, že je daný cíl splnitelný formou interního koučování:

Způsob vyhodnocení koučovacího kontraktu (na čem zadavatel pozná změnu):

Datum a podpis zadavatele:

Datum a podpis kouče

.....
.....

Možnosti vyjádření koučované osoby k oblasti a konkrétním cílům koučovacího kontraktu (souhlas či doplnění nebo úprava):

Podpis koučované osoby:

.....

Vyhodnocení koučovacího kontraktu (provedené koučovanou osobou). Čeho se podařilo dosáhnout, nakolik byly splněny výše definované cíle koučovacího kontraktu, případně jaké další cíle budou po koučování naplněny:

Datum a podpisy zadavatele, koučované osoby a interního kouče:

.....

Tento interní dokument slouží k jasnému definování požadavků zadavatele interního koučování. Vyplnění a podepsání tohoto formuláře předchází schůzka, na které se sejdou interní kouč, koučovaný a zadavatel a sdělí si cíle, kterých by se mělo dosáhnout a co je k jejich dosažení potřeba. Na dalších schůzkách se setkává pouze kouč s koučovaným. Těchto schůzek je maximálně 10 a trvají cca 1,5 hodiny. Běžnou praxí, která se nevyhýbá ani této společnosti, je komunikace mezi koučem a koučovaným pomocí e-mailu a telefonu.

Jelikož je koučovanému přiřazen kouč z jiného regionu a z jiného segmentu podniku, musí se domluvit na místě setkání. Ve většině případů se střídají v dojíždění. Nikdy nesmí dojít k tomu, že kouč je nadřazený koučovaného.

Ne vždy si kouč s koučovaným „sednou“ a proto mají oba možnost od koučování odstoupit. To řeší koučovací centrum, které po dohodě rozhodne o výměně kouče. Nikdo nemůže koučovaného do koučování nutit a proto i zde má koučovaný nárok na odstoupení od koučování aniž by mu hrozil nějaký postih. Sám koučovaný může přijít s návrhem, že nyní mu koučování nedává to, co od něj očekával, ale byl by rád, kdyby ho mohl využít do budoucna.

Stejně jako adaptační proces, má i interní koučování vlastní koncept sestavený odpovědnou osobou ve společnosti⁴¹:

Interní koučování

Cíl:

- *Zavést oddělení interního koučování jako jeden z nejefektivnějších nástrojů profesního a osobního rozvoje středních a liniových manažerů a talentů (pro vyšší management volíme externí koučování)*
- *Rozšířit škálu manažerských přístupů a možnost používat prvky systematického koučování v běžné praxi*

Terminologie:

- *Ve společnosti pod pojmem koučování aplikujeme řadu různých metod vedoucích k požadovaným výsledkům skrze osobu „kouče“, který je expertem na daný obor a*

⁴¹ Interní firemní materiály vybrané společnosti

v obtížných situacích většinou zná správné řešení, k němuž „koučovaného“ vede – zde je příslušnější přesnější pojem „supervize“ nebo „mentoring“

- Systemické koučování je založeno na komplexním rozvoji osobnosti člověka s cílem dosáhnout stabilně vyšší výkonnosti. Kouč zde není a priori expertem na „problémy“ koučovaného ani rádcem, ale důvěryhodným partnerem v procesu objevování vlastních možností vedoucích k měřitelnému zdokonalení koučovaného člověka, ale není to zárukou, že stejný postup bude vhodný i pro koučovaného.

Role:

Koučovaný	1. střední či liniový manažer, u něhož vzešlo při ročním hodnocení doporučení ke zdokonalení určitých způsobilostí nebo rozvinutí potenciálu formou interního koučování 2. Talentovaná nebo klíčová osoba, pro kterou je koučování vhodným motivačním a rozvojovým nástrojem
Kouč	specialista HR nebo manažer, který má pro koučování přirozené vlohy, je respektován a má chuť rozšířit svůj styl o koučovací přístup
Zadavatel	nadřízený koučovaného, který před zahájením koučování specifikuje s koučem a koučovaným cíl koučování
Koučovací oddělení	Tvoří jej zodpovědné osoby

Postup:

Krok	Popis	Zodpovědnost
Nominace interních koučů	Návrhy vhodných osob na základě výstupů z hodnocení manažerů, dobrovolných přihlášek či vytipování specialisty z HR	Rozvoj kariéry
Ověření a výběr	Ověření předpokladů a motivace kandidátů formou rozhovoru, bližší seznámení s principy a procesem interního koučování ve společnosti	Rozvoj kariéry
Příprava a průběh výcviku	Příprava výcviku a vyjednávání s externím dodavatelem	Řízení znalostí

<i>Dohoda o akceptaci pravidel interního koučování</i>	<i>Každý kouč má maximálně 3 koučování za rok, koučování není finančně ohodnoceno, každé koučování má maximálně 10 sezení v délce 60 - 90 minut, kouči je přidělen koučovaný z jiného regionu a většinou i z jiného segmentu</i>	<i>Rozvoj kariéry</i>
<i>Před zahájením koučování</i>	<i>Sepsání cílů koučování a zahájení koučování dle domluvy</i>	<i>Rozvoj kariéry</i>
<i>V průběhu koučování</i>	<i>Koučovaný směřuje k cílům, které může být ukončeno po dohodě dříve než před 10. setkáním</i>	<i>Rozvoj kariéry</i>
<i>Závěr koučování</i>	<i>Schůzka mezi koučem, koučovaným a zadavatelem, kdy se představí dosažené cíle</i>	<i>Rozvoj kariéry</i>
<i>Průběžná kontrola</i>	<i>Koučovací oddělení poskytuje pomoc koučům při obtížných situacích</i>	<i>Rozvoj kariéry</i>

Jako výhody považuje mnou vybraná společnost u interního koučování toto:

- *Zajištění účinného nástroje rozvoje zaměstnanců na důležitých pozicích efektivním způsobem*
- *Obohacení manažerského stylu o způsob vedení lidí*
- *Komplexní rozvoj člověka*
- *Podpoření firemní kultury*
- *Motivace a stabilizace klíčových manažerů*

A rizika:

- *Nové pojetí, které nemusí být přijato*
- *Nedostatečná kapacita interních koučů*
- *Vysoké nároky na způsobilost interních koučů*

V koučování se používá tzn. model GROW – který zahrnuje koučovací otázky, které využívá kouč ke své práci⁴²:

Goals – otázky na cíle

1. Cíle setkání

- *Proč to chcete?*
- *Kolik máme času?*
- *Co udělat pro to , aby naše setkání bylo co nejlépe využito?*
- *Jaký je cíl, kterého chcete dosáhnout?*
- *Za jak dlouho toho chcete dosáhnout?*
- *Splnili jsme cíle?*
- *Kdo pozná, že jsme cíle splnili?*
- *Kdy budeme moci naše setkání ukončit?*

2. Cíle

- *Jaký je náš cíl?*
- *Proč chcete něco změnit?*
- *Čeho chcete dosáhnout?*
- *Na čem poznáte změnu?*
- *Do kdy má být cíle dosaženo?*
- *Co pozitivního to přinese?*
- *Jak poznáte, že se situace obrací k lepšímu?*
- *Jaké budete mít osobní pocity?*

⁴² Interní firemní materiály vybrané společnosti

Reality - otázky na realitu, minulost, budoucnost, současnost, (kdy, kde, kdo, jak, proč)

- *Jaký je Váš současný stav?*
- *Už máte nějaké zkušenosti v této věci?*
- *Jak to fungovalo?*
- *Jak to funguje dnes?*
- *Jaké máte plány do budoucna?*
- *Jaké máte silné/slabé stránky?*
- *Jak vnímáte osoby ze svého okolí?*
- *Jaké máte možnosti?*
- *Máte nějaké řešení Vašeho problému?*
- *Koho všeho se Váš problém dotýká?*
- *Pokusil/a jste se v tom dosud něco změnit?*
- *Jaké jsou překážky na Vaší cestě?*
- *Co Vám pomáhalo v minulosti?*
- *Kdy to fungovalo?*
- *Jsou situace, kdy se tento problém nevyskytuje?*
- *Co se Vám v těchto situacích osvědčilo?*
- *Je něco, co Vám pomáhá situaci zvládat?*
- *Máte někoho, kdo Vám v této situaci pomáhá?*

Options – otázky na možnosti řešení situace

- *Co pro tuto věc můžete ještě udělat?*
- *Nabídnul Vám někdo řešení, které jste ještě nezkusil/a?*

- *Co byste rozhodně nechtěl/a udělat?*
- *Je ještě někdo, kdo Vám může pomoci? A jak?*
- *Jsou některé nápady, které už jste zavrhl/a?*
- *Napadají Vás ještě nějaké další možnosti?*
- *Jaké máte zdroje?*
- *Můžete je nějak navýšit?*
- *Podle kterých kritérií budete vybírat tu nejvhodnější variantu?*
- *Ke které se budete přiklánět rozumem a ke které srdcem?*
- *Pokud byste měl/a neomezené zdroje, jak byste situaci řešil/a?*
- *Jaké řešení tedy vyzkoušíte?*

Will – volba, vůle – zakončení a dohoda činností

- *Jaké řešení jste se rozhodl/a realizovat?*
- *Co Vás k tomu vedlo?*
- *Jaké máte připraveny další kroky?*
- *Čekají Vás nějaké překážky?*
- *Jaká je pravděpodobnost úspěchu?*
- *Je něco, co by ho mohlo zbrzdit?*
- *Jakou podporu Vám mohu nabídnout?*
- *Shoduje se toto řešení s tím, co jste očekával/a?*
- *Jaké z toho plynou další kroky?*
- *Co, kdo a do kdy to má udělat?*
- *Nakolik jste spokojeni s řešením?*

- *Máte ještě nějaké věci, které se mnou chcete prodiskutovat?*
- *Jak bude probíhat komunikace mezi schůzkami?*
- *Jak se bude informovat?*
- *Jaké dokumenty budou sloužit k předání informací?*
- *Co pro Vás bylo na dnešní schůzce nejdůležitější?*

Pro zaměstnance, kterým bylo koučování nabídnuto, má společnost připraveno kromě těchto otázek i škálování (využití v modelu Grow):

Goals:

- *Na škále od 0 do 10 ohodnoťte svou dnešní situaci*
- *Jak a na čem poznáte, že jste se dostal/a na pozici $n+1$?*
- *Na jak bod se chcete dostat? Jak to bude vypadat až se tam dostanete?*

Reality:

- *Označil/a jste se na n , co jste proto musel/a udělat, abyste se sem dostal/a?*
- *Kdy, za jakých podmínek se posunete o jeden bod?*
- *Co se děje jinak, když jste na $n+1$?*

Options:

- *Co můžu udělat pro to, abyste se posunul/a o jeden bod? Jak to podpoříte?*

Will:

- *Jste na n , jaký je první krok uděláte, abyste se dostal na $n+1$? Do kdy?*

Jak je zřejmé, že mnou vybraná společnost má detailně zpracované otázky, které používá při koučinku a snaží se, co nejlépe pomoci svým zaměstnancům. Koučink není jenom o kladení otázek. Ty se může naučit každý. V koučinku jde o to, naučit se tyto otázky používat v pravou chvíli a vědět, co od které otázky můžeme očekávat. Je také velice důležité znát pozadí otázek, protože pod každou otázkou se skrývá něco důležitého, co vypluje na povrch, když koučovaný začne hledat odpověď.

Když jsem viděla jak má společnost zpracované veškeré metodiky a formuláře, zajímalo mě zpracování metodiky interního koučování. Ani zde mě nezklamali a předložili mi další z velkého množství interních dokumentů, kde je možno shlédnout shrnuté požadavky koučování:⁴³

A) Interní koučování

Určeno pro: střední a liniový management

Délka: max 10 koučovacích setkání v délce 1 – 1,5 hod. týdně (délka trvání celkového procesu je max 3 měsíce)

Proces:

- *Nominace na základě doporučení přímého nadřízeného*
- *Koučovací centrum řídí využití interních koučů*
- *Kouč koučuje pouze jednu osobu (nikdy nekoučuje více než jednoho zaměstnance a celkové množství koučovaných osob za rok jsou 3)*

Cílem:

- *Cílem koučovacího centra je podpora metod koučování jako jeden z nejefektivnějších nástrojů profesního a osobního rozvoje*
- *Rozšíření škály manažerských přístupů*
- *Koučování je založeno na komplexním rozvoji osobnosti člověka s cílem dosáhnout stabilně vyšší výkonnost*

Koučovaný	1. střední či liniový manažer 2. Talent nebo klíčová osoba/ Koučovaná osoba musí chtít a mít úsilí, tudíž je nezbytná výrazná motivace a ochota na sobě pracovat
Kouč	Specialista HR nebo manažer, který má vlohy

⁴³ Interní firemní materiály vybrané společnosti

	a je přirozeně respektován
Zadavatel	Nadřízený koučovaného, který spolu s koučem a koučovaným specifikuje cíle a požadavky
Koučovací centrum	Osoby odpovědné za koučování

Kdy je vhodné využít interní koučování?

- *Začít lze kdykoliv, nejčastěji při hodnotícím rozhovoru, pokud je koučování stanoveno za vhodný rozvojový a motivační nástroj. Klíčová je dohoda s nadřízeným a stanovení měřitelného cíle – zakázky. S její formulací Vám pomůže Koučovací centrum.*

B) Externí koučování

Určeno pro: Top management

Délka: 10 hodin (doporučená doba)

Proces:

- *Nominace na základě TMR*
- *Informace účastníkovi a jeho zařazení*
- *Předání seznamu externích koučů s doporučením nejvhodnějšího a kontakty na vybraného kouče*
- *Koučovaný si sám domluví s koučem termíny, délku koučování na základě finančních prostředků, které má k dispozici*
- *Fakturace probíhá přes interní útvar*

Velké množství informací, které jsem dostala při konzultaci s osobou odpovědnou za koučování ve společnosti mě vedla k otázce proč se vlastně společnost rozhodla založit si vlastní koučovací centrum. Ještě před tím než jsem si vlastně ujasnila, co to je to skutečné koučování, mě napadla jediná věc, a co to finance. Přesto jsem si říkala, že je to společnost silná, mezinárodní, která si může dovolit nabídnout svým zaměstnancům externí koučování, ale po zjištění, kolik vlastně takové externí školení opravdu stojí, jsem finanční stránku koučování nechala na předních příčkách svého pomyslného žebříčku koučování, ale dospěla jsem k názoru, že koučování je v dnešní době velice prestižní záležitostí, kterou

velké, mezinárodní společnosti zahrnují do svých benefitů. Tak jako v teorii i v praxi se setkáváme s dvojím koučováním:

- Koučování, které pomáhá rozvíjet osobnost koučovaného
- Koučování, pomocí kterého nadřízený motivuje své podřízené k lepším výkonům

Pro nadřízené, kteří mají zájem proniknout do tajů koučování, má společnost připraven dvoudenní trénink, který je seznámí s metodou koučovacího přístupu (kladení otázek, typy otázek) a pomůže jim rozšířit se tak své manažerské dovednosti. Ovšem není to kurz, který by byl přípravou na roli interního kouče.

A proč se tedy společnost rozhodla zřídit koučovací centrum? Na základě analýzy, která vedla ke zjištění, že je potřeba vytvořit nějaký nástroj, který by co nejefektivněji pomohl manažerům k vyšším výkonům.

Koučování může být vnímáno a interpretováno různě. Zpočátku jsem také měla mylné představy o koučování, ale schůzka s odborníkem mě pomohla jasně pochopit myšlenku koučování, jeho silné a slabé stránky a rozdíly mezi mentorováním a supervizí.

Společnost, ve které tento odborník působí, si plně uvědomuje, že ne každý člověk, který se začíná zabývat koučinkem, ví, co přesně koučink znamená. Z tohoto důvodu Vám chci představit interní materiál společnosti, kde je vidět jasný rozdíl mezi koučováním, mentorováním a supervizí:⁴⁴

<i>Popis</i>	<i>Výhody</i>	<i>Rizika</i>	<i>Definice</i>
<i>náslech a rozbor situací, do kterých se zaměstnanec může dostat během jednání s klientem, který provádí nadřízený</i>	<i>1. zkušený nadřízený dokáže pomocí správně položených otázek a reflexe pomoci svému podřízenému 2. rychlý efekt osvojení veden k lepším výsledkům</i>	<i>1. pokud se zaměstnanec dostane do situace, se kterou se setkal poprvé, může mu chybět schopnost najít vhodné řešení</i>	<i>Tomuto průběhu odpovídá pojem supervize</i>
<i>sbírání poznatků od zkušených a úspěšných manažerů</i>	<i>1. nácvik zvládnutí manažerské role v reálných situacích na nečisto, možnost konfrontace s</i>	<i>1. pracovník přebírá návyky od svého vzoru, což</i>	<i>Tomuto průběhu odpovídá</i>

⁴⁴ Interní firemní materiály vybrané společnosti

<i>při přípravě na budoucí postup na manažerskou pozici</i>	<i>vlastní představou 2. získávání zkušeností od úspěšných manažerů</i>	<i>nemusí odpovídat jeho osobnosti</i>	<i>pojem mentoring</i>
---	---	--	------------------------

Jak uvádí předcházející tabulka, oba případy (supervize a mentoring) mají výsledný efekt zaměřený spíše na krátkodobý zisk. V pojetí společnosti má koučování trvalejší efekt, tzn. komplexní rozvoj osobnosti člověka s cílem dosáhnout stabilně vyšší výkonnosti. Kouč není v roli experta na „problémy“ koučovaného. Je důvěryhodným partnerem, který pomáhá koučovanému objevovat vlastní možnosti, které vedou ke zdokonalení, které je měřitelné. Samozřejmě, že kouč může koučovanému nabídnout radu, která mu pomáhá, ale nemůže zaručit, že toto doporučení bude pomáhat i koučovanému.

Z toho vyplývá, že úkolem kouče není poskytovat koučovanému okamžité rady, ale klást mu správné a v některých situacích i velice nepříjemné otázky. Koučování na tyto otázky hledají odpovědi. Při hledání odpovědi si uvědomují svoje silné stránky a schopnosti, které vedou ke zvýšení úspěšnosti.

Koučování, ale není lékem na všechny problémy zaměstnanců. Některé mohou být řešeny jiným způsobem, než je koučování:⁴⁵

<i>Zjištěný problém</i>	<i>Nástroj ke zlepšení</i>
<i>Chybí teoretické znalosti, kvalifikace, poznání</i>	<i>Studium, zaměstnavatel může nabídnout vhodné školení či kurz</i>
<i>Chybí dovednosti, kompetence nebo odborná znalost</i>	<i>Školení, trénink</i>
<i>Chybí určitá praktická znalost, zkušenosti, praxe</i>	<i>Stáže, trénink</i>
<i>Chybí zpětná vazba, reálný sebenáhled, podpora od autority</i>	<i>Pozornost nadřízeného</i>

Jak je vidět z dalšího interního materiálu je velmi mnoho problémů, se kterými se může zaměstnanec setkat a tyto problémy se dají řešit pomocí jiným způsobem než koučováním, protože koučink je nástrojem pro něco hlubšího, než jsou pouze nedostatky v praxi nebo

⁴⁵ Interní firemní materiály vybrané společnosti

kvalifikaci. V koučinku se učíme změnit své postoje, stereotypy. Učíme se zvedat si sebevědomí, snažíme se získat jistotu a klademe na sebe vyšší nároky. Velice důležitým krokem k úspěšnému koučování je motivace, která nesmí koučovanému chybět.

Jak již bylo několikrát řečeno, sama jsem přicházela do této společnosti s tím, že koučink je spíše mentorováním, které je o něco obohaceno a proto se v dnešní době tolik prosazuje. Velice rychle jsem byla vyvedena z omylu a odcházela jsem s hlavou plnou nových informací, které ve mně vzbudily velký zájem o tuto oblast a začala jsem doufat, že mi jednou možná můj zaměstnavatel nabídne koučování jako formu rozvoje osobnosti, protože nikdo z nás neví, jakou nevyužitou kapacitu v sobě skrývá.

Výsledky

Výsledkem mé práce je shrnutí adaptačního procesu, jeho metodologie, různých poznatků z praxe a také přiblížení adaptačního procesu ze strany zaměstnance a zaměstnavatele. A hlavně představení a vysvětlení koučinku, jako oblasti, která může být velice nápomocná při překonávání pracovních překážek. Jedním z důležitých výsledků této práce je zjištění, že mnoho lidí si pod pojmem koučink nebo adaptační proces představuje jiné věci, než které ve skutečnosti znamenají.

Závěry a doporučení

Cílem této práce byla analýza a metodika adaptačního procesu nového zaměstnance. Od dob psaní mé Bakalářské práce jsem s přibývajícím praxí zjistila, že ne vše se dělá, tak jak se píše, ale základ zůstává stejný. Mnoho firem má někdy zvláštní způsoby jednání. Mým doporučením v této oblasti je, aby lidé, kteří se zabývají výběrem nových pracovníků, vždy jednali podle toho, jak by chtěli, aby se s nimi jednalo, pokud by oni sami byli na „druhé“ straně.

Při analýze adaptačního procesu jsem dospěla k názoru, že pokud chce mít zaměstnavatel kvalitní zaměstnance, kteří mu nebudou opouštět zaměstnání ještě v rámci zkušební doby, musí se jim věnovat na 100%. Musí jim dát najevo, že o ně stojí a že jsou pro něj důležití. Pro nově nastupujícího zaměstnance je důležité, aby se cítil v nové práci příjemně. Zaměstnavatel by se měl také zaměřit na přípravu pracovních pomůcek a také detailního popisu práce a člověka, který bude nového zaměstnance provázet.

Stejně tak je důležité, aby se podnik při výběru zaměstnance nezaměřoval pouze na jednu možnost výběru. V dnešní době moderní technologie je velké množství způsobů, jak nalézt nejvhodnějšího zaměstnance a proto je dobré využít kombinaci těchto možností.

V oblasti koučinku bych zase ráda doporučila všem zaměstnancům, kterým byl koučink nabídnut, aby tuto možnost využili a nebáli se nějakých předsudků nebo nepodložených informací.

Koučink sice zní jako pojem zvláštní a pro mnoho lidí, kteří neznají pravý význam tohoto slova, nepochopitelný. Je to však metoda, která může pomoci a to nejvíce v pracovních problémech, ale také dokáže v mnoha případech vyřešit problémy osobního rázu, které mohou vést k problémům pracovním. Sama moc dobře vím, že koučink je velice finančně, časově, psychicky i fyzicky náročný, ale si budou společnosti vychovávat své vlastní kouče, kteří budou brát koučování se zájmem a jako doplnění své práce, není v dnešní době problém koučovat ve společnostech více lidí. Toto koučování může přispět ke zvýšení kreditu společnosti. Pokud bude společnost investovat do koučování, nic tím neztratí, ba naopak do budoucna získá. Je také důležité, aby společnost dokázala svým lidem vysvětlit výhody koučinku, čím jim může prospět a v jaké době.

Úplně na závěr bych ráda popřála hodně štěstí těm, které adaptační proces čeká, ať je pro ně bez stresů a nepříjemností a také všem personalistům, kteří se zabývají výběrem nových pracovníků, aby jednali vždy správně a spravedlivě.

Seznam použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, František; Jak vést a motivovat lidi; 5. Vyd Brno: Computer Press, a.s.; 2008, 113 str. ISBN 978-80-251-2235-8
2. Hr Forum. Vydává Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. 2009, č. 1, Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, 12x ročně. ISSN 1212690X
3. KOUBEK; Josef; Řízení lidských zdrojů; 2.vyd. Praha: Management Press Ringier ČR, a.s.; 350 str. 1997; ISBN 80-85943-514
4. Hr Forum. Vydává Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. 2009, č. 2, Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2009, 12x ročně. ISSN 1212690X
5. Interní materiály vybrané společnosti
6. SLATER; Robert; 31 Tajemství úspěchu Jacka Welche – muže, který změnil General Electric; 1.vyd. Praha: Management Press Ringier ČR, a.s., 171 str., 1999 ISBN 80-7261-000-7
7. SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel; Koučování v manažerské praxi; 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.; 2007, 128 str. ISBN 978-80-247-1692-3