

Obsah

1. ÚVOD	1
2. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	3
2.1 HLAVNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	4
3. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	7
3.1 OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	8
3.2 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	11
3.3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU	14
4. NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	15
4.1. METODY VÝBĚRU.....	16
4.1.1 <i>Výběrový pohovor.....</i>	<i>16</i>
4.1.2 <i>Testy pracovní způsobilosti</i>	<i>17</i>
4.1.3 <i>Assessment centre.....</i>	<i>18</i>
4.2 NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ.....	19
5. ADAPTAČNÍ PROCES.....	20
5.1 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	21
5.2 OBLASTI ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	21
5.3 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	23
5.4 VZDĚLÁVÁNÍ V ADAPTAČNÍM PROCESU	25
5.4.1 <i>Obsah vzdělávání během adaptačního procesu.....</i>	<i>25</i>
5.4.2 <i>Metody vzdělávání v rámci adaptačního procesu.....</i>	<i>27</i>
6. SHRNUTÍ.....	31
7. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	32
7.1 VÝZKUMNÝ VZOREK.....	33
7.2 METODOLOGIE VÝZKUMU.....	34
7.3 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	35
7.3.1 <i>Výběr zaměstnanců ve Vodafone</i>	<i>35</i>
7.3.2 <i>Vzdělávání nově přijatých zaměstnanců ve Vodafone</i>	<i>36</i>
7.3.3 <i>Shrnutí výzkumného šetření.....</i>	<i>45</i>
7.4 DISKUZE.....	46
8. ZÁVĚR.....	48
POUŽITÁ LITERATURA	50
PŘÍLOHY	
PŘÍLOHA Č. 1: STRUKTURA ROZHOVORU S KOORDINÁTOŘKOU VZDĚLÁVÁNÍ	
PŘÍLOHA Č. 2: DOTAZNÍK POUŽITÝ PŘI VÝZKUMU VE VODAFONE	

1. ÚVOD

V moderní společnosti se na trhu práce působí mnoho různých podniků, které si vzájemně konkurují. Mají-li být úspěšný a konkurence schopný „... musejí být ochotní učit se ... úspěšný podnik si je vědom potřeby neustálého zlepšování a hledá možnosti co nejlepšího sebeprosazení“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, 16 s.). Snaha o zlepšování se projevuje zejména vyšší potřebou vzdělávat své zaměstnance.

Podnikové vzdělávání se v podniku uplatňuje v mnoha oblastech – nejen při prohlubování kvalifikace zaměstnanců nebo jejich rekvalifikaci. Je také důležitou složkou adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Během adaptačního procesu se nově přijatý zaměstnanec snaží zorientovat v podniku, seznámit se s ním. Vyskytuje se v neznámém prostředí a neovládá „zaběhnuté“ postupy, které má v rámci pracovní pozice vykonávat. V tuto chvíli by mělo přijít na řadu podnikové vzdělávání s připraveným plánem adaptačního procesu nových zaměstnanců. Mělo by jim pomoci zorientovat se, seznámit se s kolektivem atd. Nováček by se měl seznámit s podnikem jako takovým, měl by se s ním sblížit na tolik, že bude sdílet podnikové cíle a podílet se na zvyšování úspěchu firmy.

V práci se zabývám podnikovým vzděláváním a jeho úlohou v rámci adaptačního procesu. Cílem práce je za pomoci rozhovoru a dotazníků zjistit, zda a jak je podnikové vzdělávání využíváno v rámci adaptačního procesu. Odpověď budu hledat pomocí následujících otázek:

- Je v podniku systematicky podporován adaptační proces?
- Jakou roli má podnikové vzdělávání v rámci adaptačního procesu?
- V případě, že je podnikové vzdělávání v adaptačním procesu využíváno, jaké jsou metody a formy vzdělávání?
- Jaký je obsah školení v rámci adaptace?

Práce je členěna do několika kapitol. Pro přehlednost a uvedení do problematiky, se nejprve zmíním o personálním managementu jako takovém. V jeho rámci se dále budu zabývat podnikovým vzděláváním – jeho významem, metodami a formami. V následující kapitole se věnuji náboru nových zaměstnanců a způsoby jejich výběru. Na závěr teoretické části se zabývám adaptačním procesem nových zaměstnanců. Vymeším, co to

adaptační proces je, co obsahuje, jak by měl probíhat a k čemu je jeho systematická podpora v podniku dobrá.

Druhá část práce je věnována praktickému výzkumu. Jedná se o výzkumné šetření realizované u velké mezinárodní firmy – Vodafone. Pomocí rozhovoru s koordinátorkou vzdělávání paní Černou a dotazníkového šetření u nových zaměstnanců zjistím údaje o průběhu adaptačního procesu ve vybraném podniku. Takto získaná data porovnáám s průběhem adaptačního procesu popsaného v teorii.

Na závěr zodpovím výše položené otázky – zda je podnikové vzdělávání využíváno v rámci adaptačního procesu a zda je adaptační proces ve vybraném podniku systematicky podporován.

Problematikou personálního managementu i podnikového vzdělávání se zabývá mnoho autorů v odborné literatuře. Za zmínění stojí např. práce těchto autorů: Armstrong (1999, 2008), Bláha (2005), Hroník (2007), Koubek (1995, 2000), Milkovich a Boudreau (1993) nebo Vodák a Kucharčíková (2007). Náborem a výběrem pracovníků se též zabývá mnoho odborníků – ať již výše zmínění (ti tuto problematiku uvádějí v rámci personálního managementu), tak mu jsou věnovány i samostatné monografie – např. Dale (2007), Kolman (2004), Stýblo (1994) atd.

Avšak literatury věnující se přímo adaptačnímu procesu mnoho není (oproti literatuře s tematikou náborem zaměstnanců). Většina autorů mu nevěnuje téměř žádnou pozornost, nanejvýše se o adaptačním procesu krátce zmiňují jako o závěru procesu náborem nových zaměstnanců. Z dostupné literatury by se mohlo zdát, že adaptační proces není pro efektivní fungování podniku důležitý, že nestojí v zájmu odborníků. Avšak každý, kdo se o něm, byť jen ve dvou větách, zmiňuje, že pro správné „fungování“ pracovníka je potřeba jeho systematická podpora během několika prvních dnů v zaměstnání.

Nejvíce se adaptačním procesem a jeho postavením v podniku zabývá Barták (2004), Nový (1992) a Stýblo (1994). Adaptační proces též zmiňuje i Palán (2002) ve svém Výkladovém slovníku.

Nejprve se tedy krátce zmíním o personálním managementu, jeho činnostech a funkci v podniku.

2. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Podnik nebo jakákoli jiná organizace mohou fungovat pouze tehdy, pokud se jim daří shromažďovat, propojovat a využívat tři základní zdroje (Koubek, 1995, s. 9):

- materiální,
- finanční,
- lidské.

Proces neustálého propojování a využívání těchto zdrojů tvoří základ podnikového řízení. Oblastí lidských zdrojů, kterou se v práci budu věnovat, se zabývá tzv. personalistika – „nauka o práci s lidmi“ (Palán, 2002, s. 151).

Na tuto problematiku se v podniku zaměřuje tzv. personální práce¹ – „na problematiku člověka v pracovním procesu a jeho významu jako pracovní síly pro podnik“ (Koubek, 1995). Personální útvar má umožňovat, aby podnik dosáhl všech svých cílů, poskytuje vedení a podporu zaměstnanců. Personální management (personální řízení) je v podniku „proces utvářející a udržující takové prostředí, ve kterém je možno efektivně realizovat své cíle“ (Palán, 2002, s. 151) a to právě pomocí lidských zdrojů.

Důležitým cílem personálního řízení je podle Armstronga (1999, s. 43) „umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu firmy“.

Personální management se v zásadě skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí, od kterých se odvozují jednotlivé personální činnosti (Nový, 1992):

1. Utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků. Sem patří především věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů.
2. Vlastní vedení lidí, při kterém jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, sociálních norem a vzorů jednání, hodnotových preferencí) a jednání (iniciativa, výkonnost) pracovníků.

¹ Personální práce je obecné označení pro oblast personálních činností – právních, administrativních, řídicích. (Palán, 2002, s. 151)

2.1 HLAVNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální management ve firmě zajišťuje její hladký a bezproblémový chod. Zajišťuje podniku dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni efektivně vykonávat svěřenou práci. Zároveň je o ně taktéž potřeba pečovat – motivovat, hodnotit, vzdělávat, apod.

Hlavní úkoly personálního managementu by se z tohoto pohledu daly rozdělit do čtyř oblastí (Koubek, 1995):

- vytvářet soulad mezi pracovními místy a pracovníky tak, aby požadavkům každého pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka, aby proces rozvoje pracovních schopností pracovníků s předstihem reagoval na proměnlivost požadavků pracovních míst;
- optimálně využívat pracovní síly v podniku, především naplno využívat pracovní dobu a maximální využití pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků;
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku;
- personální a sociální rozvoj pracovníků – rozvoj pracovních schopností a sociálních vlastností, kariéry, sblížení či ztotožnění individuálních a podnikových zájmů, uspokojování a rozvíjení potřeb pracovníků a vytváření příznivých pracovních podmínek.

První tři úkoly sledují především zájmy podniku, jeho lepší fungování a prosperitu. Čtvrtá oblast se zaměřuje zejména na člověka, zaměstnance, a jeho zájmy. Snaží se o sladění zájmů jedince s cíly podniku. Pokud zájmy zaměstnance nejsou stejné jako zájmy firmy, nemohou být plně uspokojeny první tři oblastmi. Proto se v personálním řízení klade velký důraz na oblast personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

Pro uspokojování a plnění výše zmíněných úkolů (zejména personálního a sociálního rozvoje) je potřeba, aby personální řízení splňovalo tyto požadavky (Armstrong, 1999, s. 47):

- uvolňovat a rozvíjet vnitřní potenciál lidí, k tomu zejména: rozvíjet procesy, které maximalizují jejich přínosy; umožnit těm, kdo mají potřebné schopnosti, aby se v organizaci a řízení uplatnili ve své kariéře co nejdříve; prosazovat soustavné vzdělávání a rozvoj každého zaměstnance v podniku jako uznávaný rys

pracovního života; vypracovávat, zavádět a spravovat systémy, které zabezpečí přístup k odpovídajícím zkušenostem; provádět specifický výcvik dovedností;

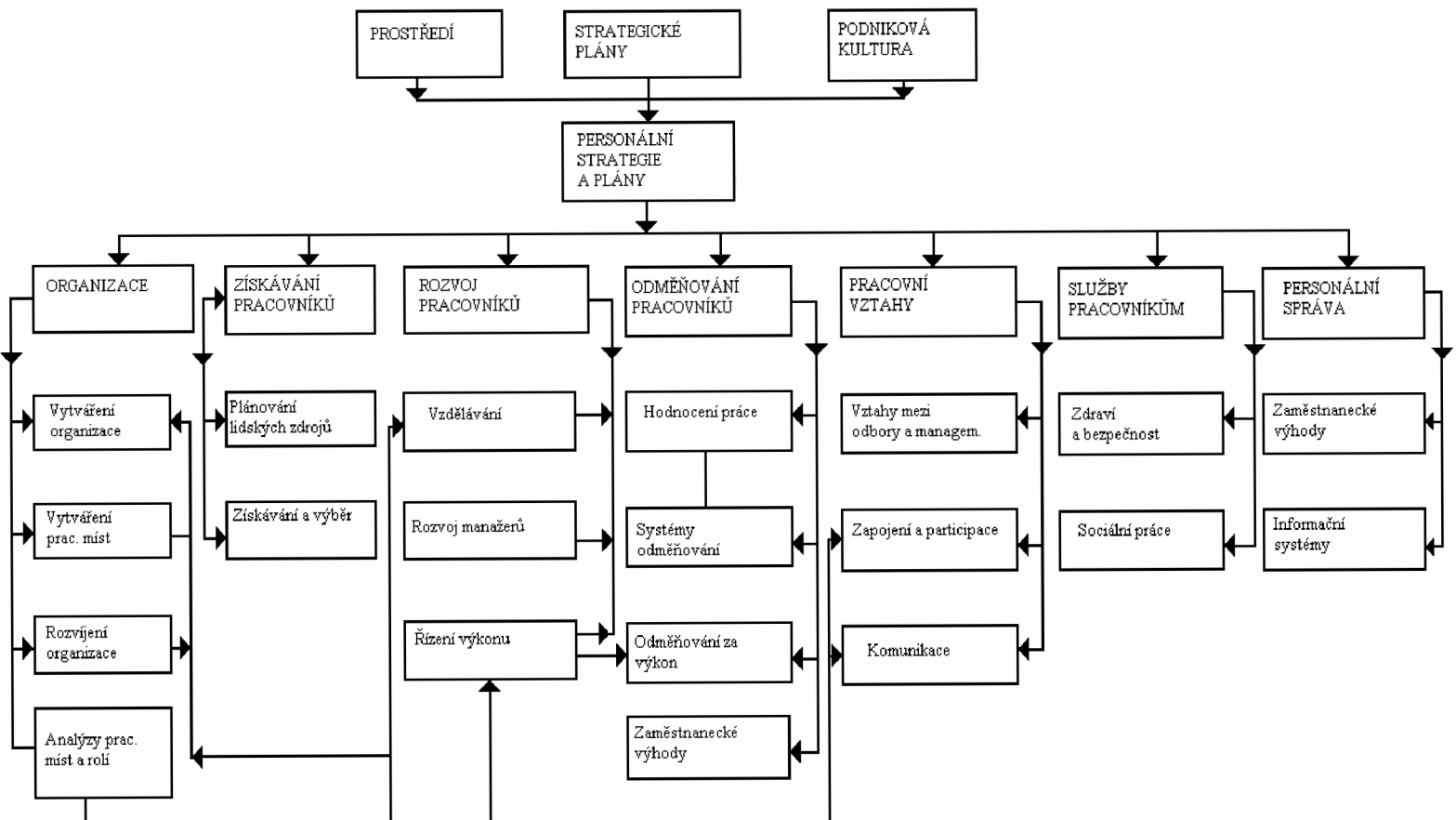
- při získávání, rozvoji a vzdělávání lidí zabezpečovat správnou kombinaci specifických znalostí specialistů a širokých dovedností a přístupů, které vyžadují měnící se podmínky v podnikání;
- řídit stále rozmanitější pracovní sílu s rozdílnými kariérovými vzorci, kariérovými aspiracemi a vztahy k zaměstnavateli;
- řídit pracovní vztahy, kolektiv a jedince tak, aby se udrželo vědomí jejich oddanosti a sounáležitosti podniku v době probíhajících změn;
- navrhovat, zavádět a řídit systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu pracovníků tak, aby spojovaly a motivovaly lidi, individuálně i v týmech, v zájmu dosahování priorit a výsledků organizace;
- udržovat a zlepšovat fyzickou a duševní pohodu pracovních sil vytvářením vhodných pracovních podmínek a rozvojem iniciativy v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Jak již vyplývá z uvedené teorie, personální management má za úkol starat se o zaměstnance (jak nové, tak stávající), pečovat o ně, aby jejich práce a výkony byly co nejvyšší při co nejmenším vynaloženém úsilí. Konkrétní činnosti, které tedy personální útvar v podniku realizuje, jsou v literatuře (Koubek (1995, 2000), Armstrong (1999, 2002), Hájek, Vítek (1991)) nejčastěji uváděny tyto:

- analýza a hodnocení pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání a výběr pracovníků;
- hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků);
- rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- odměňování pracovníků;
- podnikové vzdělávání;
- pracovní vztahy (organizace jednání mezi zaměstnanci a vedením podniku);
- péče o pracovníky;
- personální informační systém.

Všechny tyto činnosti jsou mezi sebou provázané, tvoří systém, ze kterého nelze žádný díl odstranit. Vzájemné vztahy těchto činností jsou naznačeny na obrázku č. 1.

Obr. č. 1: Personální činnosti – jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 1999, s. 46)



Podle předchozího obrázku je zřejmé vzájemné propojení jednotlivých oblastí zájmu personálního managementu. Je vidět, že je nelze od sebe nijak oddělit, pokud chceme zachovat plně fungující systém.

V následující části se budu věnovat zejména oblasti podnikového vzdělávání, které v personálním řízení, a v podniku vůbec, hraje významnou roli. Na obrázku č. 1 je možné vidět, jaké všechny oblasti vzdělávání ovlivňuje a co vše ovlivňuje vzdělávání.

Podnikové vzdělávání usnadňuje v mnoha ohledech personální plánování – rozmísťování pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace či rekvalifikace pracovníků nebo jejich personální a sociální rozvoj (Koubek, 1995).

Vzdělávání může mít velký vliv i na získávání a výběr pracovníků. Pro mnoho potenciálních zaměstnanců jsou atraktivnější firmy, které nabízejí možnosti dalšího vzdělávání, přispívají ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti na trhu práce. Podnik tím může získat mnoho kvalifikovaných pracovních sil, které se chtějí dále zdokonalovat (Šimberová, 2008).

Systematické vzdělávací programy podniku usnadňují i výběr nových zaměstnanců – může si dovolit přijmout i méně kvalifikované zaměstnance, které si zaučí podle svých vlastních potřeb. To se projevuje zejména u úzce specializovaných podniků, kdy je problém zajistit kvalitního odborníka pro specifické činnosti.

3. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání je „systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace“ (Palán, 2002, s. 157). Toho je dosahováno tím, že „se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností“ (Armstrong, 1999, s. 531).

Podrobněji může být podnikové vzdělávání podle Armstronga (1999, s. 531) definováno jako „plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly“.

Základním cílem podnikového vzdělávání je napomoci organizaci flexibilně se přizpůsobovat neustále se měnícím požadavkům trhu. Pracovní síla musí být schopna pružně reagovat na každou změnu a dokázat plnit cíle organizace. To je možné díky neustálému rozvoji zaměstnanců. „Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“ (Armstrong, 1999, s. 531), protože jsou pro firmu klíčovým zdrojem, bez nichž se podnik neobejde.

Konkrétní cíle vzdělávání v podniku výstižně shrnul Armstrong (1999, s. 531):

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Mezi hlavní výhody efektivního vzdělávání patří zejména možnost minimalizovat náklady na osvojení znalostí a dovedností či zlepšit individuální či týmový výkon a tím i výkon podniku jako takového. Dobře propracovaný a fungující vzdělávací systém také často přiláká do firmy vysoce kvalifikované pracovníky tím, že jim nabízí další možnost profesního růstu a příležitosti k dalšímu rozvoji.

3.1 OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Oblasti vzdělávání v podniku je možné třídit do mnoha kategorií podle mnoha hledisek. Jedním z nich je např. systematizace podle vzdělávacího obsahu, z hlediska zaměření se na měkké či tvrdé kompetence nebo podle formy výuky. Každá výuka, vzdělávání, je prováděno určitou formou. Z pohledu zaměstnanců se může jednat o formy výuky prezenční nebo distanční (formou e-learningu apod.) (Hroník, 2007).

Forem a metod vzdělávání je mnoho a mohou se lišit podnik od podniku. Záleží na organizaci, jaké typy vzdělávání upřednostní a jaké jí připadají nejvhodnější. Ne všechny metody se dají všude uplatnit a nejsou vždy nejvhodnější. Co se týče forem, bývá využíváno interních i externí vzdělávání a záleží již na charakteru konkrétního kurzu.

Hroník (2007) uvádí jako nejčastější typy vzdělávání tyto:

- *Funkční vzdělávání*, které má charakter odborné přípravy a učení se do zásoby. Je nezbytné pro standardní výkon určené práce a odvíjí se od popisu pracovního místa a toho, co má pracovník vykonávat.
- *Doplňkové funkční vzdělávání* rozšiřuje a doplňuje funkční vzdělávání o další vědomosti a schopnosti. Jedná se např. o výcvik obchodních či komunikačních dovedností, řešení problémových situací, apod. Často má charakter zakázkového řešení.
- *Manažerské vzdělávání* – sem spadá nejen odborné vzdělávání na VŠ či jiných institucích, ale i např. nácvik týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských kompetencí a způsobilostí.
- *Jazykové školení*;
- *IT školení*;
- *Účelové školení* má nejčastěji charakter rozvoje měkkých dovedností. Spadá sem např. školení typu stress management či efektivní komunikace;
- *Školení ze zákona*.

Palán (2002) podnikové vzdělávání pojímá na rozdíl od Hroníka (2007) poněkud odlišně. Podle Palána (2002, s. 157) podnikové vzdělávání zahrnuje tyto oblasti:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace;
- zvyšování kvalifikace;
- rekvalifikace;
- vzdělávání manažerů.

V některých oblastech se shodují, jen je každý jinak nazývá. Hroníkovo funkční vzdělávání je totožné s Palánovým vzděláváním v rámci adaptačního procesu, kdy je nový pracovník informován o podniku a jeho nové pracovní pozici. Poté je postupně

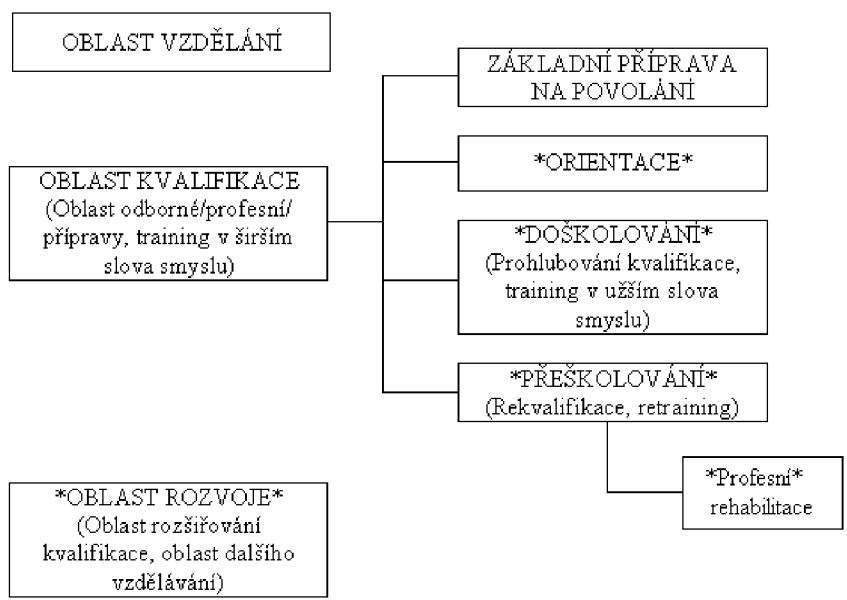
vzděláván, aby byl schopen bez problémů vykonávat jemu svěřenou práci a byl pro organizaci užitečný.

Prohlubování kvalifikace pracovníka a její zvyšování Hroník zahrnuje do doplňkového vzdělávání a do různých dalších školení (jazykové, IT). Na rozdíl od Palána však nepočítá s možnou rekvalifikací pracovníka, která je potřebná zejména při změně pracovní pozice a to jak při změně na stejné úrovni, tak i při povýšení na pozici vyšší.

Většina autorů, jako např. Hroník (2007), Palán (2002), Koubek (1995), se tedy nejčastěji shoduje na třech základních oblastech – vzdělávání, kvalifikace a rozvoj. Ty pak dále ještě rozvíjí a dělí, avšak tyto tři se zdají být stěžejními (viz obr. č. 2.).

Oblast vzdělávání má charakter spíše sociálního učení. Je to oblast, ve které se formují základní schopnosti a dovednosti jedince, díky nimž je člověk schopen přežít ve společnosti. Umožňuje nám všestranný rozvoj a získání základní vědomosti, na které potom může navazovat další odborný (profesní) rozvoj. Do této oblasti podnikové vzdělávání nezasahuje, ale navazuje na něj (Koubek, 1995).

Obr. č. 2: Systém formování pracovních schopností člověka. Koubek (1995, s. 114)



Pozn.: Hvězdičkou označené vzdělávací aktivity bývají součástí podnikového vzdělávání pracovníků.

Oblast kvalifikace mívá charakter odborné nebo profesní přípravy. Je pro ni zažitý pojem training. Je to vlastně základní příprava na povolání, orientace pracovníka, jeho doškolení a přeškolení (Koubek, 1995).

Orientace spočívá zejména v seznámení pracovníka s podnikem a úkoly, které má vykonávat. Cílem je především zorientování pracovníka v novém pracovním prostředí.

Při doškolení si zaměstnanec prohlubuje své znalosti a zvyšuje kvalifikaci. To je důležité zejména v rychle se rozvíjejících odvětvích, kdy je potřeba, aby zaměstnanci znali stále novější technologie (Koubek, 1995).

Přeškolení neboli rekvalifikace je podle Koubka (1995) potřebná, pokud zaměstnanec mění své zaměstnání za jiné, více či méně odlišné od stávajícího. Je potřeba zaučit ho v novém oboru, aby získal příslušné znalosti potřebné pro plnění nových úkolů. Rekvalifikace však častěji probíhá pod záštitou jiných organizací (úřady práce) než je podnik, kde zaměstnanec pracuje. Podnikem je rekvalifikace zajišťována například při přechodu zaměstnance z jednoho oddělení na jiné, při významné změně pracovní náplně.

Třetí oblastí je oblast rozvoje – dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace. Je orientována na širší znalosti, než ty, které pracovník musí nezbytně znát. Jedná se o snahu odstraňovat rozdíly mezi znalostmi a schopnostmi pracovníka a požadavky pracovního místa, aby ho mohl lépe vykonávat. Jedná se však o komplexní vzdělávání a rozvoj nejen vědomostní, ale i sociální. Je potřeba zvládnout schopnost řešit problémy komplexně. Díky tomuto rozvoji pracovníka se zvyšuje i jeho konkurenceschopnost na trhu práce (Koubek, 1995).

3.2 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

V podnikovém vzdělávání je možné využívat mnoho metod. Existuje jich široká škála a každá metoda se hodí pro jiný typ vzdělávání. Firmy si vybírají, která z nich se nejlépe hodí pro jejich podmínky a pro informace, které se mají účastníci vzdělávání dozvědět.

Metody se dají rozdělit do dvou základních velkých skupin (Koubek, 1995, s. 123):

1. metody používané na pracovišti – tzv. „on-the-job“, jsou to metody využívané přímo na pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů;
2. metody používané ke školení mimo pracoviště – tzv. „off-the-job“.

Všeobecně bývá první skupina metod považována za vhodnější pro podnikové vzdělávání, než skupina druhá. Je vždy lépe, když jsou zaměstnanci vzdělávání v prostředí, které znají (nebo mají poznat). Učí se na praktických úkolech přímo z jejich vlastní praxe. To je vhodné zejména při zaučování či rekvalifikaci. Metody „off-the-job“ se využívají zejména pro další doplňková školení – kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy a další.

Přehled základních metod vzdělávání a jejich možná aplikace na konkrétní oblasti vzdělávání je naznačen v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Rozpis vzdělávání (příklad) (Hroník 2007, s. 129).

Oblasti vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučink, mentorink	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Podle literatury mezi se nejčastěji používané metody vzdělávání na pracovišti, jak uvádí např. Armstrong (2002), Koubek (1995), patří:

- koučování (coaching) – založeno na dlouhodobé interakci dvou lidí (zaměstnanec a jeho kouče, rádce), soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu a iniciativě;
- mentorování (mentoring) – je to obdoba koučování, iniciativa a odpovědnost ale spočívá na školeném pracovníkovi, který si svého rádce sám vybírá;
- counselling – vychází z poradenství, je určený pro podporu manažerů, je to jednorázová, konkrétně zaměřená akce;
- stáž – pobyt na podobném pracovišti;
- rotace – získávání zkušeností na různých místech podniku, krátkodobé stáže na jednotlivých odděleních v podniku;

- instruktáž při výkonu práce – zkušený pracovník předvádí zaškolovanému pracovní postup, školený si díky pozorování a napodobování tento proces zapamatuje;
- e-learning – vzdělávání pomocí počítačů, pomocí vzdělávacích programů;
- pracovní porady (meetingy) – účastníci se seznamují s problémy a fakty týkající se nejen svého pracoviště, ale i celé organizace, vyměňují si názory, zkušenosti, řeší společně problémy.

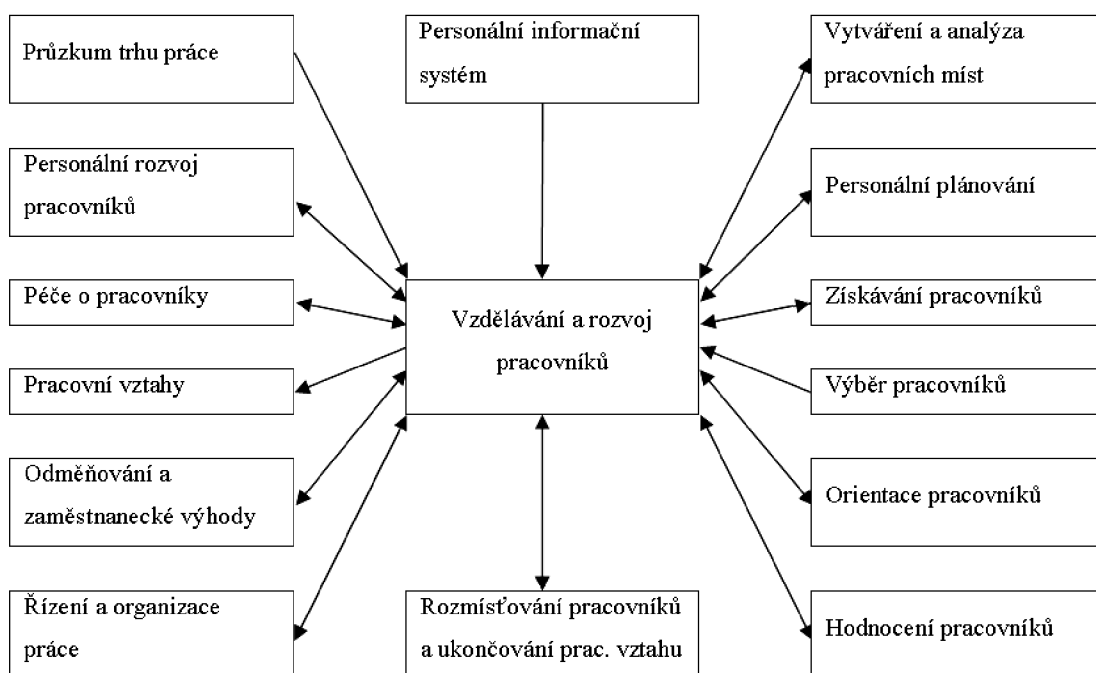
Metody používané mimo pracoviště jsou nejčastěji realizovány v tzv. školním režimu – kurzy na školách nebo školicích střediscích, školských zařízeních, vývojových pracovištích, atd. Nejčastějšími využívanými metodami jsou podle Koubka (1995) a Armstronga (2002) následující:

- přednáška, popř. přednáška spojená s diskuzí, seminář – obvykle je zaměřená na odborné téma, zprostředkování faktických informací o nových výrobcích, technologiích, apod.;
- demonstrování (praktické, názorné vyučování) – zprostředkování informací názorným způsobem, s použitím multimediálních technologií, předvádění využití nejnovějších přístrojů apod.;
- případová studie – metoda využívána při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jedná se o smyšlené nebo skutečné úlohy, které jednotlivci nebo skupinky analyzují, diagnostikují situaci a navrhují řešení;
- workshop – varianta případové studie, praktické úkoly se řeší týmově a komplexněji;
- simulace – je to metoda více zaměřená na praxi a aktivní účast školených, účastníci obdrží podrobný scénář a mají činit řadu rozhodnutí;
- hraní rolí – orientace na rozvoj praktických schopností, účastníci na sebe berou určitou roli, díky ní poznávají a učí se;
- assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) – pro vzdělávání manažerů, školená osoba plní různé úkoly a řeší rozličné problémy.

3.3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Podnikové vzdělávání, jak jsem již uváděla, hraje v personálním managementu důležitou roli. Stojí téměř u všech personálních činností a nějakým způsobem je ovlivňuje nebo je jimi ovlivňováno. Jak je vidět z následujícího obrázku (č. 3), vzdělávání a rozvoj pracovníků stojí v samém středu zbylých odvětví a je s každým z nich svým způsobem propojené.

Obr. č. 3: Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti (Koubek, 2000, s. 316).



Je vidět, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stanovuje na základě průzkumu trhu práce a personálního informačního systému¹. Od tohoto se potom odehrává vše ostatní. Vzdělávání je napojeno na ostatní oblasti a jeho podoba se utváří díky vzájemné interakci s ostatními odvětvími.

Vzdělávání je propojeno jak s personálním plánováním či rozmísťováním pracovníků v podniku, tak i se získáváním a nábořem nových zaměstnanců a jejich orientací. To je oblast, které se věnuji v následující části – problematice náboru a orientaci nového pracovníka v podniku.

¹ Personální systém poskytuje informace o pracovnících, vzdělání, kvalifikaci, praxi, ... (Koubek, 2000)

4. NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Mezi velmi důležité personální a sociální procesy v personálním řízení patří nábor, výběr a přijímání nových pracovníků. Je to z toho důvodu, že „trvalý úspěch firmy, podniku, závisí na lidském kapitálu“ (Nový, 1992, s. 30). Ten je obstaráván právě personálním managementem, který získává pro podnik nové kvalifikované zaměstnance. „Cílem náboru je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro určitá konkrétní pracoviště dané organizace“ (Nový, 1992, s. 30).

Při náboru pracovníků je potřeba rozlišovat, zda jsou pracovníci přijímáni tzv. z vnitropodnikových (interních) zdrojů, nebo z mimopodnikových (externích). Nábor pracovníků z vlastních, vnitřních, zdrojů je pro firmu mnohem výhodnější, protože zaměstnanec již o podniku mnoho ví, zná podnikové strategie, cíle, metody a není tudíž potřeba vynakládat mnoho času na jeho zaškolování. Tito zaměstnanci také bývají více motivovaní vzhledem k možnosti vyššího uplatnění či zajímavější práce (Stýblo, 1994).

Pokud jsou pracovníci zajišťováni z vnějších zdrojů, je možné je získávat pomocí několika způsobů (Nový, 1992, 33):

- kontakty s úřadem práce;
- spolupráce s personálními útvary jiných organizací;
- vytipování zcela konkrétních odborníků z jiných podniků a snaha o jejich získání;
- spolupráce s vysokými školami, středními školami a učilišti;
- vlastní inzerce v masmediích a sledování cizí inzerce;
- vyhlášení konkurzního řízení;
- pořádání „dnů otevřených dveří“;
- využití plakátové reklamy, letáků, apod.

V procesu získávání a výběru pracovníků Armstrong (2002) vymezuje tři fáze – definování požadavků, přilákání uchazečů a jejich vybírání. V rámci definování požadavků je potřeba přesně popsat pracovní místo, které má být obsazeno. Je třeba stanovit požadavky a podmínky zaměstnání, které budou uchazeči nabídnuty.

Na základě analýzy pracovního místa jsou vyhotoveny inzeráty nebo jiné informační materiály, které mají přilákat zájemce. Je potřeba prozkoumat dostupné vnitřní zdroje, tak případně i informovat zájemce z řad široké veřejnosti. Poté je potřeba zpracovat došlé žádosti o zaměstnání a udělat tzv. předvýběr. Jedná se o zpracování

došlých žádostí a jejich rozřazení podle kritérií na „zcela vyhovující“, „vyhovující“ a „nevyhovující“. Uchazečů, jejichž žádosti byly označeny jako „nevyhovující“ požadovaným kritériím, se poté zasílá zdvořilostní odmítavý dopis (Koubek, 1995).

Pro uchazeče z ostatních kategorií je potřeba uspořádat různé pohovory, testování, hodnocení apod. Nakonec je potřeba vybrat nejlepšího uchazeče.

4.1. METODY VÝBĚRU

Metody pro výběr zaměstnanců jsou využívány zejména proto, aby zaručily vyšší pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců na požadovaná pracovní místa.

Metody výběru Stýblo (1994) rozděluje do několika skupin. Tou první jsou metody základní – ty je potřeba využít vždy při jakémkoli výběru zaměstnanců (nezáleží na tom, zda se jedná o řadového dělníka anebo vysoce postaveného manažera). Mezi tyto metody patří personální anamnéza (životopis, dotazník) a výběrový pohovor. To jsou dvě fáze, kterými by měl projít naprosto každý. Na základě těchto materiálů se v očích personalistů vytváří obraz uchazeče – o jeho zkušenostech, znalostech a projevu.

Podle potřeby a charakteristiky nabízeného pracovního místa se používají další metody, které předchozí dvě rozšiřují a doplňují. Do této kategorie patří testování způsobilosti a to jak odborné, psychické, tak i speciální (grafologické, ...) (Stýblo, 1994).

Poslední skupinu metod výběru tvoří metody „doplňkové“, které lze využít pro doplnění kterékoli předchozí metody. Patří sem reference od předchozích zaměstnavatelů a zdravotní posouzení uchazeče. Dále se do této skupiny řadí ještě jedna specifická metoda pro výběr manažerů – tzv. manažerská vize rozvoje nebo strategie podniku.

4.1.1 *Výběrový pohovor*

Pohovor (interview) je nejčastěji používanou metodou výběru pracovníků. Jeho hlavním cílem je získat hlubší informace o uchazeči, o jeho očekáváních o podniku, pracovním místě či pracovních cílech. Personalisté provádějící pohovor díky osobnímu kontaktu posuzují i osobnost uchazeče – často jeho osobnost vystihnou lépe nebo přesněji než různé testy osobnosti (Koubek, 1995).

Důležitým cílem je také to, že se uchazeč dozvídá hlubší a podrobnější informace o podniku jako takovém a přesnou náplň budoucího zaměstnání. Seznamuje se s podnikovou kulturou, s přístupem personalistů k lidem, zaměstnancům, uspořádání

podniku, kanceláři apod. Konfrontují se jeho očekávání s realitou, s předloženou nabídkou. Získává realistickou představu o firmě a práci, o kterou se uchází. Nejedná se totiž pouze o výběr budoucího zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá podnik, ve kterém chce pracovat, jak na něj prostředí firmy působí (Koubek, 1995). Tento výběr je vzájemný.

Pohovor může být nestrukturovaný nebo strukturovaný. U nestrukturovaného pohovoru jsou jeho forma, obsah i postup utvářeny postupně během pohovoru. Strukturovaný pohovor je předem připraven a standardizován. Obsah, pořadí otázek i čas věnovaný jednotlivým otázkám je přesně vymezen (Koubek, 1995). Tento rozhovor není tak volný a neumožňuje hlouběji poznat jednotlivé uchazeče.

Další možné dělení pohovorů, jak uvádí Armstrong (2002), je z hlediska počtu přítomných – individuální pohovor, pohovorové panely a výměrové komise.

Individuální pohovory jsou diskuzí mezi uchazečem a tím, kdo pohovor provádí. Tento typ pohovoru vede k navázání bližšího kontaktu a tazatel se dozvídá mnohem více informací, zejména o osobnosti uchazeče.

Druhým typem jsou pohovorové panely. V tomto případě je zde přítomen uchazeč a proti němu personalista a nejčastěji jeden nebo více nadřízených pracovníků (často z oddělení, pod které volné pracovní místo spadá). Velkou výhodou těchto pohovorů je sdílení myšlenek, informací a možná diskuze o vhodnosti uchazeče. Při výběru není odpovědnost pouze na jedné osobě, ale rozhoduje zde několik osob (Armstrong, 2002).

Posledním typem je tzv. výběrová komise, která je obdobou pohovorových panelů. Je více oficiálnější a účastní se jí více osob zastupující podnik. Nevýhodou těchto komisí je, že uchazeč může být uzavřený, není to tolik osobní. Komise má sklony dávat přednost sebejistějším a suverénně vystupujícím kandidátům, ale snadno mohou přehlédnout jejich slabiny (Armstrong, 2002). Uchazeč se před komisí chová jinak, než by se zachoval při osobní rozhovoru, při kterém je uvolněnější, vstřícnější a otevřenější.

4.1.2 Testy pracovní způsobilosti

Testů pracovní způsobilosti je dlouhá řada a často bývají používány jako doplňkové metody. Mezi základní testy patří testy inteligence, schopností, znalostí, osobnosti, skupinové metody a částečně i assesment centre. Nyní se o jednotlivých testech zmíním o něco podrobněji (podle Koubek, 1995).

Testy inteligence – mají sloužit pro hodnocení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (verbální schopnosti, numerické myšlení, rychlost vnímání ...).

Testy schopností – používají se k hodnocení nynějších schopností uchazeče a možnosti jejich rozvoje. Tyto testy se zaměřují na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohly či prostorovou orientaci a na řadu duševních procesů.

Testy znalostí – mají za úkol určit hloubku znalostí a odborných návyků, při tomto testování testovaná osoba předvádí např. určitý pracovní postup.

Testy osobností – jsou to testy psychologické a mají za úkol odhalit různé stránky osobnosti uchazeče. Jeho základní rysy, povahu, racionalitu, emocionalitu apod.

Skupinové metody – testování se účastní více osob, jedná se často o simulaci řešení určitého praktického problému.

4.1.3 Assessment centre

Assessment centre neboli diagnosticko-výcvikový program, je v dnešní době velmi oblíbená metoda výběru. Je to komplexní program testování založený na simulaci pracovní činnosti a má mnoho variant. Nejčastěji jsou testovaným osobám různým způsobem předkládány úkoly a problémy ke splnění. Často je předkládáno velké množství úkolů a testování jsou limitováni časem. Tím je testovaná osoba vystavena určité míře stresu, kterou lze ovlivňovat (Koubek, 1995).

Úkolem assessment centre je simulovat reálné pracovní prostředí a tlak na zaměstnance. V tomto prostředí pak lze snadno ověřit, zda uchazeč je schopen zvládat pracovní zatížení, které by ho po přijetí čekalo.

Hlavními rysy tohoto výcviku jsou tedy (Armstrong, 2002):

- největší pozornost se soustřeďuje na chování uchazečů;
- úkoly simulují klíčové aspekty práce určeného pracovního místa;
- při plnění úkolů hrají účastníci mnoho různých rolí, které vyjadřují jejich budoucí chování a práci ve skupině;
- jako doplňkové metody se používají pohovory a testy.

Tyto aktivity poskytují také příležitost pro posouzení, zda a na kolik uchazeči vyhovuje podniková kultura, na kolik je schopen ztotožnit se s podnikem, spolupracovat s ostatními, plnit úkoly ve stresu, pod tlakem, nakolik je schopen zorganizovat si úkoly apod.

4.2 NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ

„Zařazování pracovníků na správná místa představuje dovednost, která dává možnost, aby pracovníci uplatňovali právě ty schopnosti, které budou pro organizaci cenným přínosem a pro které zejména byli vybráni“ (Stýblo, 1994, s. 108). To je úkolem personalistů, aby při výběrů zaměstnanců vybrali správného uchazeče, který se hodí na volnou pozici v podniku.

Výběr zaměstnanců však nekončí úspěšným vybráním vhodného uchazeče. Ještě záleží na uchazeči, zda nabídku zaměstnání přijme. Pokud se tak stane, je potřeba pro nového zaměstnance nachystat mnoho věcí, přichystat vše, aby mohl nový zaměstnanec nastoupit na své pracovní místo. A také seznámit pracovníky se skutečností, že jim přibude nový kolega.

Je zapotřebí, aby pracovní skupina, do které přijde nový člen, byla na jeho přijetí připravena a čekala jej. Často je nutné přerozdělit ve skupině pracovní úkoly, vymezit úkoly pro nového člena (Dale, 2007).

„Nástup nového pracovníka do zaměstnání působí na jeho celkový další vývoj. Nový zaměstnanec musí zvládnout obrovské množství informací, naučit se novým činnostem, seznámit se se spoustou nových lidí“ (Stýblo, 1994, s. 108). Z toho důvodu je potřeba mu pomoci zorientovat se, adaptovat se na nové prostředí, seznámit ho s kolegy, podnikem.

5. ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces je obecně „proces, ve kterém se jedinec svojí aktivitou přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí (okolí, sociální situaci). Restrukturalizací osobnosti včleňuje faktory okolí do svého vnitřního světa. Adaptační proces je významnou součástí socializace ... jako dimenze dotváření osobnosti a její adaptace na měnící se podmínky prostředí“ (Palán, 2002, s. 7). Je to „proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky... jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům“ (Nový, 1992, s. 58).

V oblasti personálního řízení je adaptace a adaptační proces pojímán poněkud odlišně: je to „orientační proces, tj. adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, ev. při přemístění a eliminovat eventuelní adaptační stres ... vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci“ (Palán, 2002, s. 8). Je to „proces vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách – jednak v rovině pracovní adaptace a jednak v rovině sociální adaptace pracovníka“ (Nový, 1992, s. 58).

Během pracovní adaptace, která optimálně trvá 4 – 6 měsíců (Hroník, 2007), se postupně vyrovnávají osobní předpoklady jedince s konkrétními požadavky pracovního místa. V rámci sociální adaptace se zaměstnanec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého podniku. Tyto dvě roviny adaptace se navzájem prolínají a „úspěšný adaptační proces znamená zvládnutí obou rovin adaptace“ (Nový, 1992, s. 58).

Podle Nového (1992, s. 59) je tedy při řízení adaptačního procesu potřeba „sledovat oba aspekty – aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt organizace (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem).

5.1 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Aby firma systematicky podporovala adaptační proces nových zaměstnanců (jejich orientaci v podniku), musí pro ni být důležitý, plnit určité úkoly, mít své cíle. Hlavní cíle uvádění nového pracovníka do organizace se dají na základě literatury (Armstrong (2002), Barták (2004), Hájek, Vítek (1991), Koubek (1995), Nový (1992), Palán (2002)) shrnout do několika bodů:

- seznámení s novým prostředím, s podnikem;
- seznámení s prací, náplní pracovního místa;
- dosahování toho, aby nový zaměstnanec co nejlépe a co nejdříve po nástupu podával požadovaný výkon;
- vytváření vztahů ke spolupracovníkům, včetně nadřízených a podřízených (začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku);
- formování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou ;
- postupné získání perspektivy svého dalšího odborného a profesního růstu;
- snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance.

V následující části se zabývám způsobem, jak je možné těchto cílů dosáhnout. Pro plnění výše zmíněných cílů – úkolů, je zapotřebí, aby adaptační proces byl plánovaný, systematický a měl určitou posloupnost. Velmi důležitý je obsah sdělení a jeho forma, způsob, jakým se informace dostávají k novému zaměstnanci.

5.2 OBLASTI ADAPTAČNÍHO PROCESU

Adaptace zaměstnanců se podle Koubka (1995) zaměřuje na tři základní oblasti podle toho, jaká je její cílová skupina, jakým lidem je určena. Jedná se o následující oblasti – celopodniková orientace, útvárová orientace a adaptace na konkrétní pracovní místo.

Celopodniková orientace zprostředkovává obecné informace všem zaměstnancům podniku bez ohledu na jejich pracovní umístění a obsah práce. Jedná se zpravidla o informace týkající se firmy, jako např. její historie, cíle, organizační schéma nebo informace o stravování či o poskytovaných benefitech (Koubek, 1995).

Útvarová orientace se týká především organizační jednotky podniku – oddělení, týmu, ... v němž se nachází pracovní místo, na které byl uchazeč přijat. V rámci této oblasti by se měl zaměstnanec blíže seznámit s konkrétním oddělením, jeho specifiky, detaily (Koubek, 1995).

Poslední oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo. Zde se zaměstnanec seznamuje s konkrétním pracovním místem, s přesným obsahem a metodami práce konkrétními úkoly, úkony.

Pro celopodnikovou, popř. útvarovou orientaci, je mnohými odborníky (např. Koubek (1995), MVČR (c2008)) doporučováno použití tzv. „orientačního balíčku“. V rámci tohoto balíčku dostává každý „nový zaměstnanec složku, která obsahuje organizační schéma, organizační a pracovní řád, informace o stravování, specifikaci pracovní náplně ...“ (MVČR, c2008). Zpravidla se jedná o dokumenty nebo útlé brožurky, které zaměstnanec dostává při svém nástupu do zaměstnání. Některé dokumenty si může zaměstnanec ponechat (přehled stravy, rekreace, náplň práce apod.), jiné dostává „zpravidla pouze k prostudování, přibližně po měsíci je vrací zpět na personální oddělení“ (MVČR, c2008).

Během orientace nového pracovníka je též často využívána tzv. karta o průběhu adaptačního procesu, kde jsou zapsány následující údaje (MVČR, c2008):

- absolvování školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- přehled skutečností, s nimiž má být zaměstnanec seznámen včetně toho, kdo a kdy ho s uvedenými skutečnostmi seznámil;
- jak se nadřízený podílí na adaptačním procesu pracovníka;
- stanovení oddělení (referátů), s jejichž činností by měl být pracovník seznámen;
- přehled oddělení (referátů), kterými zaměstnanec v rámci rotace (jakožto součásti adaptace) prošel;
- absolvování příslušné odborné přípravy;
- vyjádření zaměstnance k průběhu adaptačního procesu a vyjádření vedoucího oddělení (referátu).

Tato karta je založena při nástupu do zaměstnání a zaměstnanec ji vyzvedne na personálním oddělení. Zaznamenává se do ní „každé absolvované školení a další skutečnosti, s nimiž má být zaměstnanec seznámen, jsou na kartě potvrzeny podpisem

odpovědného pracovníka ... karta o průběhu adaptačního procesu je zakládána do osobní karty zaměstnance, kde je připravena k nahlédnutí“ (MVČR, c2008).

Avšak písemná forma sdělení by neměla být jediný způsob, jak nováčkům sdělit informace. V psaných dokumentech se uvádějí informace, které si může pročíst v klidu doma, popř. se k nim v budoucnu vrátit pro doplnění určitých znalostí.

Písemné sdělení by mělo být prokládáno i ústními sděleními. Tyto „mluvené“ informace by měly být nováčkovi poskytovány v určitých dávkách, protože psané dokumenty si může přečíst opakovaně, ústní sdělení zazní pouze jednou. Je potřeba je předávat po částech, seřazené podle priority.

Písemné materiály jsou často upřednostňovány u celopodnikové orientace, kde je účelem stručně seznámit zaměstnance s obecnými principy podniku. Útvarová orientace a orientace na pracovní místo by měla ve správném poměru používat oba dva způsoby sdělení. Obě dvě formy by měly být účelně sladěny, záleží však na povaze pracovního místa (Koubek, 1995).

5.3 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Adaptační proces v podniku se zpravidla skládá ze tří částí (Dale, 2007, s. 165):

- zaučení – seznámení pracovníka s novým zaměstnáním i s pracovištěm;
- přijetí do týmu – pomoc, aby se pracovník stal plnohodnotným a produktivním kolegou;
- vstupní zaškolení – vyplnění mezer v dovednostech či potřebných znalostech.

Fáze zaučení (zaučovací program) trvá několik prvních týdnů po nástupu do zaměstnání (zpravidla 4-6 týdnů). Po tuto dobu je nový zaměstnanec průběžně seznamován s pracovištěm. Do této fáze se zařazuje i nováčkův první den na pracovišti (Dale, 2007). Ten je často nejdůležitější – jedná se o jeho první dojem z podniku, chování ostatních zaměstnanců apod.

V prvních okamžicích nově přijatý zaměstnanec stojí v pozici nezaujatého pozorovatele a vnímá, jak to v podniku vypadá, jaká zde panuje atmosféra, jak se lidé k sobě navzájem chovají, zda je ve firmě čisto či nepořádek a mnoho dalších skutečností.

Všechny tyto faktory na něho mají vliv. Zkoumá, do jakého prostředí se dostal, zda v něm setrvá, přilne k němu, nebo zda podnik opustí.

První den právě přijatého zaměstnance bývá většinou vyplněn následujícími činnostmi (Dale, 2007):

- seznámení s pracovištěm a převzetí základních pomůcek;
- školení bezpečnostních a požárních pravidel;
- představení klíčových pracovníků;
- převzetí nezbytného vybavení a vysvětlení jednoduchých postupů, např. kam se chodí pro kancelářské potřeby;
- dokončení různého papírování.

V prvním týdnu po nástupu se zaměstnanec seznamuje s prostředím, setkává se s dalšími kolegy a s hlavními složkami práce. Je potřeba, aby přijal velké množství nových informací, „takže ocení jakoukoli pomoc, která mu usnadní si zapamatovat základní úkoly a úkony. Přirozenými pomůckami mohou být seznamy úkolů, manuály popisující pracovní procesy a postupy, příručky“ (Dale, 2007, s. 166).

Druhou fází je přijetí do týmu. Je dobré, pokud je nováčkovi ustanoven prostředník, který „seznámí pracovníka s pracovištěm a představí ho ostatním, má mu pomoci porozumět firemní a týmové kultuře – chování (jak se věci dělají), společné postoje (jak přistupovat k práci), sdílené hodnoty (standards, které se dodržují)“ (Dale, 2007, s. 166).

Blíže se o tomto prostředníkovi zmiňuje Barták (2004). Tuto osobu nazývá „patronem“. Dát patrona novému zaměstnanci, je jedna z metod jeho vzdělávání, proto se mu blíže věnuji v následující části práce. Stejně tak i vstupnímu zaškolení, což je poslední fáze adaptačního procesu (alespoň dle Dale, 2007). Je to fáze, kdy je nový pracovník zaškolován na konkrétní pracovní místo.

5.4 VZDĚLÁVÁNÍ V ADAPTAČNÍM PROCESU

Jak bylo řečeno výše, vzdělávání má v podniku mnoho důležitých funkcí a cílů. Těmi základními je rozvoj způsobilosti všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti pracovníka. Další funkce jsou orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová, motivační (Hroník 2007).

V průběhu adaptačního procesu do popředí podle Hroníka (2007) vystupuje zejména funkce orientační a adaptační. Na rozdíl od toho, kdy je pracovník již „zapracován“, je v popředí nejvíce zastoupena funkce integrační a motivační.

5.4.1 Obsah vzdělávání během adaptačního procesu

Při nástupu do zaměstnání je sice nový zaměstnanec seznámen s firmou, do které nastupuje a zhruba ví, jaká je náplň jeho nové práce. Vše však ví jen v matných obrysech. Z toho důvodu je dobré nováčka seznámit s prostředím, do kterého přišel, které je pro něj neznámé. Jak uvádí Nový (1992, s. 60), nováčkoví by mělo být poskytnuto následující:

- soubor informací o podniku (kultura organizace, úkoly a perspektivy vývoje, organizační upořádání, zásady personální a sociální politiky a formy jejich praktické realizace, pracovní režim, směnnost apod.);
- soubory informací o vlastní práci (popis práce, cílová funkce pracovní činnosti, pracovní prostředí, pracovní a finanční perspektivy, pracovní režim na pracovišti apod.);
- soubor informací o pracovní skupině (struktura, přijaté normy, zvyklosti, hodnoty, návyky, tradice apod.).

Hroník (2007) strukturu poskytovaných informací vnímá trochu odlišně a rozebírá ji o něco podrobněji:

- historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu;
- perspektiva, cíle filozofie, kultura a hodnoty firmy;
- obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá;
- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy;
- způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací, zdroje informací;
- představení managementu, rozmístění firmy a jejich lidé;

- seznámení pracovníka s chodem firmy;
- přidělení tutora, průvodce adaptačním procesem;
- zařazení, pracovní povinnosti a úkoly, přesný popis pracovního místa;
- stanovení termínů pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu;
- způsob hodnocení práce, konkrétní ukazatele;
- pracovní doba a pracovní režim.

Jak je tedy vidět, v literatuře se objevuje několik oblastí, se kterými by měl být nový zaměstnanec během prvních několika dnů seznámen. Ve stručnosti to jsou:

- historie podniku, jeho cíle, strategie, plány;
- struktura podniku, jednotlivá oddělení, management podniku;
- seznámení se s kolegy v týmu;
- seznámení se s náplní pracovního místa;
- seznámení se s dalšími zaměstnanci, se kterými bude přicházet do styku.

Seznámení pracovníka s podnikem je jedním z velmi důležitých bodů vstupního školení nebo seznámení. Jak uvádí Stýblo (1994), seznámení pracovníka s podnikem přispívá k identifikaci nového zaměstnance s podnikem. V prvních chvílích po nástupu do zaměstnání by tedy měl být zaměstnanec seznámen s historií firmy. S ústředními body historie je dobré zmínit různé úspěchy, ocenění, gratulace od zákazníků. Presentovat tyto informace je možné i pomocí různých videodokumentů. Tento úvod nemusí být nijak dlouhý, postačí 20 – 30 minut, zato by měl být ale působivý, měl by probudit zájem o identifikaci s firmou.

Dále by měl být nový zaměstnanec seznámen se současnou situací firmy, jejím postavením na trhu, záměrech, cílech, čeho chce firma v nejbližších letech dosáhnout. Ukázat pracovníkovi, kam přišel a na čem se sám svou prací bude podílet. Seznámit ho se základními vizemi a strategiemi, jak vize uskutečnit (Stýblo, 1994).

V další fázi je zapotřebí seznámit nováčka s organizací firmy, její organizační strukturou, formálními dokumenty, řády, normami, vnitřními předpisy atd. (Stýblo, 1994).

V rámci těchto „seznamovacích aktivit“ se nově přijatý zaměstnanec seznamuje s novým prostředím, kolegy, podnikovou kulturou. Poznává své budoucí pracoviště,

utváří si o něm svou vlastní představu. Pokud je jím podnik vnímán pozitivně, rychleji se s ním sblíží, ztotožní se s jeho zájmy, cíle firmy se stanou i jeho cíli. V tom případě nastane ideální stav, kdy zaměstnanec efektivně a výkonně pracuje pro svého zaměstnavatele.

Pokud se však v seznamovací fázi podnik nováčkovi nezamlouvá, neztotožní se s ním a je zde velká pravděpodobnost, že zde „dlouho nevydrží“ a brzy změni zaměstnání. Každý z nás hledá takovou práci s vyhovujícím pracovním prostředím, podniková kultura. Pokud na nás prostředí působí negativně nebo se v něm „necítíme“, máme tendence hledat jiné prostředí, které nám bude lépe „vyhovovat“.

To jsou důvody, proč je zapotřebí dát si záležet s přípravou a plánováním adaptačního procesu, obzvláště se vstupními školeními. Ty vytváří první dojem, který o podniku hodně vypovídá a nově nastupující člověk vnímá podnik právě podle svého prvního dojmu. Ne všichni lidé jsou ochotni či schopni měnit svůj první dojem, vytváří si svůj obraz, který občas pozmění, ale často si ho ponechávají až do doby, kdy podnik opouštějí.

5.4.2 Metody vzdělávání v rámci adaptačního procesu

Pro vzdělávání a školení existuje mnoho metod, jak bylo naznačeno již na začátku práce. Pro vzdělávání v rámci adaptace se také používá mnoho metod, záleží na obsahu sdělení a komu je toto sdělení předáváno (záleží na povaze pracovního místa). Pro tato školení se používají všechny výše uvedené metody. Některé z nich jsou pro tento proces typičtější a některé méně. Mohou se zde vyskytovat i specifictější metody, jinde nevyužívané (např. rotace). O používaných metodách se zde zmíním podle toho, jaké se využívají pro výše zmíněné oblasti, tedy např. při seznamování s podnikem, jaké s provozem podniku apod.

Seznámení pracovníka s historií firmy se nejčastěji odehrává formou přednášek, popř. přednášek s diskuzí. Je tomu tak z toho důvodu, že jde o úvodní seznámení s firmou, o sdělení základních informací (Stýblo, 1994). Ty se nejlépe předávají právě v podobě přednášek kdy přednášející hovoří, vykládá o podniku a posluchači – nově přijatí zaměstnanci naslouchají a v případě jakýchkoli nejasností se mohou na přednášejícího obrátit s dotazem.

Při přednáškách je v dnešní době hojně využíváno různých počítačových prezentací, videoprojekcí apod., kdy je možno posluchače obohatit nejen sluchově, ale i vizuálně. Přednášky, kdy je mluvené slovo doplněno, zpestřeno, doprovodným programem (promítání fotografií, propagační materiály, ...) jsou pro posluchače zajímavější, více ho zaujmou a věnuje jim větší pozornost.

Seznámení pracovníka s chodem firmy může probíhat několika způsoby. Může zde být opět využita přednáška, často propojená s ukázkami (video, fotografie, „exkurze“ do jednotlivých oddělení, ...). Přednášky bývají používány zejména v případech, kdy stačí, aby zaměstnanec „měl ponětí“ o tom, jak firma pracuje, co se děje v jednotlivých oddělení, ale nemá to přímý vliv na jeho práci, pracovní úkoly.

Další frekventovanou metodou je provedení pracovníka po jednotlivých oddělení včetně instruktáže, co se kde děje, jaké jsou výrobní postupy, co kde a jak vzniká (Stýblo, 1994). Tento způsob seznámení s podnikem se používá zejména pro uvedení zaměstnanců, kteří vstupují na vyšší nebo manažerské pozice. Seznámí se tak s celým podnikem, zaměstnanci a výrobními postupy.

V případě, že nový zaměstnanec využívá „cokoli a jakýmkoli způsobem“ z jiných oddělení¹, používají se metody jiné. Nejčastější používanou metodou je metoda rotace – „kolečka“ na jednotlivých pracovištích, „... kde jsou činnosti, které předcházejí a následují, poznání, na kterých lidech, respektive jejich činnosti je závislý, a kteří jsou závislí na jeho činnosti ...“ (Stýblo, 1994, s. 111).

Rotace

Podstatou rotace je „... střídání pracovních míst podle předem připraveného rozvrhu, s nimiž se bude pracovník v budoucnu dostávat nejčastěji do kontaktu nebo která mají k pracovnímu místu, na kterém bude působit, bližší vztah, např. kooperační povahy“ (Stýblo, 1994, s. 111). Rotace by měla probíhat podle naplánovaného programu. Je zapotřebí, aby byl vypracovaný plán, kde bude jasně vidět, kdy a kde má zaměstnanec být. Dále je také nutné zabezpečit, aby na daném pracovišti byli o příchodu nového zaměstnance předem informováni a byla pro něj připravena určitá práce.

¹ Tzn. jeho práce navazuje na výsledek práce někoho jiného, výsledek jeho práce je používán někým jiným, z výsledku jeho práce a práce jeho kolegy z jiného oddělení je zhotoven definitivní výrobek, apod.

Při plánování je zapotřebí nezapomenout jednak na plán míst, kde bude nový pracovník zařazen, ale také na určení časových lhůt, doby trvání rotace na jednotlivých stanovených místech. Podle Stýbla (1994) by rotace neměla probíhat na více jak 3 – 4 pracovištích, kdy na jedno pracoviště postačuje doba 14 dnů. Celkově by tedy rotace neměla trvat déle než dva měsíce.

Během plánování rotace je ještě potřeba rozhodnout, kdo na rotačních místech bude odpovědný za adaptaci nového pracovníka, připravit obsahový plán rotace a souhrn profesních požadavků, poznatků, které si má pracovník osvojit či poznat (Stýblo, 1994).

Rotace je považována za jednu z neúčelnějších metod seznamování pracovníka s provozem podniku. Nový pracovník se postupně seznámí s jednotlivými odděleními, výrobními postupy a procesy, s organizací podniku. Důležité je však také to, že zde přichází do styku s ostatními zaměstnanci, podílí se spolu s nimi na společné práci. Seznamuje se nejen s kolegy či budoucími nadřízenými, nadřízenými ale jejich prostřednictvím i s podnikovou kulturou, klimatem.

Pro **seznámení pracovníka s kolegy, pracovištěm** či náplní práce konkrétního pracovního místa, je novému zaměstnanci často „dáván k dispozici“ kolega, člen z týmu kde pracuje, nebo nějaká jiná osoba z podniku. Tato osoba bývá nazývána „patron“ a jejím úkolem je uspišit adaptaci nováčka v podniku, pomoci mu s ní, seznámit ho se vším, s čím je zapotřebí.

Patron

Barták (2004, s. 90) charakterizuje dobrého patrona jako člověka, který:

- pomáhá nováčkům zvládnout adaptaci;
- navozuje takovou adaptační (tréninkovou) situaci, které pomáhá porozumění nováčka, o co jde, usnadňuje mu co možná samostatně zvládnout a pochopit – znalosti (co dělat a proč) a dovednost (jak to dělat);
- odbourává bariéry a závislost nováčka, směřuje k posílení jeho sebedůvěry, víry ve vlastní schopnosti;
- vytváří partnerské podmínky;
- vede adaptaci se zřetelem k cílům adaptačního programu, soustředí se na proces a jeho realizaci;
- je pružný a nedogmatický.

Patron je tedy člověk, který nováčkovi pomáhá překonat všechny počáteční nesnáze, neznalost apod. Pomáhá mu poznat podnik, kolegy, svou práci, pomáhá mu ji také správně vykonávat. Je to první člověk, se kterým by nováček měl navázat užší kontakt. Pokud nováček nenaváže úzký kontakt se svým patronem, nebude mu naslouchat a důvěřovat. Tím však dojde k tomu, že mu patron nemůže pomoci a jeho funkce selhala. „Hodně záleží na navázání kontaktu patrona s nováčky i na jeho udržení, případně rozvinutí a prohloubení“ (Barták, 2004, s. 101).

Základními povinnostmi patrona je tedy (dle Barták, 2004, s. 113) „systematická cílená metodická, informativní, odborná pomoc a morální podpora nováčkovi při jeho začleňování do pracovního týmu a zvládnání pracovních úkolů; tvorba, dohled nad realizací a kontrola plnění adaptačního programu; pravidelné měsíční hodnocení pracovního výkonu nováčka a hodnocení na závěr adaptačního procesu, ...“

Z výše zmíněného tedy vyplývá, že úkolem patrona v podniku je (Barták, 2004) usnadnit, zkvalitnit a zrychlit nováčkovu odbornou i sociální adaptaci tak, aby co nejlépe zvládl nároky a požadavky kladené na pracovní místo, bezproblémově se začlenil do skupiny, týmu spolupracovníků a získal perspektivu stabilizace a dalšího růstu (to jak osobnostního, odborného, jazykového i zkušenostního).

Pro zaučení pracovníka na pracovišti je taktéž možné využít několika metod. Zejména se využívá odborných instruktáží, při kterých je zaměstnanci vysvětleno, popsáno a ukázáno, jak určité pracovní postupy vykonávat. Dále tuto činnost často vykonává výše zmiňovaný patron, který je nováčkovi stále k dispozici. Ten mu vše vysvětluje a pomáhá mu se zvládnutím pracovních postupů.

Barták (2004, s. 117) zmiňuje ještě jednu specifickou metodu – tzv. „sedět s Nellie“ – „tím se rozumí spolupracovat s někým zkušenějším (od „koukání přes rameno“ až – postupně – po samostatný výkon celé operace, nebo pracovního procesu).“

Je tedy možné, aby nováčka zaučoval kolega, který vykonává podobnou nebo stejnou práci jako nově přijatý člověk. V praxi se také mnohdy stává, že nováčka zaučuje ten, který místo opouští, protože jen ten zná přesnou náplň toho daného pracovního místa. Také zná mnoho postupů, jak práci ulehčit, zefektivnit, mnohdy mu také může poradit „různé fígle“ apod.

6. SHRNU TÍ

Personální management má v podniku důležitou funkci – obstarává pro podnik lidský kapitál, vyhledává vhodné pracovníky, stará se o ně, motivuje je k vyššímu výkonu atd. V jeho kompetenci je jak nábor nových zaměstnanců, jejich rozmístování, ale i jejich vzdělávání, doplňování a rozšiřování si kvalifikace.

Aby nově přijatí zaměstnanci mohli v co nejkratší době podávat co nejlepší výkon, je potřeba je seznámit s prostředím do kterého přišli a také s náplní jejich pracovního místa, s postupy, jak mají svou práci vykonávat. Tyto seznamovací procesy jsou součástí tzv. adaptačního (orientačního) procesu. V jeho rámci se mají zaměstnanci seznámit s podnikem jako takovým, s jeho organizací a ostatními zaměstnanci. Pomocí těchto seznamovacích aktivit je snaha podniku navodit příjemnou pracovní atmosféru a snaha o identifikaci zaměstnance s podnikem, o to, aby se cíle podniku staly i cíli zaměstnance.

Avšak i adaptační proces má svá úskalí. Mnohdy je snaha o to, aby se zaměstnanci v co nekratším čase dozvěděli co nejvíce. Tím je snaha adaptaci pracovníka uspišit. Nejčastějšími úskalími adaptace je tedy zejména přesycení informacemi a formalitami během krátké doby od nástupu. Často se také stává, že noví zaměstnanci jsou pověřováni podřadnými úkoly, které oslabují jejich zájem o další úkoly. Opačně se také může stát, že jsou pověřováni úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, jež pracovníka předznamená v jeho pozdějším výkonu (Hroník, 2007). Tyto úkoly vzbuzují v pracovnících pocity méněcennosti a neschopnosti. Proto je dobré informace poskytovat postupně, v určitých dávkách, seřazené podle priority a v případě potřeby je dávat znovu a znovu k dispozici.

7. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V předchozí části jsem se zabývala především teoretickou stránkou podnikového vzdělávání, náboru zaměstnanců a systematicky podporovaným adaptačním procesem. Adaptačním procesem v jeho ideální formě, jak by měl vypadat, jak by měl být podporován, kdo všechno by se ho měl účastnit, aby adaptace nových pracovníků byla co nejrychlejší a tím i pro podnik nejvýhodnější.

V následující části se věnuji tomu, jak to v praxi skutečně vypadá, jestli podnik nové zaměstnance v období adaptace podporuje a vzdělává. Zaměřím se zejména na problematiku vzdělávání v adaptačním procesu – zda je využíváno, a jakým způsobem. Na to se odpovím na základě zodpovězení následujících otázek:

- Je v podniku systematicky podporován adaptační proces nových zaměstnanců?
- Jakou roli má podnikové vzdělávání v rámci adaptace nových zaměstnanců?
- Je vzdělávání v adaptačním procesu důležité pro usnadnění adaptace?
- Jaké metody a formy vzdělávání jsou využívány?
- Jaká školení v rámci adaptace noví zaměstnanci absolvují? Jaký je jejich obsah?

Na základě předchozí teoretické části předpokládám, že adaptační proces nových zaměstnanců by měl být podnikem systematicky podporován. Zaměření se na tento proces, na nástup zaměstnanců do firmy, by mělo být pro podnik velmi důležitým bodem firemní strategie. Noví zaměstnanci by měli být hned po vstupu do zaměstnání systematicky vzdělávání, nejen proto, aby se seznámili s pracovní náplní svého místa. Měli by se seznámit s podnikem jako takovým, jeho cíli, plány, strategiemi. Díky těmto školením, pokud jsou prováděna vhodným způsobem, se noví zaměstnanci ztotožní s podnikem, jeho kulturou i cíli. Díky tomu poté mohou pracovat daleko výkonněji, efektivněji a spolehlivěji. Vzdělávání v adaptačním procesu by mělo mít v rámci podnikového vzdělávání významné místo.

Nově nastupující zaměstnanci by, podle mého názoru, měli projít přinejmenším školením ze zákona a základním zaškolením pro vykonávání pracovních povinností, které jsou náplní pracovního místa. Vhodné jsou však i další školení, kurzy, rotace, meetingy či podobné aktivity, které seznámí pracovníka s podnikem a usnadní mu jeho vstup a ztotožnění se s podnikovými cíly a strategiemi.

To jsou však mé předpoklady na základě dříve zmíněné teorie. Abych zjistila, jak to vypadá v praxi, realizovala jsem výzkumné šetření, jehož výsledky budu konfrontovat s informacemi v teoretické části.

7.1 VÝZKUMNÝ VZOREK

Pro výzkumné šetření jsem si zvolila firmu Vodafone. Jedná se o mezinárodní firmu s centrálou ve Velké Británii. V České republice působí od června 2005, kdy odkoupila českou firmu Oskar. Jedná se o velký podnik ve kterém v rámci České republiky pracuje 2 149 zaměstnanců (k 31. 10. 2007) (Vodafone Czech Republic, c2008).

Centrála Vodafone je v České republice umístěna v Praze a to na adrese Vinohradská 167, 100 00 Praha 10.

Tento podnik jsem si vybrala z toho důvodu, že se jedná o velký podnik, ve kterém se dá předpokládat, že nějakým způsobem funguje podnikové vzdělávání. Široké veřejnosti se firma na svých internetových stránkách prezentuje svou otevřeností, vstřícností a propracovanou vzdělávací strategií. Firma o sobě vytváří obraz, který by se dal shrnout do následujícího (Vodafone Czech Republic, c2008):

Vodafone je podnik, který pečuje o své zaměstnance ve všech ohledech. Práce je koncipována tak, aby zaměstnanci zvládali jak svou práci, tak i vzdělávání a soukromý život. Jsou podporováni v jejich profesním růstu a mají široké vzdělávací možnosti v rámci mnoha kurzů. „Ve Vodafone povzbuzujeme zaměstnance, aby se učili nejen jeden od druhého, ale také na nápaditých a neobvyklých školeních a seminářích ... A to vše v rámci jedinečné, dlouhodobé a strategické koncepce firemního vzdělávání nazvané UNI ... Sleduje osobní a firemní cíle, poskytuje podnětné prostředí a podporuje zážitkové učení a firemní hodnoty, přičemž každá absolvovaná úroveň vzdělání je náležitě oceněna“. Firma si též velmi zakládá na svých hodnotách a dbá, aby zaměstnanci znali cíle firmy a měli o ní přehled.

Jde tedy o podnik s rozvinutým systémem vzdělávání a podporou zaměstnanců. Dá se tedy předpokládat, že zde systematicky podporují i adaptaci zaměstnanců a jejich vzdělávání.

Rozhovor zaměřující se na problematiku podnikového vzdělávání, adaptačního procesu a vzdělávání nově nastoupených zaměstnanců jsem vedla s paní Michaelou

Černou. Paní Černá pracuje ve Vodafone na pozici koordinátora vzdělávání - Learning Coordinator v oddělení People, které se stará o zaměstnance.

Její hlavní náplní práce je zajišťování školení – jak externích, tak zejména zaškolování nových zaměstnanců na pozicích tzv. customer non facing. Jsou to pozice, ve kterých zaměstnanci nepřicházejí v rámci běžné denní náplně práce do styku se zákazníky. Jejím úkolem je zajišťovat program vstupních školení nováčků a starat se o jejich hladký průběh. V době rozhovoru paní Černá tuto práci vykonávala teprve krátce – na tuto pozici přešla z oddělení Technology před třemi měsíci. I přes tento nedostatek je však nejvhodnější osobou, která o vzdělávání v rámci adaptačního procesu ví nejvíce.

Pro dotazníkové šetření jsem zvolila pět zaměstnanců, kteří ve Vodafone nepracují déle než dva až tři měsíce (k datu výzkumného šetření). Jednalo se tedy o nově přijaté zaměstnance do různých oddělení podniku s odlišnými daty nástupu:

- | | | | | |
|--------------|---------------|-------------|-------------|----------------------------|
| 1. pracovník | nastoupil dne | 25. 2. 2008 | do oddělení | Marketing, |
| 2. pracovník | | 1. 3. 2008 | | Mobile advertising, |
| 3. pracovník | | 26. 3. 2008 | | Marketing-Media Solutions, |
| 4. pracovník | | 1. 4. 2008 | | Technology, |
| 5. pracovník | | 1. 4. 2008 | | Technology. |

7.2 Metodologie výzkumu

Pro získání informací, pomocí nichž je možné odpovědět na výše položené otázky, jsem zvolila metodu rozhovoru a dotazníkové šetření.

Rozhovor byl částečně strukturovaný, a to z toho důvodu, že je to metoda, jak se o dané problematice dozvědět co nejvíce informací. Při formulaci otázek jsem vycházela z Dismana (2005) a teoretické části této práce. Tento typ rozhovoru jsem zvolila proto, že není možné dopředu předvídat, jak se rozhovor bude odvíjet, jak v tom určitém podniku probíhají jednotlivé procesy. Nevěděla jsem, jestli se mnou sledované procesy v tomto konkrétním podniku vyskytují a jsou podporovány.

Rozhovor jsem prováděla 3. 4. 2008 přímo s paní Černou a to v sídle společnosti v Praze. Rozhovor byl s jejím souhlasem nahráván na diktafon pro účely pozdějšího zpracování.

Na jeho základě jsem získala mnoho důležitých informací. Potřebovala jsem však ověřit, zda informace, které mi byly poskytnuty, zda se shodují s tím, jak to v praxi funguje.

Výzkumné šetření bylo tedy vedeno formou rozhovoru. Pro ověření jsem sestavila jednoduchý dotazník, jehož otázky kopírují strukturu proběhlého rozhovoru s koordinátorkou vzdělávání. Jednotlivé otázky jsem formulovala tak, aby se vztahovaly k jednotlivým bodům rozhovoru. Na základě vyplněných dotazníků je tedy možné ověřit, jak celý vzdělávací proces během adaptace v novém zaměstnání probíhá z pohledu nově přijatých zaměstnanců. Kompletní dotazník je uveden v příloze č. 2.

7.3 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Zjištěná data z rozhovoru a dotazníků jsou zpracována v následující části práce. Ta je členěna do kapitol podle jednotlivých oblastí vzdělávání. Oblast vzdělávání je vždy popsána na základě informací získaných z rozhovoru. Poté jsou porovnány s daty získaných z dotazníků.

Citace z rozhovoru s paní Černou jsou v textu psané *kurzivou*.

7.3.1 Výběr zaměstnanců ve Vodafone

Informace o volných místech jsou ve Vodafone vyvěšovány na internetových stránkách ve formě inzerátů. A to jak na stránkách určených široké veřejnosti, tak na intranetu, kam mají přístup pouze zaměstnanci firmy. Pokud má uchazeč zájem o určitou pracovní pozici, vyplní elektronický formulář a tím se přihlásí do výběrového řízení. Na jeho základě je pozván na pohovor s tzv. business partnerem, což je zástupce daného oddělení pro personální otázky. U pohovoru je též často přítomen i manažer příslušného oddělení. Na základě těchto pohovorů je vybrán uchazeč, který splňuje všechna předepsaná kritéria pro danou pozici.

Při výběru nových zaměstnanců „*jsou důležité zejména jejich schopnosti, praxe, zkušenosti, vědomosti, rozhodně ne titul*“. Jsou pozice, pro které je podstatné vzdělání a praxe. To jsou zejména vysoké manažerské pozice. „*Nelze přijmout na manažerskou pozici, kdy řídí celou firmou, člověka s výučním listem, který nikdy nic takového nedělal.*“

Jinak na většinu pozic není rozhodující nejvyšší dosažené vzdělání. Rozhodující jsou zejména schopnosti a dovednosti uchazeče a jeho ochota podílet se na plnění strategie firmy.

Pokud je na jednu pozici několik uchazečů a všichni prokáží stejné schopnosti, firma dává přednost vlastním zaměstnancům. To z toho důvodu, že „tak jako hokejisti přestupují mezi manšafy, i Vodafonáci mohou postupovat v kariéře, a to nejen v rámci svého oddělení. Pokud se jim zlíbí, mohou zkusit štěstí i v jiných týmech v rámci firmy. Držíme jim při tom palce – jen ať si rozšíří obzory a ukážou, co všechno dovedou!“ (Vodafone Czech Republic, c2008). Jestliže však kandidát „z venku“ splňuje požadavky lépe, je přijat on.

Pokud uchazeč úspěšně prošel pohovorem, je s ním sepsána smlouva. Již při sestavování smlouvy nebo při jejím podpisu (nejpozději však 14 dní před nástupem do zaměstnání) je novému zaměstnanci sděleno, jak bude vypadat jeho několik prvních dnů.

7.3.2 Vzdělávání nově přijatých zaměstnanců ve Vodafone

První den nástupu do práce si nového zaměstnance vyzvedne na recepci jeho přímý nadřízený. Od něj (nebo asistentky oddělení) dostane bezpečnostní kartu pro vstup. Nadřízený ho provede po firmě a seznámí s jednotlivými odděleními nebo nováčkovi představí tzv. parťáka.

Part'ák

Part'ák je program, který má za cíl seznámit nováčka s cizím prostředím. Je to člověk z kolektivu, ve kterém bude pracovat. Ten ho provede po firmě a představí kolegům (pokud to již předtím neudělal jeho nadřízený). Také mu ukáže základní věci, např. kam si má zajít pro kancelářské potřeby, kde je kuchyňka, kde toalety apod.

„Měl by mu ukázat jak se bookují místnosti, jak se přihlásit na školení, a ukázat mu různé základní věci - např. základní společné soubory a materiály, se kterými tým pracuje a ukáže mu některé pracovní postupy, které jsou pro tým společné. I my toho parťáka různě podporujeme, protože je to pro něj náročné. Takže mu dáváme různé stravenky apod., ale hlavně záleží na manažerovi, jak ho namotivuje.“

Part'ák se nováčkovi intenzivně věnuje první den nástupu do zaměstnání. Další dny mu je stále k dispozici, ale nevěnuje se mu již po celý čas.

Přidělování parťáků jednotlivým zaměstnancům má na starosti manažer týmu. *„Je na zodpovědnosti manažerů, aby parťáka obstaral a tomu nováčkovi zajistil někoho, na koho se bude moci v prvních dnech obrátit.“* Ten se dopředu dozvídá, kdo a kdy má nově nastoupit, co má připravit, o čem ho informovat ... *„Manažery před příchodem nováčků připravujeme – přijde tenhle nováček, dáváme jim seznamy, návody, aby věděli, na co mají nováčka připravit.“*

Bohužel se často stává, že zapomene parťáka zařídit nebo domluvit. Takže nováček je první den seznámen s členy týmu, avšak trochu tápe, co kde má hledat, co se kde nachází. Nejčastěji se tedy potom obrací na asistentku oddělení, o které ví, že v případě jakýchkoli problémů se na ní má obrátit. Ta mu pomůže zorientovat se a popř. zařídí parťáka.

Dotazníky

I přesto, že se stává, že nováček nedostane svého parťáka (parťáka měli pouze dva z pěti dotazovaných), většina dotázaných vnímá svůj příchod do firmy pozitivně. *„Zatím mi neschází nic, je tu příjemná atmosféra, všichni jsou ochotni pomoci, vysvětlit, dát informaci.“*

Ti, co parťáka dostali, ale i ti, co o programu parťák nevěděli, téměř vždy měli po ruce někoho, kdo jim vše vysvětlil. Jedna z dotázaných vnímala svého kolegu, parťáka, takto: *„V podstatě mě „za pochodu“ seznamoval s náplní práce a jednotlivými postupy v různých situacích. Seznámil mě s mým nejbližším pracovním okolím, snažil se mi přiblížit úplně všechno, s čím bych mohla někdy v budoucnu přijít do styku.“*

U jiných byl však parťák omezen jen na základní věci, jako *„provedení po budově, vyřízení vstupní karty, žádost o PC, stravování.“*

Shrnutí

Na základě uvedených informací je vidět, že v podniku existuje určitá vize, jak by měl parťák vypadat a co vše by měl vykonávat. Parťák zde má roli patrona nového zaměstnance, má mu usnadnit adaptaci v novém prostředí a seznámit ho s ním. Nejvíce by mu měl pomoci při sociální adaptaci, *„zapadnout“* do týmu, někdy ho seznamuje i s náplní práce.

Avšak vzhledem k informacím z dotazníků je zřejmé, že každý Parťák svou úlohu pojímá trochu odlišně. Některý vykonává všechny činnosti, které by podle výčtu paní

Černé vykonávat měl, jiný novému zaměstnanci podává jen stručné informace. Tyto rozdíly plynou zejména z toho, že zde není „příručka“, která by je poučila o tom, co je jejich úkolem. měl Parťák dělat. Parťáky ustanovuje manažer jednotlivých oddělení, který by je měl stručně seznámit s „náplní práce“ Parťáka. Tyto pokyny se ale mohou manažer od manažera lišit.

Dalším problémem je, že ne každý nový zaměstnanec dostane svého Parťáka. Manažeři, kteří mají jeho výběr na starosti, často Parťáka nepřidělí. To může být způsobeno jak zaneprázdněností manažerů, tak i špatnou vnitropodnikovou komunikací, kdy se ani nemusí dozvědět, že takový program existuje.

Manažeři jednotlivých oddělení jsou však nejlepší osoby pro výběr Parťáků. Jsou to lidé, kteří znají své podřízené a vědí, kdo z nich by byl vhodným Parťákem pro nováčka, který nastupuje na tu určitou pozici. V ideálním případě by to být někdo, kdo mu bude schopen poradit i co se týče pracovních záležitostí – měl by tedy vykonávat obdobnou práci.

V případě, že by existovalo něco jako „manuál pro práci Parťáka“ a zlepšila se informovanost o tomto programu v podniku, byl by to vhodný program pro adaptaci nováčka do pracovního prostředí i kolektivu.

NEO – školení pro nováčky

První, nebo nejpozději třetí, den probíhá školení tzv. NEO – školení pro nováčky. Je to školení, během kterém jsou noví zaměstnanci interaktivní formou seznamováni s jednotlivými odděleními firmy, firemní historií, strategií, cíli a plány.

NEO (stejně jako školení VBO) je pro nové zaměstnance nepovinné. Není vyžadována jejich účast, ale je všem doporučována, protože se zde dozvedí mnoho informací o chodu firmy, o firemní kultuře, pravidlech, systému odměňování, dovolené, zabezpečení kanceláří, přístupových heslech atd. Během rozhovoru mi paní Černá sdělila, že *„naprostá většina se přihlásí, stává se, že někdo ne, ale to je spíš z časových důvodů, ale je jich minimum.“*

Školení pro nováčky se uskutečňuje v menších skupinách, ale záleží na počtu nově přijatých – od 7 nejvýše do 40 lidí (nejčastěji však kolem 15).

Během školení, které probíhá formou prezentací a besedami nad určitou problematikou, se vystřídá několik přednášejících z různých oddělení podniku, s kterými nováčky seznamují.

Přednášky se odehrávají v tzv. rest zóně – odpočinkové místnosti. Jsou to prostory určené zaměstnanců pro odpočinek a relaxaci. Zaměstnanci si zde mohou posedět, zahrát si kulečnický či videohry. Jsou to tedy velmi neformální prostory a během přednášek panuje uvolněná atmosféra. Nováčci, včetně školitelů, sedí v hloučku na zemi, polštářích či křeslech a diskutují nad probíraným tématem.

Na začátku školení se nováčci seznámí sami navzájem, aby věděli, s kým zde jsou a poznali své kolegy. Následně jsou seznamováni s historií podniku, kdy vznikl, jak se vyvíjel. Dále se dozvídají informace o značce Vodafone a jejím vývoji, postavení Vodafone na českém telekomunikačním trhu, jaká je konkurence, v čem kdo z konkurence vyniká, jaké jsou jejich slabiny. Není vynechána ani kritika vlastního podniku, aby zaměstnanci věděli, že nikdo není bezchybný, co je potřeba zdokonalovat a na čem se budou svou prací podílet.

Během představování firmy jsou seznámeni také s cíli a strategií podniku, pomocí kterých se snaží dosáhnout všech vytyčených cílů – dozvídají se *„kam podnik a my s ním jdeme, kam směřujeme a jak toho dosáhnout“*.

Nováčkům je ve stručnosti představen management podniku a jeho struktura. Následně se vystřídají zástupci jednotlivých oddělení, kteří představí své oddělení, pracovní činnost a čím mohou být komu nápomocni.

Na závěr školení je pro nováčky připravena „exkurze“ do call centra, které se v budově nachází. V rámci této exkurze si mohou poslechnout telefonické rozhovory.

Po ukončení (tedy těsně před ukončením) školení je uchazečům rozdan krátký dotazník na vyplnění. Ten má školitelům a organizátorům školení poskytnout zpětnou vazbu, aby věděli, zda školení plní své cíle, co se zdá účastníkům nadbytečné a co jim v rámci školení chybí. Tyto dotazníky jsou cca 2x do roka zpracovávány a na jejich základě jsou školení pozměňovány, upravovány.

Dotazník

Z mnou dotázaných nováčků se školení NEO zúčastnili čtyři z pěti. Jeden nováček se školení nezúčastnil a to z toho důvodu, že „úvodní školení je v naší společnosti hned první den nástupu a nebylo mi řečeno, abych se ho zúčastnila. Druhé kolo jsem bohužel také nestihla, z pracovních důvodů.“

Všichni z dotázaných (kteří se školení zúčastnili) plně podporují výpověď paní Černé. Na základě informací z dotazníků je možné vytvořit si o školení NEO tuto představu:

„Školení probíhalo spíše formou besedy, ostatně v mém případě se ho účastnilo jen pět či šest osob kromě školitelů.“ „Školitelé se postupně střídali a prezentovali vždy informace za svoji oblast – dávali často prostor pro dotazy a diskusi, občas své prezentace opeřili nějakým videem apod.“ „Součástí školení byla i „exkurze“ do call-centra, kde jsme měli možnost si poslechnout hovor operátora se zákazníkem.“

O obsahu vypovídá další nováček, který v dotazníku uvádí výčet informací, které mu byli během školení poskytnuty: „Situace na trhu, strategie, struktura firmy, značka, přehled produktů a služeb, HR procesy, vzdělávání, ohodnocení a benefity, IT Help Desk, bezpečnost práce, bezpečnost informací.“

Zaměstnanci se na školení dozvídají mnoho informací o podniku, jeho cílech a plánech. Většina z nich to chápe jako jeho důležitou součást, informace, které by měli všichni znát. „Je důležité dobře se seznámit se společností, ve které člověk hodlá pracovat, nejen proto, aby se ujistil ještě v rámci zkušební doby, že v ní pracovat skutečně chce, ale i proto, aby se rychleji a lépe přizpůsobil případným pravidlům. Dozví se na nich základní informace, na které by se jinak musel ptát ostatních – školení je ideální formou, jak odpovědět na případné otázky předem.“ „Pro pochopení smyslu vlastní práce je nezbytné chápat identitu firmy, situaci na trhu, strategii do budoucna a jak je firma strukturovaná. Základní znalost interních procesů také ulehčí začátek ve firmě.“

Ale některým z dotazovaných školení přišlo moc obecné: „Myslím, že je možné jít při úvodním zaškolení víc do hloubky cílů a strategie firmy.“

Dotazovaní také nejsou spokojeni s časovým harmonogramem po nástupu do zaměstnání, ale to je velmi individuální: „Možná bych posunul školení pro nováčky na první a druhý den (v měsíci) kdy je zaměstnanec poprvé v práci, čili kolegy a nadřízeného pozná až 3. den po nástupu.“ Jiní by školení chtěli absolvovat později: „Není dobré dávat úvodní školení hned na první den nástupu, z časových důvodů jsem se ho nemohla zúčastnit.“

Shrnutí

Školení NEO je ve Vodafone školením nepovinným vstupním školením, kde se nováčci dozvídají základní informace o podniku. Na základě předchozích informací je zřejmé, že zaměstnanci toto školení vítají – dozví se vše, co potřebují vědět a mají možnost se na cokoli zeptat.

Základním cílem školení je důvěrně seznámit člověka s firmou a přesvědčit ho o tom, že toto je ta firma, ve které chce zůstat, ve které chce pracovat. Snaží se formovat sounáležitost zaměstnanců s firmou. Školené by tedy mělo sloužit pro posílení procesu identifikace s firmou. Firmě by tedy mělo záležet na tom, aby se školení zúčastnilo co nejvíce zaměstnanců.

Avšak přihlášení na tato školení mají ve své pravomoci jejich manažeři a nastává zde obdobný problém jako při zajišťování Parťáka. Často se stává, že nový zaměstnanec se od manažera ani nedozví, že tato školení vůbec probíhají, natož kdy a jak se na ně přihlásit.

Po rozhovoru s paní Černou byl v podniku proveden průzkum účasti na NEO. Podle zjištěných statistik se těchto školení zúčastňuje pouze 1 nováček z 5. Na základě tohoto výzkumu začala být prováděna opatření, aby se počet zaměstnanců, kteří se nepovinných školení zúčastňují, stoupal a byla na nich většinová účast. Paní Černá mě později informovala o nastávajících informacích:

Tato opatření spočívají v tom, že od 23. 4. 2008 nováčky automaticky po přijetí do firmy na školení přihlašuje sama paní Černá. Nováčci jsou tedy automaticky přihlášení a managerovi přijde od paní Černé zpráva, že nováček se má ten a ten den tam a tam dostavit. Stejně tak nováček má automaticky v kalendáři napsáno, že se má dostavit. Dostavení se stále není povinné, ale přihlášení jsou všichni nováčci. Tato přihlašování jsou zde tedy nová a *„klademe se tím za cíl dostat na NEO většinu nováčku. Podle zdejších pamětníků takový systém dřív fungoval a vedl k maximální účasti, proto se k tomuto systému přihlašování dneškem počínáme vracíme a předpokládáme účast opět většinovou.“*

Bohužel změny začaly být realizovány až po výzkumném šetření. Z toho důvodu nebylo možné tyto informace ověřit.

VBO – školení o hodnotách

Další školení, které nejčastěji druhý den, navazuje na NEO, je školení o hodnotách. Vodafone je podnik, který si velmi zakládá na svých hodnotách – řídí se tzv. VBO modelem – „value based organisation“. Podnikových hodnot je 7 – vítězíme vtípem a originalitou, respektujeme odlišné názory, stojíme za našimi lidmi, jsme lidé, ne stroje, co řekneme, to splníme, nebojíme se vystoupit z řady, jsme tu doma. Pomocí těchto hodnot se snaží plnit vytyčené cíle.

Školení o hodnotách probíhá v duchu zážitkové pedagogiky. Jedná se spíše o bloky různých činností a her, jejichž cílem je, aby si zaměstnanci zapamatovali firemní hodnoty, sžili se s nimi a řídili se podle nich. *„Je to hrozně zábavný den, kdy se realizují různé hry a je to takový hodně interaktivní, odpočinkový, ...zakládáme si na těch hodnotách na tolik, že mi přijde, že někdy až moc ... Nováčci na konci školení dostanou trička s těmi hodnotami ... aby z toho měli dobrý pocit, že si něco odnášejí...“*

Toto školení nevede žádný specializovaný odborník. Školitelem kurzu o hodnotách může být kdokoli z firmy. *„Třeba to může dělat finanční asistentka, která řekne „já chci dělat školení o hodnotách“, projde nějakými školeními, zaučíme ji, aby tohle mohla dělat ... takže to nejsou žádní specialisté ... na tohle školení jsou lidé různí, z různých pozic.“*

Dotazníky

Bohužel z mnou dotazovaných nováčků se školení zúčastnil pouze jeden, který přínos školení shrnuje: „Bylo dobré ho pro přehled absolvovat, ale nikoliv nezbytně nutné. Myslím, že bych byl schopen efektivně fungovat i bez něj.“

Další z dotazovaných uvádí, že školení o hodnotách ještě neabsolvoval, ale je na něj již přihlášen.

Shrnutí

Vodafone se veřejnosti prezentuje (Vodafone Czech Republic, c2008) jako společnost, která si velmi zakládá na podnikových hodnotách. Výčet hodnot se v sídle podniku nalézají na různých plakátech, samolepkách, tričkách, dokonce jsou vylepeny i na toaletách. Tyto hodnoty jsou považovány za způsob, metodu, jak vykonávat práci. Na první pohled se zdá, že působí jako silné pouto, které pojí jednotlivé zaměstnance s jejich

nadřazenými a firmou jako takovou. Zdá se, že je to jedna z nejdůležitějších věcí, která podporuje integritu zaměstnance ve firmě.

Avšak z důvodu možná až přílišné propagace podnikových hodnot, se dotazovaní zaměstnanci školení neúčastní. Jediným zaměstnancem (se kterým jsem byla v kontaktu), který byl podnikovými hodnotami nadšený, byla pouze paní Černá.

Zaškolení na pracovišti

Následující den po školení (cca třetí – záleží na tom, zda má nováček Partáka a kdy se účastní NEO nebo školení o hodnotách), se nováček začíná seznamovat se svými pracovními úkoly. S těmi ho seznamuje buď jeho parťák, manažer nebo jiný člověk z týmu. Pokud nováček nahrazuje na této pozici někoho jiného a ten je stále ve firmě přítomen, zaučuje ho on. Je to z toho důvodu, že tuto práci nějakou dobu vykonával a nejlépe tedy vím, co je její náplní, jak postupovat, co dělat, jak v kterém programu pracovat atd.

Zaučování je zde velmi individuální. Záleží na jednotlivých lidech, kteří nováčka zaučují, jak tuto práci pojmu. Často se jedná o praktické ukázky a asistenci při plnění úkolů. Parťák či někdo jiný z týmu je nováčkovi neustále k dispozici a pomáhá mu naučit se základní práci, kterou postupně rozšiřuje.

Uplatňovanou metodou jsou též tzv. meetingy pracovníka s ostatními kolegy z týmu či pouze s manažerem. Jsou to okamžiky, kdy kolektivně nebo individuálně řeší jakékoli vzniklé problémy či nedorozumění. Meetingy jsou též pořádány každý týden (nejen po dobu nováčkovi adaptace, ale po celou dobu pracovního poměru). Mohou mít podobu oficiální nebo neoficiální (společný oběd, ...). Na těchto setkání se setkává celý tým a řeší pracovní problémy, v případě potřeby i problémy osobní rázu.

Dotazníky

Z dotazníků vyplývá, že všichni zaměstnanci jsou před vstupem do zaměstnání velmi pečlivě seznámeni s jejich budoucí náplní práce. „Informace jsem se dozvěděl při výběrovém procesu. Dále je pracovní náplň upřesňována průběžně.“ „Značnou část jsem znala již z přijímacích pohovorů, detailně mě s ní seznámil kolega na stejné pozici a moje předchůdkyně. Celý svůj první týden jsem za ním chodila jako ocásek a dívala se a učila, případně pracovala pod jeho dohledem“.

Metody používané při zaškolování se různí od pracovní pozice nováčka i od jednotlivých oddělení. Záleží na člověku, který nováčka zaškoluje a na zvycích oddělení. Nejčastěji jsou nováčci zaškolováni svými nadřízenými: „informace jsem se dozvěděl při pohovoru, jinak se vše do detailu dozvídám postupně od nadřízeného“.

Nejčastější zaškolení je „Formou pravidelných meetingů, prezentací, ukázky.“

Shrnutí

Zaškolení na konkrétním pracovním místě je velmi individuální. Velmi záleží na tom, kdo nováčka zaučuje. Nejčastěji jsou zaškolováni přímo na pracovišti za „běžného provozu“. Je jim vysvětleno, co mají vykonávat, jaká je jejich náplň práce. Potom od kolegy nebo nadřízeného dostávají pokyny, jak co udělat, jak funguje který program apod. Velmi frekventovanou metodou jsou meetingy, kdy se schází celá pracovní skupina a řeší jednotlivé problémy. Tato metoda je ale vhodná spíše pro řešení pracovních problémů, nikoli jako pro zaučení pracovníka. Vysvětlování základních pracovních úkolů a úkonů na meetingu celého týmu, mi přijde zcela neefektivní.

E-learning

Dalšími kurzy, kterými zaměstnanci procházejí, jsou školení povinná ze zákona. Těmi nováčci procházejí také, a to formou e-learningu. Ten je zpracován jako o interaktivní elektronická prezentace. „*Všechno je to dělané takovou zajímavou formou, jsou tam obrázky a tak, většinou je to půlhodinové až hodinové a je tam vlastně vše podle zákona.*“ Součástí této prezentace je také test, který zaměstnanec musí v závěru správně zodpovědět.

Touto formou je realizované nejen bezpečnostní a požární školení, ale také i školení „*Mobily a zdraví*“. To pojednává „*o neionizujícím záření, kterým antény vysílačů a mobily vyzařují, které ale není zdraví škodlivé. Dále hovoří o tom, jak tuto skutečnost komunikovat mimo firmu.*“

Tato dvě poslední e-learningová školení jsou pro všechny zaměstnance povinná. Počítačový program eviduje, zda jím prošel každý, kdy a zda zdárně vyplnil závěrečný test.

Dotazníky

Všichni dotazovaní se shodují na tom, že prošli školením o bezpečnosti a to formou e-learningových kurzů. „kromě toho (*školení NEO, VBO – pozn. autora*) i mnoho samostatných e-learningových školení (BOZP etc...).“

Shrnutí

Školení o bezpečnosti a požární ochraně je pojato zde jako samostudium. Vzhledem k tomu, že se jedná o školení povinné ze zákona, je nutné, aby ho absolvovali všichni. Systém e-learningu je šikovný zejména v tom, že každý zaměstnanec si tyto informace projde v čase, který mu vyhovuje a není vázán na „hromadná školení“.

Díky interaktivnímu zpracování zaměstnanec lépe vnímá uvedené informace a více si toho zapamatuje. Avšak délka prezentace, více jak půl hodiny, mi přijde zbytečně dlouhá, čtenář není schopný se tak dlouho soustředit.

Vodafone poskytuje svým zaměstnancům také mnoho benefitů a různých dalších školení. Mezi další školení patří např. kurzy anglického jazyka, počítačové kurzy či další odborné kurzy (prezentačních dovedností apod.). Avšak tyto kurzy jsou určeny pro zaměstnance podniku, kteří nejsou ve zkušební době. Tzn. nováčci se těchto kurzů účastnit nemohou a stejně tak nemohou čerpat žádný z benefitů, které firma nabízí. Z toho důvodu se jimi v této práci zabývat nebudu, protože mě primárně zajímá vzdělávání v adaptačním procesu, který zde nepřekračuje tříměsíční zkušební dobu.

7.3.3 Shrnutí výzkumného šetření

Jak je z předchozího popisu průběhu vzdělávání po nástupu do zaměstnání vidět, Vodafone je podnik, který se snaží systematicky podporovat adaptační proces svých zaměstnanců. Pomocí školení a speciálních programů jim pomáhá zorientovat se v podniku, pochopit základní principy, na kterých firma stojí a podle kterých se řídí. Snaží se, aby se zaměstnanci ztotožnili s podnikem, jeho cíli, strategiemi a aby se podíleli na zvětšování úspěchu firmy na trhu.

Dá se říci, že se Vodafone, či přesněji oddělení People, které má na starosti zaměstnance a péči o ně, snaží systematicky podporovat adaptační proces v celé jeho obsahové šíři. Plní však tato školení i všechny cíle, které by měla plnit?

Mezi základní cíle adaptačního procesu, alespoň dle literatury (viz kapitola Adaptační proces), patří seznámení se nováčků s cizím prostředím, formování sounáležitosti zaměstnanců s firmou a snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance z podniku.

Na základě informací z výzkumného šetření je vidět, že zejména školení NEO a VBO je stěžejními školeními celého adaptačního procesu. Jejich úkolem je plnit zejména poslední dva cíle – formovat sounáležitost zaměstnance s podnikem a tím snížit pravděpodobnost jeho brzkého odchodu.

Dá se tedy říci, že ve Vodafone existuje dobře promyšlená koncepce podnikového vzdělávání v rámci adaptačního procesu. Tato koncepce ale není v praxi zcela realizovaná. Chybí zde pevná organizace, vše je na bázi dobrovolnosti. To může školení dělat lákavější (nejsou nikým nařízena, nejsou povinnosti), ale tím pádem může mnoho lidí považovat za zbytečnou.

Není možné, aby vše fungovalo na 100% a probíhalo přesně tak, jak je popsáno v odborné literatuře. Ale je rozdíl, zda je podniku lhostejné, jakým způsobem se u nich adaptují zaměstnanci do nového prostředí, nebo zda se snaží je nějakým způsobem podporovat. Vodafone patří do skupiny, která se snaží svým zaměstnancům vycházet vstříc.

7.4 DISKUZE

Pro mé výzkumné šetření jsem si vybrala koordinátoru vzdělávání ve Vodafone. Je to osoba, která zajišťuje zejména školení pro nováčky. Pro můj výzkum by to měla být ta „pravá osoba“, která o vzdělávání v adaptačním procesu ví nejvíce. Bohužel na této pozici v podniku v době rozhovoru pracovala teprve tři měsíce a školení (NEO), které v tu dobu probíhalo, bylo jejím prvním školením, které připravovala. Je tedy otázkou, na kolik relevantní odpovědi mi mohla poskytnout.

Z pohledu koordinátorky vzdělávání od ní lze očekávat pouze informace, jak by sama chtěla, aby školení probíhalo. Paní Černá byla během rozhovoru velmi nadšená ze svého nového pracovního místa a plná plánů, jak by se školení dala zlepšit. Z tohoto důvodu se dají očekávat zkreslené odpovědi na položené otázky.

Na druhou stranu však ve Vodafone pracuje delší dobu a díky změně pozice musela absolvovat dva adaptační procesy. První, kdy jako úplný nováček přišla do

podniku, a druhý, kdy změnila pracovní tým a nastoupila na jinou pozici. Díky těmto událostem může vyprávět o svých vlastních zkušenostech, jak se jí kdo věnoval, co vše měla k dispozici. Záleží na tom, která role v ní v době rozhovoru převládla – role koordinátory vzdělávání nebo role nového zaměstnance.

Z tohoto důvodu jsem byla nucena získané informace ověřit, zda odpovídají skutečnosti a jsou v praxi realizované. K tomu účelu jsem potřebovala získat zaměstnance, nejlépe ty, kteří jsou v podniku krátkou dobu (aby měli vše ještě v čerstvé paměti). Pomocí paní Černé jsem získala kontakt na několik nových zaměstnanců.

Nováčků, na které jsem získala kontakt a kteří byli ochotni zúčastnit se mého výzkumného šetření, bylo sedm. Avšak pouze pět z nich mi dotazníky opravdu vyplnili a poslalo zpět. Nevím, kolik nově přijatých zaměstnanců v té době v podniku bylo a proč mi jich odpovědělo jen pět. Domnívám se, že dotazníky mi vyplnili pouze ti noví zaměstnanci, kteří určitá školení absolvovali. V případě, že školení neabsolvovali (nebo o něj neprojeví zájem), neměli jediný důvod, vyplnit dotazník, který se týká vzdělávání.

Obávala jsem se také, že vybraní nováčci mohou být v podniku teprve krátkou dobu, během níž ještě neabsolvovali všechna školení. Velmi špatně se dá odhadnout doba, po kterou by zaměstnanec měl být v podniku, aby mi poskytl „nejlepší“ informace. Jak se zmínila, pokud je v podniku krátce, nestačil ještě vše absolvovat (to se mi v dotazníkovém šetření potvrdilo – jeden z dotazovaných uvedl, že téměř všechna školení ho čekají). Na druhou stranu, pokud je v podniku déle, nemusí si přesně vybavovat své první dny po nástupu. Ale zato ví, jak probíhá několik prvních měsíců po nástupu, jak dlouho mu je k dispozici Parťák, zda může absolvovat další školní, jak dlouho byl zaučován na pracovní místo apod.

Myslím si, že i přes malý vzorek respondentů se mi podařilo zahrnout zaměstnance, kteří v době výzkumu ve firmě byli již více jak měsíc až po zaměstnání, kteří zde byli třetí den po nástupu do zaměstnání.

Celé výzkumné šetření je tedy ovlivněno výběrem respondentů a relevancí jejich odpovědí. I přes určité zkreslení výpovědí, je výše uvedený popis průběhu adaptačního procesu ve firmě Vodafone platný jen pro centrálu v Praze. Vzhledem k tomu, že jsem se zde zabývala zaměstnanci na tzv. customer non facing pozicích, kteří jsou zaměstnání především v Praze, nemusí zjištěné údaje být platné pro ostatní sídla firmy Vodafone. V každém jejím sídle je zaměstnána specifická složka zaměstnanců, proto bude jejich adaptační proces nejspíše probíhat odlišně. To by však byl námět na další práci.

8. ZÁVĚR

Aby podnik mohl správně fungovat, je pro něj nezbytný lidský kapitál. O ten se ve firmě stará personální management. Jeho činnost je složena z mnoha dílčích úkolů, činností, které jsou společně provázané a dohromady tvoří dobře fungující celek.

Mezi významné úkoly personálního managementu patří výběr a nábor zaměstnanců a jejich vzdělávání. Pro podnik je důležité, aby v něm pracovali schopní a kvalifikovaní lidé. Z toho důvodu existuje řada metod, jakým způsobem vybírat nové zaměstnance tak, aby plně splňovali požadavky a očekávání zaměstnavatele.

Avšak nestačí zaměstnance jen přijmout, ale je potřeba si je i udržet a dále rozvíjet, aby byli pro firmu perspektivní. Rozvoj zaměstnanců je nejčastěji zajišťován pomocí podnikového systému vzdělávání, v jehož rámci jsou uskutečňovány různé kurzy a školení. Ty mají napomáhat osobnímu a profesnímu růstu zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání sehrává důležitou úlohu při adaptaci nových zaměstnanců. Napomáhá nově přijatým zaměstnancům zorientovat se v podniku a seznámit se s ním. Vzdělávání během adaptačního procesu a jeho systematická podpora mají za cíl usnadnit nováčkovi nástup do zaměstnání, aby v co nejkratší době mohl podávat co možná nejlepší výkon. Podnikové vzdělávání má také svůj podíl na procesu identifikace zaměstnance s podnikem.

V práci se zabývám problematikou podnikového vzdělávání v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců a to jak po teoretické, tak i praktické stránce. Cílem této práce bylo zjistit, zda je v podnikové vzdělávání využíváno v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců. Dále jsem se zabývala následujícími otázkami, zda je adaptační proces nových zaměstnanců v podniku systematicky podporován a jakou roli má zde podnikové vzdělávání. Také mě zajímalo, jaké metody a formy vzdělávání jsou využívány a jakými školeními zaměstnanci procházejí.

Na základě dostupné literatury jsem popsala, jak by měl vypadat adaptační proces, co by měl obsahovat a jakou úlohu v něm hraje podnikové vzdělávání.

Pro ověření, zda adaptační proces v praxi probíhá v souladu s teorií, jsem realizovala výzkumné šetření ve firmě Vodafone. Na základě získaných dat jsem došla k závěru, že ve Vodafone je adaptační proces nových zaměstnanců plánovaný a systematicky podporovaný. Během adaptace má nový zaměstnanec několik možností

využít nabídky vzdělávání a to v rámci několika kurzů – NEO a VBO (jejich obsah a metody vzdělávání jsou popsány v kapitole 7.3.2).

Adaptační proces nových zaměstnanců je téměř výhradně založen na systému vzdělávání či podpory, podnikové vzdělávání zde hraje poměrně velkou roli. Ať už ve formě školení či elektronických prezentací, tak i program Parťák je založen na vzdělávacích principech.

Účelem všech školení, která ve firmě probíhají, je usnadnit novým zaměstnancům jejich nástup do nového prostředí a na novou náplň práce. Vzdělávání v adaptačním procesu je důležité pro urychlení a zefektivnění adaptace zaměstnanců. Pokud by zaměstnanci neabsolvovali žádné z výše zmíněných školení a ani jim nebyl k dispozici Parťák, nebudou schopni plně vykonávat svou práci. Nedožví se mnoho informací a důležitých podrobností, na které budou svépomocí postupně přicházet.

Myslím si, že ve Vodafone se snaží pokrývat v rámci adaptačního procesu všechny oblasti, které jsou uváděny v literatuře. Je zde několik školení, která mají za cíl usnadnit nováčkům jejich adaptaci. I přes to, že zde vše nefunguje podle představ a plánů, že školení nejsou navštěvována tolika nováčky a ne každý z nich dostane svého Parťáka, je zde vidět snaha o zlepšování tohoto stavu.

Po mé návštěvě zde bylo provedeno několik průzkumů ohledně vzdělávání nováčků během jejich adaptace. Na jejich výsledky bylo okamžitě reagováno mnoha opatřeními, která by situaci měla zlepšit (např. zvýšit účast na školení či zlepšit komunikaci mezi manažery a nováčky).

Domnívám se, že pokud bude podnik takto pružně reagovat na jakékoli potřeby svých zaměstnanců, zaměstnanci se plně ztotožní s podnikem a budou jeho velkou oporou.

Použitá literatura

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s.
ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s.
ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, J.: *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. 269 s.
ISBN 80-7220-184-0

BLÁHA, J.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s.
ISBN 80-251-0374-9

DALE, M.: *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s.
ISBN 978-80-251-1522-0

DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2005. 374 s.
ISBN 80-246-0139-7

HÁJEK, L., VÍTEK, M.: *Moderní personalistika – záruka dobré prosperity podniku*. Praha: Práce, 1991, 192 s.
ISBN 80-208-0210-X

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s.
ISBN 978-80-247-1457-8

KOLMAN, L.: *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. 175 s.
ISBN 80-86131-53-X

KOUBEK, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde, 2000. 400 s.
ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, J., HÜTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E.: *Personální řízení (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická Praha, 1995. 194 s.
ISBN 80-7079-629-4

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s.
ISBN 80-85623-29-3

NOVÝ, I., et al.: *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická Praha, 1992. 188 s.
ISBN 80-7079-470-4

PALÁN, Z.: *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s.
ISBN 80-200-0950-7

STÝBLO, J.: *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, 1994. 123 s.
ISBN 80-85780-06-2

ŠIMBEROVÁ, Z.: *Podnikové vzdělávání* [online] c2008 [cit. 2008-02-10] Dostupné z: <<http://www.phil.muni.cz/elf/mod/resource/view.php?id=31698>>

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. 212 s.
ISBN 978-80-247-1904-7

MVČR: *Minimum personálního řízení ve veřejné správě – Přílohová část V*. [online] c2008 [cit. 2008-03-13]
Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/reforma/zpravy/priprava/personal.html>>

Vodafone Czech Republic a.s.: *Proč pracovat ve Vodafone Czech Republic?* [online] c2008 [cit. 2008-04-04] Dostupné z: <<http://www.vodafone.cz/about/fact.htm>>

Vodafone Czech Republic a.s.: *Vodafone – fakta a čísla*. [online] c2008 [cit. 2008-04-04]
Dostupné z: <<http://www.vodafone.cz/about/hr/us-promise.htm>>

Příloha č. 1: Struktura rozhovoru s koordinátorkou vzdělávání

Mohla byste mi popsat, jak probíhá nástup nové zaměstnance do podniku? Jak vypadá jeho první den v zaměstnání?

Je v podniku pro nového zaměstnance připraven plán (např. školení), co vše má absolvovat v nejbližší době po nástupu do zaměstnání? Co vše obsahuje?

S čím vším je zaměstnanec po nástupu do zaměstnání seznámen? (S podnikem? Se spolupracovníky? S náplní práce?)

Je novým zaměstnancům v prvních týdnech k dispozici někdo, kdo by mu mohl poradit? Kdo to je? S čím vším novému zaměstnanci pomáhá?

Napomáhá podnik přijetí zaměstnanců do týmu nebo mezi ostatní zaměstnance? Jakým způsobem?

Je při vstupních školeních zohledňován stupeň vzdělání nového zaměstnance, jeho praxe či zkušenosti? Jakým způsobem?

Příloha č. 2: Dotazník použitý při výzkumu ve Vodafone

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Císařová a studuji na Filozofické fakultě Masarykovy Univerzity v Brně a píši bakalářskou práci na téma "Vzdělávání nováčků v rámci adaptačního procesu". Pro svou práci potřebuji realizovat praktický výzkum, jak to v praxi vypadá. Proto bych Vás chtěla touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Zajímají mě především různá školení, kterými jste prošel/prošla, jakým způsobem byly realizovány, jak o Vás bylo v prvních dnech postaráno.

V příloze Vám posílám zmíněný dotazník, na otázky, prosím, odpovězte několika málo větami. Na otázky typu ano/ne odpovídejte ano nebo ne. Pokud nechcete na některou otázku odpovídat, napište to k ní, abych věděla, že jste ji přeskočil/a záměrně. Po zodpovězení všech otázek mi prosím pošlete dotazník zpět. Vaše jméno při zpracování mé práce nebude nikde uvedeno.

1. Absolvoval/a jste v době od nástupu do zaměstnání až do dnes nějaká školení? Vzpomenete si jaká? (Pokud ne, vymažte prosím následující podotázky a napište, z jakého důvodu jste se školení nezúčastnil/a?)

Myslíte si, že školení pro Vás byla důležitá? Proč?

Dozvěděl/a jste se zde nové věci, nebo to pro Vás byly známé informace?

Jak školení probíhala? (např. přednáška, beseda, praktická výuka, ...)

2. Znáte program „Parták“? (Pokud ne, přeskočte, prosím, k další otázce.)

Měl/a jste svého „partáka“? Jak dlouho?

V čem a s čím Vám pomáhal?

3. Kdo Vás seznámil s ostatními členy týmu, ve kterém pracujete?(kolega, manažer,)

4. Jak jste se dozvěděl/a, co je náplní Vaší práce?

Kdo Vás zaučil?

Jak? (např. vysvětlení, popis, praktická ukázka, návod na použití, ...)

5. Co si myslíte o metodách využívaných pro Vaši dostatečnou adaptaci v novém prostředí? Jsou školení dostatečná? Změnil/a byste je?

Co Vám během prvních dnů po nástupu do zaměstnání scházelo? S čím jste byl/a (ne)spokojen/a? (informace, péče o Vás, ...)

Děkuji Vám za spolupráci!
Lenka Císařová