

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Adaptační proces nově přijatých zaměstnanců ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

31/10/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Markéta Hrdá/ KLZ 07

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 31.08.2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce paní PhDr. Marcele Palíškové, Ph.D. za metodické vedení, odborné konzultace, cenné rady a velkou ochotu, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

- Cíl práce:** Analyzovat proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti a navrhnout na základě kombinace několika výzkumných metod (analýza interních materiálů, deskripce stávajícího procesu adaptace, dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor a řízený strukturovaný rozhovor) zlepšení adaptačního procesu.
- Výzkumné metody:** Pro potřebu analýzy byla použita kombinace několika výzkumných metod. V první řadě dotazníkové šetření, osloveno bylo 30 respondentů. Návratnost činila 100 %. Dotazník obsahoval 20 otázek a byl zcela anonymní. Otázky byly uzavřené a vždy se měla vybrat alespoň jedna možnost odpovědi. Dále autorka použila metodu strukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti. Tuto metodu doplnila ještě řízeným strukturovaným rozhovorem s nově nastoupeným obchodním manažerem, obchodní ředitelkou a personalistkou. Obchodní manažer právě dokončil zkušební tříměsíční adaptaci. Účelem pohovorů bylo získat názory na proces adaptace také ze strany managementu a nově nastoupeného obchodního manažera.
Dotazníkové šetření: Zastoupení pohlaví respondentů - 40 % ženy a 60% muži. V počtu respondentů: 18 žen a 12 mužů. Věkově rozložení respondentů - 18 respondentů (60 %) mezi 18-29 lety a 9 respondentů (30 %) byla skupina mezi 30-40 lety a poslední skupina byla zastoupena 3 (10 %) respondenty nad 45 let.
- Výsledky výzkumu/práce:** Z výsledků dotazníkového šetření jsou vidět nedostatky. Většina respondentů si nemyslí, že by obdržela dostatečné informace před nástupem do zaměstnání a více jak polovina ani neobdržela manuál pro nového zaměstnance. Důležitá školení jako BOZP, PO nebyla v době adaptace provedena. Téměř polovina se cítí ve firmě vítána a více jak polovina má pocit, že jim vše bylo dostatečně vysvětleno. S přípravou pracovního místa nebyla většina úplně spokojena a skoro polovina se necítila spolupracovníky příliš přijata, i když téměř všichni odpověděli, že cítili podporu od pracovního kolektivu. Mentor byl někdy přidělen a někdy nebyl, není tam ta stálost dobře nastaveného procesu adaptace. Respondenti necítí podporu při školení potřebných ke svojí práci a kontrolní podporu od přímého nadřízeného. Na rozdíl od personalisty, s nimž měla většina respondentů kontrolní pohovor po ukončení adaptačního procesu. Téměř všichni mají pocit, že časově adaptace stačila, případně by mohla být i kratší, i když většina odpověděla, že byla více jak tři měsíce. Největší podporu při adaptaci cítili od kolegy a celkově adaptaci hodnotí normálně – průměrně. Většinu respondentů špatná adaptace neodradila od zaměstnání. Z pohovoru s personalistkou vyplynulo, že si je vědoma nedostatků adaptačního procesu v hotelu a že je nutná aktualizace adaptačního procesu co nejdříve. V řízeném pohovoru se potvrdila nekonzistence adaptačního procesu.
- Závěry a doporučení:** Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření lze managementu hotelu NATIONAL doporučit, aby se více věnovali novým pracovníkům během adaptace. Současný adaptační proces není úplně dobře nastavený, aby probíhal stejně u všech nových zaměstnanců, není tam 100 % stálost, a to může vést k demotivaci některých nových zaměstnanců a následné fluktuaci ještě v době adaptace. Doporučila bych od prvního dne určit kolegu/mentora, který novému zaměstnanci ukáže, jak se loguje do počítače, do interních systémů, a ukáže mu, jak se dostane na intranet nebo interní složku pro adaptaci, kde budou uloženy všechny důležité informace pro nové zaměstnance, spolu s tzv. adaptačním check-listem, kde si sám bude sledovat svoji adaptaci. Adaptační check-list bude sloužit k tomu, aby nový zaměstnanec mohl mít svoji adaptaci sám plně pod kontrolou. Určitě nejdůležitější je představit nového pracovníka všem kolegům a oddělením ve firmě, aby si mohl vytvořit příznivý postoj k organizaci a byl trochu více stabilní a více sociálně adaptovaný.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, Proces adaptace zaměstnanců, Fluktuace, Analýza pracovních míst, Plánování zaměstnanců, Formální adaptace, Neformální adaptace, Nástroje adaptačního procesu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

- 1. Main objective:** Analyze the process of adaptation of new employees in a selected company and propose, based on a combination of several research methods (analysis of internal materials, description of the existing adaptation process, questionnaire survey, structured interview and guided structured interview) improving the adaptation process.
- 2. Research methods:** A combination of several research methods were used for the analysis. First of all, a questionnaire addressed to 30 respondents. 100% responded. The questionnaire contained 20 questions and was completely anonymous. The questions were closed and at least one answer should have been chosen. Furthermore, the author used the method of a structured interview with the company's human resources. She has supplemented this method with a structured interview with a new sales manager, sales director and human resources manager. The sales manager has just completed a three-month trial adaptation. The purpose of the interviews was to obtain opinions on the adaptation process also from the management. Questionnaire: gender representation of respondents: 40% women and 60% men. Number of respondents: 18 women and 12 men. Age distribution of respondents: 18 respondents (60%) between the age of 18-29 years, and 9 respondents (30%) between the age 30-40 years, 3 (10%) respondents over the age of 45.
- 3. Result of research:** The shortcomings can be seen from the results of the questionnaire. Majority of respondents does not think they have received enough information before starting the work, and more than half of respondents have not even received a manual for a new employee. Important trainings, such as work safety and fire safety were not performed at the time of adaptation. Almost half of the respondents felt welcomed in the company and more than half of the respondents felt that everything had been sufficiently explained to them. Majority was not completely satisfied with the preparation of the workplace and almost half did not feel very accepted by their co-workers, although almost all of them answered that they felt the support of the work team. The mentor was sometimes assigned and sometimes was not, there is no stability of a well-established adaptation process. Respondents also do not feel the training systems support as well the control support needed from their head. Unlike from the HR specialist, with whom most respondents had a follow-up interview after the adaptation process. Almost everyone feels that the adaptation process was sufficient, or could be maybe shorter, although most answered took more than three months. They felt the greatest support during the adaptation from a colleague and overall the evaluated the adaptation process average. Poor adaptation did not discourage most respondents from leaving the company. The interview with the HR specialist showed that she is aware of the shortcomings of the adaptation process in the hotel, and that it is necessary to update the adaptation process as soon as possible. The inconsistency of the adaptation process was confirmed in a controlled interview.
- 4. Conclusions and recommendation:** Based on the evaluation of the questionnaire, the management of the NATIONAL Hotel should be recommended to pay more attention to new employees during the adaptation process. The now existing adaptation process is not yet completely set up, in order to be proceeded for all new employees. There was no 100% stability, which led to the demotivation of some new employees, and to the subsequent fluctuation at the time of adaptation. From day one, I would recommend appointing a one colleague / mentor to show the new employee how to log in to the computer, the internal systems, and how to access the intranet or internal adaptation folder: where all the important information for the new employees is stored. Together with the so-called adaptation checklist, where he/she will monitor his/her own adaptation. The adaptation checklist will serve to the new employee to have full control over her/his adaptation process. Certainly the most important thing will be to introduce the new employee to all colleagues, departments in the company, so that he/she can develop a favorable attitude towards the organization, and feel more stable and socially adapted.

KEYWORDS

Human resources management, Employee adaptation process, Fluctuation, Job analysis, Employee planning, Formal adaptation, Informal adaptation, Tools of adaptation process.

JEL CLASSIFICATION

M50 General Personnel Economics
M51 Firm Employment Decisions • Promotions
M53 Training

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Markéta Hrdá
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 07
Název BP:	Adaptační proces nově přijatých zaměstnanců ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Místo adaptace v systému řízení lidských zdrojů2.2 Proces adaptace2.3 Moderní nástroje procesu adaptace2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení společnosti3.2 Současný stav procesu adaptace ve společnosti3.3 Výzkumné šetření3.4 Shrnutí výsledků šetření3.5 Návrh opatření na zlepšení adaptačního procesu4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BOHNE, H. <i>Kooperations orientiertes Personalmanagement fuer die Hotellerie</i>. Berlin: Walter de Gruyter, 2019. ISBN 978-3-11-0622220-1.• HEBSCHEL, U. K., GRAUNER, A., VON FREYBERG, B. <i>Hotelmanagement</i>. 5. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter, 2018. ISBN 978-3-11-05410-9.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální řízení: Východiska a vývoj</i>. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-7261-288-8.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 06. 2020• Zpracování teoretické části do 10. 07. 2020• Zpracování výsledků šetření do 01. 08. 2020• Finální verze do 01. 09. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 6. 2020

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=CZ, ou=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, ou=
prof. Ing. Milan
Žák, serialNumber=jca-
103925

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	3
2.1	MÍSTO ADAPTACE V SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	3
2.1.1	<i>Plánování zaměstnanců</i>	5
2.1.2	<i>Získávání zaměstnanců</i>	6
2.1.3	<i>Výběr zaměstnanců</i>	8
2.1.4	<i>Proces přijímání pracovníků.....</i>	10
2.1.5	<i>Adaptace zaměstnanců.....</i>	10
2.2	PROCES ADAPTACE.....	13
2.2.1	<i>Plánování adaptačního procesu.....</i>	13
2.2.2	<i>Průběh a nástroje adaptačního procesu</i>	14
2.2.3	<i>Hodnocení adaptace</i>	17
2.2.4	<i>Důsledky adaptace.....</i>	17
2.3	MODERNÍ NÁSTROJE PROCESU ADAPTACE	18
2.4	METODIKA PRÁCE	20
3	PRAKTICKÁ ČÁST	22
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	22
3.2	SOUČASNÝ STAV PROCESU ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI.....	25
3.3	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	26
3.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ	37
3.5	NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	38
4	ZÁVĚR.....	41

Seznam zkratk

AC	Assessment Centre
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRM	Customer Relationship Management
EC	Executive chef
EEOA	Equal Employment Opportunity Act
EPA	Equal Pay Act
EPS	Elektronická požární signalizace
F&B	Food and Beverage
FOM	Front office Manager
GM	General Manager
GMA	General mental ability
HACCP	Hazard analysis and critical control points
IT	Information Technology
LM	Leisure Manager
MICE	Meetings Incentives Conventions/Conferences Exhibitions/Events
PO	Požární ochrana
RDM	Room Division Manager
SC	Sous chef – Zástupce šéfkuchaře

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka 1 Shrnutí silných a slabých stránek adaptace v hotelu NATIONAL	38
Graf 1 Informace před nástupem	27
Graf 2 Manuál zaměstnance	27
Graf 3 BOZP	28
Graf 4 PO	28
Graf 5 HACCP	29
Graf 6 Uvítání	29
Graf 7 Náplň práce	30
Graf 8 Pracovní místo	30
Graf 9 Spolupracovníci	31
Graf 10 Podpora	31
Graf 11 Mentor	32
Graf 12 Školení	32
Graf 13 Nadřízený	33
Graf 14 Personalista	33
Graf 15 Dostačující adaptace.	34
Graf 16 Doba adaptace	34
Graf 17 Neoptimální doba adaptace	35
Graf 18 Pomoc v adaptaci	35
Graf 19 Adaptační proces v hotelu	35
Graf 20 Změna zaměstnání	36
Obrázek 1 Ukázka možné podoby adaptačního plánu pro zaměstnance na pozici „obchodní zástupce“	15
Obrázek 2 Organizační struktura hotelu společnosti NATIONAL. Datum 1.1.2019	25

1 Úvod

Zaměstnanci každodenně přispívají k dosažení cílů organizace nejen svou výkonností, ale také svým přístupem k práci. Je proto nezbytné v podniku dobře nastavit všechny personální činnosti, a to včetně adaptace nových zaměstnanců. Tato personální činnost (personální proces) totiž zásadně ovlivňuje vytváření vztahu nového zaměstnance k podniku, má vliv na jeho motivaci a vztah k práci. Dobře nastavený proces adaptace významně přispívá ke stabilizaci zaměstnanců a ve svém důsledku tak podniku ušetří nemalé finanční částky.

Proces adaptace nově příchozích zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností. Při adaptaci ve firmě se nejedná jen o seznámení se společností, její vizí, seznámení se z kolegy, nadřízenými, majiteli, ostatními odděleními, nastavenými procesy ve společnosti, IT systémy, ale hlavně se jedná o integraci s podnikovou kulturou společnosti, která spoluvytváří radost z práce a následně pomáhá k dosažení finančních cílů společnosti.

Tato bakalářská práce se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců v Hotelu NATIONAL. Hotel NATIONAL před třemi lety změnil majitele. Původně byl součástí velkého mezinárodního hotelového řetězce, kde všechny procesy byly velmi profesionálně nastaveny a velmi dobře fungovaly. Změna majitele měla bohužel za následek značné zvýšení fluktuace zaměstnanců, a to ještě během adaptace, které se v rámci společnosti nevěnuje patřičná pozornost. Z uvedeného důvodu si autorka zvolila jako téma své bakalářské práce právě proces adaptace v uvedeném hotelu.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav procesu adaptace nových zaměstnanců v hotelu NATIONAL. K analýze stávajícího adaptačního procesu bude použita kombinace několika výzkumných metod, která umožní získat dostatek relevantních informací a poznatků, na jejichž základě bude možné rozpoznat slabé a silné stránky a navrhnout vhodná doporučení. Jejich realizace v praxi by měla proces adaptace významně zefektivnit.

Teoreticko-metodologická část práce je založena na rešerši odborné literatury a přináší pohledy jednotlivých autorů na zkoumanou problematiku. Je vysvětleno místo procesu adaptace v řízení lidských zdrojů. Samotné adaptaci předchází řada personálních činností, od plánování a vytváření pracovních míst přes získávání a výběr zaměstnanců až po jejich přijímání. Teprve poté následuje proces adaptace. Je vysvětlena podstata adaptačního procesu, jeho cíle a funkce. V neposlední řadě jsou přiblíženy moderní nástroje využívané v rámci adaptace.

Součástí teoreticko-metodologické části je také kapitola věnovaná použité metodice práce. Jsou představeny metody a postupy, které autorka použila k analýze současného procesu adaptace v hotelu NATIONAL. K analýze se použily tři metodologické analýzy – dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor s personalistkou a řízený strukturovaný rozhovor s nově nastoupeným obchodním manažerem, obchodní ředitelkou a personalistkou. Dotazníkové šetření bylo provedeno na 30 respondentech a všechny dotazníky byly vyplněny. Na odpovědi měli respondenti týden. Dotazník byl uložen na pracovním intranetu hotelu a s IT hotelu se autorka bakalářské práce dohodla, aby v případě nevyplnění, byli respondenti upozorňováni na pracovní Email, s informací o termínu, do kdy musí dotazník vyplnit.

V praktické části byla nejdříve představena společnost hotel NATIONAL, kde se prováděla analýza procesu adaptace. Součástí představení firmy je i obrázek organizační struktury hotelu

NATIONAL. Nejdříve byl popsán současný stav adaptace ve společnosti, jak je proces nyní nastaven. Následně bylo zhodnoceno výzkumné dotazníkové šetření a stručně popsán výsledek rozhovoru s personalistkou a výsledek rozhovoru s obchodním manažerem, personalistkou a obchodní ředitelkou. Následně byly shrnuty výsledky a formulována doporučení.

V závěrečné části této práce provede autorka shrnutí obsahu této bakalářské práce a na základě svých vyhodnocení předloží svá doporučení v souladu se zadáním a cíli této práce.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část je založena na rešerši odborné literatury. Přibližuje názory jednotlivých autorů na proces adaptace nových zaměstnanců. Cílem této části je nejen vysvětlit podstatu a funkce procesu adaptace, ale poukázat také na místo adaptace v systému řízení lidských zdrojů a na jeho vztah k ostatním personálním činnostem. Text tvoří základní teoretický rámec pro následující praktickou část bakalářské práce.

2.1 Místo adaptace v systému řízení lidských zdrojů

V oblasti řízení lidských zdrojů adaptací rozumíme proces systematického uvedení nových zaměstnanců organizace a do jejich pracovní funkce (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 167).

Podle Bohne (2019, s. 84) fáze řízení lidských zdrojů v podniku, které jsou koordinovány z provozních důvodů a zároveň v zájmu zaměstnanců, jsou spojeny do koncepce strategické personální politiky.

Jak uvádí Kocianová (2012, s. 37-38), posláním personalistů je podporovat cíle podniku, měli by ovšem usilovat také o vytváření a zlepšování základních hodnot organizace v oblasti řízení lidí, posilovat sociální odpovědnost organizace. Personalisté by měli ve vztahu k pracovníkům podporovat dodržování etických norem v organizaci (etickou politiku), což by mělo být v souladu s jejich vlastními hodnotami, s jejich „profesionální etikou“. Vzhledem k zájmům organizace je však v těchto souvislostech jejich pozice mnohdy nelehká. Etiku v personální oblasti reprezentuje spravedlivé rozhodování týkající se výběru pracovníků, odměňování, povyšování, propouštění atd.

Dle Šikýře (2016, s. 56-57) řízení lidských zdrojů umožňuje získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace. Schopnost organizace účelně a účinně řídit lidské zdroje také přispívá ke konkurenceschopnosti organizace, tedy ve schopnosti získat a udržet si v určité oblasti podnikání jistý podíl na trhu. Pokud organizace chce být výkonná a svou výkonnost neustále zlepšovat, musí především zajistit, aby lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval.

Systém řízení lidských zdrojů ovlivňuje výkon organizace tím, že ovlivňuje výkon lidí. Základem takého systému řízení lidských zdrojů je podle Fombruna, Tichého a Devanna (1984, s. 41):

- **výběr.** Organizace zabezpečuje schopné a motivované lidi k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu;
- **hodnocení.** Organizace systematicky posuzuje skutečný výkon lidí za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a soustavného vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu;
- **odměňování.** Organizace spravedlivě oceňuje skutečný výkon lidí a efektivně stimuluje lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu;
- **vzdělávání.** Organizace soustavně rozvíjí schopnosti lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

V literatuře je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím řízení lidských zdrojů, Koubek (2011, s. 27-29) například pojetí v následující podobě rozšiřuje na:

- **analýzu pracovních míst**, tj. Pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů;
- **personální plánování**, tj. Plánování potřeby pracovníků v podniku a jejich pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků;
- **získávání a výběr pracovníků**, tj. Příprava a zveřejňování informací o volných místech příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence aj.
- **hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchování a propouštění pracovníků;
- **rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků;
- **odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod;
- **podnikové vzdělávání pracovníků**, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání;
- **pracovní vztahy**, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchování zápisu z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku apod.
- **personální informační systém**, tj. zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům i zaměstnancům, popř. mimopodnikovým orgánům/úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod./), vedení, zachování a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době jsou zařazeny i tyto činnosti:

- **průzkum trhu práce**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.;
- **zdravotní péče o pracovníky**, vycházející z podnikového zdravotního programu a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků. Ale i léčbu, první pomoc či rehabilitace;
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání

matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v podnikové personální práci apod.;

- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.** Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce (pracovního kodexu) a ostatních zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. V některých zemích (např. USA) pak jde o dodržování ustanovení zákona zakazující jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníka (EEOA, EPA). Ochraňovat zaměstnance, ale i chránit podnik před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo poručování lidských práv.

Podle Šikýře (2014, s. 22) jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují níže uvedené činnosti:

- vytváření a analýzu pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- péči o zaměstnance;
- využívání personálního informačního systému.

2.1.1 Plánování zaměstnanců

Dle Koubka (2007, s. 53) úkolem plánování pracovníků je to, aby firma měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovníky:

- v potřebném množství (kvantita);
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst (rolí) a pracovních skupin;
- ve správný čas;
- s přiměřenými náklady.

Dále autor Koubek (2007, s. 53) uvádí, že ústředním problémem plánování pracovníků je předvídání, a to nejen potřebu pracovníků z hlediska množství a kvalifikace, ale také možnosti, jak tuto potřebu uspokojit, kde potřebné pracovníky vzít.

V publikace od Fotr, Vacíka, Součka, Špačka a Hájka (2012, s. 325) se uvádí, že řízení společnosti se obecně chápe jako dosahování cílů společnosti prostřednictvím zaměstnanců a jejich rozhodování, přičemž tvorba a realizace strategie je jeho součástí. Úkolem managementu je řídit a vést zaměstnance společnosti tak, aby firma dosahovala svých cílů co nejefektivněji.

Podle autorů v této souvislosti manažeři odpovídají za:

- plánování práce ve firmě tím, že určují množství, sortiment a kvalitu vyráběného produktu;
- organizaci práce, čímž říkají, jak se má co udělat;
- vedení a ovlivňování zaměstnanců firmy tak, aby firma dosahovala svých cílů co nejefektivněji.

Křížek a Neufus (2012, s. 108) ve své publikaci uvádějí, že plánování lidských zdrojů v hotelnictví je ovlivněno především nerovnoměrností vytížení kapacit na jedné straně a standardy stanovujícími kvalitu poskytnuté služby na straně druhé. Proto je velmi důležité rozhodnutí v procesu plánování lidských zdrojů o politice “udělej si nebo nákup, anebo o kombinaci obou. Cílem plánování je získat a udržet si takové počty lidí, které hotel potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti a zkušenosti. Dále pak formovat dobře vytrénovanou a flexibilní pracovní sílu, a tak přispívat ke schopnosti hotelu adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí.

S personálním plánováním velmi úzce souvisí potřeba přesných informací o pracovních místech, které chceme obsazovat. Jedním z klíčových problémů personálního řízení je proto správné vymezení těchto míst nejen z hlediska pracovní náplně, ale i z hlediska požadovaných předpokladů zaměstnanců. Tento úkol nelze splnit bez důkladné analýzy pracovních činností, zejména pak u míst nově vytvářených.

2.1.2 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) ovlivňuje to, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Jinými slovy, podle Hoque (2000, s. 9) existuje výkonnost, kterou je třeba dosáhnout přijetím filosofie, že lidské zdroje jsou klíčovým strategickým faktorem v organizaci, a proto konkurenční výhoda podniku závisí na dosažení určitých personálních cílů.

Podle Koubka (2011, s. 68) úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče.

V souvislosti se získáváním pracovníků autor Koubek k tomu dále (2011, s. 68) uvádí, že je nutné:

- včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno;
- vědět, o jaké pracovní místo půjde, jaké pracovní úkoly jsou s ním spojeny, jaká odpovědnost a pracovní podmínky, tj. musíme mít k dispozici popis pracovního místa;
- znát požadavky pracovního místa na pracovníka. Tj. musíme mít k dispozici specifikaci pracovního místa (požadavky na znalosti, dovednosti, osobnostní charakteristiky pracovníka apod.);
- vědět, z jakých zdrojů (vnějších nebo vnitřních) budeme moci pracovní místo pokrýt;

- rozhodnout, jak budeme pracovníky hledat a jakým způsobem je budeme o volném pracovním místě informovat;
- rozhodnout, jaké dokumenty a informace budeme od uchazečů o zaměstnání požadovat;
- rozhodnout, co budeme potenciálním uchazečům nabízet, abychom je přilákali;
- rozhodnout, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit;
- rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání;
- rozhodnout o termínu ukončení získávání pracovníků;
- rozhodnout, jak budeme uchazeče posuzovat a klasifikovat a jak velký soubor uchazečů bude pozván k výběrovým procedurám.

Stejný zdroj popisuje (Koubek 2011, s. 69), že získávání pracovníků se tedy neobejde bez předvídání potřeby pracovníků ve firmě. Ani na okamžik nesmíme zapomenout, že získáváním pracovníků nepokrýváme jen současnou potřebu práce, ale především potřebu budoucí. Získávání pracovníků by mělo mít strategickou povahu.

Dle Křížka a Neufuse (2012, s. 111) je metod získávání zaměstnanců celá řada a společnosti se obvykle neomezuji jen na některou z nich, ale používají více možností:

- **uchazeči se nabízejí sami.** Společnost, která jako zaměstnavatel má dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou, popř. svým způsobem prestižní práci, má pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd. používá nezdělaná relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků;
- **doporučení současného pracovníka společnosti.** K tomu je nutné vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci společnosti věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě;
- **přímé oslovení vyhlédnutého jedince** Tato metoda klade určité nároky na všechny zapojené vedoucí pracovníky;
- **vývěsky** (ve společnosti nebo mimo ni). Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci (kde procházejí všichni zaměstnanci), aby se mohli buď sami ucházet o místo, nebo informovali či doporučili vhodného uchazeče;
- **inzerce ve sdělovacích prostředcích, využívání počítačových sítí.** Jedná se o nejrozšířenější metodu získávání zaměstnanců V současné době je však nutné mít na zřeteli cílovou skupinou čtenářů těchto tiskovin, internetových stránek či odborných periodik a jejich pověst v závislosti na tom, k jakým profesním úrovním inzerovaných pozic jsou nejčastěji využívány;
- **spolupráce se vzdělávacími institucemi;**
- **spolupráce s úřady práce.** Je to metoda velmi levná. Úřady samy zajišťují potřebné informace o uchazeči“;
- **využívání služeb komerčním zprostředkovatelem.** Tyto společnosti (personální agentury, zprostředkovatelské firmy apod.) nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich předvýběr a výběr. Výhodou této metody je, že dobré agentury mají větší znalost trhu práce a zpravidla i vlastní databázi potenciálně vhodných jedinců. Nevýhodou je, že zpravidla jde o velmi drahý způsob získávání zaměstnanců.

2.1.3 Výběr zaměstnanců

Jak zdůrazňuje Šikýř (2016, s. 104), při posuzování jednotlivých uchazečů o zaměstnání je vhodné uplatňovat pozitivní přístup. To znamená nezjišťovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, proč uchazeče o zaměstnání odmítnout, ale naopak zjišťovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání splňují, proč uchazeče o zaměstnání přijmout. Pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu schopné a motivované zaměstnance. Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje naše požadavky. Výběr zaměstnanců se provádí pomocí metod výběru zaměstnanců. Důležité je zvolit vhodnou metodu, popř. kombinaci metod v konkrétních případech.

Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanec patří:

1. Hodnocení životopisu

Dle Šikýře (2016, s.105) hodnocení životopisu uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. V této souvislosti je hodnocení životopisu přípravou pro výběrový pohovor.

Dvořáková (2012, s. 152) uvádí, že při hodnocení životopisu se sleduje:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele;
- zda je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost;
- zda ukončil zahájené studium;
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů;
- jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích;
- zda existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnáními časové mezery;
- zda pracovní poměry byly ukončeny k neobvyklému termínu;
- zda se shodují časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích;
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách;
- zda v životě uchazeče existují zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou ve vzdělávání a zaměstnáními (např. narození dítěte, svatby, aj.).

2. Výběrový pohovor

Šikýř (2016, s.105) uvádí, že výběrový pohovor, slouží především k ověření a doplnění údajů ze životopisu v způsobilosti uchazečů o zaměstnání, jež není možné zjistit hodnocením životopisu. Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných pracovníků s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky.

Dle Matějky a Vidláře (2007 s. 48) cílem výběrového pohovoru je za využití dalších metod stanovit vítězného kandidáta nebo alespoň výrazně omezit jejich počet tak, aby následující průběh vedl ke konečnému výsledku. Stává se, že se po jeho absolvování a detailním posouzení dosažených výsledků nenajde vhodná osoba a výběr skončí neúspěšně. Typickou metodou používanou pro toto druhé kolo je přijímací pohovor.

3. Testování uchazeče

Šikýř (2016, s.108-109) pro testování uchazečů zdůrazňuje, že pravděpodobně žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání. Jednotlivé testy poskytují pouze doplňkové údaje, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a s ostatních metod výběru zaměstnanců. Provedením a vyhodnocením jednotlivých testů vždy pověříme kvalifikovaného a zkušeného psychologa, u něhož je možné předpokládat, že zabezpečí správnou interpretaci shromážděných údajů a nepoškodí posuzované uchazeče.

Dle Bělohávkova (2016, s. 66) testování schopností patří mezi nejvýznamnější přínosy psychologie k předpovídání pracovní úspěšnosti zaměstnanců. Schopnosti odpovídají na otázku "Co člověk může?", a i když téměř nic neříkají o tom, zda bude zaměstnanec „chtít něco udělat“ jsou základem každé dobře zvládnuté pracovní činnosti.

Při testování schopností, se podle Bělohávkova (2016, s. 66) používá dělení na:

- **intelektové schopnosti**, které se dále často dělí na
 - a) obecnou inteligenci (GMA), což je schopnost učit se rychle novým věcem, správně usuzovat a řešit zcela nové problémy (je základem potenciálu);
 - b) specifické typy inteligence (inteligence verbální, číselná, názorná atd.), které se uplatní při konkrétních praktických činnostech, např. při koncipování smluv (verbální), finanční operace (číselná), projektování strojů (názorná);
- **ostatní poznávací schopnosti** zahrnující např. pozornost, pracovní tempo, paměť, kreativitu, reakční čas a další.

4. Assessment Centre

Šikýř (2016, s.109) publikuje, že je to metoda použitelná jako metoda výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců. Použití AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií.

Dle Dvořákové (2012, s. 152) jde o metodu, která se využívá jak při výběru, tak vnitřní mobilitě, povyšování, příp. i vzdělávání a rozvoji manažerů a specialistů. K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj. Pozorovatelé – hodnotitelé mají různý profesní profil a využívají řadu navzájem se doplňujících technik. Hodnocení výkonu účastníku AC je podle kritérií, pro která je tato metoda vytvořena a měří je, tj. sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. Úsudky o jednání účastníků jsou formulovány na základě specificky vytvořených simulací. Tyto úsudky se dávají dohromady na setkání hodnotitelů nebo integrací statistických charakteristik. Při diskuzi o celkovém hodnocení účastníků jsou spojena dílčí hodnocení do komplexního posudku

o jednání každého účastníka a často je provedeno i jejich hodnocení, např. seřazením účastníků AC pořadí.

5. Zkoumání referencí

Podle Šikýře (2016, s. 109) reference poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají ze zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci), ze školy (učitelé, spolužáci) apod. Reference zkoumáme jen se souhlasem uchazeče, přičemž se snažíme prověřit a rozšířit dostupné údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče (jaké byly jeho úkoly a povinnosti jaké měl pravomoci a odpovědnost, jaká byla úroveň jeho schopností a motivace, jakých výsledků dosáhl, jak řešil problémy apod.).

2.1.4 Proces přijímání pracovníků

Proces nalezení nového zaměstnance podle Vajnera (2007, s. 105) nekončí podepsáním smlouvy, ale stále platí, že nejen společnost si vybírá svého zaměstnance, ale také zaměstnanec si stále testuje a vybírá svoji společnost. Podle Koubka (2015, s. 189) při vypracování pracovní smlouvy by měl mít nový pracovník možnost se s návrhem seznámit a vyjádřit se k němu, neboť se nejedná o jednostrannou záležitost a organizace by měla respektovat právo na vyjednávání. Je nutné dodržovat náležitosti pracovní smlouvy dle zákoníku práce, aby smlouva byla platná. Nutno charakterizovat, co je to závislá práce, pracovníč-právní vztah atd. Vajner (2007, s.105) uvádí, že zkušební doba je v tomto ohledu rovněž velmi citlivá pro prožívání a uvědomování si své role a hodnoty. Nový zaměstnanec většinou řeší otázky typu: jaký bude nadřízený(á), jací budou spolupracovníci, bude mě bavit práce, jaké budu mít k práci podmínky, budu mít dostatek informací k práci, jak se ke mně budou chovat ostatní zaměstnanci, popř. Dodavatelé, zákazníci, jak mě firma ocení? Pro nového zaměstnance je to mnoho stresových situací.

Další nezbytnou formální náležitostí je krok, kde personalista seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi. Po podpisu pracovní smlouvy se nový pracovník zařadí do personální evidence. Tento krok zahrnuje pořízení vstupních klíčů/karet, osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Dále také organizace musí převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dalším krokem zaměstnavatele je do osmi pracovních dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Koubek (2015, s. 190-191) ve své publikaci uvádí, že na konci celé procedury je pracovník zaveden na místo výkonu práce, je mu přiděleno veškeré nezbytné vybavení a zařízení pro výkon práce a jsou mu rovněž přiděleny pracovní úkoly.

Dle Vajnera (2007, s. 93) zařazení pracovníků a jejich integrace (nebo také orientace, adaptace) je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí.

2.1.5 Adaptace zaměstnanců

Dle Šikýře (2014, s. 108) adaptace nových zaměstnanců je poslední modelovou činností obsazování volných pracovních míst a následuje po procesu získávání, výběru a přijímání. Kociánová zase publikuje, že (2010, s. 131) adaptace představuje uvádění nových pracovníků do organizace a s tím související procedury.

Vymezení pojmu adaptace

Jandourek (2011, s. 11) ve své publikaci pojem adaptace vyjadřuje přizpůsobení se okolním podmínkám. Nemusí se však jednat pouze o přizpůsobování jedince, ale také například přizpůsobování instituce, systému nebo kultury vnějším podnětům. Podle Dvořákové (2007, s. 143) je adaptace systematickou orientací a formalizovaným začleněním nového zaměstnance, popřípadě i externího pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Vajner (2007, s. 93) zase zdůrazňuje, že adaptace je také obdobím, kdy je snahou organizace pomoci novému zaměstnanci rozvinout svůj potenciál. Z pohledu organizace je adaptace dobou, kdy si může ověřit kvality zaměstnance, které byly při jeho přijetí pouze odhadované.

Cíl adaptace

Podle Henschela, Grunera a Von Freybergera (2018, str. 181) v adaptaci mají první hodina, dny a týdny rozhodující vliv na postoj vůči společnosti. Vstup do nové společnosti je pro nového zaměstnance prvotřídním stresovým faktorem. Poprvé ve společnosti je pro něj fáze velké nejistoty. V žádném jiném okamžiku však není tak vnímavý k informacím.

V publikaci Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 167-168) je uvedeno, že cílem adaptace je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, připravit ho na jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací či nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů. Dvořáková (2012, s. 162) zdůrazňuje, že smysl adaptace spočívá ve snížení ztrát na produktivitu, zvýšení pracovní spokojenosti a snížení nákladů na fluktuaci. Fluktuace nových zaměstnanců bývá vůbec nejvyšší v porovnání s ostatními skupinami zaměstnanců a může být zmínkou právě nekvalitně provedené adaptace.

Dle Dvořákové (2012, s. 164) na konci dobře nastaveného procesu adaptace by měl stát zaměstnanec, který je adaptovaný. To znamená, že je schopen vykonávat požadovanou práci a je začleněn do sociálních vztahů. Naopak výsledkem zanedbané adaptace zaměstnance podle Šikýře (2016, s. 115) může být jeho frustrace a vynaložení nákladů a úsilí na jeho výběr, získání i přijetí může být neefektivní v případě, kdy se zaměstnanec rozhodne organizaci opustit.

Armstrong a Taylor (2014, s. 257) pak shrnují cíle adaptace do čtyř bodů, a to:

1. překonat počáteční fázi, kdy je pro nového zaměstnance vše nové a neznámé;
2. vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. přimět nového zaměstnance, aby podával efektivní výkon v co nejkratší době;
4. snížit pravděpodobnost rychlého odchodu nového zaměstnance.

Funkce adaptace

Jak uvádí Vajner (2007, s. 93), základní funkce dobře realizované integrace a adaptace jsou především následující:

Pro zaměstnance:

1. motivační (forma má o zaměstnance zájem, má snahu mu ulehčit zapracování);

2. informační (zaměstnanec se dostává systematicky k důležitým informacím);
3. sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními zaměstnanci ve firmě, zapracovává se do týmu);
4. kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu);
5. psychohygienická (zaměstnanec se učí nové věci, a to posiluje jeho sebevědomí);
6. rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci, a to posiluje jeho sebevědomí);
7. sebe-reflexní (zaměstnanec rychle zjišťuje, zda na danou pozici stačí);
8. rekapitulační (zaměstnanec se integruje do firemní kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu to vyhovuje).

Pro organizaci:

1. rychlé zapracování;
2. zpětné vazby k procesu náboru a výběru;
3. rozvinutí výkonnosti zaměstnance;
4. zlepšení image firmy;
5. argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem;
6. ušetření nákladů při rozloučení se;
7. efektivní využití zkušební doby;
8. zlepšení komunikace a týmové spolupráce;
9. registrace možných chyb v podnikových procesech (noví lidé ve firmě mohou vidět to, co ostatní již nevidí).

Oblasti adaptace

Dle Zítkové, Pokorné a Mičudové (2015, s. 46) jsou tři oblasti adaptace. „Novému zaměstnanci po jeho nástupu musí být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl svoje pracovní úkoly (pracovní adaptace), vytvořil si mezilidské vztahy na pracovišti (sociální adaptace) a přijal hodnoty a kulturu organizace.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 212). ve své publikaci uvádějí, že sociální adaptace je začleňování jedince do struktury sociálních vztahů, jak v rámci skupiny, tak v rámci širšího sociálního prostředí.

Dále autoři uvádějí, že účelem pracovní adaptace je vznik souladu mezi dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními zkušenostmi a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými podmínkami práce na pracovišti na druhé straně. V rámci pracovní adaptace dochází také k vyrovnání se člověka s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly.

Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 113-114) je firemní kultura označením pro soubor pravidel, principů a hodnot, kterými se řídí vnitřní chod organizace. Firemní kultura zahrnuje souhrn představ o tom, co je správně a co není, jak by se lidé v organizaci měli chovat, aby reprezentovali a naplňovali smysl existence organizace. Hodnoty organizace pomáhají

zaměstnancům, jak stávajícím, tak zejména nově příchozím, orientovat se ve vnitřním prostředí organizace.

2.2 Proces adaptace

Dle Kaspera a Mayerhoferové (2005, s. 454) adaptace zaměstnanců zahrnuje řadu úkolů a postupných kroků. Jedná se tedy o proces. Adaptační proces je velmi specifický, reálný průběh závisí na mnoha faktorech. Faktory, které nejvíce ovlivňují daného jedince, se mnohou vztahovat k jeho osobnosti, k pracovní pozici či organizaci. V následujících bodech jsou uvedeny nejčastěji se vyskytující faktory, které se týkají:

1. pracovníka: pracovní zkušenosti, zkušenost na konkrétním pracovním místě, shoda kvalifikačního profilu a požadavků práce, sociální kompetence vzhledem k začlenění do pracovní skupiny;
2. úkolu: jednoduchý/komplexní obsah úkolu, rozměr rozhodovacího a kontrolního prostoru činnosti, rozměr intenzity kooperace;
3. organizace: velikost, struktura a vyjádření organizační struktury.

Armstrong (2007, s. 800) zdůrazňuje, že pro celkový přehled hodnot, norem a postojů dané organizace a pro snadné přijetí novými zaměstnanci je důležitá tzv. psychologická smlouva. Tato smlouva obsahuje očekávání pracovníků i zaměstnavatelů. Organizace na jedné straně od nových zaměstnanců očekává dobrý pracovní výkon, včetně poslušnosti a dodržování norem a zaměstnanec na druhé straně očekává za svůj výkon odpovídající finanční odměnu a slušné zacházení. Psychologická smlouva tedy vytváří základ pro pracovněprávní vztahy, a proto je dobré ihned po nástupu do práce nového zaměstnance s jejím obsahem seznámit. Obsahem se rozumí požadavky a očekávání ze strany nového zaměstnavatele, čímž můžeme předejít různým nedorozuměním.

2.2.1 Plánování adaptačního procesu

Po nástupu do podniku není podstatné jen řízení procesu adaptace, ale také to, aby byl proces včas naplánován a byl v souladu s ostatními činnostmi organizace.

Koubek (2001, s. 367) uvádí, že doba trvání se obvykle odvíjí od náročnosti pracovní náplně, charakteristik dané organizace, individuálních zkušeností a dovedností či praxe nového zaměstnance a také od kvality připraveného adaptačního procesu. Většina zaměstnavatelů považuje za adaptaci dobu shodnou s dobou zkušební, která je dle zákona maximálně tři měsíce, pokud zaměstnanec nemá podřízené. Pokud má zaměstnanec podřízené je zkušební doba dle zákona šest měsíců. Zaměstnavatel předpokládá, že po uplynutí této zkušební doby je již nový zaměstnanec adaptován, a může tedy podávat kvalitní a efektivní pracovní výkony.

Formální a neformální adaptační proces

Adaptaci zaměstnanců lze také rozdělit do dvou skupin, a to na formální a neformální.

Dle Šikýře (2014, s. 109) formální adaptace je systematický proces, který probíhá podle adaptačního programu a je veden manažerem nebo zkušeným spolupracovníkem.

Autor dále uvádí, že neformální adaptace je spontánní proces začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Velký vliv při neformální adaptaci mají především spolupracovníci. Podle Koubka (2015, s. 192) neformální adaptace je důležitá pro zařazení nového pracovníka do pracovního kolektivu a pro sžívání se s ním jako s novým kolegou. Právě neformální adaptace má často pro nového pracovníka větší význam než adaptace formální.

2.2.2 Průběh a nástroje adaptačního procesu

Hroník (2007, s. 130) v publikaci uvádí, že je nutné každého nového zaměstnance s organizací seznámit tak, aby si zvykl na pracovní prostředí, vypořádal se s počátečním stresem, zorientoval se na pracovišti, navázal vztahy s novými kolegy atd. Podle Žufana (2012, s. 82) je proto potřeba, aby každý pracovník na každou pracovní pozici byl adaptován. Proces adaptace by měl absolvovat i sebelepší přijatý zaměstnanec s požadovanou kvalifikací a dlouholetou praxí. Každá organizace je svým způsobem originální a ta samá pracovní činnost může být v různých organizacích prováděna odlišným způsobem.

Podle Stýblo, Urbana a Vysokajové (2011, s. 168) proces adaptace by měl začít již v okamžiku, kdy se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli na uzavření pracovní smlouvy. Již před nástupem je novému zaměstnanci vhodné poskytnout hlavní firemní informace a dokumenty v písemné formě, jako například informační brožury, výroční zprávy, firemní noviny apod.

Dále autoři uvádějí (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 170), že adaptace při vnitřní mobilitě (přechodu zaměstnance na jiné pracovní místo v organizaci) nemusí nutně nastávat ve všech případech, ale většinou pouze tehdy, pokud je toto místo výrazněji odlišné od dosud zastávané pozice. V tomto případě je však zpravidla délka adaptačního procesu kratší než při příchodu zaměstnance, který je v organizaci nováčkem.

Podle Hroníka (2007, s. 240) výše uvedené nástroje můžeme rozdělit do tří skupin, a to jsou písemné dokumenty, ústní sdělení a praktické ukázky. Vzhledem k současné době se k třem skupinám přidává čtvrtá – využitá informačních technologií.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 168) podle nich by svůj písemný individuální adaptační plán měl nový zaměstnanec obdržet při nástupu do práce. Podoba adaptačního plánu, a to obsahová i rozsahová, závisí na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. Adaptační plán stanovuje, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení by měl absolvovat a s kým by měl být seznámen. Při sestavování adaptačního plánu je důležité dbát na rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen. Dále by měly být stanoveny různé způsoby učení a získání nových dovedností.

Pilařová (2016, s. 72) publikuje, že adaptační plán může mít následující podobu znázorněnou v Tabulce A. Tato ukázka je částí adaptačního plánu sloužící pro adaptaci na pracovní pozici „obchodní zástupce“.

Obrázek č. 1: Ukázka možné podoby adaptačního plánu pro zaměstnance na pozici „obchodní zástupce“

Co	Cíl/Konkretizace obsahu	Kdo	Kde	Termín	Splněno
Seznámení s adaptačním plánem, s kolegy, klíčovými zaměstnanci, přidělení garanta.	Sociální a pracovní adaptace	Obchodní manažér	1	1. den	
Informace o firmě	Obecné seznámení se s firmou, pravidly, postupy procesy a směrnicemi.	Personalista	P	1. den	
Povinná školení	BOZP	Externista	1	1. den	
Informace o obchodním procesu a cenové politice	Zorientovat se	Obchodní manažér	1	1.-2. den	
	V obchodním procesu, normách, pravidlech a směrnicích, týkající se obchodního procesu				
Seznámení s firemním software	Naučit se používat firemní nástroje	IT specialista	1	2.-3. den	
Seznámení se s produktem	Získat produktové znalosti pro realizaci obchodních aktivit	Obchodní zástupce senior	1	3.-5. den	
Test znalostí	Obchodní proces, včetně cenové politiky, produktové znalosti	Obchodní manažér		5. den	

Zdroj: Pilařová (2016, s. 72)

Před příchodem nového zaměstnance

Jay a Templar (2006, s. 186-187). publikují, že před prvním pracovním dnem nového zaměstnance je důležité, aby se zaměstnavatel na příchod nového zaměstnance dobře připravil. Zaměstnavatel by měl určit, co je nutné pro nového zaměstnance připravit a jak minimalizovat případné stresové situace pro nového zaměstnance. Je vhodné stručně informovat podřízené a kolegy o příchodu nového zaměstnance, aby nedocházelo k tomu, že kolegové budou nového zaměstnance zvědavě „okukovat“, i pak by se nový zaměstnanec mohl cítit nepříjemně. Zaměstnavatel by neměl také zapomenout zaměstnanci sdělit, jak běžně probíhá konec pracovního dne. V tomto případě se může jednat například o drobné úkony, jako podepsání odchodu na recepci, zapnutí záznamníku atp. Tyto a další drobné informace pomohou novému zaměstnanci, aby se v práci cítil dobře, nezmatkoval a nebyl ve stresu.

První pracovní den

V první pracovní den podle Koubka (2011, s. 143-144) je nejprve vhodné předat novému zaměstnanci obecné informace a až poté přejít k informacím o konkrétním pracovním místě. Je důležité, aby byly novému pracovníkovi předány všechny důležité informace související s výkonem práce, a to ty, které byly sděleny již v rámci získávání, výběru nebo při přijímání. Ve chvíli, kdy je pracovník informován o organizaci i pracovním místě, je vhodné provést ho po organizaci, aby se zorientoval a mohl sám vyhledat potřebná místa (kancelář kolegů, které může mít potřebu navštívit, šatnu, toalety, jídelna atp.). Následuje seznámení se spolupracovníky a vedoucími pracovníky. Po seznámení s budoucími kolegy je nový zaměstnanec zaveden na pracovní místo a jsou mu přiděleny první úkoly. Je vhodné pověřit zkušeného spolupracovníka, aby byl připraven novému kolegovi poradit v případě potřeby.

Mezi základní informace předávané novému zaměstnanci mohou patřit například (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 169):

1. obecné seznámení s firmou;
2. popis pracovního místa;
3. pracovní řád;
4. organizační struktura firmy;
5. splatnost a zasílání mezd;
6. zásady firemní kultury;
7. hlášení absence a pracovní neschopnosti;
8. hlavní firemní směrnice;
9. předání svěřených předmětů;
10. princip docházky a telefonování;
11. výkaznictví;
12. a další.

Účast pracovníků organizace na jednotlivých krocích adaptačního procesu

Kocianová (2010, s. 224). uvádí, že subjekty adaptačního procesu neboli osoby, které nesou odpovědnost za průběh adaptace, jsou pracovníkův nadřízený, personalisté, mentor či patron pracovníka, dále pracovníci vzdělávacího útvaru a další pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníka týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit.

Vochozka, Mulaš a kol. (2012, s. 239) Objekty adaptačního procesu, neboli těmi, kdo procházejí procesem adaptace, jsou nově příchozí zaměstnanci, ale také stávající zaměstnanci při realizaci různých změn v organizaci.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 170) uvádějí, že adaptace na úrovni organizačního útvaru by měla začít s vedoucím oddělení (útvarem), který nového zaměstnance uvítá a stručně popíše, jaká práce zaměstnance čeká, jaké povinnosti a odpovědnosti jsou s ní spojené, seznámí zaměstnance s rozsahem pravomocí, výkonovým očekáváním, bezpečnostními pravidly apod.. Podle Armstronga a Stephena (2014, s. 257) přímý nadřízený by měl dále představit nového zaměstnance jeho budoucím spolupracovníkům. Při adaptaci dle Žufana (2012, s. 83) může figurovat také vybraný spolupracovník, a to jako kouč nebo mentor.

Podle Koubka (2015, str. 162-165) bývá zpravidla pro nového zaměstnance obtížné absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou či v krátké době. Nelze na něj tedy všechny informace vychrlit během jediného setkání, naopak ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority. Orientaci nelze tedy provést během jakéhosi jednorázového školení, ale měla by být rozprostřena do delšího časového úseku. Nelze ji také provádět jen pomocí písemných materiálů, ale ústní a písemná forma orientace by měly být účelně sladěny.

2.2.3 Hodnocení adaptace

Bedrnová a Nový (1994, str. 441). hovoří o průběžném hodnocení „Vzájemné sladění zaměstnance a zaměstnavatele musí být neustále revidováno, minimálně během prvních tří měsíců. Toto období je fází přizpůsobování“. Pokud se během procesu používají hodnocení, je poté závěrečné hodnocení jednodušší, protože obě zúčastněné strany mají o dosavadním průběhu přehled.

Jak uvádí Jaeger (2004, s. 222) za průběh a hodnocení procesu adaptace je odpovědný zejména přímý nadřízený pracovníka. Ten by se měl starat hlavně o to, zda nový zaměstnanec zvládá plnit úkoly, které mu byly přiděleny. Zároveň by se měl také zajímat o to, zda je nový pracovník spokojen ať už s pracovními úkoly, spolupracovníky, či s celým podnikem. Další, kdo adaptační proces hodnotí je odborný personalista. Hodnocení by však nemělo být pouze ze strany zaměstnavatele, ale také ze strany nového zaměstnance. Nový zaměstnanec může hodnotit zejména svou spokojenost s pracovní činností, se spolupracovníky či nadřízeným a rovněž může zhodnotit své začlenění do neformálních vztahů v podniku. Na hodnocení adaptačního procesu se mohou podílet také ostatní pracovníci, nebo mentor, který má nového zaměstnance v podniku na starost.

Nejčastější metoda pro zhodnocení adaptačního procesu je řízený rozhovor, kterého se účastní zaměstnanec, jeho přímý nadřízený, a může se ho také účastnit mentor nového pracovníka a personalista. Hlavním cílem je získání zpětné vazby od nového zaměstnance.

Koubek (2011, s. 367) zdůrazňuje, že nový zaměstnanec by měl být během prvních týdnů v pravidelném kontaktu s personálním pracovníkem, který by ho měl navštěvovat na jeho pracovišti a průběh adaptačního procesu hodnotit. Personalista by také měl spolupracovat s přímým nadřízeným nového zaměstnance či s jeho mentorem. Tyto osoby by měly společně dohlížet na průběh individuálního adaptačního plánu pracovníka, pomáhat mu a poté hodnotit.

Úspěšný adaptační proces by měl vést k tomu, že se nový zaměstnanec zcela osamostatní v pracovní činnosti a bude schopen svou práci vykonávat srovnatelně s ostatními zaměstnanci. Dále po skončení adaptace by měl být nový zaměstnanec začleněn do neformálních vztahů ve společnosti.

2.2.4 Důsledky adaptace

Výrost a Slaměník (1998, s. 383) zdůrazňují, že adaptační proces, jakožto přizpůsobování se novým podmínkám, bývá zpravidla velmi obtížný, a proto se vyžaduje oboustranné úsilí. Podle toho, jak je adaptační proces naplánován, řízen a jak probíhá, mohou nastat tři různé důsledky:

- plné a harmonické včlenění zaměstnance do systému vztahů;
- částečná adaptace s určitými výhradami a vnějšími projevy konformity;
- nezvládnutí nebo odmítnutí přijmout nové sociální podmínky.

Dle Štikara (2003, s. 91) v případě pozitivního vývoje je výsledkem určitá míra identifikace pracovníka s organizací, pro kterou jsou typické některé vnější projevy zaměstnanecké loajality (zjevná podpora cílů organizace, veřejně proklamovaný pozitivní vztah k organizaci, pracovní věrnost a loajalita apod.).

Z důvodu toho, že se procesu adaptace nevěnuje dostatečná pozornost, vznikají také negativní důsledky. Negativním důsledkem nedostatečné adaptace může být to, že se nový zaměstnanec v novém prostředí necítí dobře a může zvažovat, že z něho odejde, což je negativní důsledek i pro danou organizaci.

Důsledkem špatné adaptace je také vznik nákladů a další problémy a komplikace. Jsou to například špatné vyrovnání se zaměstnance s pracovními úkoly, jeho izolace, snížení ochoty a kázně nebo již zmíněné flukтуаční tendence a v poslední fázi i skutečný odchod zaměstnance nebo jeho propuštění.

2.3 Moderní nástroje procesu adaptace

V této kapitole, která byla samostatně oddělena bude zmínka o možnosti dynamického uvedení nového zaměstnance pomocí her, aktivit a různých nápadů, jako oživení procesu adaptace nového zaměstnance od tradičních přístupů, kde se jen stroze představí společnost a prezentují základní informace o pracovní pozici, firmě a postupech.

V této kapitole uvede autorka informace z publikace autorů, kteří ve své publikaci dávají praktické rady, jak inovovat proces adaptace a aktivněji usnadnit zaměstnanci adaptaci, tak aby se co nejrychleji orientoval. Tyto knihy byly vytvořeny, aby usnadnily přijímání nových zaměstnanců. Autorka sama měla možnost poznat tyto nástroje adaptace, zpracované do elektronické podoby nebo v podobě workshopů, a může potvrdit, že jsou velmi efektivní. Je to možná aktivita jak oživit proces uvedení zaměstnance do firmy, tak aby se co nejrychleji stal produktivním členem organizace. Jedná se samozřejmě o úvodní procesy adaptace, jak už formální tak neformální adaptace.

El-Shamy (2003, s. 3-10) uvedení zaměstnance je akt, při kterém je nový zaměstnanec integrován na pozici v rámci organizace. Můžeme se mu věnovat například od desetiminutového uvítacího projevu „vítej na palubě“ až po třídní školicí program. Fráze „uvítací proces“ se používá v průběhu probíhajících procedur, jak pomoci novému zaměstnanci, aby se stal plně produktivním členem organizace. Používá se k dlouhodobější progresi činností a událostí adaptace. Ačkoli termín „zaměstnanecká orientace ve firmě“ lze použít jako prvotní proces adaptace, jak integrovat nového zaměstnance na nové pracoviště.

Dále autorka uvádí, že pro zlepšení procesu uvedení zaměstnance jsou nejlepší čtyři úrovně zlepšení, jak je možné adaptační proces vylepšit, viz níže. Sami se následně můžete rozhodnout pro různé úrovně zlepšení dle aspektu vašeho adaptačního procesu.

Úroveň 1: Obnovit

Chcete-li dát něčemu novou sílu, obnovte vše do lepšího stavu. Přidejte nové hry a aktivity, vylepšujte materiály a programy, oživte celý proces.

Úroveň 2: Opravit

Opravit něco rozbitého nebo poškozeného je někdy lepší než vytvářet něco nového. Restrukturalizujte a rozšířte proces, inovujte materiály a programy, přidejte nové hry a aktivity, oživte celý proces.

Úroveň 3: Přeměnit

Změňte strukturu nebo styl. Přepracujte a rozšířte proces adaptace, změňte formáty, přidejte nové komponenty, inovujte materiály, zadejte nové hry a aktivity. Takto docílíte oživení celého procesu adaptace.

Úroveň 4: Vytvářet

Vytvoření struktury spojením jejich částí. Navrhněte a implementujte celý adaptační proces. Zahrňte před adaptační činnosti; adaptace v první hodinu; první den; týden; měsíc. Takto získáte skvělý úvodní výcvikový program; dále doprovodný program a vynikající tištěné a elektronické adaptační materiály.

Autorka dává ještě příklad – **Jak lépe zařadit nového zaměstnance před jeho prvním pracovním dnem.** Následující seznam uvádí řadu vhodných před integračních činností:

- zavolejte novému zaměstnanci, abyste mu řekli „Vítejte na palubě“, a zjistěte, zda neexistují nějaké otázky, na které můžete odpovědět;
- zašlete novému zaměstnanci blahopřání;
- zašlete novému zaměstnanci informační balíček obsahující informační newsletter, výroční zprávy, brožury, informace o produktech plus relevantní články z novin a časopisů;
- pozvěte nového zaměstnance na společenskou akci společnosti, jeho oddělení nebo pracovní skupin;
- zašlete novému zaměstnanci vstupenky na hudební nebo sportovní akci;
- pozvěte nového zaměstnance na oběd s jeho pracovní skupinou např. týden nebo dva před tím, než nastoupí;
- zjistěte, zda by nový zaměstnanec nechtěl absolvovat úplnější prohlídku organizace, než jakou měl během pohovorů;
- pokud kupujete nové vybavení, nábytek nebo jiný materiál pro nového zaměstnance, kontaktujte jí/ho a získejte jejich názor;
- pozvěte nového zaměstnance, aby přijel na kávu. To by také mohlo být použito jako vhodný moment, aby byla pořízena fotografie pro identifikační vstupní kartičku společnosti;
- informujte nového zaměstnance o workshopu nebo indukčním programu zaměřeném na organizaci. Uveďte jim datum, čas a místo, na který je workshop naplánován, aby si to mohli poznamenat;
- zašlete novému zaměstnanci adaptační hru, kvíz nebo list aktivit s příslibem výherní ceny, pokud ji dokončí správně a pošle vám ji;
- pošlete novému zaměstnanci e-mailem informace o různých hrách a aktivitách na webových stránkách společnosti.

Křížek a Neufus (2014, s. 182) zdůrazňují možnosti intranetu nebo firemní sítě jako výhodný a rychlý vnitřní komunikační zdroj.

2.4 Metodika práce

Cílem práce je analýza stávajícího procesu adaptace nově příchozích zaměstnanců v hotelu NATIONAL a formulace doporučení, jak proces adaptace zefektivnit a eliminovat, popř. zcela odstranit jeho slabé stránky. Dílčím cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nastaveným procesem adaptace.

Text práce je rozdělen na dvě základní části, teoreticko-metodologickou a praktickou. Teoretická část práce vychází z rešerše odborné literatury.

Jak publikuje Hendl (2016, s. 134), zkoumání dokumentů je metoda, která se může používat v obou typech výzkumu. Za dokument lze považovat knihy, články, normy, pravidla, vlastně vše, co je archivováno v písemné podobě, tedy i písemný přehled z porad, rozpočtu, legislativa či systém vzdělávání.

Dále autor uvádí, že výzkumník by měl volit takovou metodu, nebo více metod, u kterých je přesvědčený o jejich vhodnosti, a tím zajistit co nejefektivnější výsledek, neboť zvolení metody může ovlivňovat způsob zkoumání.

Autorka proto provedla rozbor základních sekundárních zdrojů (odborných publikací a článků) zaměřených na oblast řízení lidských zdrojů. K dosažení formulovaného cíle autorka použila kombinaci několika výzkumných metod: analýzu interních materiálů, deskripci současného adaptačního procesu, strukturovaný rozhovor, řízený polo-strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Strukturovaný rozhovor byl veden s personalistkou a řízený polo-strukturovaný rozhovor s nově nastoupeným obchodním manažerem, personalistkou a obchodní ředitelkou. Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zpracované v Excel programu.

Dle Reichel (2009, s. 118-120) dotazníkové šetření je jeden z typických způsobů sběru dat v sociálních výzkumech a probíhá většinou bez přímého setkání výzkumníka a zkoumaných jedinců. Zkoumaným jedincům se říká respondenti, informací či informátoři. Dotazník se používá jak při kvalitativním, tak kvantitativním přístupu.

Autorka využila standardizovaný dotazník s pevně danou strukturou. Dotazníkové šetření zvolila pro oslovení většího množství respondentů. Respondenti odpovídali pouze pevně danými odpovědi. Výhoda je kvantita a možnost porovnání. Nevýhoda je rozsah platnosti odpovědí, proto k provedení analýzy dále zvolila strukturovaný rozhovor a polo-strukturovaný rozhovor, kde bylo možné získat větší množství informací k procesu adaptace v hotelu NATIONAL.

Rozhovor podle Reichel (2009, s. 110-112) také patří do často používaných způsobů sběru dat informací. Aplikuje se obdobně jako dotazník v kvalitativních a kvantitativních výzkumech. Rozhovory v kvalitativních výzkumech provádí většinou jedna osoba. V kvantitativních výzkumech může být zapojeno několik vyškolených tazatelů. Prvním typem je volný rozhovor, který je neformální či nestrukturovaný. Otázky nejsou dány předem, ale vznikají během rozhovoru. Výhodou je jeho spontánní průběh, který přináší konkrétní a často hluboké informace. Obtížné může být pro tazatele vést tento rozhovor a zaznamenávat, vyhodnocovat si správné informace.

Dalším typem je strukturovaný nebo také řízený či strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Tento typ rozhovoru má již předem přesně určené otázky i jejich pořadí. Nevýhodou

této podoby může být, že rozhovor již nebude probíhat přirozeně. Naopak výhodou je jednodušší vyhodnocení.

Cílem strukturovaného rozhovoru s personalistkou bylo zjistit, jak vidí personalistka nastavení adaptačního procesu ve firmě. Jak plánují potřebu nových zaměstnanců, jak je oslovují. Jak probíhá získávání zaměstnanců a samotný výběr. Strukturovaný rozhovor byl pro zjištění stavu důležitý, aby doplnil interní materiály ve společnosti, které nebyly aktualizovány.

Dále autor uvádí, že další možností je polo-strukturovaný rozhovor neboli rozhovor pomocí návodu či rozhovor částečně řízený. Jeho hlavní charakteristikou je soubor již připravených témat či otázek. Tazatel však nemusí dodržovat pořadí otázek a může v průběhu rozhovoru otázky měnit. Polo-strukturovaný rozhovor kombinuje výhody volného, nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru a minimalizuje jejich nevýhody. Proto autorka v této bakalářské práci použila i tento druh rozhovoru.

Polo-strukturovaný rozhovor byl důležitým zdrojem informací z druhé strany (nového obchodního manažera), o nastavení adaptace v hotelu NATIONAL, protože na rozdíl od strukturovaného rozhovoru umožnil pružněji reagovat na konkrétní situace. Dle průběhu rozhovoru jsem dále přidávala otázky, dle potřeby, tak abych získala co nejvíce relevantní informace o adaptaci v společnosti NATIONAL.

Pomocí řízeného polo-strukturovaného rozhovoru s nově nastoupeným obchodním manažerem, personalistkou a obchodní ředitelkou chtěla autorka použít jako sekundární ujištění, že výstup dotazníkové šetření a pohled personalistky na proces adaptace ve vybrané společnosti, je tak jak ho skutečně vidí celkově nově adaptovaný zaměstnanec.

3 Praktická část

V praktické části je provedena analýza procesu adaptace nově příchozích zaměstnanců v hotelu NATIONAL. Toto téma jsem si vybrala především z toho důvodu, že v poslední době se významně zvýšila fluktuace zaměstnanců v hotelu, a to převážně v době adaptačního procesu, tzn. ještě ve zkušební době.

Pro analýzu procesu adaptace byla použita kombinace několika výzkumných metod, a to analýza interních materiálů, strukturovaný rozhovor s personalistkou, řízený polo-strukturovaný rozhovor s nově přijatým obchodním manažerem za účasti obchodní ředitelky a personalistky a v neposlední řadě dotazníkové šetření. Tato výzkumná metoda byla zvolena proto, aby bylo osloveno více respondentů.

Důležitými údaji, pro vybrání respondentů byla délka jejich pracovního poměru v hotelu NATIONAL. Vybraní zaměstnanci pracovali ve firmě mezi 3-10 měsíci. Mezi dotazované respondenty nebyli zahrnuti zaměstnanci, kteří pracovali ve firmě déle jak 10 měsíců.

Návratnost dotazníků byla 100 %. Otázky byly umístěny na pracovním disku společnosti a nebylo je možné uložit, pokud nebyly zaškrtnuty všechny otázky. Spolu s IT technikem bylo nastaveno emailové upozornění, tzn. do týdne byly všechny dotazníky zodpovězeny.

3.1 Představení společnosti

Společnost NATIONAL je akciovou společností vlastníci několika hotelů v Evropě. V České republice vlastní pouze jeden hotel, kterým se právě bakalářská práce bude zabývat. Hotel je 4* a poskytuje ubytovací zařízení se 150 pokoji pro přechodné ubytování, a služby s tím spojené (převážně stravování). Jako stravování nabízí minimálně snídaně, nabízeny jsou samozřejmě obědy a večeře. Součástí hotelu je wellness, fitness a kongresové sály. Přibližně 20 % ubytovaných hostů jsou MICE hosté, tzn. bydlí v hotelu a využívají hotel primárně pro konference. Součástí hotelu je restaurace a kavárna sloužící i pro klientelu, která není v hotelu ubytována. Kromě provozu hotelů, společnost budovy i kupuje a spravuje. Dlouhodobým cílem firmy je koupit všechny hotely, které provozuje a po koupi je následně rekonstruovat.

Struktura společnosti

Společnost má v současnosti 106 stálých zaměstnanců. Hlavní manažer hotelu je v mezinárodní úrovni označován jako generální ředitel, tak je tomu i v hotelu NATIONAL. V zásadě je GM zodpovědný za celý provoz hotelu, všechny procesy a samozřejmě za strategii celého hotelu. Má svojí výkonnou asistentku, která se účastní všech porad a její pozice je na úrovni středního managementu. GM je přímý podřízený přímo majitelé společnosti.

Room division manager má pod sebou tři důležité manažery hotelu. Housekeeping manažera, vedoucího recepce a rezervačního manažera.

Úkolem Housekeeping manažera je čistota v celém hotelu, v okolí areálu a samozřejmě úklid pokojů. Vzhledem k tomu, že úklid by měl probíhat bez povšimnutí hosta mají uklízečky velmi málo času na úklid, a proto musí být jejich práce velmi flexibilní. Z těchto důvodů je upřednostňována outsourcingová agentura před stálými zaměstnanci. Úkolem oddělení housekeeping je i doplňování minibarů. Součástí úklidu je i kontrola technického stavu pokojů, hotelu, a následné předání informace na oddělení údržby. Důležitá skutečnost při předání

informací, je rychlost, pečlivost tak, aby nedostatky a technické závady byly co nejrychleji opraveny či vyměněny.

Vedoucí Recepce je zodpovědný za vše, co souvisí s chodem recepce. Musí mít přehled o obsazenosti hotelu v cca v časovém horizontu týden. Vedoucí recepce má vždy svého zástupce a oba jsou spoluodpovědní za optimalizaci procesů chodu recepce (efektivní plánování počtu recepčních na směny, dále směny nočních auditorů) dle obsazenosti hotelu. Recepce je prvním kontaktním místem pro přání hostů i možné problémy. Další nejdůležitější pracovní náplní vedoucího recepce je kontrola nastavených standardů kvality služeb, neboť empatie a vstřícnost k hostům je na recepci základ.

Reservation manager je zodpovědný za všechny individuální rezervace, které jdou přes různé portály a následnou kontrolu jejich správnosti v systému. Jeho team odpovídá na dotazy individuálních hostů jak emailově, telefonicky tak i přes rezervační portály.

Revenue manager je zodpovědný za cenovou strategii hotelu spolu s obchodním ředitelem. Zabývají se optimalizací tržeb zejména s ohledem na počet rezervací a obsazeností hotelu. Dále koordinuje vztah mezi cenou a počtem volných pokojů a snaží se o dosažení nejlepšího možného zisku. Analýza trhu, tvorba cen a sestavování rozpočtu je jeho primární pracovní náplní. Vždy je nutné nastavit správnou cenovou strategii, řízení výnosů a optimalizovat vše tak, aby se dosáhlo co největší obsazenosti hotelu a co nejvyššího možného zisku. Každý prázdný pokoj představuje nemalý náklad pro hotel.

Maintenance Manager zodpovídá za technický stav budovy a všech povinných dokumentů potřebných pro provoz hotelu. Součástí jeho týmu je i ochranka hotelu, která hlídá hotel a jeho okolí 24 hodin denně. Schraňuje veškeré požadavky od housekeeping a rozděluje úkoly mezi údržbáře, aby byly nedostatky neprodleně odstraněny.

Food and Beverage Manager je odborník v oblasti gastronomie. Specializuje se na předpovídání, plánování a kontrolu objednávání potravin, nápojů. Zodpovídá za plánování personálu týkající se kuchyně, servisu a banketního oddělení. Kontroluje a hlídá finance spojené s celým oddělením. Přímými podřízenými jsou: Šéfkuchař, Restaurant Manager, Lobby Bar Manager a Banketový Manager.

Obchodní ředitelka. Do její kompetence spadají tyto tři sekce: obchodní oddělení, Leisure – rezervace velkých skupin a marketing. Obchodní oddělení je rozděleno na dvě části – aktivní a reaktivní. Aktivní obchod se specializuje na vyhledávání budoucích MICE a korporátních klientů a CRM s tím spojené. Reaktivní obchod se stará o stávající klientelu a odpovídá na všechny MICE poptávky, které přijdou telefonicky, emailově nebo přes portály do hotelu. Součástí obchodního týmu je i marketing, který úzce spolupracuje s obchodním oddělením. Poslední částí je Leisure oddělení, které se věnuje velkým skupinovým rezervacím z celého světa. Obchodní ředitelka je zodpovědná za nastavení, koordinaci a určení segmentace klientů: MICE, LEISURE a INDIVIDUÁLNÍ KLIENTELY. Jelikož segmenty klientů mají různé cenové hladiny, je zde důležitá úzká spolupráce s Revenue manažerem na finální podobě segmentace.

Další částí hotelu NATIONAL je i účetní oddělení, které má tři zaměstnance (hlavní účetní, asistent a specialista fakturace). Do kompetence spadá vedení celého účetnictví včetně pravidelných auditů společnosti. Nastavené kontrolní mechanismy pro fakturaci jsou, že každá faktura musí být podepsána vždy přímým nadřízeným daného oddělení a poté podepsána GM, a až po verifikaci GM může být zaúčtována.

Samostatné oddělení je pak mzdová účetní, která zpracovává mzdy a personalistka.

Nejdůležitější hodnota hotelu je spokojený zákazník, který se cítí jako doma a poskytne hotelu velmi kladnou recenzi. Z oblasti odborné se hotel neustále snaží zkvalitňovat poskytované služby a vede pravidelně školení zaměstnanců.

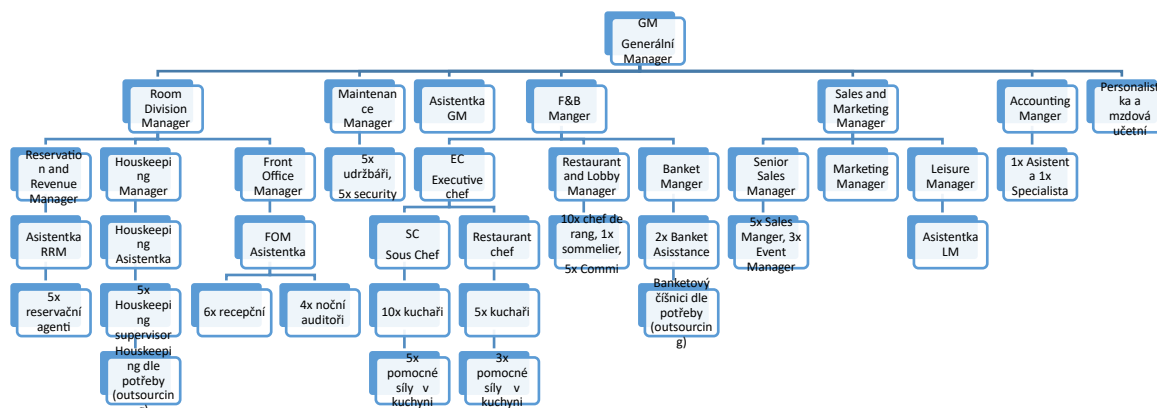
Cíle společnosti

Hlavním cílem hotelu NATIONAL je být konkurenceschopný na trhu a zvýšit zisk. Pro zvýšení zisku se hotel snaží změnit segmentaci hostů. Nyní má hotel 60 % skupinových hostů, 20 % individuálních hostů a 20 % konferenčních hostů. Do budoucna je cílem hotelu NATIONAL zvýšit počet konferenčních hostů na minimálně 50 %. Z toho důvodu bylo rekonstruováno několik pokojů a všechny konferenční prostory, kterých je dohromady patnáct.

Dalším cílem hotelu NATIONAL je utváření hotelové značky u korporátních klientů, aby se zvýšila obsazenost korporátních klientů na minimálně 5 %. V dnešní době nevidují žádnou korporátní spolupráci. Skupinové rezervace by hotel NATIONAL rád snížil na pouhých 20 % a oproti tomu by rád navýšil individuální klientelu na 25 %. Z tohoto důvodu se plánuje rozšíření obchodního oddělení, aby se tomuto dlouhodobému cíli více věnovali.

Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem v celém hotelu. Vzhledem k velké organizační struktuře je adaptace vždy trochu odlišná, specifická dle oddělení. Poslední dobou personalistka zaznamenala největší fluktuaci na obchodním, rezervačním a F&B oddělení, proto se autorka bakalářské práce zaměřila na tyto oddělení.

Obrázek 2 Organizační struktura společnosti NATIONAL. Datum 1. 1. 2019



Zdroj: Interní materiály společnosti

3.2 Současný stav procesu adaptace ve společnosti

Informace o současném stavu adaptace nového zaměstnance v hotelu NATIONAL byly získány na základě studia interních dokumentů k adaptaci a čerpány z rozhovoru s personalistkou.

Adaptační proces v hotelu má na starosti personalistka s konkrétními vedoucími pracovníky daného oddělení, na které se nástup zaměstnanec plánuje. Plánování zaměstnanců v hotelu je celkem složitý proces, neboť specifika na zaměstnance jednotlivých středisek jsou různorodá, že je nutné, aby při prvním setkání s uchazečem byl i vedoucí pracovník daného oddělení.

Plánování zaměstnanců probíhá ve spolupráci personalistky a GM. Na denních provozních poradách středního managementu schvaluje plánování zaměstnanců GM, na základě podnětů od vedoucího pracovníka. Všichni vedoucí pracovníci v hotelu znají svůj rozpočet na zaměstnance, tzn. jedná se jen o rychlé schvalování. Případné změny k budgetu se probírají na měsíčních forecastových poradách.

Získávání zaměstnanců zajišťuje personalistka s konkrétními vedoucími pracovníky. Potencionální hotelové zaměstnance vyhledává prostřednictvím portálů nebo pomocí personální agentury zaměřující se na hospitality, vždy záleží na typu pracovního místa.

Při výběru pracovníků personalistka zařizuje první selekci životopisů, vybere do 5 až 10 vhodných kandidátů a zasílá k posouzení vedoucímu pracovníkovi daného střediska, který dá personalistce zpětnou vazbu. Po schválení od vedoucího oddělení, personalistka dané uchazeče obvolá a pozve na výběrový pohovor. Termíny si sjednocují dle elektronického outlookového kalendáře, který mají a musejí mít vždy aktualizovaný ráno v 9 hodin všichni manažeři hotelu. Ve výjimečných případech, probíhá testování uchazečů či AC a řídí to personalistka s pozorováním psychologa a vedoucího oddělení.

Zkoumání referencí probíhá u středního či vyššího managementu se souhlasem uchazeče. Hotelový business v ČR je poměrně malý okruh lidí, a velmi často existuje někdo, kdo někoho zná z hotelu, kde původně uchazeč pracoval a může poskytnout doplňkovou informaci o profilu

uchazeče. Při hledání vyššího TOP manažera firma využívá personální agenturu či headhuntera a o výběru rozhoduje sám majitel.

Proces přijímání pracovníků probíhá převážně s personalistkou, která nástup konzultuje s vedoucím oddělení. Samotný proces adaptace není nastavený, probíhá velmi spontánně a dle uvážení personalistky či vedoucího pracovníka oddělení.

Proces adaptace není v hotelu plně zaveden, sledován a následně hodnocen. Například různá školení, i ta plynoucí ze zákona (BOZP, PO a HACCP), nejsou kontrolována personalistkou, zda jsou provedena v řádném termínu. Školení je koordinováno pouze vedoucími pracovníky, kteří již dále nepředávají personalistce certifikace, tzn. personalistka nemá evidenci absolvovaných školení. Zároveň tyto certifikace chybějí v osobní složce, aby mohly být kdykoliv předloženy případné kontrole.

Informace o firmě jsou předány pouze v tiskové podobě a nejsou plně aktualizované. Seznámení s kolegy při nástupu je zajištěno, ale s ostatními odděleními není plně řízeno. Seznámení s ostatními odděleními si musí každý nový zaměstnanec obstarat sám, případně požádat kolegu.

Informace o hotelu a hotelovém řetězci, konkurenci či produktech a cen jsou sice uloženy na pracovním disku, ale nejsou plně aktualizovány a jsou velmi nepřehledné. Je zde vidět, že sdílené informace nejsou plně aktualizovány a není zde koordinace mezi personalistkou a vedoucími pracovníky, kdo má tyto informace a s nimi související následné aktualizace mít na starosti.

Základní informace o hotelu NATIONAL, které by měl obdržet každý nový zaměstnanec, nejsou poskytnuty automaticky a musí si o ně nový zaměstnanec požádat. Tímto se novému zaměstnanci velmi stěžuje adaptace, protože neví, jaké informace jsou podstatné k vykonávání jeho práce a které by měl automaticky od firmy obdržet.

Proces adaptace není koordinován, nedochází ke spolupráci personálního oddělení, vedoucích jednotlivých oddělení hotelu. Personální oddělení by mělo připravit pro nové zaměstnance základní adaptační balíček, který by měl obsahovat především – základní informace o společnosti (hodnoty, vize a cíle a strategie společnosti, ekonomické informace, telefonní seznam, organizační složka firmy apod.); zařídit přístupy do informačních systém, hotelového systému, intranetu a interní složky pro adaptaci a vytvořit manuál na pracovní místo.

Vedoucí jednotlivých oddělení by měli nového zaměstnance informovat o hlavních úkolech v daném oddělení, o problémech, cílech a jeho náplni práce (úkoly a odpovědnosti). Kolegové pak nového zaměstnance uvede na konkrétní pracoviště, seznámí ho s kolegy.

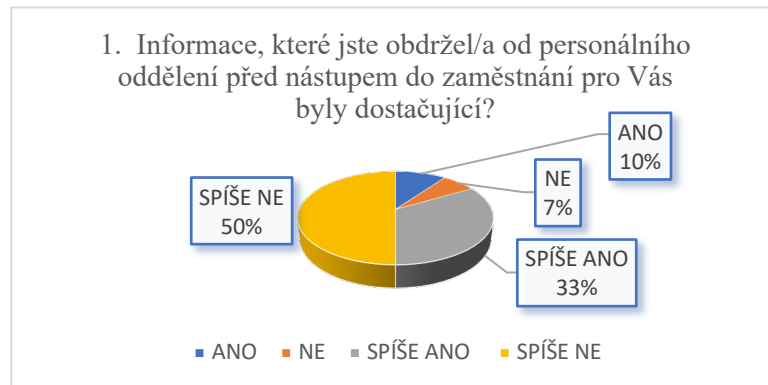
3.3 Výzkumné šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 9.3.2020 do 20.3.2020. Pro potřeby analýzy adaptačního procesu nově přichozích zaměstnanců ve společnosti NATIONAL bylo vybráno 8 zaměstnanců z obchodního oddělení, 7 zaměstnanců z rezervačního oddělení a 15 zaměstnanců z F&B oddělení. V uvedených odděleních byla v poslední době největší fluktuace ve zkušební lhůtě. Všichni zaměstnanci byli seznámeni s významem tohoto dotazníku. Dotazník byl zcela anonymní a skládal se pouze z uzavřených otázek.

Charakteristika vymezené skupiny respondentů: celkový počet dotazovaných byl 30; dle pohlaví respondentů tvořilo skupinu 40 % žen a 60 % mužů. V absolutních hodnotách bylo 18 žen a 12 mužů. Pokud jde o věkové rozložení respondentů, 18 respondentů (60 %) bylo ve věku 18-29 let, 9 respondentů (30 %) ve věku 30-40 let a 3 respondenti (10 %) nad 45 let.

Níže jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření dle jednotlivých otázek.

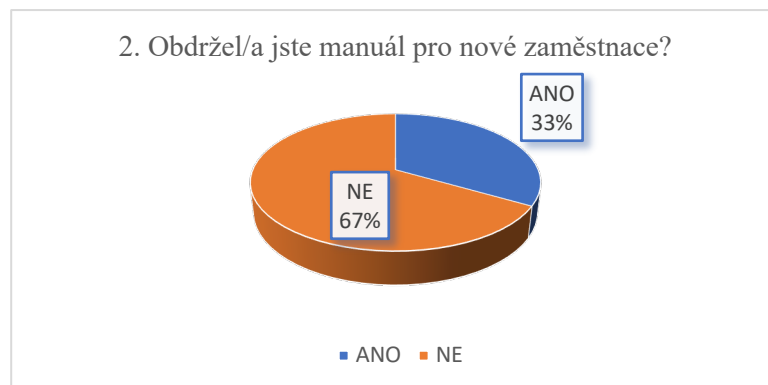
Graf 1: Informace před nástupem



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda noví zaměstnanci získají před nástupem dostatečné informace pro svůj nástup. Z výsledku vyplývá, že polovina respondentů (15) inklinuje spíše k NE a celkem 10 respondentů inklinuje spíše k ANO. Každopádně to ukazuje na určitý nedostatek v poskytnutí vstupních informací před nástupem do zaměstnání.

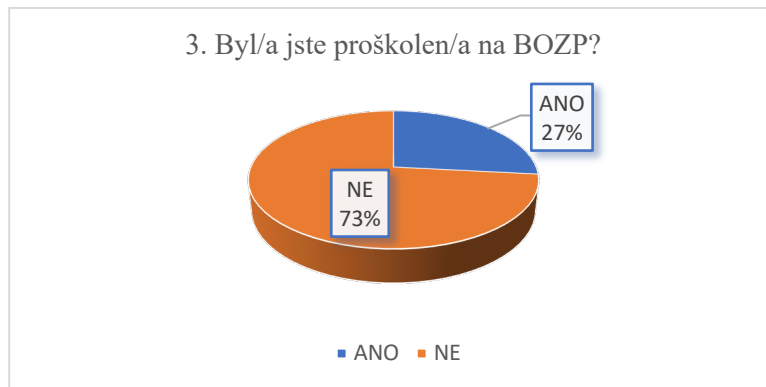
Graf 2: Manuál zaměstnance



Zdroj: vlastní výzkum

Díky této otázce jsme dostali odpověď na otázku, zda zaměstnanci obdrželi manuál pro nové zaměstnance. V hotelu je manuál velmi důležitý, ještě v případě, zda společnost vlastní více hotelů. Každý zaměstnanec by měl znát všechny hotely, které majitel vlastní a jsou pod jednou prezentační značkou. 20 respondentů odpovědělo NE a 10 odpovědělo ANO. Tzn. důkaz, že manuál existuje, pouze se nedostane ke každému pracovníkovi.

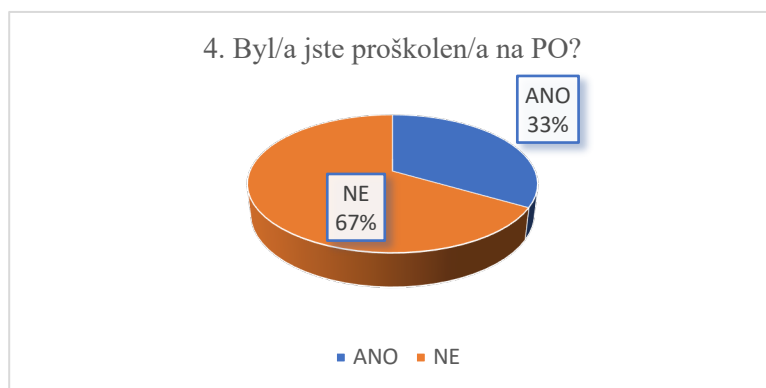
Graf 3: BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci



Zdroj: vlastní výzkum

BOZP školení je velmi důležité pro každého zaměstnance a mělo by být provedeno před prvním dnem nástupu. Povinnost ochraňovat zdraví při práci i zdraví hostů je dána i zákonem, proto byla tato otázka položena. Dle výsledku je vidět, že z třiceti respondentů nebylo 22 respondentů ještě proškoleny. Proškoleny bylo zatím jen 8 z 30. Zde vnímám pochybení v komunikaci mezi personalistkou a vedoucí oddělení, neprobíhá zde žádný kontrolní mechanismus.

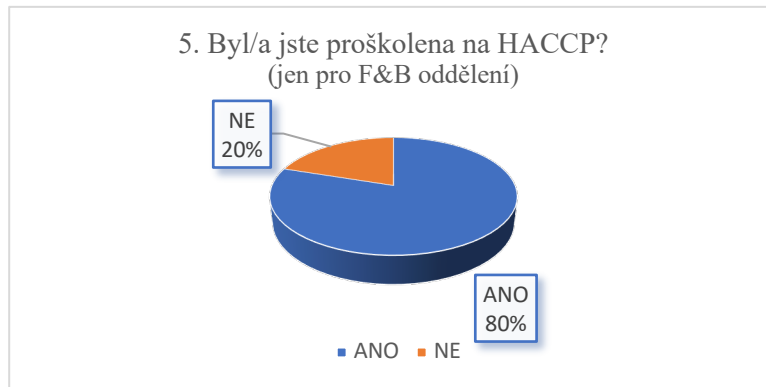
Graf 4: PO – Požární ochrana



Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka má v hotelnictví velmi důležitý aspekt při plánování školení. Poslední věc, kterou by kdokoliv chtěl je, aby zažil požár. A to stonásobně platí v hotelu, který má například 20 poschodí a až 1000 hostů. Proto je velmi nezbytné trénovat požární poplach a evakuaci v důsledku požáru nanečisto. Každý hotel musí zavést odpovídající kontrolní opatření, a toto školení by měl také učinit u každého zaměstnance před nástupem do firmy. I když jen interním vyškoleným pracovníkem a následně z externí firmy. Nejdůležitější před nástupem do směny je znát únikové cesty, samozřejmě pro recepční a číšníky a kuchaře. Kuchaři i číšníci by samozřejmě měli vědět, čím je možné co hasit. Výskyt ohně v kuchyni je mnohonásobně větší než kdekoli jinde. Recepční obsluhují EPS, tam je školení velmi důležité před nástupem. Zde opět vnímám pochybení ze strany personalistky a vedoucích pracovníků v nedostatečném předávání informací a koordinaci daných školení.

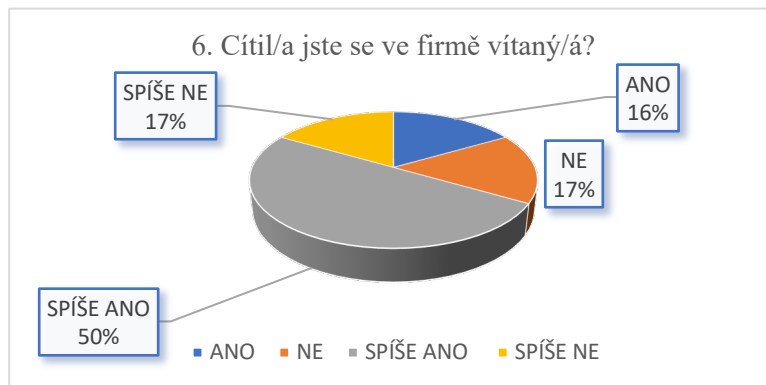
Graf 5: HACCP - Hazard analysis and critical control points



Zdroj: vlastní výzkum

HACCP – je akronym systému analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP). Vytvoření a zavedení systému HACCP je vyžadováno povinně u všech výrobců potravin. Tento systém je určen pro všechny podniky, které zajišťují výrobu, zpracování a distribuci potravin. Každý číšník, kuchař a vedoucí musí být s HACCP seznámen. Zde je vidět, že F&B oddělení má systém dobře nastaven, neboť z 15 respondentů odpovědělo 12, že již byli zaškoleni. Jen 3 odpovědělo, že ještě ne.

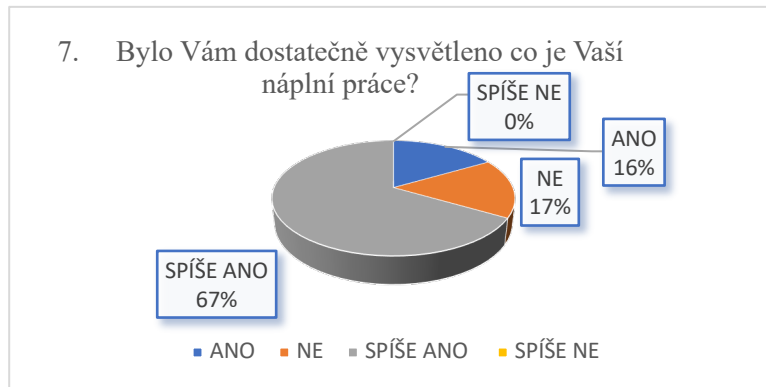
Graf 6: Uvítání



Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka dala odpověď na to, zda se respondenti cítili ve firmě vítanými. Celkem 15 respondentů (50 %) odpovědělo, že spíše ano, 16 % ano. Spíše ne a ne po 17 %. To znamená, že 66 % respondentů se cítilo vítanými.

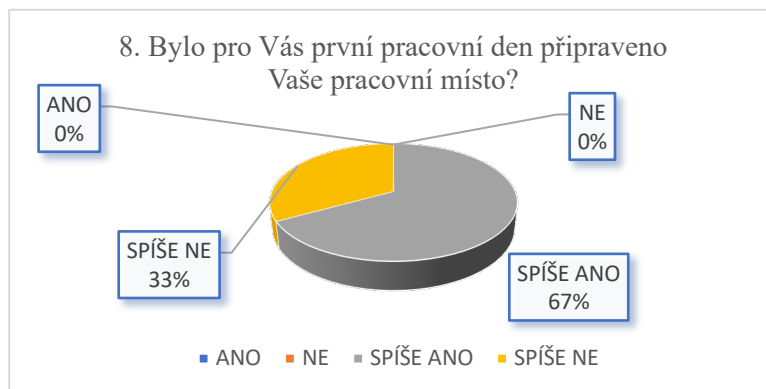
Graf 7: Náplň práce



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda noví zaměstnanci získají před nástupem dostatečné informace o náplni své práce. Jedná se o klíčové informace, aby zaměstnanec mohl dobře vykonávat svoji práci, dle požadavků zaměstnavatele a potřeby pracovního místa. Z odpovědí je zřejmé, že plně informovaných bylo 5 respondentů a stejné množství vůbec neinformovaných. Nejvíce respondentů – 20 odpovědělo na danou otázku spíše ano. Spíše ne, neodpověděl nikdo.

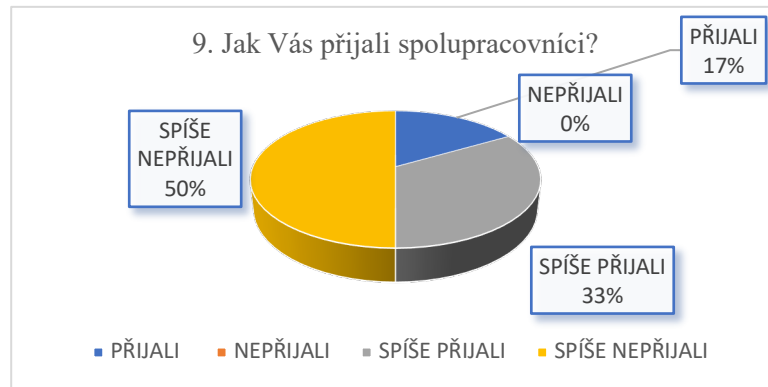
Graf 8: Pracovní místo



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že pro ně bylo pracovní místo zcela připraveno. Spíše ano odpovědělo 20 z 30 respondentů, spíše ne jen 10. Vzhledem k tomu, že nikdo neodpověděl ano, je možné dovodit, že pracovní místo není vždy pro nového zaměstnance zcela připraveno.

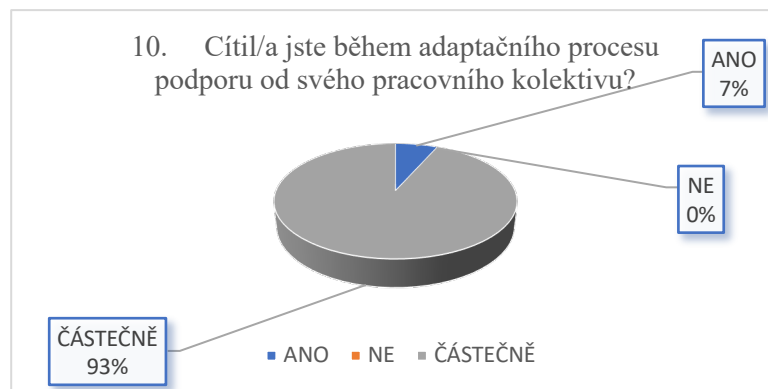
Graf 9: Spolupracovníci



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka byla položena, zjistit skutečnost, zda nového pracovníka spolupracovníci přijali vstřícně. Odpovědi na tuto otázku nejsou vůbec příznivé. Polovina všech respondentů (tj. 15 z celkového počtu) se domnívá, že je spolupracovníci nepřijali; 10 odpovědělo, že byli přijati částečně; pouze 5 odpovědělo, že je spolupracovníci mezi sebe přijali.

Graf 10: Podpora



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka byla položena, zjistit skutečnost, zda noví zaměstnanci cítili podporu od pracovního kolektivu. Byla jako doplněk k otázce číslo 9. 28 respondentů z 30 odpovědělo, že se cítili částečně přijati. A jen 2 odpověděli ANO. Ne neodpověděl nikdo.

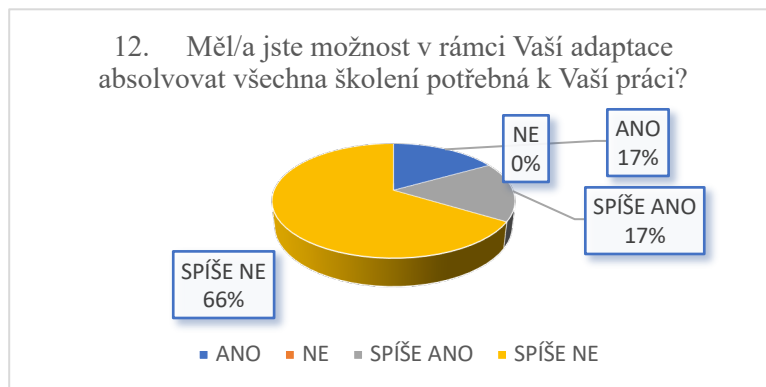
Graf 11: Mentor



Zdroj: vlastní výzkum

Díky této otázce jsem dostala odpověď zda byl novému pracovníkovi přidělen mentor, na kterého se mohl nový pracovník kdykoliv obrátit. V této odpovědi to bylo 15:15, tzn. polovina ANO a polovina NE.

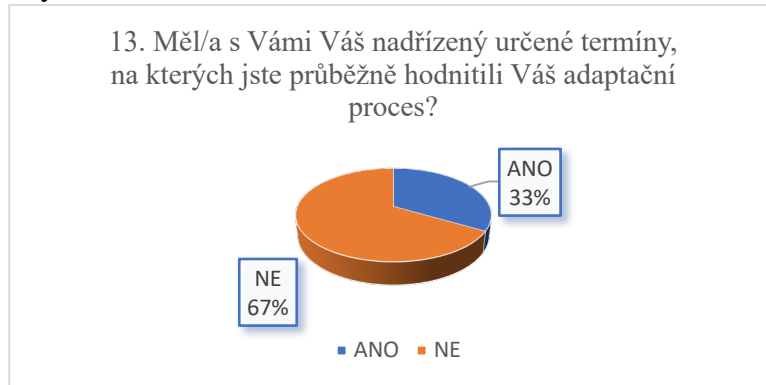
Graf 12: Školení



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda noví zaměstnanci během adaptace měli možnost absolvovat všechna potřebná školení. 20 zaměstnanců odpovědělo, že spíše ne. NE neodpověděl nikdo, Spíše ano a ano odpovědělo 5 respondentů. Z toho vypovídá, že není zaevidován seznam potřebných školení a kontrola absolvování.

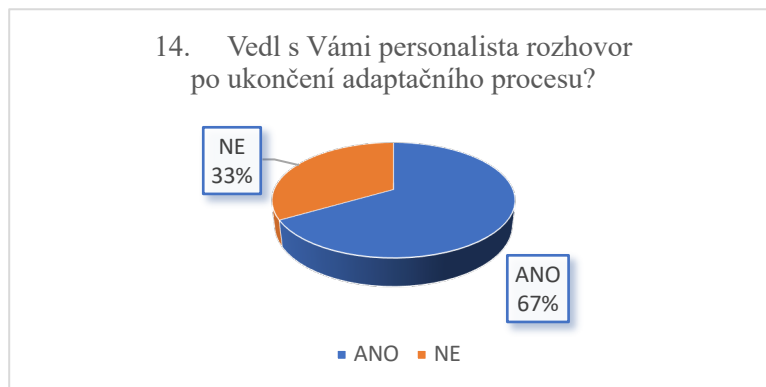
Graf 13: Nadřízený



Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka byla důležitá pro zjištění, zda nadřízení průběžně hodnotí adaptační proces. 20 respondentů odpovědělo že NE a 10 respondentů odpovědělo, že ANO. Je vidět, že je zde prostor pro zlepšení od vedoucích pracovníků směrem k novým podřízeným.

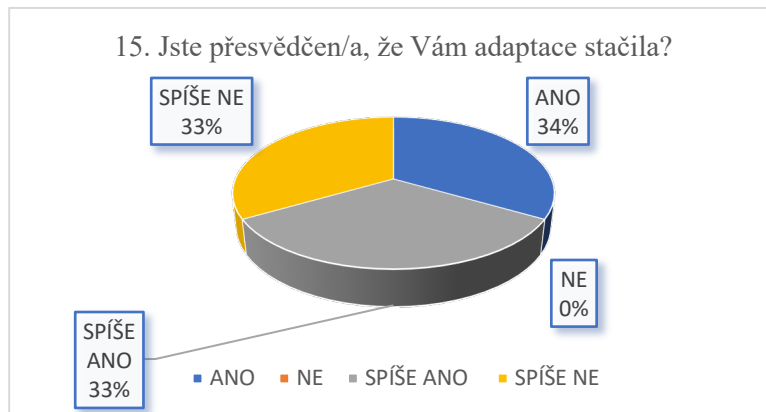
Graf 14: Personalista



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda vede personalistka s novými zaměstnanci rozhovor po ukončení adaptačního procesu. 10 respondentů odpovědělo že NE a 20 respondentů odpovědělo že ANO. Je zde vidět, že personalistka tak činí.

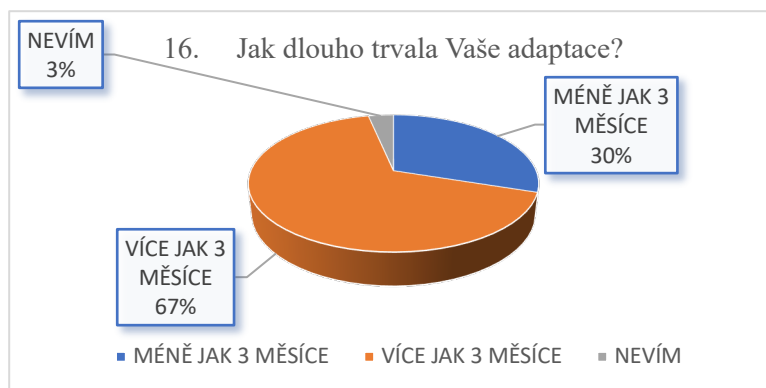
Graf 15: Dostačující adaptace



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, zda je adaptační proces časově dobře nastaven. Z výsledků vyplývá, že i přes nedostatky jsou noví zaměstnanci docela spokojeni. 10 respondentů je pro ano, stejně respondentů je pro spíše ano a stejně je i pro spíše ne. NE nedopověděl nikdo.

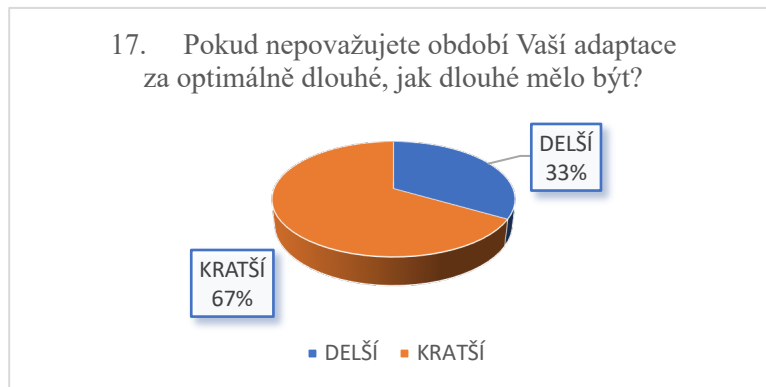
Graf 16: Doba adaptace



Zdroj: vlastní výzkum

Chtěli jsme zjistit, jak dlouho trvá celkově adaptace v hotelu, podle nových zaměstnanců. 20 respondentů odpovědělo, že adaptace trvala více jak zkušební doba. 1 respondent si již nepamatoval a 9 respondentů odpovědělo méně jak tři měsíce.

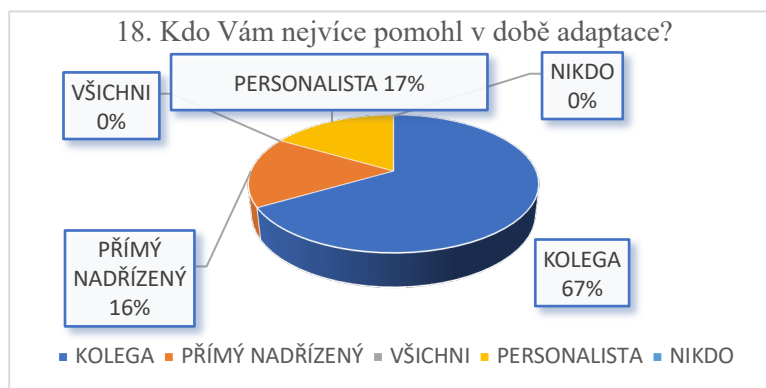
Graf 17: Neoptimální doba adaptace



Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka měla ujasnit, jak noví zaměstnanci vnímali dobu adaptace. 20 respondentů odpovědělo, že by mohli mít adaptaci kratší a 10 respondentů odpovědělo, že by preferovalo delší adaptaci.

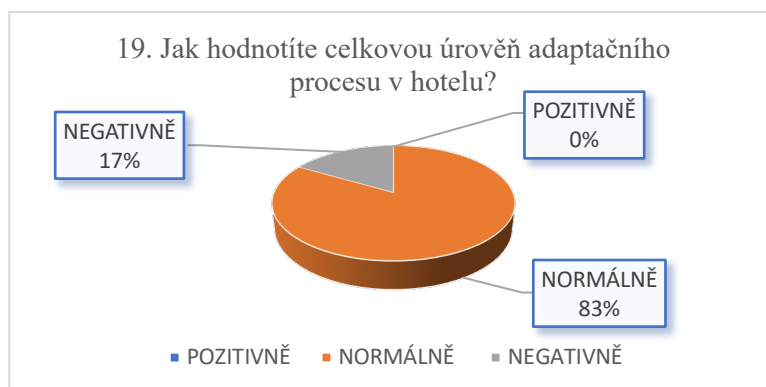
Graf 18: Pomoc v adaptaci



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem této otázky bylo zjistit, kdo novému zaměstnanci podle něho nejvíce při adaptaci pomohl. 20 respondentů uvedlo, že jim nejvíce pomohl kolega. Po 5 respondentech odpovědělo přímý nadřízený nebo personalista. Možnost nikdo/všichni nezvolil žádný z respondentů.

Graf 19: Adaptační proces v hotelu



Zdroj: vlastní výzkum

Závěrem byla otázka, jak noví zaměstnanec hodnotí celkovou úroveň adaptačního procesu v hotelu. 25 respondentů odpovědělo normálně a 5 negativně. Žádný z respondentů nezvolil odpověď pozitivně. Tato skutečnost je signálem pro vedení, že adaptační proces v hotelu není dobře nastaven a je tu velký prostor pro zlepšení.

Graf 20: Změna zaměstnání



Zdroj: vlastní výzkum

Touto otázkou jsem zjišťovala, zda kvůli špatně nastavenému adaptačnímu procesu ve firmě nedošlo k výpovědi ze strany nového zaměstnance. 20 respondentů odpovědělo, že i přes nedostatky v adaptačním procesu v zaměstnání zůstalo a 10 respondentů dalo výpověď.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů není spokojena s realizovaným adaptačním procesem. Domnívá se, že neobdržela dostatečné informace před nástupem do zaměstnání. Více jak polovina nových zaměstnanců po nástupu do zaměstnání neobdržela manuál pro nového zaměstnance.

Důležitá školení jako BOZP, PO nebyla pro všechny v době adaptace zajištěna. Skoro polovina nových zaměstnanců se cítí ve firmě vítána a více jak polovina má pocit, že jim vše bylo dostatečně vysvětleno. S přípravou pracovního místa nebyla většina zaměstnanců úplně spokojena a skoro polovina se necítila spolupracovníky příliš přijata. I když skoro všichni odpověděli, že cítili podporu od pracovního kolektivu.

Mentor byl někdy přidělen a někdy nebyl. Z výsledku vyplývá, že některým pracovníkům byl přidělen a některým nikoliv. Noví zaměstnanci necítí podporu při školení potřebná k jejich práci, ani podporu od přímého nadřízeného.

Většina nových zaměstnanců měla kontrolní pohovor s personalistkou po ukončení adaptačního procesu. Převažuje názor u nových pracovníků, že časově je adaptace dostatečná, případně by mohla být kratší. Většina pracovníků potvrdila, že se adaptovali více jak tři měsíce. Největší podporu při adaptaci cítili od kolegy z oddělení. Celkově adaptaci respondenti hodnotí kladně. Většinu nových zaměstnanců špatná adaptace neodradila od odchodu ze zaměstnání.

3.4 Shrnutí výsledků šetření

Nejdříve shrneme poznatky ze studie interních materiálů k adaptaci, následně shrneme výsledky rozhovoru s personalistkou a rozhovoru s nově příchozím obchodním manažerem.

Analýzou interních materiálů byla zjištěna existence orientačního balíčku včetně adaptačního check-listu. Dle datace interních dokumentů proběhla poslední aktualizace před dvěma lety. Od té doby nebyla provedena žádná další aktualizace, tzn. vše je neaktuální a pro nového zaměstnance z toho neplyne žádná pomoc při prvotní orientaci ve firmě. Součástí orientačního balíčku nejsou představeny hodnoty společnosti, ani její vize. Prezentace podnikové kultury zcela chybí.

Ze strukturovaného rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že si je plně vědoma neúplnosti adaptačního procesu. Podle personalistky je rozhodně nutné co nejdříve stávající orientační balíček aktualizovat a vytvořit manuál pro nového zaměstnance.

Plánování zaměstnanců probíhá na základě potřeb navrhovaných vedoucími pracovníky jednotlivých úseků a dle budgetu. Schvalovací proces musí být řádně zdůvodněn a verifikován GM.

Potencionální zaměstnanci jsou oslovováni pomocí portálu www.jobs.cz, www.prace.cz, www.gastrojobs.cz a www.jooble.com, na vyšší manažerské pozici používají personální agenturu specializující se na hospitality. První dva přijímací pohovory vede personalistka s vedoucím oddělení. GM má jen krátkou představovací schůzku. Osobní účast GM je vyžadována pouze na vyšších manažerských pozicích.

Personalistka si je plně vědoma, že orientační balíček pro nové zaměstnance není úplný a plně aktualizovaný, a je třeba jej inovovat. Check-list na adaptaci nemají a jeho absenci vnímají jako nedostatek procesu adaptace. Check-list vidí jako možnost kontrolního seznamu pro nové zaměstnance tak i pro vedoucí pracovníky. Personalistka mívá kontrolní adaptační pohovor s novým zaměstnancem, ale vedoucí oddělení tento kontrolní pohovor zpravidla neprovádějí. Za školení zodpovídají vedoucí pracovníci, ale nedochází ke kontrole, zda byly provedeny. Certifikace se poté nedostanou do osobní složky zaměstnance a chybí přehled splněných školení a evidence této dokumentace.

Dle zjištěných výsledků průměrná adaptace trvá více jak zkušební doba právě z důvodu, že proces adaptace v hotelu není plně řízený a nastavený. Personalistka si uvědomuje, že fluktuace na určitých oddělení může být způsobena právě neřízeným adaptačním procesem.

Z řízeného polo-strukturovaného rozhovoru s novým obchodním manažerem vyplynulo, že od personalistky obdržel před nástupem pouze obecné materiály, ale neobdržel orientační balíček či manuál pro nového zaměstnance. Pracovní místo nebylo připraveno, ani neproběhlo představování v rámci ostatních oddělení. Nebyly mu zajištěny vizitky, přístup do počítače, přístup do interních informačních systémů, tato skutečnost vedla k situaci, kdy nemohl začít plnohodnotně pracovat.

Kdyby nový obchodní manažer nebyl silná povaha, jistě by ho to odradilo ve firmě zůstat. Školení na BOZP a PO během zkušební doby neabsolvoval. Ve firmě se na první dojem cítil vítaný, a zároveň vnímal překvapení ze strany kolegů, když ho poprvé viděli. Pracovní náplň byla součástí smlouvy, ale nikdo s ním poté neprobral do detailu jednotlivé pracovní činnosti. V průběhu zkušební doby cítil podporu od svých kolegů, ale bylo poznat, že jsou již „znudění“, stále někoho zaškolovat.

S obchodní ředitelkou měl pouze jednu schůzku během tří měsíců a schůzka byla velmi rychlá. Adaptace mu stačila, protože s hotelovým systémem, jenž používá hotel NATIONAL, již pracoval, kdyby tomu tak nebylo jistě by mu doba adaptace nestačila. Celkovou úroveň

adaptačního procesu hodnotí jako velmi nekoordinovanou. Složka na interním disku je neaktuální, neobsahuje aktuální telefonní seznam pracovníků hotelu, včetně zařazení pracovních pozic, tudíž musel se na tyto základní informace opakovaně dotazovat svých kolegů. Zaměstnaní nikdy neměnil kvůli špatné či nedostatečné adaptaci, ale je si plně vědom toho, že špatně nastavená adaptace zpomaluje proces do plného začlenění do týmu. Personalistka i obchodní ředitelka byly celkem překvapeny velmi otevřeným postojem nového obchodního manažera, a uvědomují si, že je nutné na adaptačním procesu zapracovat.

Velkou výhodou hotelů je, že spolupracují se středními hotelovými školami a dávají možnost studentům již od prvního ročníku studií využívat praxe přímo v hotelu a projít všemi odděleními. Tím má hotel možnost oslovit studenty jako nové zaměstnance, kteří jsou skoro adaptovaní v hotelu a hotelovém provozu.

Pro lepší orientaci níže je shrnutí silných a slabých stránek adaptačního procesu v hotelu NATIONAL, podle výzkumných šetření.

Tabulka 1 Shrnutí silných a slabých stránek adaptace v hotelu NATIONAL

SILNÉ STRÁNKY ADAPTACE	SLABÉ STRÁNKY ADAPTACE
Při výběru a získávání zaměstnanců perfektní komunikace	Neexistuje řízený proces adaptace
Všeobecně velká empatie všech zaměstnanců hotelů	Zastaralý orientační balíček
Sociální adaptace	Chybí manuál pro nového zaměstnance
Personální oddělení si uvědomuje nedostatky adaptace	Není nastaveno představování napříč odděleními hotelu
	Nový zaměstnanec nemá určeného mentora
	Chybí seznam potřebných školení
	Neprobíhají kontrolní pohovory adaptace

Zdroj: vlastní zdroj

3.5 Návrh opatření na zlepšení adaptačního procesu

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů doporučuji tato opatření k zefektivnění stávajícího adaptačního procesu v hotelu NATIONAL:

- aktualizaci základních informací o hotelu a ostatních hotelech;
- aktualizace ostatních informací důležitá pro konkrétní oddělení dle jejich vedoucích;
- aktualizace orientačního balíčku pro nové zaměstnance;
- vytvoření manuálu pro nové zaměstnance;
- vše uložit na společný disk s podsložkami konkrétních oddělení;
- určit osoby, které jsou zodpovědné za aktualizace všech složek;
- určit seznam školení a následnou kontrolu splnění školení, včetně založení do osobní složky zaměstnance;
- před nástupem zajistit novému zaměstnanci veškeré potřebné pracovní pomůcky (např. přístup do počítače, pracovní místo, vizitky);

- seznámení nového zaměstnance s ostatními odděleními s doprovodem od přímého nadřízeného včetně naplánování orientační schůzky pro pochopení procesů na daném oddělení;
- určit kolegu/mentora, který bude mít na nového kolegu na starosti;
- kontrolovat adaptaci pravidelněji jak personalistou, tak přímým nadřízeným;
- myslet na zpětnou vazbu od nových zaměstnanců;
- před příchodem nového zaměstnance zorganizovat oběd s novými kolegy.

Vyhodnocením dotazníkového šetření lze hotelu NATIONAL celkově doporučit se více věnovat novým pracovníkům během celého procesu adaptace.

Na základě zjištěných skutečností můžeme doporučit také přidělit od prvního dne kolegu/mentora, který novému kolegovi ukáže, jak se loguje do počítače, dostane se do interních systémů a ukáže mu přístup na intranet nebo interní složku pro adaptaci, která bude uložena spolu s tzv. check-list adaptace, kde si sám bude sledovat průběh svojí adaptace.

Určitě nejdůležitější je představit nového pracovníka v rámci každého oddělení ve firmě, aby si mohl vytvořit příznivý postoj k organizaci a cítil se ve firmě trochu jistěji. A zároveň doporučuji požádat ostatní vedoucí daných oddělení, aby si na nového kolegu udělali čas, aby ho seznámili s cíli oddělení a vysvětlili mu nastavené procesy na daném oddělení.

Další doporučení směřuje na personalistku, která by měla vytvořila na pracovním disku složku s názvem ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ, kde budou všechny potřebné základní informace o hotelu a hotelovém řetězci. Veškeré informace potřebné pro celkovou adaptaci nových zaměstnanců.

Personalistka by měla uložit všechny všeobecné informace do jedné složky o hotelu a následně personalistka s vedoucími z různých oddělení by měli založit složku ke každému oddělení v hotelu s pravidelně aktualizovanými informacemi. Součástí informativní složky je důležitý např. telefonní seznam firmy, aby měl nový zaměstnanec pocit, že se kdykoliv může na kohokoliv obrátit. Součástí by měla být i organizační složka firmy, včetně všech ostatních důležitých informací o firmě jako jsou např. její hodnoty, vize a strategie, aby si mohl nový zaměstnanec udělat celkový detailnější přehled o organizaci.

Podle mého názoru sdílená složka na pracovním disku je více efektivnější než papírová forma prezentace, neboť nový zaměstnanec si může sám tyto základní informace dohledat, kdykoliv je potřebuje, a tímto předejde dotazování kolegů stále stejnými dotazy, a necítil se, že by tím kolegů obtěžoval. Přístup do složek by měl být nastavený dle pracovního zařazení.

Na začátku adaptace se vždy jedná o kvantum informací, které si nemůže nový zaměstnanec ihned zapamatovat a vytvořením složky na pracovním disku, se tak předejde jeho zahlcení přílišným množstvím nových informací. Složka se jeví jako nejlepší řešení, neboť si nový zaměstnanec sám rozhodne, kterou informaci kdy potřebuje.

Následně je důležité, aby se personalistka i vedoucí pracovník při kontrolním rozhovoru zeptali, co novému zaměstnanci ve složkách například scházelo, aby se cítil lépe orientovaný. Touto zpětnou vazbou bude možno manuál, orientační balíček efektivněji aktualizovat.

Doporučuji před nástupem nového zaměstnance informovat vedoucí všech oddělení o jeho nástupu. Následně by bylo vhodné zorganizovat cca hodinové sezení se zaměstnanci těch

oddělení, která jsou pro pozici nového zaměstnance důležitá. Bude tak mít možnost seznámit se nejen s kolegy, s nimiž bude spolupracovat, ale také s nastavenými podnikovými procesy. Tato opatření pak povedou k lepšímu vnímání hotelu novým zaměstnancem.

V dotazníkovém šetření bylo nejhůře hodnoceno potřebné zaškolení v hotelovém systému, které je podstatné pro rychlou adaptaci. Z tohoto hlediska doporučuji vytvořit seznam školení, která jsou povinná pro celý hotel a seznam školení povinná pro konkrétní oddělení a následně doporučuji duplicitní kontrolu vedoucích pracovníků od personalistky.

V neposlední řadě zdůrazňuji, že je nezbytné provádět kontrolní schůzky s personalistkou a s vedoucím pracovníkem po celou dobu adaptace častěji, nejlépe jednou až dvakrát týdně dle potřeby, než bude nový zaměstnanec plně adaptován.

Zpětná vazba je důležitým krokem pro celkový rozvoj adaptačního procesu, jak se publikuje téměř v každé odborné literatuře. Absence zpětné vazby nového zaměstnance má velmi negativní vliv na aktualizaci a nastavení adaptačního procesu.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a popsat proces adaptace nových zaměstnanců v hotelu NATIONAL. Poznatky získané na základě studia odborné literatury a provedené analýzy byly použity k rozpoznání nedostatků a slabých míst současného procesu adaptace. V závěru byla navržena opatření, jejichž realizace umožní proces adaptace zefektivnit a ve svém důsledku snížit fluktuaci zaměstnanců ještě v průběhu adaptačního procesu.

V začátku teoretické části bakalářské práce byl vymezen proces adaptace v systému řízení lidských zdrojů a jeho návaznost na personální procesy plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Byly vymezeny základní pojmy, cíle, funkce a oblasti adaptace. Rovněž byl vymezen proces adaptace, vysvětleno plánování adaptačního procesu i jeho nástroje. Byl také vysvětlen rozdíl mezi formálním a neformálním adaptačním procesem včetně specifikace odpovědnosti jednotlivých pracovníků za konkrétní oblasti adaptačního procesu.

Bakalářská práce se samozřejmě zaměřila i na hodnocení adaptace, která je tak důležitá pro zpětnou vazbu a následné vylepšení adaptačního procesu do budoucna. Byly rovněž vysvětleny důsledky nedostatečné adaptace, neboť odchodem zaměstnance zbytečně vznikají firmě další možné finanční náklady. Samostatná kapitola pak byla věnována moderním nástrojům adaptace, neboť v dnešní době je důležité, aby adaptační proces odpovídal novým podmínkám, tedy byl dynamičtější a proaktivnější.

Teoreticko-metodologická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury a tvoří teoretické východisko pro následující praktickou část bakalářské práce.

V praktické části byla představena společnost hotel NATIONAL a znázorněna její organizační struktura, hodnoty a cíle. Následně byl popsán současný stav adaptace v hotelu NATIONAL, a následně jak probíhá samotný proces adaptace v hotelu.

V podkapitole bylo zhodnoceno výzkumné šetření dotazníkové metody, shrnut rozhovor s personalistkou a řízený rozhovor s novým obchodním manažerem, personalistkou a obchodní ředitelkou. Před závěrem praktické části byly shrnuty výsledky šetření a následně formulovány návrhy opatření na zlepšení adaptačního procesu.

Mezi slabé stránky společnosti patří tato zjištění: hotel NATIONAL nemá žádný orientační balíček pro nového zaměstnance, neposkytuje základní informace, například aktuální telefonní seznam. Nemá ani žádný aktuální manuál pro nového zaměstnance. Neprobíhá zde kontrola průběhu adaptace a seznamu školení, která jsou pro nového zaměstnance prioritou.

Silnou stránkou společnosti jsou sociální vztahy mezi odděleními. Zaměstnanci si navzájem pomáhají, ale chvíli jim trvá, než nového zaměstnance mezi sebe plně přijmou.

Na základě zjištěných informací můžeme doporučit především založit elektronickou složku na pracovním disku s orientačním balíčkem pro nové zaměstnance, která by obsahovala mimo jiné manuál a adaptační check-list. Po nástupu nového zaměstnance je nezbytné seznámit jej s obsahem a povinnostmi, která se vážou k jeho pracovnímu místu (to je úloha liniového manažera). Současně je nezbytné seznámit nového zaměstnance s ostatními kolegy na jeho pracovišti a také s pracovníky oddělení, s nimiž bude přicházet při své práci pravidelně do styku. Toto seznámení či sezení by s novým zaměstnancem měl absolvovat přímý vedoucí oddělení. Noví zaměstnanci tak budou více sebejistí ve společnosti a budou mít větší pocit, že jsou v novém zaměstnání vítáni, podnik o ně stojí a vytváří maximum pro to, aby nástup dobře zvládli. Tento pozitivní psychologický aspekt adaptace snižuje nežádoucí fluktuaci v prvních měsících pracovního poměru.

Současně je dle mého názoru do budoucna realizovat v průběhu celého období adaptace více kontrolních pohovorů nejen s personalistkou, přímým nadřízeným, ale i se spolupracovníkem/mentorem, který působí na pracovním místě se stejnou pracovní náplní. Hodnocení od spolupracovníka/mentora je přitom klíčové, neboť nejlépe pozná a identifikuje, kde jsou mezery a nutnost důslednějšího zaškolení.

Na základě moderních přístupů, s nimiž jsem se seznámila při studiu odborné literatury, doporučuji ještě před nástupem realizovat například pracovní oběd s novým zaměstnancem a kolegy z oddělení. Je vhodné novému zaměstnanci také zaslat několik newsletterů z posledních měsíců, aby si udělal lepší představu o hotelu.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě analýzy stávajícího procesu adaptace identifikovat jeho slabá místa a poté navrhnout opatření a postupy, která povedou ke zkvalitnění celého procesu adaptace v hotelu NATIONAL. Účelem je dosáhnout takového stavu, kdy se noví zaměstnanci budou cítit vítáni, uvedeni na pracoviště a dobře obeznámeni s povinnostmi i pravomocemi jejich pracovního místa. Navržená opatření by měla proces adaptace současně podstatně zefektivnit.

Cílem je dobře a v co nejkratší době připravit nového zaměstnance tak, aby mohl podávat požadovaný pracovní výkon. Dobře provedený adaptační proces je také významným nástrojem motivace zaměstnanců, pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost a přispívá k jejich stabilizaci; ve svém důsledku podstatně snižuje nežádoucí fluktuaci.

Literatura

Odborné knihy

ARMSTRONG, M., TAYLOR. S. *Armstrongs handbook of human resource management practice. 13th Edition.* Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469658.

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

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku.* Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BOHNE, H. *Kooperations orientertes Personal Management fuer die Hotellerie.* Berlin/Bosten: Walter de Gruyter, 2019. ISBN 978-3-11-062220-1.

DUCHOŇ, B. a ŠAFRÁNKOVÁ J. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

EL-SHAMY, S. *Dynamic Induction. Games, Activities and Ideas to Revitalize Your Employee Induction Process.* Burlington: Gower Publishing, 2003. ISBN 0 566 08544 5.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategického plánování. Teorie a Praxe.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOMBRUN, CH., TICHY, N., DEVANNA, M.A., *Human Resource management.* New York: 1984. ISBN 0-471-81079-7.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 4. přepr. a rozš. vydání.* Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HENSCHEL, U. K., GRUNER, A., VON FREYBERG, B. *Hotelmanagement, 5. aktualizované vydání.* Berlin/Bosten: Walter de Gruyter, 2018. ISBN 978-3-11-052410-9.

HOQUE, K. *Human Resource Management in the Hotel Industry.* London: Routledge, 2000. ISBN 0-415-20809-2.

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

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení.* Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník.* Praha: Portál, 2001. ISBN 80- 7178-535-0.

JÄGER, R. *Kompetent führen in Zeiten des Wandels.* Weinheim: Beltz Verlag, 2004. ISBN 3-407- 36121-1.

JAY, R., TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. (eds.). *Personální management, řízení, organizace.* Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

- KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj. 2. přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd., (přeprac.).* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5., rozšířené a doplněné vydání.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management. 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímání pohovoru. Jak poznat druhou stranu. 2. přepracované a aktualizované vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.
- PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J. *Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6935-6
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika. 4. vydání.* Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VOCHOZKA, M. a MULAČ, P. *Podniková ekonomika.* Praha: rada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I. *Aplikovaná sociální psychologie.* Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
- ZÍTKOVÁ, M., POKORNÁ, A., MIČUDOVÁ, E. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5094-1.
- ŽUFAN, J. *Moderní personalistika ve službách.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Seznam příloh

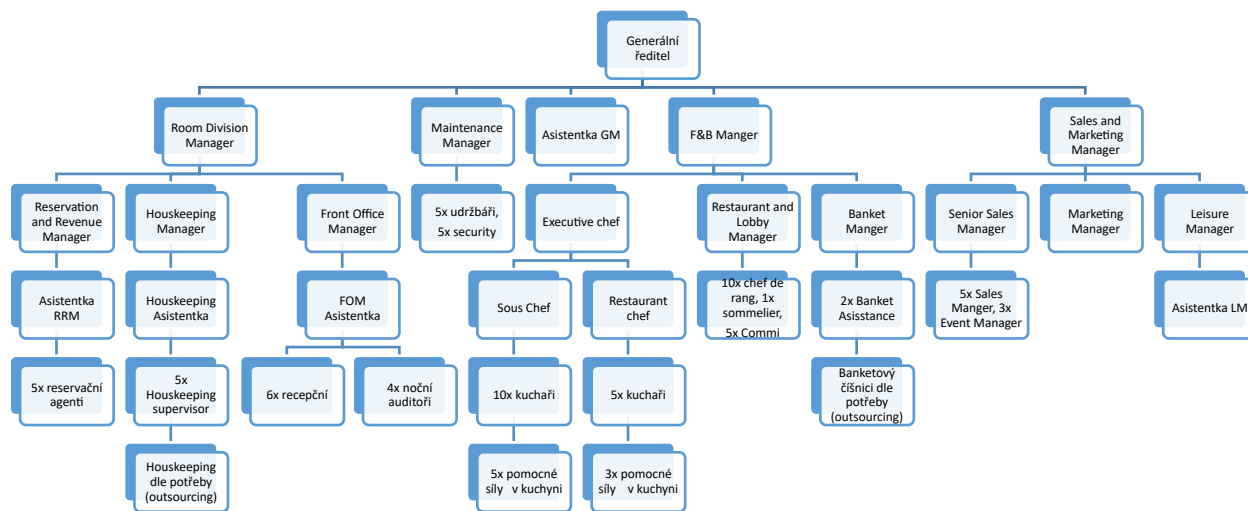
Příloha 1 Organizační struktura hotelu

Příloha 2 Dotazník

Příloha 3 Téma strukturovaného rozhovoru

Příloha 4 Osnova řízeného strukturovaného rozhovoru s nově nastoupeným obchodním manažerem a obchodní ředitelkou, personalistkou.

Příloha 1 Organizační struktura hotelu



Příloha 2 Dotazník

Dobrý den, pro účely bakalářské práce Vás prosím o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Děkuji za Váš čas, Markéta Hrdá

Instrukce k vyplnění:

- Zakroužkujte odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru

Pohlaví: a) muž b) žena

Věk: a) 18-29 b) 30 – 45 c) 45 - více

1. Informace, které jste obdržel/a od personálního oddělení před nástupem do zaměstnání pro Vás byly dostačující?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše Ano
- d) Spíše Ne

2. Obdržel/a jste manuál pro nové zaměstnance?

- a) Ano
- b) Ne

3. Byl/a jste proškolen/a na BOZP?

- a) Ano
- b) Ne

4. Byl/a jste proškolen/a na PO?

- a) Ano
- b) Ne

5. Byl/a jsi proškolen/a na HACCP? (jen pro F&B oddělení)

- a) Ano
- b) Ne

6. Cítil/a jste se ve firmě vítaný/á?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše Ano
- d) Spíše Ne

7. Bylo Vám dostatečně vysvětleno co je Vaší náplní práce?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše Ano
- d) Spíše Ne

8. Bylo pro Vás první pracovní den připraveno Vaše pracovní místo?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše Ano
- d) Spíše Ne

9. Jak Vás přijali spolupracovníci?

- a) Přijali
- b) Nepřijali
- c) Spíše Přijali
- d) Spíše Nepřijali

10. Cítil/a jste během adaptačního procesu podporu od svého pracovního kolektivu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně

11. Měl/a jste na oddělení určeného mentora, na kterého jste se mohl/a kdykoliv obrátit o radu, pomoc?

- a) Ano
- b) Ne

12. Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše Ano
- d) Spíše Ne

13. Měl/a s Vámi Vaš nadřízený určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Vaš adaptační proces?

- a) Ano
- b) Ne

14. Vedl s Vámi personalista rozhovor po ukončení adaptačního procesu?

- a) Ano
- b) Ne

15. Jste přesvědčen/a, že Vám adaptace stačila?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Spíše Ano
- d) Spíše Ne

16. Jak dlouho trvala Vaše adaptace?

- a) Méně jak tři měsíce
- b) Více jak tři měsíce
- c) Nevím /Nepamatuji se

17. Pokud nepovažujete období Vaší adaptace za optimálně dlouhé, jak dlouhé mělo být?

- a) Delší

b) Kratší

18. Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace?

- a) Kolega
- b) Přímý nadřízený
- c) Všichni
- d) Personalista
- e) Nikdo

19. Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu v hotelu?

- a) Pozitivně
- b) Normálně
- c) Negativně

20. Změnil/a jste někdy zaměstnání kvůli špatně řízenému adaptačnímu procesu?

- a) Ano
- b) Ne

Příloha 3 Téma strukturovaného rozhovoru

V této příloze je uvedena struktura otázek, které byly položeny personalistce:

- Jak plánujete potřebu nového zaměstnance?
- Jakou formou oslovujete nové zaměstnance?
- Chtěla by jste oslovit i jiné portály/agentury?
- Kdo vede první a druhé přijímací pohovory?
- Kdo rozhoduje v posledním kole pohovoru?
- Je nutný pohovor s generálním ředitelem?
- Co obsahuje orientační/adaptační balíček?
- Myslíte, že je orientační/adaptační balíček dostatečný?
- Máte check-list na adaptaci?
- Jak často kontrolujete zda adaptace probíhá jak má?
- Kdo posuzuje zda je zaměstnanec adaptovaný?
- Jak poznáte, že je nový zaměstnanec dostatečně adaptovaný?
- Kdo vede první kontrolní rozhovory s novým zaměstnancem?
- Kdo zodpovídá za školení, BOZP, PO, HACCP?
- Jak dlouho trvá průměrná adaptace v hotelu?
- Jste s pokojena s adaptačním procesem v hotelu?
- Co by jste nejraději změnila?
- Má firma seznam školení pro nové zaměstnance?
- Kdo se zabývá personálními činnostmi ve firmě kromě Vás?
- Proč myslíte, že byla v poslední době velká fluktuace na jednou oddělení?

Příloha 4 Osnova řízeného strukturovaného rozhovoru s nově nastoupených obchodním manažerem a obchodní ředitelkou, personalistkou.

V této příloze je uvedena struktura otázek, které byly položeny nově nastoupenému obchodnímu manažerovi:

- Informace, které jste obdržel/a od personálního oddělení před nástupem do zaměstnání pro Vás byly dostačující?
- Obdržel/a jste manuál pro nové zaměstnance?
- Byl/a jste proškolen/a na BOZP?
- Byl/a jste proškolen/a na PO?
- Cítil/a jste se ve firmě vítaný/á?
- Bylo Vám dostatečně vysvětleno co je Vaší náplní práce?
- Bylo pro Vás první pracovní den připraveno Vaše pracovní místo?
- Jak Vás přijali spolupracovníci?
- Cítil/a jste během adaptačního procesu podporu od svého pracovníka kolektivu?
- Měl/a jste na oddělení určeného mentora, na kterého jste se mohl/a kdykoliv obrátit o radu, pomoc?
- Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci?
- Měl/a s Vámi Vaš nadřízený určené termíny, na kterých jste průběžně hodnotili Váš adaptační proces?
- Vedl s Vámi personalista rozhovor po ukončení adaptačního procesu?
- Jste přesvědčen/a, že Vám adaptace stačila?
- Jak dlouho trvala Vaše adaptace?
- Kdo Vám nejvíce pomohl v době adaptace?
- Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu v hotelu?
- Změnil/a jste někdy zaměstnání kvůli špatně řízenému adaptačnímu procesu?