

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Adaptační proces nového zaměstnance v organizaci

**Adaptation process of a new employee in the
organization**

Kateřina Schejbalová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Adaptační proces nového zaměstnance v organizaci“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10.04.2024

v. r. *Kateřina Schejbalová*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretický základ na téma adaptace nových zaměstnanců, vysvětlete pojem adaptace a adaptační proces, charakterizujte jeho význam a cíle.
2. Představte vybranou organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí.
3. Analyzujte adaptační proces nového zaměstnance ve vybrané organizaci.
4. Zhodnoťte získané údaje a posuďte kvalitu adaptačního procesu a používaných metod adaptace.
5. Navrhněte opatření pro optimalizaci procesu adaptace nových zaměstnanců a stanovte postup realizace těchto opatření.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování paní inženýrce Haně Chovancové za její cenné rady, poskytnuté materiály a konstruktivní zpětnou vazbu během tvorby této bakalářské práce. Její odborná pomoc a podpora byla neocenitelná a významně přispěla ke kvalitě této práce.

Děkuji také panu inženýrovi Milanovi Faistovi za vstřícnost, poskytnuté informace a rychlé jednání, které mi umožnily získat potřebné materiály a data pro realizaci této práce.

Nemohu zapomenou ani na svoji maminku. Děkuji za její neustálou podporu, povzbuzení a obětavou pomoc, kterou mi poskytla během celého procesu tvorby bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Činnosti řízení lidských zdrojů	8
1.2 Obsazování volných pracovních míst	9
2 Adaptace zaměstnanců	11
2.1 Význam a cíle adaptačního procesu	11
2.2 Adaptabilita a adaptovanost	13
2.3 Oblasti adaptace	13
2.3.1 Celooorganizační adaptace	13
2.3.2 Skupinová adaptace	13
2.3.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo	14
2.4 Aspekty adaptace	14
2.4.1 Pracovní a sociální adaptace	14
2.4.2 Formální a neformální adaptace	16
2.5 Fáze adaptace	16
2.6 Řízení adaptačního procesu.....	17
2.6.1 Aspekty řízení adaptačního procesu	17
2.6.2 Subjekty řízení adaptačního procesu	17
2.6.3 Objekty řízení adaptačního procesu.....	20
2.7 Adaptační program.....	20
2.7.1 Materiály pro nové pracovníky.....	21
2.7.2 Příručka pro adaptaci zaměstnanců.....	22
2.7.3 Individuální plán adaptace	23
2.7.4 Odpovědnost za proces adaptace	23
2.7.5 Časový průběh adaptace	24

2.8	Vyhodnocování adaptačního procesu	25
2.9	Nejčastější chyby v adaptačním procesu.....	25
2.9.1	Nedostatek času	25
2.9.2	Nedefinovaný cíl.....	26
2.9.3	Potenciál člověka při zaškolování.....	26
2.9.4	Firemní slang	26
2.9.5	Přidaná hodnota organizace	26
2.9.6	Zahlcení informacemi	26
2.10	Důsledky nevhodné adaptace	27
3	Představení společnosti.....	29
3.1	Skupina ČEZ	29
3.1.1	Základní informace	29
3.1.2	Organizační struktura.....	30
3.1.3	Mise, vize a strategie	30
3.1.4	Lidské zdroje.....	31
3.1.5	Hlavní činnosti společnosti.....	31
3.1.6	Vnější prostředí.....	31
3.1.7	ČEZ Prodej	32
4	Proces adaptace v organizaci.....	34
4.1	Rozhovor s vedoucím odpovědným za adaptaci.....	34
4.2	Popis procesu adaptace v ČEZ Prodej	35
4.2.1	Význam a cíle adaptace	35
4.2.2	Fáze adaptace	35
4.2.3	Subjekty adaptace	39
4.2.4	Adaptační plán a materiály pro zaměstnance	40
4.2.5	Sociální adaptace	40
4.2.6	Komunikace a zpětná vazba	41

4.2.7	Vyhodnocování procesu adaptace a uchování dat	41
4.2.8	Doplňující informace k adaptaci v ČEZ Prodej.....	41
4.3	Dílčí zhodnocení procesu adaptace	42
5	Spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace	43
5.1	Realizace dotazníkového šetření	43
5.2	Distribuce dotazníku	43
5.3	Výzkumné otázky.....	43
5.4	Respondenti.....	44
5.5	Výstupy z dotazníkového šetření	44
5.5.1	Materiály a podklady pro adaptaci.....	44
5.5.2	Proces adaptace.....	45
5.5.3	Sociální adaptace	46
5.5.4	Zpětná vazba a potencionální fluktuace.....	47
5.6	Shrnutí dotazníkového šetření.....	48
6	Zhodnocení procesu adaptace ve společnosti	49
7	Vyhodnocení procesu adaptace a návrhy opatření.....	51
7.1.1	Adaptační plán s pevně stanovenou dobou cíli a jeho vyhodnocování	51
7.1.2	Informace, komunikace a zpětná vazba	52
7.1.3	Adaptační školení	52
7.1.4	Sociální adaptace	52
7.1.5	Celkové shrnutí doporučení	53
	Závěr	56
	Seznam použitých zdrojů	57
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam příloh.....	60
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Adaptační proces představuje klíčový prvek při obsazování volných pracovních pozic v organizaci, avšak často bývá opomíjen, přestože je jeho význam pro zaměstnance i společnost nezpochybnitelný. Nedostatečná pozornost věnovaná adaptaci nových zaměstnanců může vést k jejich pocitu izolace, snížené motivaci a nižší pracovní výkonnosti, což má negativní důsledky nejen na jednotlivce, ale i na organizaci jako celek. Tato bakalářská práce si klade za hlavní cíl detailně analyzovat a zhodnotit adaptační proces v organizaci ČEZ Prodej a navrhnout konkrétní opatření k jeho optimalizaci.

Pro dosažení toho cíle se práce nejprve zaměří na poskytnutí teoretických základů v oblasti přijímání a adaptace nových zaměstnanců. Vysvětlím pojem adaptace, její význam a cíle. Dále jsou popsány jednotlivé oblasti adaptace, její fáze a samozřejmě i adaptační programy.

Praktická část práce se věnuje představení organizace ČEZ Prodej a následnému popisu adaptačního procesu v organizaci. Tento popis je založen jak na interních zdrojích a materiálech, tak i na informacích získaných od vedoucího adaptačního procesu v organizaci. K posouzení kvality adaptačního procesu využiji výzkumné šetření.

V závěrečné části navrhnu konkrétní opatření pro optimalizaci adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci ČEZ Prodej. Tato opatření vychází z provedené analýzy stávajícího adaptačního procesu na základě informací z výzkumného šetření a budou směřovat k efektivnějšímu a udržitelnějšímu přizpůsobení nových zaměstnanců prostředí a kultuře organizace.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, také známé jako personální práce nebo personalistika, je klíčovým prvkem každé organizace. Jeho podstata spočívá v efektivním řízení a vedení pracovní síly. Úkolem tohoto řízení je zajistit optimální využití lidských zdrojů a investic do rozvoje těchto zdrojů. Jeho hlavním cílem je dosáhnout strategických cílů a poslání organizace prostřednictvím kvalitního a efektivního vedení a správy lidského kapitálu. (Koubek, 2011, str. 24) uvádí, že se personální práce zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem, pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb.

1.1 Činnosti řízení lidských zdrojů

K dosažení cílů je nutné provádět personální činnosti. V literatuře je možné setkat se s různým pojetím personálních činností. (Koubek, 2015) je rozděluje na 9 hlavních částí:

- Vytváření a analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností, zkoumání pracovních podmínek, vytváření podrobných popisů pracovních pozic s konkrétními požadavky a jejich následná aktualizace
- Plánování lidských zdrojů (obsazování volných pracovních míst) – plánování potřeby zaměstnanců a jejího pokrytí
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků – Obsazování vytvořených nebo volných pracovních míst a s tím spojený výběr vhodných uchazečů, jejich přijímání a následná **adaptace**
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků – usměrňování zaměstnanců k efektivnímu vykonávání práce, dosahování sjednaných požadavků a získávání a poskytování zpětné vazby
- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou pozici a propouštění
- Odměňování zaměstnanců – oceňování výkonu zaměstnanců a motivace k dosažení požadovaného výkonu

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování a hodnocení
- Péče o zaměstnance – tvorba vhodného pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví, úroveň pracovních vztahů, pracovní doba a pracovní režim a jiné
- Využívání personálního informačního systému – zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza informací o zaměstnancích

Koubek ve svém prvním dřívějším vydání z roku 2003 přidává ještě 4 personální činnosti:

- Průzkum trhu práce – odhalování zdrojů pracovníků na základě analýzy populačního vývoje, analýzy nabídek pracovních sil a analýzy konkurenční nabídky
- Zdravotní péče o pracovníky – pravidelná kontrola zdravotního stavu zaměstnanců pomocí lékařských prohlídek, ale také různé rehabilitace, první pomoc a jiné
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací – využívání matematických a statistických metod v personální práci
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů

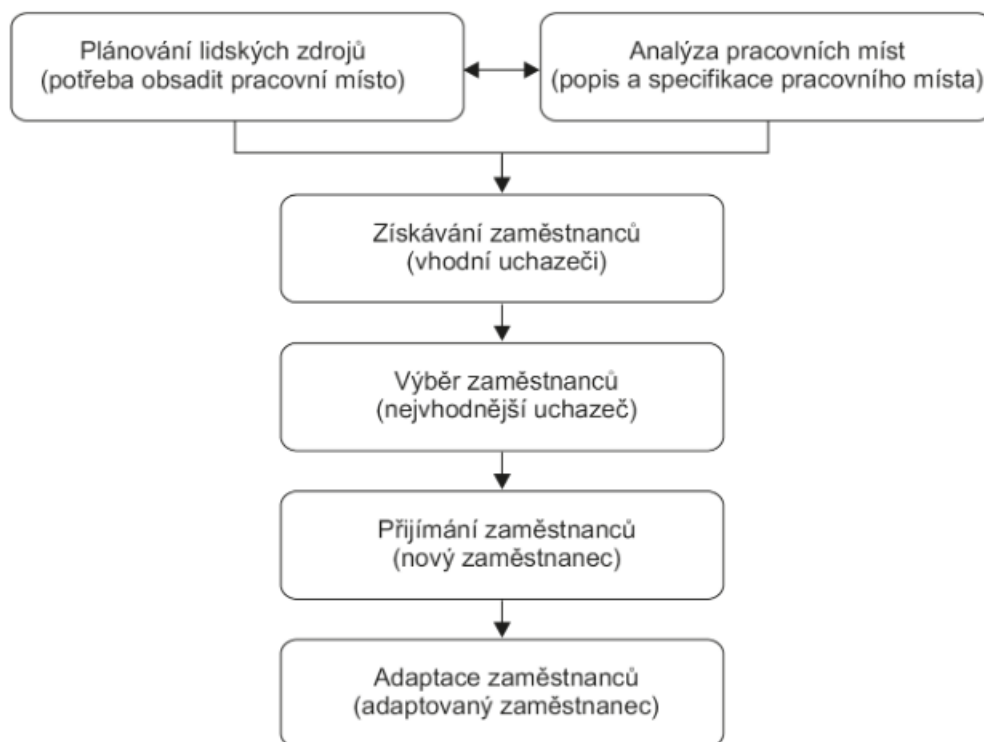
V menších organizacích bývá počet a rozsah těchto činností menší a mnohé z činností se provádějí jen v případě potřeby. Naopak v organizacích větších je škála činnosti široká a mnohé z výše zmíněných činností jsou používány denně. (Koubek, 2003)

Pro tuto bakalářskou práci je nejdůležitější třetí bod: Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.

1.2 Obsazování volných pracovních míst

Za volné pracovní místo můžeme považovat nově vytvořené pracovní místo anebo uvolněné pracovní místo například z důvodu povýšení původního zaměstnance, jeho propuštění, nebo také odchodu na mateřskou dovolenou. Obsazení takového pracovního místa obvykle zahrnuje získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnance. (Šikýř, 2014)
Tento postup je zobrazen na obrázku číslo 1 níže.

Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*

2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je proces, kdy se jedinec nebo skupina musí přizpůsobit novým podmínkám nebo prostředí. Zahrnuje jednak změnu v chování a vnímání, ale také schopnost efektivně fungovat v nových podmínkách. V oblasti lidských zdrojů se adaptace týká hlavně nových zaměstnanců v organizaci. (Koubek, 2015)

Adaptace zaměstnanců, často označovaná jako onboarding nebo orientace nových pracovníků, představuje závěrečnou fázi náborového procesu, která je klíčová pro úspěšné začlenění nových pracovníků do firemního prostředí. (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)

Pojem adaptace lze chápat zjednodušeně jako přizpůsobování změnám okolí. V oblasti řízení lidských zdrojů považujeme adaptaci za proces pomoci novým zaměstnancům zvládnout co nejrychleji novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními členy týmu. Jedná se tedy o systematický proces, jehož cílem je seznámit nového zaměstnance s organizací, pracovními postupy, technologiemi, interními pravidly a specifiky prostředí, ve kterém bude pracovat. To zahrnuje seznámení s pracovními úkoly, interakce s kolegy a zapojení do firemní kultury. (Foot & Hook, 2002)

Druh a množství informací, které se k novému zaměstnanci během adaptace dostanou, závisí na druhu vykonávané práce, na organizační struktuře v organizaci a na povaze organizační jednotky, ve které se pracovní místo nachází.

2.1 Význam a cíle adaptačního procesu

Proces adaptace je klíčový prvek jak pro organizaci, tak pro samotného zaměstnance. Bez správné adaptace se nováček velmi často necítí v práci dobře, mnohdy neví, jak správně dělat svojí práci a ztrácí tak produktivitu. To může organizace stát každoročně velké částky peněz.

Adaptace je pro nové zaměstnance zásadní, protože jim umožňuje získat pracovní zkušenosti a aklimatizovat se ve společnosti. Aklimatizace přesahuje rámec pouhého upozornění na to, kde jsou toalety nebo kde si nový zaměstnanec může ohřát oběd. Spočívá hlavně v tom, že zaměstnavatel poskytne novému zaměstnanci ucelený přehled o cílech a filozofii společnosti.

Zaměstnavatel a zaměstnanec mohou konkrétně probrat, jak může nový zaměstnanec přispět k cílům společnosti v rámci své funkce. Podstatné je také vysvětlení toho, co společnost od nových zaměstnanců očekává, to totiž pomáhá připravit nové zaměstnance na úspěch a buduje důvěru. V průběhu aklimatizace ale zaměstnavatel také informuje nové zaměstnance o tom, co pro ně společnost může udělat.

Noví zaměstnanci jsou bez adaptace ponecháni v nejistotě, protože jim není poskytnuto vedení, školení a znalosti potřebné k pochopení očekávání zaměstnavatele a pracovní kultury společnosti, což vede k potenciální fluktuaci zaměstnanců.

Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

1. Poskytnout novým pracovníkům podporu při překonávání počátečních fází po nástupu do pracovního prostředí.
2. Ovlivnit postoj a vztah nových pracovníků k organizaci za účelem zvýšit pravděpodobnost jejich stabilizace.
3. Zajistit, aby noví pracovníci dosahovali požadované pracovní výkonnosti v co nejkratším možném čase od nástupu do práce.
4. Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka, čímž se zajišťuje dlouhodobá a stabilní pracovní síla v organizaci. (Armstrong & Taylor, 2015)

Celkově lze cíl adaptace shrnout jako proces rychlého a efektivního začlenění nového zaměstnance do organizace tak, aby mohl co nejrychleji podávat očekávaný pracovní výkon. (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)

Výsledkem úspěšné adaptace je schopnost nového zaměstnance efektivně a s jistotou plnit své pracovní povinnosti a současně být integrován do firemního týmu. Proces adaptace má svůj počátek již před samotným vstupem zaměstnance do práce. (Trost, 2020)

Když je adaptace provedena správně, přináší podniku řadu pozitivních efektů, jako:

- Snížení nákladů na fluktuaci
- Zvýšení motivace zaměstnanců
- Snazší začlenění nového zaměstnance do kolektivu a jeho dřívější dosahování efektivních pracovních výkonů
- Vytvoření vztahu sounáležitosti zaměstnance s podnikem (ztotožnění s vizí, strategií a cíli podniku) (Lochmannová, 2016)

2.2 Adaptabilita a adaptovanost

S pojmem adaptace souvisí i pojmy adaptabilita a adaptovanost.

- Adaptabilita vyjadřuje schopnost člověka přizpůsobit se prostředí. Každý jedinec má tuto schopnost rozdílnou. Tato adaptabilita záleží na osobnostních předpokladech a také na sociálních podmínkách, ve kterých se jedinec právě nachází.
- Adaptovanost vyjadřuje úroveň vyrovnávání se s měnícími podmínkami (počáteční adaptovanost) a dosažený výsledek celého procesu adaptace (částečná či úplná adaptovanost) (Nový, Surynek a kol., 2006) Dvořáková a kolektiv (2012) charakterizují adaptovanost jako: „Odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnocených kritérií a začlenění do sociálních vztahů, tzn. Jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.“

2.3 Oblasti adaptace

Proces adaptace zaměstnanců do pracovního prostředí probíhá ve 3 oblastech a to v závislosti, na co se nový zaměstnanec adaptuje. Na rozdělení těchto oblastí se shoduje Koubek (2015) a Palíšková a kol. (2021). Jedná se o rozdělení na celoorganizační adaptaci, skupinovou adaptaci a adaptaci na konkrétní pracovní místo.

2.3.1 Celoorganizační adaptace

Oblast adaptace, která předává zaměstnancům obecné informace o organizaci. Poskytuje širší přehled o podniku, jeho hodnotách, misi a kultuře. Tato oblast je klíčová pro pochopení firemního prostředí a adaptuje zaměstnance na obecné aspekty fungování organizace. Tato oblast adaptace je stejná pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na obsah jejich práce nebo pracovní pozici. (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)

2.3.2 Skupinová adaptace

Skupinová adaptace či adaptace útvarová se zaměřuje na konkrétní organizační jednotku, kde adaptující se zaměstnanci pracují či budou pracovat. Jejím cílem je seznamovat s členy jednotky, charakteristikami a dynamikou této skupiny. Tato oblast je společná pro všechna pracovní místa v organizační jednotce. (Koubek, 2015), (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)

2.3.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo

Adaptace na konkrétní pracovní místo se zaměřuje na přizpůsobení k samotné práci. Nový zaměstnanec získává potřebné znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro vykonávání práce na konkrétní pracovní pozici. Musí se tedy orientovat nejen v pracovních úkolech, ale i v prostředí, ve kterém je bude vykonávat. (Koubek, 2015)

2.4 Aspekty adaptace

Kociánová (2010) uvádí, že můžeme identifikovat tři hlavní aspekty adaptace:

- Kultura organizace – jedná se o začlenění do firemní kultury a sdílení jejich hodnot.
- Pracovní adaptace – se zaměřuje na seznámení s prací, pracovním prostředím a pracovními podmínkami.
- Sociální adaptace – je začlenění do sociálního prostředí organizace.

K těmto aspektům bychom dále mohli zařadit ještě emoční adaptaci. Ta se týká emoční stability nového zaměstnance a jeho schopnosti přizpůsobit se změnám. Zahrnuje zvládání stresu spojeného s novými úkoly a schopnost být produktivní v průběhu adaptace na nové prostředí.

2.4.1 Pracovní a sociální adaptace

Pracovní adaptace je trvalý proces, který začíná při nástupu do zaměstnání a projevuje se i v průběhu celé profesní kariéry. Klíčovým faktorem pro úspěšnou pracovní adaptaci je odborná příprava, strukturovaný zácvik, školení a další vzdělávací aktivity. Tento neustálý proces přizpůsobování má za cíl dosáhnout určité rovnováhy mezi individuálními schopnostmi a pracovními požadavky. Úroveň této adaptace ovlivňuje výkonnost zaměstnance a jeho celkovou spokojenost s prací. Dochází k postupnému vyrovnávání se s pracovními výzvami, a tím se formuje míra pracovní adaptovanosti, která může být hodnocena jako adekvátní nebo neadekvátní vzhledem k daným pracovním podmínkám. (Nový, Surynek a kol., 2006)

Sociální adaptace zaměstnance vychází ze socializace, během které jedinec mění své naučené vzorce chování do konkrétních podmínek, ve kterých se v pracovním prostředí nachází. V důsledku sociální adaptace může dojít k plnému začlenění do nového sociálního prostředí, částečné adaptaci nebo odmítnutí nové situace. Sociální adaptace

pracovníka se měří podle úrovně adaptace, která může být buď adekvátní (prožívání identity, účast, sounáležitost, shoda) nebo neadekvátní (konflikty, sociální izolace). Úroveň sociální adaptace ovlivňuje subjektivní pocity jedince a má vliv na jeho spolupráci s kolegy a individuální výkonnost. (Nový, Surynek a kol., 2006)

Pracovní a sociální adaptace jsou vzájemně provázané. Úspěšný průběh adaptace pracovníka vyžaduje zvládnutí obou těchto aspektů adaptace. Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka jsou závislé na subjektivních předpokladech jedince a na objektivních podmínkách práce, prostředí, ve kterém je práce vykonávána. (Nový, Surynek a kol., 2006)

Subjektivní předpoklady jsou:

- Odborná připravenost
- Výkonová připravenost
- Osobní vyhraněnost
- Hodnoty
- Motivace
- Postoje

Objektivní předpoklady jsou:

- Vnější pracovní podmínky
- Technické vybavení pracoviště
- Sociální vybavení pracoviště
- Způsob řízení ze stran bezprostředního nadřízeného pracovníka
- Organizace práce
- Sociální klima v pracovní skupině
- Podniková kultura
- Mimopracovní vlivy (Nový, Surynek a kol., 2006)

Průběh adaptace nového pracovníka v pracovní skupině je individuálně odlišný. Každý nový člen skupiny přináší určitou profesionální přípravu, pracovní dovednosti a zkušenosti. Jeho osobnost a chování jsou ovlivněny předchozím sociálním prostředím. Při vstupu do podniku má každý nový pracovník určitá očekávání. Zároveň se každé pracovní zařazení vyznačuje specifickými nároky, které vyplývají z povahy práce a objektivních podmínek pracovního prostředí. (Nový, Surynek a kol., 2006)

2.4.2 Formální a neformální adaptace

Adaptace pracovníků může probíhá dvěma přístupy – formálně a neformálně. Formální adaptace, často označovaná jako oficiální, je plánovitý proces řízený personálním oddělením a přímým nadřízeným. Naproti tomu neformální adaptace je spontánní proces socializace s ostatními členy týmu. Tento přístup výrazně přispívá k rychlejšímu začlenění a zvýšené spokojenosti nových pracovníků v novém pracovním prostředí. (Koubek, 2015)

2.5 Fáze adaptace

Každý proces se dá rozdělit do několika částí, stejně je tomu tak i u adaptace zaměstnanců. Rozlišujeme 4 fáze optimální adaptace:

1. Fáze přípravná – zahrnuje období před změnami, na které se bude jedinec adaptovat. Nový zaměstnanec si vytváří představy o tom, co ho čeká a připravuje se na zvládnutí těchto podmínek.
2. Fáze globální orientace – začíná počátkem působení nových podmínek.
3. Fáze uvědomělé orientace pracovníků – probíhá v moment, kdy jedinec začne vědomě přetvářet svůj vztah ke změnám podmínek a plně využívá svůj potenciál k zvládnutí adaptace.
4. Fáze zvládnutí (vpravení do nových podmínek) – výsledek procesu adaptace. (Nový, Surynek, a kol. 2006)

Optimální průběh pracovní a sociální adaptace ale také závisí na několika faktorech:

- Přípravenosti pracovníka vyrovnat se s nároky jeho pracovního zařazení.
- Aktivnímu přístupu pracovníka k řešení problémů spojených s novou pracovní situací.
- Přijetí nového pracovníka pracovní skupinou, podnikem a vedením, které usiluje o usnadnění adaptačního procesu.
- Schopnosti a ochotě podniku naplnit vstupní očekávání pracovníka.

Nesplnění těchto podmínek může vést k částečné nebo žádné adaptaci nového pracovníka. Úspěšná adaptovanost se projevuje v žádoucí výkonnosti, spokojenosti s prací, iniciativě a zapojení do pracovního týmu. Nepříznivý průběh adaptačního procesu může způsobit sníženou pracovní morálku, lhostejnost, izolaci a zvýšenou fluktuaci. (Nový, Surynek, a kol. 2006)

2.6 Řízení adaptačního procesu

Pro úspěšné chápání řízení adaptace je nutné vymezit následující pojmy: aspekty, subjekty a objekty adaptačního procesu.

2.6.1 Aspekty řízení adaptačního procesu

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty: aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt organizace (vytváření souladu mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce). (Bedrnová & Nový, 2002)

Cíle řízení adaptačního procesu pro nového pracovníka zahrnují:

- Zvládnutí pracovních nároků a požadavků: Zajistit, aby nový pracovník co nejlépe zvládal náročnosti a požadavky spojené s prací.
- Perspektiva odborného růstu: Postupně mu umožnit vidět možnosti dalšího odborného rozvoje.
- Začlenění do pracovního a sociálního prostředí: Pomoci mu přiměřeně se začlenit do mezilidských vztahů a sociální struktury organizace. (Bedrnová & Nový, 2002)

Cíle řízení adaptačního procesu z pohledu organizace zahrnují:

- Naplnění očekávání zaměstnance: Splnit očekávání spojená s pozicí a rolí zaměstnance, což přispívá k úspěchu daného oddělení a celého podniku.
- Komunikace s veřejností: Vytvořit a sdělovat veřejnosti komplexní a objektivní informace o cílech a možnostech podniku, třeba pomocí exkurzí, veřejných prezentací a využívání médií.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi: Navázat úzkou spolupráci se středními a vysokými školami, nabídnout exkurze, poskytovat informace a reálné možnosti pro studentské projekty a diplomové práce, včetně možnosti praxe, což usnadní vzájemné poznání a urychlí adaptaci nových zaměstnanců. (Bedrnová & Nový, 2002)

2.6.2 Subjekty řízení adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že mezi hlavní subjekty řízení adaptačního procesu zařazujeme pracovníky personálního oddělení a přímého nadřízeného. Kociánová (2010) přidává ještě mentora či Buddyho a spolupracovníky nového zaměstnance.

Personální oddělení má v rámci řízení adaptačního procesu několik úkolů:

- Příprava adaptačního programu, který by měl být přizpůsoben konkrétním potřebám organizace, pozice a nového zaměstnance.
- Seznámení nového zaměstnance s organizací, její historií, strukturou, kulturou, pravidly a postupy.
- Poskytování informací o benefitech a výhodách, které organizace poskytuje.
- Sledování průběhu adaptačního procesu a poskytování zpětné vazby novému zaměstnanci. (Kociánová, 2010)

Přímý nadřízený je zodpovědný za výkon práce nového zaměstnance. V průběhu adaptačního procesu by měl novému zaměstnanci poskytovat podporu a pomoc, aby mohl co nejrychleji a nejefektivněji zvládnout svou pracovní náplň. Mezi hlavní úkoly přímého nadřízeného v rámci adaptačního procesu patří:

- Seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní a požadavky na jeho výkon.
- Přiřazení novému zaměstnanci mentora nebo jiného kolegu, který mu bude poskytovat podporu.
- Sledování průběhu adaptačního procesu a poskytování zpětné vazby novému zaměstnanci. (Kociánová, 2010)

Mentor či Buddy je kolega, který byl vybrán pro poskytování podpory a může novému zaměstnanci pomoci seznámit se s pracovním prostředím a kolektivem, zvládnout jeho pracovní náplň a poskytnout mu zpětnou vazbu. Zaměstnavatel by měl vybrat osobu, která bude mít na nového zaměstnance pozitivní vliv a zároveň bude příkladem toho, co by měl nový zaměstnanec dělat. (ApolloTechnical, 2023) Hlavními úkoly mentora nebo Buddyho jsou:

- Seznámení s pracovním prostředím a kolektivem – ukáže novému zaměstnanci důležité prostory a vybavení, seznámí ho s pravidly a postupy organizace a představí mu kolegy a ostatní zaměstnance.
- Podpora při zvládnání náplně práce – může novému zaměstnanci pomoci pochopit jeho pracovní náplň a požadavky na jeho výkon, vysvětlit nástroje a techniky a poskytnout zpětnou vazbu o jeho výkonu.
- Povzbuzení a opora – pomůže novému zaměstnanci zvládat stres a náročné situace a pomůže mu navázat vztahy s kolegy a ostatními zaměstnanci. Noví jedinec se na něj zároveň může kdykoliv obrátit.

Mentoring nebo Buddy systém nabízí řadu výhod pro nového zaměstnance, organizaci i kolegu samotného jako je například zlepšení komunikačních dovedností, vytvoření dobrého vztahu s novým zaměstnancem a často i odměna od zaměstnavatele.

Nový zaměstnanec se pomocí tohoto kolegy rychleji seznámí s pracovním prostředím a snadněji se začlení do kolektivu, zároveň mu usnadňuje orientaci v organizaci i v práci samotné.

Mentorem nebo Buddym může být každý zaměstnanec, který projevuje ochotu a schopnost poskytnout podporu a pomoc novému kolegovi. Je klíčové, aby tento mentor disponoval následujícími kompetencemi:

- Komunikátor – mentor podporuje otevřenou komunikaci, sdílí relevantní informace a motivuje nového zaměstnance k rozvoji.
- Model – je příkladem dobrého zaměstnance a chová se podle hodnot podniku.
- Motivátor – má pozitivní pohled na svou práci i na organizaci a buduje loajalitu i u nového zaměstnance. Zároveň by měl být trpělivý.
- Výkonný zaměstnanec – sám udržuje vysoký výkon a může novému zaměstnanci předat znalosti a zkušenosti. (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)

V literatuře se můžeme setkat s pojmy Buddy systém a mentoring jako synonyma, nicméně některé zdroje tyto pojmy rozlišují. Buddy systém se považuje spíše za méně strukturovaný proces než mentoring. Není k němu třeba žádný specializovaný výcvik a jeho hlavním cílem je sociální adaptace nového zaměstnance. Jedná se o flexibilní vztah mezi kolegou a novým zaměstnancem, který umožňuje pravidelnější sociální či osobní diskuzi. Naopak mentoring je zaměřen více na pracovní proces a integraci nového zaměstnance do pracovního prostředí, spíše než na sociální aspekty. Jeho cílem je společná práce mentora a nového zaměstnance na jeho pracovních výsledcích a profesním rozvoji. (Skills for care, nedatováno)

Je důležité zdůraznit, že Buddy nemusí být nutně odborníkem ve svém oboru. Není potřeba aby znal odpovědi na všechny otázky, protože jeho úlohou je spíše poskytovat morální podporu a být přítelem. Neměl by ani předávat zpětnou vazbu či jakékoliv hodnocení. (Indeed for employers, nedatováno)

Je důležité, aby všechny subjekty podílející se na adaptaci nového zaměstnance úzce spolupracovali, aby se zajistilo, že adaptační proces bude úspěšný.

2.6.3 Objekty řízení adaptačního procesu

V kontextu řízení adaptačního procesu lze podle (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012) identifikovat čtyři kategorie objektů:

Noví pracovníci

První skupinu tvoří noví zaměstnanci, kteří ze všech objektů potřebují největší péči.

Pracovníci vracející se do zaměstnání a pracovníci měnící pracovní zařazení

Druhou skupinu tvoří pracovníci, kteří se vrací do původního zaměstnání po delší době, například po rodičovské dovolené nebo nemoci. V tu dobu přicházel zaměstnanec o užitečné informace, a proto je nutné takového zaměstnance znovu adaptovat. Tuto adaptaci nazýváme readaptace. Je nezbytné přivítat zaměstnance a podrobně mu představit jeho pracovní místo, včetně změn, které v průběhu jeho nepřítomnosti nastaly, aby se mohl znovu přizpůsobit. Nejedná se ale pouze o vrácení do zaměstnání, ale také přesun z jedné pozice nebo oddělení do jiného. Nové prostředí, zahrnující novou kancelář, pobočku a nové kolegy, představuje pro zaměstnance nové prostředí, které vyžaduje adaptaci. (Bedrnová & Nový, 2002)

Readaptace zahrnuje i potenciální výzvy s novým nadřízenými, změny v pracovní době, nové pracovní podmínky a novou úroveň odpovědnosti za pracovní úkoly. Tato fáze adaptace může být chápána i jako návrat do prostředí nové organizace, kdy sice zaměstnanec zůstává ve stejné pozici, avšak stále se musí přizpůsobit novému pracovnímu prostředí a navazovat vztahy s novými kolegy. Je klíčové brát v úvahu tyto aspekty při navrhování procesů readaptace, abychom zajistili hladký a úspěšný návrat zaměstnance do pracovního prostředí.

Pracovní skupiny

V poslední skupině jsou pracovní skupiny, které se stávají objektem řízení procesu adaptace při zavádění inovací.

2.7 Adaptační program

Adaptační program začíná již v průběhu pracovního pohovoru, kde personální oddělení představuje uchazeči o pracovní místo, firemní kulturu, obsah práce, umístění pracoviště a pracovní dobu. V tomto okamžiku probíhá první fáze adaptace, kdy se uchazeč seznámí s klíčovými informacemi nutnými pro přijetí pracovní nabídky. (Lochmannová, 2016)

Pro účinný průběh zaškolení slouží organizaci adaptační plán. Jedná se o dokument, který funguje jako směrnice pro nadřízeného a personální oddělení během celého adaptačního procesu. Tento dokument poskytuje zaměstnanci i subjektům řízení adaptačního procesu přehled o následujících aktivitách, které musí absolvovat k dokončení procesu. Adaptační plán může existovat v podobě tištěného dokumentu nebo elektronické verze. Jeho formát závisí na specifikách dané organizace, může se jednat o tabulku nebo strukturovaný text, do kterého lze zaznamenávat poznámky. (Bedrnová & Nový, 2002)

Adaptační plán je vytvářen personálním oddělením nebo přímým nadřízeným, kteří jsou rovněž odpovědní za jeho implementaci. Pro zajištění efektivního průběhu plánu jsou klíčové některé podmínky. Patří sem zajištění možnosti pro podřízené vyjádřit se k plánu, diskutovat o nejasnostech a případně navrhnout úpravy.

Adaptační program by měl podle Kociánové (2010) obsahovat tyto prvky:

- Adaptační akce v širším rámci (setkání nových pracovníků)
- Písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance)
- Materiály s informacemi k adaptaci pro nadřízené či mentory
- Seznamovací služební cesty nových zaměstnanců do organizačních složek
- Kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů

2.7.1 Materiály pro nové pracovníky

Materiály pro adaptující se zaměstnance obsahují především informace o organizaci obecně. Podrobné informace týkající se organizační jednotky nebo samotné práce bývají většinou předávány ústně. Tyto materiály mohou obsahovat například informace o organizaci, jejím postavení na trhu, informace o organizační struktuře, základní normy, užitečné kontakty, dále také informace o benefitech, odměňování, pracovní době, vzdělávání, kariéerním růstu a další. (Kociánová, 2010)

Tyto materiály mohou být v dnešní době také dostupné v elektronické verzi na intranetu.

Koubek (2015) uvádí položky, které by měl vždy orientační balíček materiálů obsahovat:

- Současné organizační schéma organizace
- Plán organizace a jeho zařízení
- Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci či zaměstnání
- Příručka informující o politice organizace
- Kopie kolektivní smlouvy

- Popis pracovního místa a informace o cílech dané pozice
- Seznam podnikových svátků
- Seznam zaměstnaneckých výhod
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu a informace o termínech hodnocení
- Kopie ostatních formulářů používaných v organizaci
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí
- Kontakty

Dále uvádí položky pro celoorganizační adaptaci doporučované k zahrnutí, jako přehled informací o organizaci, odměňování, výhody, bezpečnost při práci, pracovní vztahy a odbory, zařízení organizace jako stravování, parkování a ekonomické faktory jako náklady související s pozdními příchody, škody.

Pro orientaci v útvaru doporučuje zahrnout funkce útvaru, pracovní povinnosti a odpovědnost, postupy, pravidla, omezení, průvodce útvarem a představení pracovníka útvaru.

2.7.2 Příručka pro adaptaci zaměstnanců

Pro adaptaci také může být vytvořena příručka, která zaměstnance zaujme a zároveň mu usnadní nástup. Musí být napsána tak, aby nové zaměstnance motivovala k přečtení od začátku do konce. Jde tedy o kreativitu, dobré psaní a zároveň pokrytí užitečných, relevantních a přesných informací, které povedou zaměstnance k úspěchu. (Archbee, 2021)

Dobrá příručka pro zaměstnance pomáhá neztrácet čas a poskytuje zaměstnanci okamžitou podporu tím, že nejdůležitější informace umístí na začátek. To zaručuje, že zaměstnanec bude od prvního dne přesně vědět, co má dělat v nejběžnějších pracovních situacích. Složitější znalosti a hlubší ponor do postupů přichází na řadu později. Umístění je také podstatné z důvodu, že méně než polovina zaměstnanců si nedočte dokument až do konce. (Archbee, 2021)

V úvodu by tedy neměla chybět uvítací zpráva, kontaktní údaje společnosti, organizační struktura, komunikační kanály, užitečné odkazy a také stručná sekce nejčastějších dotazů.

Poté je dobré zahrnout stránku nebo dvě o filozofii společnosti, aby ji měl zaměstnanec vždy po ruce. Hodí se zahrnout hodnoty společnosti, cíle, vize a poslání, strategie a dlouhodobý plán a také informace o aktuálních projektech.

V příručce by také neměla chybět část, ve které je popsáno, co od zaměstnance společnost očekává a jak by se měli chovat a reagovat v pracovních situacích. Je dobrý nápad přidat také informace o bezpečnosti, dress codu, odškodnění v případě škody, srážky ze mzdy, informace o obtěžování a diskriminaci a jiné. (Archbee, 2021)

Důležité také je se zamyslet jak noví zaměstnanci příručku obdrží. Zda bude v elektronické podobě, zveřejněna na intranetu nebo například v podobě tištěné.

Na závěr je také důležité příručku pravidelně aktualizovat a přidávat nové informace, jako například v době vzniku opatření ohledně pandemie Covid-19.

Tvorba poutavé příručky pro nové zaměstnance může být skvělým způsobem, jak udělat skvělý první dojem. Zároveň pomůže mít zaměstnancům podstatné informace vždy po ruce.

2.7.3 Individuální plán adaptace

Organizace by měla každý adaptační plán přizpůsobit konkrétní pozici. Lišit se může například doba potřebná k zaškolení, kdy u specialistů může doba adaptace probíhat i déle než půl roku. Tvorba individuálního plánu pro pozice ve firmě může poté ušetřit čas při tvorbě adaptačního programu pro nového zaměstnance. (Koubek, 2015)

Tento plán by měl obsahovat významné kroky adaptace v časovém harmonogramu. Stává se tedy návodem či vodítkem v průběhu adaptace pro nadřízeného zaměstnance nebo mentora i pro samotného pracovníka. (Kociánová, 2010)

Plán adaptace může mít podobu formuláře, kam se v průběhu celého procesu zaznamenává splnění jednotlivých naplánovaných aktivit. U každé aktivity je i uvedeno, kdo je za ni odpovědný. V závěru tohoto formuláře bývá také zaznamenáno hodnocení nadřízeného po adaptačním období.

2.7.4 Odpovědnost za proces adaptace

Odpovědnost za úspěšný adaptační proces nese samozřejmě sám zaměstnanec, dále jeho nadřízený, personalisté, mentor i ostatní členové, kteří jsou do procesu zapojeni (školitelé).

Přímý nadřízený řeší veškeré problémy, které mohou nastat během procesu, kontroluje celý proces a následně ho vyhodnocuje. Zároveň se podílí na adaptaci pracovníka na konkrétní organizační jednotku i na práci samotnou. (Kociánová, 2010)

Personalisté vytvářejí samotné plány adaptace a úzce spolupracují během celého procesu s nadřízeným i s konkrétním pracovníkem.

Mentor se novému pracovníkovi věnuje nejvíce. Pomáhá mu s adaptací na práci ale i zároveň na sociální adaptaci, jak již bylo zmíněno výše. (Kociánová, 2010)

2.7.5 Časový průběh adaptace

Adaptace je proces, který nelze provést během jednoho dne. Zaměstnanec musí být proškolen po částech podle určité priority. Veškeré ústní i písemné informace by měly být sladěny. Průběh procesu adaptace může být dle Koubka (2015) a Kociánové (2010) uspořádán následujícím způsobem:

1. Přípravná fáze: Příprava právních a administrativních formalit, předání písemných materiálů o výběru a přijetí pracovníka a podepsání pracovní smlouvy.
2. Před nástupem: V mezidobí mezi podepsáním smlouvy a nástupem je třeba udržovat kontakt a poskytnout informace například v přivítacím e-mailu.
3. Den nástupu: základní orientace nového zaměstnance v organizaci, setkání s kolegy, seznámení s pracovním místem a organizací.
4. První týden: Nový zaměstnanec se účastní pohovorů s nadřízeným ohledně jeho budoucích adaptačních aktivit, učí se, na koho se obracet, zařazuje se do kolektivu.
5. Druhý týden: Pracovník začíná plnit základní povinnosti svého pracovního místa, s nadřízeným zhodnocuje, jestli v jeho adaptačním procesu nejsou nějaké problémy.
6. Třetí a čtvrtý týden: Absolvuje školení, alespoň jednou týdně se setkává s nadřízeným za účelem zhodnocení průběhu adaptace.
7. Od druhého do pátého měsíce: V průběhu této doby jsou mu již postupně ukládány veškeré povinnosti jeho pracovního místa, jednou za dva týdny zhodnocuje s nadřízeným adaptační proces, absolvuje další školení.
8. Šestý měsíc: Během tohoto měsíce se proces adaptace uzavírá, provede se hlavní zhodnocení a projednají se plány dalšího rozvoje.

2.8 Vyhodnocování adaptačního procesu

Nový pracovník nemusí být v procesu adaptace vždy úspěšný a může se stát, že se neadaptuje i přes to, že byl adaptační plán kvalitně vypracován. Klíčové je neustálé monitorování plněných aktivit a podrobné hodnocení v závěru adaptačního procesu. Kontrola i hodnocení může probíhat formálně i neformálně a to mnoha způsoby, jako je dotazník, rozhovor nebo i test. Zpětná vazba by měla být pravidelně předávána z obou stran, aby se dalo již v průběhu adaptace narazit na nedostatek a vyřešit ho co nejdříve.

Závěrečné hodnocení adaptačního procesu představuje klíčovou fázi v celkovém řízení zaměstnanecké adaptace. Tato etapa nese odpovědnost za zhodnocení efektivity a úspěšnosti provedených adaptačních opatření a zajištění optimálního začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu a organizační struktury. Proces hodnocení zahrnuje jak kvantitativní, tak kvalitativní data, přičemž sleduje dosažené milníky a naplnění stanovených cílů adaptačního plánu. (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)

Nadřízený provede analýzu pracovního výkonu nového zaměstnance a jeho schopností v kontextu pracovních úkolů. Zároveň se hodnotí jeho zapojení do týmové dynamiky a spolupráce s kolegy.

Závěrečné hodnocení pokračuje dialogem mezi novým zaměstnancem a jeho nadřízeným, kde se diskutují dosažené výsledky, případné obtíže a stanovují se další kroky k dalšímu profesnímu rozvoji. V tomto kontextu je klíčové udržení otevřené komunikace a vzájemného porozumění mezi všemi zúčastněnými adaptačního procesu. Závěrečné hodnocení tak vytváří pevný základ pro trvalý rozvoj zaměstnance v rámci organizace.

2.9 Nejčastější chyby v adaptačním procesu

Přesto, že je proces adaptace pro organizace velice klíčový, v praxi se setkáváme s chybami, které mohou mnohdy skončit i ukončením pracovního poměru již ve zkušební době. Hana Slačálková (2022) pro časopis HR fórum definovala těchto 6 nejčastějších chyb:

2.9.1 Nedostatek času

Nový zaměstnanec se může v prvních dnech cítit v organizaci na obtíž. Pokud má nadřízený příliš mnoho práce a nevěnuje se v průběhu adaptace novému zaměstnanci

a nechává ho pouze číst firemní materiály, může se jedinec cítit velmi nepříjemně a může ho to demotivovat. (Slačálková, 2022)

2.9.2 Nedefinovaný cíl

Další velmi častou chybou v praxi je, že nový zaměstnanec neví, co je cílem jeho práce. Nadřízený mu totiž nezvládne popsat činnosti potřebné na jeho pracovním místě. Veškeré informace o firmě, prostředí či pomůckách jsou zbytečné pokud zaměstnanec nemá definovaný cíl své práce. (Slačálková, 2022)

2.9.3 Potenciál člověka při zaškolování

Každý jedinec je jiný, a proto i proces adaptace by měl být přizpůsobený každému individuálně. Jeden typ nových zaměstnanců si rád věci zkouší v praxi a učí se za pochodu, stačí mu pevné body a někdo, na koho se může obrátit, když něco nebude vědět. Druhý typ zase nejprve chce vědět veškeré informace a chce projít tréninkem před tím, než se sám pustí do práce. U tohoto typu je třeba větší trpělivost. (Slačálková, 2022)

2.9.4 Firemní slang

V mnoha organizacích se používají odborné či dokonce slangové výrazy a zkratky, kterým nový zaměstnanec nemusí rozumět. Je proto dobré ho s těmito výrazy seznámit a vysvětlit mu je, nebo mu alespoň nachystat slovníček základních pojmů, které bude potřebovat. Pokud se nový zaměstnanec hned v průběhu adaptace účastní porady, nemusí podstatnou část vůbec pochopit a ztrácí tak čas i informace. (Slačálková, 2022)

2.9.5 Přidaná hodnota organizace

Je velmi důležité ukázat nováčkovi, jaký je účel firmy a čím se vůbec zabývá. Pokud uvidí zpětnou vazbu od klientů, hotové výrobky nebo například děkovný e-mail, uvidí poté přidanou hodnotu organizace a může se s ní ztotožnit. (Slačálková, 2022)

2.9.6 Zahlcení informacemi

Zaměstnanec musí v průběhu adaptace získat mnoho informací, je ale důležité, aby nebyl těmito informacemi přehlčen. Mnoho jedinců chce už od nástupního dne vypomáhat s věcmi, které již zvládne a zapojit se tak do procesu. Proto je dobré předávání informací doplňovat i o úkoly, které ani nemusí spadat do jeho budoucí kompetence. Stačí, aby se cítil užitečný a mohl se podílet na fungování organizace. (Slačálková, 2022) Zároveň

je důležité tempo výuky přizpůsobit zaměstnanci. Někteří se učí rychleji, zatímco jiní potřebují více času. (Tsipursky, 2023)

2.10 Důsledky nevhodné adaptace

Jak už bylo v předchozích kapitolách mnohokrát zmíněno, adaptace je klíčový proces organizace. I přesto v mnoha organizacích dochází k nedostatečné adaptaci nebo k úplnému zanedbání adaptace. Tsipursky (2023) uvádí, že pouze 52 % nových zaměstnanců je spokojeno s procesem adaptace, 32 % ho považuje za zmatený a 22 % za neorganizovaný. Špatná zkušenost s adaptací může v zaměstnancích zanechat pocit nepohodlí, zmatku a sklíčenosti. Zároveň ovlivňuje i zapojování zaměstnance do pracovního procesu. Neangažovaní zaměstnanci dokonce mohou stát organizace až 18 % jejich platu. (Tsipursky, 2023)

Špatnou adaptací dochází k řadě komplikací, jako je například:

- Prodloužení doby, po kterou nový zaměstnanec nepodává plnohodnotný výkon
- Špatné provádění práce zaměstnancem včetně chybování a neznalosti pracovního postupů
- Špatné začlenění do kolektivu, nezapojení do týmové práce a v extrémních případech i šikany na pracovišti

Za nejdůležitější problém ale považují fluktuaci zaměstnanců, tedy jejich odchod z organizace. Podle průzkumu provedeného společnostmi Careerbuilder a Silkroad Technology 1 z 10 zaměstnanců opustil společnost kvůli špatným zkušenostem s nástupem. (ApolloTechnical, 2023)

Zaplnit volná místa, zorganizovat a provést přijímací pohovory a zaškolit a provést adaptaci nový personál stojí společnost peníze, ale i čas. (Dale, 2007) Náklady na přijetí nového zaměstnance závisí na společnosti i na pozici. Ale podle studie Centra pro americký pokrok stojí u nižších pozic přijetí nového zaměstnance přibližně 16 % jejich ročního platu. U vyšších pozic, jako je například manažer se jedná již o 20 %. Ztráta zaměstnanců je tedy velmi nákladná. Kdykoli musí společnost hledat náhradu, přichází o všechny znalosti a produktivitu, které mohl starý zaměstnanec nabídnout. Společnost také musí vynaložit drahocenný čas a peníze, aby našla kandidáta na jeho místo. (ApolloTechnical, 2023)

Správná adaptace zaměstnanců do pracovního procesu podstatně zvyšuje pravděpodobnost, že noví zaměstnanci zůstanou ve firmě. Výzkumná studie společnosti Glassdoor zjistila, že společnosti s efektivním procesem nástupu zlepšily míru udržení nových zaměstnanců o 82 %. Pokud má společnost skvělý onboarding, 69 % zaměstnanců v ní pravděpodobně zůstane alespoň 3 roky. Dále také zjistila, že pouze 12 % organizací má pocit, že provádí proces adaptace dostatečně dobře. Dle studie společnosti Kronos je největším problémem efektivní adaptace přetíženost manažerů a nedostatek času na nástup a to z 57 %. (ApolloTechnical, 2023)

3 Představení společnosti

Společnost ČEZ a.s. je mateřskou společností Skupiny ČEZ. Jejím hlavním zaměřením je výroba, distribuce a obchod s elektřinou, výroba a rozvod tepelné energie, obchod s plynem a s nimi spojené činnosti. Společnost byla založena 6.5.1992 a sídlí na adrese Duhová 2/1444 na Praze 4. Její právní formou je akciová společnost, jak už je vidět v samotné obchodní firmě ČEZ a.s. (Justice.cz, nedatováno)

3.1 Skupina ČEZ

Obrázek 2: Logo Skupiny ČEZ

Skupina ČEZ je spojenou energetickou organizací, která působí v zemích západní, střední a jihovýchodní Evropy s centrální společností v České republice.



SKUPINA ČEZ

3.1.1 Základní informace

Zdroj: ČEZ a.s.; nedatováno

Hlavní činnosti skupiny ČEZ zahrnují výrobu, distribuci, obchod a prodej v oblasti elektřiny, tepla, těžbu uhlí, obchodu a prodeje zemního plynu. Skupina ČEZ dále zákazníkům poskytuje komplexní energetické služby.

Skupina ČEZ není samostatnou právnickou osobou, ale spojenou společností s více než 90 společnostmi. Mezi významné dceřiné společnosti Skupiny ČEZ v ČR patří ČEZ Distribuce a.s., ČEZ Energetické produkty s.r.o., ČEZ Energetické služby s.r.o., ČEZ ESCO a.s., ČEZ Obnovitelné zdroje s.r.o., ČEZ Recyklace s.r.o., Elektrárna Dukovany II a.s., Elektrárna Temelín II a.s. a mnoho dalších včetně ČEZ Prodej a.s., které nás bude zajímat v další kapitole.

Česká republika zastává roli největšího akcionáře mateřské společnosti s podílem téměř 70 % na základním kapitálu. Akcie ČEZ jsou obchodovány na pražské a varšavské burze cenných papírů a jsou součástí indexu PX a WIG-CCE. (ČEZ prodej, a.s., 2022)

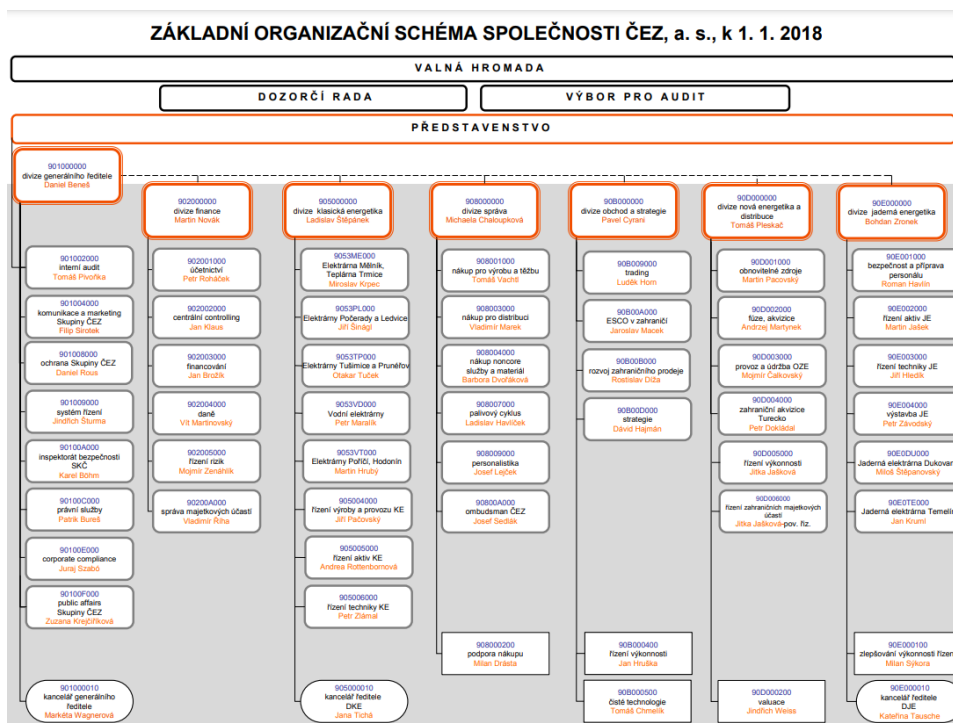
Skupina ČEZ aktivně expanduje do několika evropských zemí, včetně Německa, Francie, Polska, Rumunska, Bulharska a Turecka. V Holandsku má zřízeny společnosti, které slouží k financování a zprostředkování vlastnictví pro Skupinu ČEZ. Zahraniční expanze začala již v roce 2005 a od té doby se zaměřuje zejména na rozvoj obnovitelných zdrojů energie, jako jsou větrné a vodní elektrárny. Skupina ČEZ se stala významným hráčem na trzích obnovitelných zdrojů v mnoha zemích, a to jak prostřednictvím převzetí podílů

v distribučních společnostech, tak investicemi do černouhelných elektráren. Společnost ČEZ také úzce spolupracuje na projektech jaderné energetiky v Rumunsku a na Slovensku. Mezi další akvizice patří větrné parky v Rumunsku a investice do tureckých energetických firem. (ČEZ prodej, a.s., 2022)

3.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura Skupiny ČEZ má ve svém čele valnou hromadu, dozorčí radu, výbor pro audit a představenstvo. Základní organizační schéma k 1.1.2018 je zobrazeno na obrázku 3 níže.

Obrázek 3: Základní organizační schéma



Zdroj: Skupina ČEZ; nedatováno

3.1.3 Mise, vize a strategie

Misí společnosti ČEZ, a. s., je dodávat zákazníkům a společností bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii. Její vizí je přinášet inovace a plnit energetické potřeby společnosti s cílem zvyšovat kvalitu života. Strategie Skupiny ČEZ je založena na třech hlavních prioritách: stát se přední společností v tradiční energetice a aktivně reagovat na nové výzvy 21. století; nabízet širokou škálu energetických produktů a služeb, které uspokojují potřeby v oblasti energetiky; posilovat pozici skupiny ČEZ investicemi do perspektivních energetických aktiv v Evropě. (ČEZ prodej, a.s., 2022)

3.1.4 Lidské zdroje

S téměř 30 000 zaměstnanci patří mezi jedny z nejvýznamnějších hráčů na trhu, konkrétně třetího největšího zaměstnavatele ve veřejné správě se sídlem v ČR. (ČEZ, a.s., nedatováno) Skupina ČEZ tak významně pomáhá snižovat v ČR výši nezaměstnanosti, která byla v roce 2022 dle Českého statistického úřadu 2,2 %. (Český statistický úřad, 2023)

3.1.5 Hlavní činnosti společnosti

V České republice se Skupina ČEZ angažuje prostřednictvím desítek dceřiných společností v těžbě a prodeji uhlí, výrobě, distribuci a obchodu s elektřinou a teplem. Dále se specializuje na obchodování a prodej zemního plynu a dalších energetických produktů. Klientům těchto dceřiných společností Skupiny ČEZ jsou poskytovány pokročilé technologie pro výrobu a skladování elektrické energie, spolu s širokou škálou energetických služeb, které jsou navrženy tak, aby přinesly efektivní úspory. Výroba elektřiny je zajištěna prostřednictvím různých zdrojů, včetně jaderných, plynových, vodních, větrných, uhelných, fotovoltaických a bioplynových elektráren. Tímto způsobem Skupina ČEZ pokrývá široké spektrum energetických potřeb a přispívá k diverzifikaci energetického mixu v České republice. (Skupina ČEZ, a.s., 2023)

Skupina ČEZ kromě svých obchodních aktivit klade důraz na společenskou odpovědnost a dodržování etických standardů. Její podnikání je založeno na principech trvale udržitelného rozvoje, s důrazem na environmentální, sociální a správní aspekty. Podporuje energetickou úspornost, investuje do nových technologií a podporuje profesní růst zaměstnanců. Dále se angažuje v dárcovství prostřednictvím Nadace ČEZ a klade důraz na bezpečnost a inovace ve svých aktivitách.

3.1.6 Vnější prostředí

Skupina ČEZ se jako ostatní podniky musí přizpůsobovat podnikatelskému prostředí. V roce 2022 česká ekonomika zaznamenala nárůst hrubého domácího produktu. Saldo zahraničního obchodu skončilo v záporu. Energetická krize, vyvolaná ruskou invazí na Ukrajinu, v roce 2022 zásadně ovlivnila podnikatelské prostředí v ČR, což vedlo k rekordním cenám energií. Příčinou bylo zejména omezení dodávek plynu z Ruska a z toho plynoucí skokový nárůst nákladů na výrobu elektřiny z emisních zdrojů a celková nejistota v Evropě. Přijaté sankce Evropské unie vůči Rusku a reakce Ruska vedly

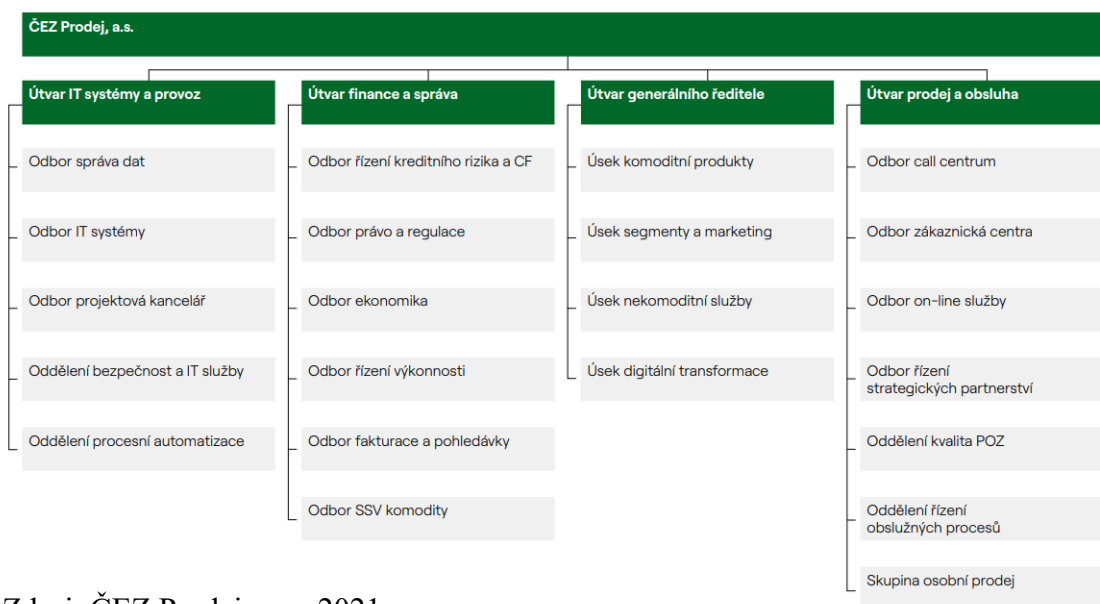
následně k zásadnímu omezení obchodního a platebního styku Evropy s Ruskem. Inflační tlaky se projeví zejména v energetickém a potravinářském sektoru. Evropská komise reagovala schválením pravidel pro státní podporu na úhradu zvýšených cen energií, a následně vláda ČR zavedla zastropování cen elektřiny a plynu. (Skupina ČEZ, a.s., 2023)

Mezi největší dodavatele energií v České republice patří ČEZ, E.ON a PRE pro elektřinu. U zemního plynu představují největší hráče ČEZ, E.ON, MND nebo Centropol. Mezi další konkurenci patří také MND Energie nebo Dobrá Energie. (srovnejto.cz, nedatováno)

3.1.7 ČEZ Prodej

S ohledem na rozsáhlou organizační strukturu Skupiny ČEZ, která zahrnuje mnoho dceřiných společností, je složité analyzovat proces adaptace na úrovni celé skupiny. Proto jsem se rozhodla soustředit na dceřinou společnost ČEZ Prodej a. s., konkrétně na Odbor call centrum. Organizační struktura je zobrazena na obrázku níže.

Obrázek 4: Organizační struktura ČEZ Prodej, a.s.



Zdroj: ČEZ Prodej, a.s.; 2021

Společnost ČEZ Prodej představuje významnou dceřinou firmu Skupiny ČEZ v České republice, specializující se na obchod a prodej komodit, jako je elektřina a zemní plyn, a také na nabídku různých služeb. Mezi klíčové služby patří ČEZ Servis v oblasti vytápění. Kromě toho nabízí telekomunikační služby, technologické produkty a služby, zejména fotovoltaické elektrárny, technologie pro skladování elektrické energie a tepelná čerpadla. Firma se rovněž zaměřuje na technologie pro úsporu energie a digitalizaci

v energetickém sektoru. Založena byla 31. března 2005 se sídlem na Praze 4. Jejím statutárním orgánem je představenstvo se 3 členy. Jediným akcionářem ČEZ Prodej je ČEZ a.s. (Justice.cz, nedatováno)

Společnost ČEZ Prodej měla k roku 2021 celkem 1248 zaměstnanců. Z tohoto celkového počtu přibližně 60 zaměstnanců pracuje na každém ze dvou oddělení call centra v Plzni, kde plánují provádět svůj výzkum. Práci v call centru vykonávají převážně ženy, celkem se jedná o 47 žen a 15 mužů.

Hlavními komunikačními kanály společnosti jsou zákaznická centra a call centra, která hrají klíčovou roli v péči o zákazníky a v procesu prodeje. I když online platformy mají své místo v komunikaci se zákazníky, nepředstavují primární prodejní nástroj. Zákaznická centra a call centra zůstávají stěžejními prodejními a servisními kanály, kde mají zákazníci možnost osobního či telefonického vyřízení svých požadavků a dotazů. (Vedoucí skupiny call centrum; osobní komunikace 10.03.2024)

Společnost ČEZ Prodej je jedním z předních hráčů na trhu v České republice. Zajišťuje dodávky elektřiny, zemního plynu a tepla pro více než 3 miliony domácností a malých firem a disponuje rozsáhlou sítí zákaznických center po celé zemi. S tisíci zaměstnanci působícími v různých oblastech od IT a financí po obsluhu call center, je ČEZ Prodej dlouhodobě považován za jednoho z nejžádanějších zaměstnavatelů v České republice. (ČEZ prodej, a.s., 2022)

4 Proces adaptace v organizaci

V rámci praktické části mé bakalářské práce se zaměřím na analýzu procesu adaptace zaměstnanců v Call centru Plzeň společnosti ČEZ Prodej, a. s. a to pro pozici Operátor call centra. Cílem mého výzkumu bude posoudit efektivitu stávajících adaptačních programů a postupů společnosti a navrhnout možné zlepšení či inovace v této oblasti.

Pro zkoumání této problematiky využiji kombinaci různých zdrojů dat. Začnu informacemi z interních metodik a dokumentů týkajících se adaptace a vstupního procesu zaměstnanců, jako jsou například firemní manuály a pravidla. Nicméně, abych získala co nejkomplexnější a nejobjektivnější pohled, plánuji provést také dotazníkové šetření mezi aktuálními zaměstnanci, kteří prošli procesem adaptace. Tato data mi poskytnou cenný názorový a kvantitativní pohled na úspěšnost a účinnost stávajících adaptačních postupů.

4.1 Rozhovor s vedoucím odpovědným za adaptaci

K získání potřebných informací a pokrytí různých oblastí procesu adaptace jsem rozhovor rozdělila do pěti částí:

V první části rozhovoru jsem se zaměřila na obecné informace o adaptačním procesu. Chtěla jsem zjistit, jak probíhá adaptace nových zaměstnanců ve firmě, jaké jsou hlavní cíle tohoto procesu a jaký je průběh prvního pracovního dne pro nové kolegy. Dále jsem se ptala, zda novým zaměstnancům poskytují úvodní informace ještě před jejich nástupem na pracovní pozici a kdo se v organizaci věnuje adaptačnímu procesu.

Ve druhé části rozhovoru jsem se zaměřila na fáze adaptačního procesu. Zjišťovala jsem, jak dlouho trvá tento proces, jaké fáze či hlavní kroky rozlišují adaptační proces v ČEZ Prodej a jaké aktivity probíhají v jednotlivých fázích. Také mě zajímalo, po jaké době je nový zaměstnanec schopen pracovat samostatně.

V následující části rozhovoru jsem se věnovala zapojení nových zaměstnanců do pracovního kolektivu. Ptala jsem se, zda organizace podporuje vytváření vztahů mezi zaměstnanci a zda existuje program buddy systém nebo mentoring pro nové zaměstnance.

Ve čtvrté části rozhovoru jsem se zaměřila na hodnocení a zpětnou vazbu. Ptala jsem se, jakým způsobem a s jakou frekvencí dostávají noví zaměstnanci zpětnou vazbu o svém výkonu a adaptaci, a zda organizace získává zpětnou vazbu od nově příchozích zaměstnanců. Dále mě zajímalo, jaký je postup v případě, že nový zaměstnanec potřebuje

dodatečnou podporu nebo školení během procesu adaptace, a jestli jsou na základě zpětné vazby prováděny úpravy v adaptačním procesu.

V poslední části rozhovoru jsem pokládala doplňující otázky. Zajímalo mě, jaké jsou nejčastější problémy, se kterými se noví zaměstnanci v adaptačním procesu setkávají, a jaké jsou dle názoru vedoucího nejdůležitější faktory pro úspěšnou adaptaci. Také jsem se ptala na plány do budoucna ohledně rozvoje adaptačního procesu ve společnosti a na tipy, které by vedoucí mohl dát novým zaměstnancům ČEZ Prodej, aby se jim adaptace co nejlépe povedla.

Kompletní přepis rozhovoru je uvedený v příloze A.

4.2 Popis procesu adaptace v Call Centru ČEZ Prodej

K popsání procesu adaptace v organizaci jsem využila strukturovaný rozhovor s vedoucím odpovědným za správný průběh adaptace a také firemní dokumentaci.

4.2.1 Význam a cíle adaptace

V Call centru ČEZ Prodej si za cíl kladou efektivní a transparentní adaptaci, která dokáže nadchnout a v potřebném čase pomůže k úspěšnému zvládnutí nové role. Adaptace se zaměřuje na 3 základní principy: průběžnou komunikaci, transparentnost a efektivitu.

4.2.2 Fáze adaptace

Adaptační proces ve společnosti ČEZ Prodej trvá přibližně 6 měsíců. Doba, po které může zaměstnanec samostatně pracovat, se liší dle pozice, ale například u pozice Referent Call centra se jedná obvykle o 4 měsíce. Celkový proces adaptace ve společnosti můžeme rozdělit na 5 základních částí.

Přednástupní fáze

Během této fáze začíná úvodní kontakt s nastupujícím zaměstnancem. Společnost chce podporovat nové zaměstnance již před nástupem, a proto každý nováček obdrží uvítací e-mail již několik dnů před nástupem. Jeho cílem je přivítání ve společnosti, představení prvních dnů v práci a ověření, zda zaměstnanec má veškeré potřebné informace k nástupu. V průběhu této fáze je vedoucí pracovník povinen připravit nováčkovi pracovní místo s veškerým vybavením a zároveň také zajistit přístupy do aplikací, které budou potřeba pro jeho práci.

První pracovní den

V den nástupu obdrží zaměstnanec další e-mail. Ten navazuje na úvodní e-mail a obsahuje základní informace s odkazy na intranetové stránky k adaptaci, e-learningové kurzy a manuál k seznámení s interní dokumentací.

V této fázi se do adaptace zapojí také personální oddělení, které má v procesu adaptace za úkol připravit nástupní balíček, který obsahuje pracovní smlouvu, mzdový výměr a souhlas se zpracováním osobních údajů. Zároveň přiděluje zaměstnanci jeho osobní číslo.

V průběhu prvního dne je nový zaměstnanec představen kolegům na pracovišti, seznamuje se s pracovním prostředím a jsou mu zajištěny základní organizační požadavky jako vstupní karta, PC, Notebook, pevná linka, hesla. Dále je proškolen BOZP a PO. Toto školení probíhá osobně se školitelem. Proškolení zaměstnanci se podepisují na záznam o provedeném školení a ověření znalostí. Po tomto proškolení nadřízený provede instruktáž na pracovišti, která zahrnuje školení BOZP na pracovišti, požární ochrana, ochrana životního prostředí a hospodaření s energií. Zaměstnanec se musí nadále proškolit prostřednictvím e-learningu s desaterem GDPR a etickým kodexem. Seznamuje se také s vnitřními nařízeními.

Klíčovou roli této fáze hraje nadřízený, který musí novému zaměstnanci věnovat dostatečnou pozornost a měl by mu pomoci vybrat zkušeného kolegu, který nováčkovi bude pravou rukou a pomůže mu v jeho začleňování.

Průběh adaptace

Následujícím krokem adaptace je online setkání pro nové zaměstnance. Na něm se dozvědí základní informace o fungování v ČEZ Prodej. Nakouknou do světa komodit, nekomodit, marketingu a poznají tváře managementu, které mají tyto oblasti na starosti. Zde je také představen balíček Office 365 a vzdělávací portál Digiskills. Toto setkání probíhá zpravidla 2. pracovní den v měsíci. Pozvánku i s odkazem obdrží zaměstnanec první den nástupu do pracovního e-mailu. Další ze školení seznamuje zaměstnance s fungováním Skupiny ČEZ.

V následujících dnech probíhá školení a zaučování na konkrétní pozici, kterou bude začínající zaměstnanec vykonávat. K účelům této práce se zaměří na pozici operátor call centra, který se účastní přibližně 3týdenního školení. Jsou zde seznámeni

s informačním systémem společnosti a s tím souvisejícími aplikacemi, které využijí při výkonu práce. Součástí školení je také teoretický výuka, kde jsou nováčci seznámeni s metodikami pro jejich práci. V rámci školení nováčci spolupracují v týmech a aplikují společně získané znalosti do praxe. Zároveň si vyzkouší i první hovory pod dozorem nadřízeného či zkušeného kolegy.

V závěru každého vstupního školení čeká zaměstnanec certifikace. Ta je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V praktické části najdou zaměstnanci modelovou situaci, při které musí odbavit hovor zákazníka. Následně se vyhodnotí, zda v rozhovoru zazněly veškeré potřebné informace a zda byl požadavek zákazníka správně vyřešen. Aby nováček tuto certifikaci splnil úspěšně, musí dosáhnout alespoň 70 %. Na certifikaci mají pouze jeden pokus, mohou při ní ale používat své vlastní poznámky. Pokud se mu tato certifikace nepodaří, je to důvod k ukončení pracovního poměru.

V této fázi si nadřízený se zaměstnancem stanoví adaptační plán, kterému se budou věnovat v samostatné podkapitole.

Během prvního týdne by se měl zaměstnanec seznámit s těmito tématy:

- Pracovní místo
 - pracovní náplň, popis pracovního místa, základní povinnosti
 - legislativa nezbytná k výkonu práce
- Obecné informace o společnosti
 - personální obsazení, představenstvo,
 - strategie Skupiny ČEZ, její organizační struktura, vybrané útvary a jejich činnosti, klíčové osoby
 - firemní kultura, Principy, Etický kodex,
 - důležité kontakty,
- Pracoviště
 - pracoviště a prostory, které bude kromě svého pracoviště využívat (jídlna, zázemí, sociální zařízení, parkoviště, zasedací místnost ...)
 - rezervace zasedacích místností
 - možnosti stravování
- Rozvoj a benefity
 - rozvojové e-kurzy a zadávání žádostí k rozvoji
 - benefity, odměňování a hodnocení zaměstnanců

- zdravotní péče
- Aplikace a technika
 - základní dokumenty společnosti, vnitřní řídicí dokumenty, pracovní řád, kolektivní smlouva
 - Intranet – aktuální informace, kontakty, pracovní postupu atd.
 - Service Desk
 - Microsoft Outlook, Microsoft Teams (interní komunikátor) a pravidla pro komunikaci
 - Identity manager – změny hesla
 - vzdálený přístup
 - aplikace ESS – personální informace např. výplatní lístek, evidenční list důchodového pojištění, sjednané benefity, dokumenty k pracovně právnímu vztahu apod.
 - JDS – jednotný docházkový systém (docházka, dovolená, atd.)
- Pracovní nástroje
 - využívání služebního automobilu a vykázání služební cesty
 - pracovní nástroje, vybavení pracoviště a technika nezbytná pro výkon práce (např. využívání tiskových služeb)
 - pravidla pro využívání mobilního telefonu
 - Organizační informace
 - chod pracoviště, pracovní doba, přestávky, dovolená, pracovní neschopnost, systém práce (porady, 1:1 schůzky apod.) neformální firemní i útvarové akce
 - hlášení změn osobních údajů (nový občanský průkaz, změna trvalé nebo kontaktní adresy, tel. čísla, e-mailu, rodinného stavu, uplatnění daňové úlevy na děti, čísla účtu)
 - postup při vyúčtování služebních cest

Zakončení digitální adaptace zaměstnance probíhá testem digitálních dovedností. Upozornění ke splnění testu obdrží přes portál Digiskills, a to 14 dní před zakončením zkušební doby. Vyžadováno je jeho splnění alespoň na 80 % při neomezeném množství opakování.

Před koncem zkušební doby je připravené pro zaměstnance adaptační doškolení, v jehož rámci jsou doškolená složitá témata. Toto doškolení se skládá ze 4 okruhů:

- Smlouvy I. – zde se probírá například tržní komunikace, nové odběry elektřiny, založení nového zákazníka, založení technických kmenových dat, základní orientace v aplikaci Můj ČEZ a další.
- Smlouvy II. – zde se řeší přepis bez změny dodavatele, ukončení smlouvy, odvolání výpovědi nebo odstoupení od smlouvy.
- Smlouvy III. – tématem je akvizice (druhy, standardní změna dodavatele), změna dodavatele, podklady pro uzavření smlouvy, orientace na smlouvě – v procesech a nabídkách, reklamace.
- Distribuce – připravuje na distribuční požadavky, distribuční portál, žádost o připojení, elektronická žádost o připojení, spínač hromadného dálkového ovládání, odečty – druhy a evidence odečtů, hromadné dálkové ovládání, změna distribučních dat, revizní zprávy.

Období na konci zkušební doby

Důležité zakončení prvních měsíců je vyhodnocení zkušební doby. V tomto vyhodnocení shrne vedoucí adaptace zpětnou vazbu za celou zkušební dobu a společně s novým zaměstnancem ji vyhodnotí. Dále zhodnotí nastavený adaptační plán a naplánují další adaptační aktivity. Během hodnocení vedou rozhovor formou dialogu a vedoucí se nováčka ptá na jeho zpětnou vazbu. Jsou nastaveny i roční cíle, na jejichž základě je pak zaměstnanec v rámci ročního hodnocení odměněn. Pokud dochází k tarifnímu hodnocení, je zároveň nastaveno osobní ohodnocení. Pokud by byl nadřizený s výkonem zaměstnance nespokojený, může se spojit s personálním oddělením a prodiskutovat další postup.

Období po zkušební době

V tomto období probíhá nadále průběžná komunikace nadřízeného se zaměstnancem a to včetně pravidelné zpětné vazby. Po zkušební době obdrží nový zaměstnanec ještě dárkový balíček.

4.2.3 Subjekty adaptace

Z rozhovoru s vedoucím adaptačního procesu firmy vyplynulo, že adaptaci nových zaměstnanců zajišťuje skupina jednotlivců, včetně vedoucích zaměstnanců, školitelů a specialistů firemní kultury. Tato skupina hraje klíčovou roli v poskytování podpory a orientace novým zaměstnancům, a to v průběhu celé adaptace.

4.2.4 Adaptační plán a materiály pro zaměstnance

Podklady k adaptaci jsou pro ČEZ Prodej základním kamenem adaptace. Zveřejňují je proto na intranetu na samostatné stránce. Informace se zde rozdělují do dvou sekcí, konkrétně na informace pro nové zaměstnance a informace pro vedoucí. V sekci pro vedoucí se nachází popis jednotlivých fází adaptace a shrnutí toho, na co se v kvalitní adaptaci nesmí zapomenout a na co si dát pozor. Náhled této stránky je zobrazen na obrázku 5.

Obrázek 5: Stránka adaptace na intranetu



Zdroj: Interní dokumentace ČEZ Prodej; nedatováno

Každý z nových zaměstnanců dostává na začátku svého působení ve firmě adaptační plán, který je podkladem pro průběžnou zpětnou vazbu. Tento adaptační plán by měl mít každý nováček nastavený během prvních 14 dnů. Adaptační plán je vytvářen v přehledném formuláři (příloha B) rozděleného do 4 částí:

- Identifikace nováčka – základní informace o novém zaměstnanci, přehled nad důležitými milníky jako konec zkušební doby nebo konec prvního roku a taky například jméno buddyho
- Cíle zkušební doby – zahrnuje nejdůležitější aktivity a cíle, na které by se měl zaměstnanec během zkušební doby zaměřit
- Vyhodnocení zkušební doby – navazuje na nastavené cíle zkušební doby, ale také na zpětnou vazbu v jejím průběhu
- Další adaptační aktivity – centrálně stanovené aktivity pro poznání a pochopení procesů ve společnosti a další aktivity, které může přidat vedoucí na základě potřeb pro nováčka.

Stanovuje tak očekávání ze strany nadřízeného a zjednoduší přehled v náplni adaptace jak pro samotného nováčka, tak i nadřízeného.

4.2.5 Sociální adaptace

Firma věnuje značnou pozornost sociální adaptaci nových zaměstnanců prostřednictvím aktivit jako jsou teambuildingy, komunikační školení a tréninky zaměřené na zvládnání

stresu a psychohygienu. Důraz je kladen i na psychickou podporu poskytovanou anonymně a zdarma prostřednictvím telefonického psychologa. Adaptační program zahrnuje buddy systém a mentoring, přičemž buddy systém je uplatňován neformálně, což napomáhá osobnější podpoře nových zaměstnanců ze strany zkušenějších kolegů.

4.2.6 Komunikace a zpětná vazba

Důležitým prvkem adaptace je také komunikace mezi vedoucím a pracovníkem. V rámci této komunikace poskytuje nadřízený zpětnou vazbu a nového zaměstnance podporuje v plnění adaptačního plánu. Ve společnosti je stanoveno pravidlo, že zaměstnanci by měli zpětnou vazbu dostávat pravidelně a to alespoň jednou týdně. Tento proces zpětné vazby je klíčovým prvkem pro poskytování informací o výkonu zaměstnanců a pro jejich rozvoj. Pokud zaměstnanec pociťuje potřebu dodatečného školení nebo podpory, má možnost požádat o pomoc svého nadřízeného a o některé opakování školení si může zažádat i sám.

4.2.7 Vyhodnocování procesu adaptace a uchování dat

Bylo pro mě překvapením zjistit, že data týkající se adaptace zaměstnanců, včetně adaptačních plánů, nejsou archivována, zaznamenávána v personálním systému a obecně nejsou vyhodnocována. Personální oddělení se do procesu adaptace po podepsání smlouvy nezapojuje a veškerá odpovědnost za adaptaci spočívá na vedoucím. Je na něm, zda se rozhodne uchovat podklady k adaptaci či nikoliv.

4.2.8 Doplnující informace k adaptaci v Call centru

Z poslední části rozhovoru jsem se dozvěděla, jakými nejčastějšími problémy se noví zaměstnanci v adaptačním procesu setkávají. Konkrétně se jedná o přehlcení informacemi ze vstupního školení a problémy s informačním systémem SAP CRM. Vedoucí adaptačního procesu zdůraznil, že mezi nejdůležitější faktory úspěšné adaptace patří motivace, zájem o práci a schopnost odolávat stresu. Tyto vlastnosti hrají klíčovou roli při překonávání obtíží a přizpůsobování se novému pracovnímu prostředí.

V budoucnu se chystají změny v adaptaci zaměstnanců na call centru. Jednalo by se o rozdělení vstupní školení na dvě části. V dopolední části se zaměří školení na teorii a základní metodické postupy. Odpolední část bude v týmech a aplikování poznatků do

praxe proběhne tak, aby se zaměstnanci co nejdříve začlenili do pracovního procesu a zároveň byli v kontaktu s týmem a kolegy již v průběhu vstupního školení.

4.3 Dílčí zhodnocení procesu adaptace

Proces adaptace v organizaci ČEZ Prodej je pečlivě strukturovaný a sleduje několik hlavních fází, které mají za cíl zajistit efektivní a úspěšnou integraci nových zaměstnanců do firemního prostředí. Základem tohoto procesu je průběžná komunikace, transparentnost a efektivita, což jsou klíčové principy, na kterých je celá adaptace postavena.

Strukturované fáze adaptace, pečlivě připravené školení a poskytování podpory novým zaměstnancům představují hlavní prvky tohoto procesu. Důležitou roli zde hraje nejen vedoucí adaptace, ale i celková firemní kultura podporující sociální adaptaci a rozvoj zaměstnanců. Komunikace a zpětná vazba jsou klíčovými nástroji pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců do firemního prostředí.

Za nedostatky můžeme považovat přehlcení informacemi a náročnost práce s informačními systémy. Zároveň i skutečnost, že data ohledně adaptace, včetně adaptačních plánů, nejsou systematicky uchovávána ani vyhodnocována. Z toho důvodu není zajištěno efektivní sledování a zhodnocování celkového průběhu adaptace nových zaměstnanců a je proto náročné odhalit problémy v adaptaci.

Celkově lze ze získaných informací z interních dokumentů a rozhovoru konstatovat, že adaptace v ČEZ Prodej je efektivní a přispívá k úspěchu a dlouhodobému rozvoji zaměstnanců i organizace jako celku. Rozhodně je ale třeba uvědomovat si nedostatky a aktivně pracovat na jejich řešení.

5 Spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace

Abych mohla provést komplexní zhodnocení adaptačního procesu, je nezbytné získat pohledy a zkušenosti samotných zaměstnanců. Proto jsem se rozhodla vytvořit dotazníkové šetření, které jsem distribuovala mezi zaměstnance z odboru Call centrum společnosti ČEZ Prodej. Cílem tohoto šetření je získat širší perspektivu a pochopit, jak noví zaměstnanci vnímají a prožívají proces adaptace.

5.1 Realizace dotazníkového šetření

Pro vytvoření dotazníku jsem využila online platformu Survio.com, která nabízí snadné a efektivní prostředky pro tvorbu a distribuci dotazníků. Dotazník jsem navrhla tak, aby pokryl klíčové aspekty adaptačního procesu a zároveň byl strukturovaný a srozumitelný pro respondenty.

5.2 Distribuce dotazníku

Distribuci dotazníku jsem uskutečnila prostřednictvím QR kódu, který jsem umístila na viditelných místech v pracovním prostředí Call centra, a také prostřednictvím odkazu, který jsem sdílela se zaměstnanci prostřednictvím interních komunikačních kanálů. Tímto krokem jsem zajistila, že se zapojí co nejvíce zaměstnanců a získám tak komplexní a reprezentativní data pro analýzu adaptačního procesu. Na základě výsledků dotazníkového šetření budu schopna identifikovat klíčové oblasti, ve kterých je třeba přijmout opatření ke zlepšení adaptačního procesu v ČEZ Prodej.

5.3 Výzkumné otázky

Dotazník obsahoval 26 otázek, které jsem rozdělila do 5 hlavních částí, abych pokryla širokou škálu témat a aspektů spojených s adaptací. Těmito částmi byly:

1. Identifikace respondenta: Tato část obsahovala otázky týkající se základních demografických informací respondentů jako je věk, pohlaví, délka zaměstnání v organizaci atd. Tento údaj umožnil lepší porozumění výsledkům a zjištění případných rozdílů mezi různými skupinami zaměstnanců.
2. Materiály a podklady pro adaptaci: Zde jsem se zaměřila na to, jaké materiály a podklady byly novým zaměstnancům poskytnuty v průběhu adaptačního procesu.

3. Proces adaptace: Tato část se zabývala samotným průběhem adaptačního procesu. Otázky zde směřovaly k posouzení spokojenosti zaměstnanců s průběhem a efektivitou adaptačních aktivit, stejně jako k identifikaci potenciálních nedostatků a oblastí pro zlepšení.
4. Proces sociální adaptace: Zde jsem se zaměřila na sociální aspekty adaptačního procesu jako je podpora nových zaměstnanců ze strany kolektivu, integrace do týmu a vytváření mezilidských vztahů. Tato část měla za cíl zjistit, jaké prostředí bylo poskytnuto novým zaměstnancům a jak se cítili ve svém novém pracovním kolektivu.
5. Zpětná vazba a možnost fluktuace: Poslední část se zaměřila na hodnocení zpětné vazby, kterou noví zaměstnanci obdrželi během adaptačního procesu, a na jejich pohled na možnosti fluktuace z pracovního místa. Tato část poskytla prostor pro vyjádření názorů a také otázky budoucího odchodu ze společnosti.

5.4 Respondenti

Celkem mi na dotazník odpovědělo 22 z 62 zaměstnanců pracujících na pozici operátor Call centra v oddělení B v Plzni, což poskytlo dostatečný vzorek pro analýzu a závěry týkající se spokojenosti s adaptačním procesem ve společnosti ČEZ Prodej.

Analýza respondentů ukázala, že většinu zastupují ženy, což koresponduje i s rozložením pohlaví v organizaci. Nejčastěji se jedná o respondenty ve věkovém rozmezí 21 až 30 let, následované skupinou 31–40 let. Skupina 41 až 50 let a 50 let a více je zastoupena stejně dvěma respondenty, zatímco kategorie 15-20 let je zastoupena pouze jedním respondentem.

Ze všech respondentů jich 6 pracuje pro firmu kratší dobu než rok, a proto stále prochází procesem adaptace. Tato skupina mě při vyhodnocování dotazníku bude zajímat nejvíce.

5.5 Výstupy z dotazníkového šetření

V následující kapitole podrobně zhodnotím odpovědi všech respondentů na jednotlivé otázky.

5.5.1 Materiály a podklady pro adaptaci

Všechny potřebné informace a materiály alespoň částečně obdrželi všichni dotazovaní. V materiálech něco částečně chybělo 3 respondentům. Přestože srozumitelnost materiálů

byla hodnocena pozitivně, orientace v různých zdrojích informací (tištěné materiály, intranet, e-mail, Teams) byla spíše obtížná pro 27,5 % respondentů.

5.5.2 Proces adaptace

Překvapivé byly odpovědi ohledně obdržení adaptačního plánu. 22,7 % respondentů neobdržela tento plán a dalších 36,4 % nevědělo, zda jej dostalo. To je závažné zjištění, protože adaptační plán by měl být klíčovým dokumentem. Překvapilo mě také, že se nejednalo pouze o zaměstnance, kteří už mají proces adaptace za sebou, ale i o zaměstnance, kteří jím aktuálně prochází.

V následující otázce měli dotazovaní za úkol celkové zhodnocení adaptačního procesu pomocí hvězdiček, kde jedna je nejméně (špatná a nevyhovující adaptace) a pět je nejvíce. Celkem 23,8 % respondentů dali svému adaptačnímu procesu 5 z 5 hvězdiček. Nejčtenější kategorií byly 4 hvězdičky zastoupené 57,1 %. Tedy nadprůměrnou spokojenost s adaptací uvedlo téměř 75 % respondentů. Bohužel se ale objevily i nižší hodnoty.

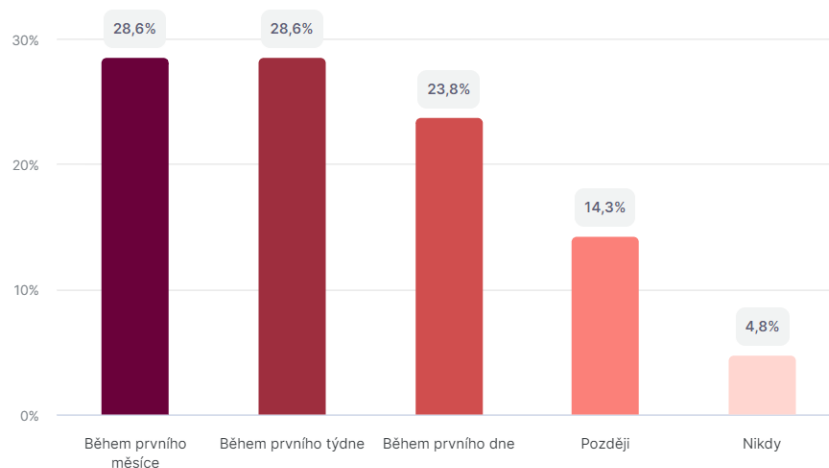
Na výkon práce se cítilo dobře připraveno jen 5 nových zaměstnanců. Ostatní uvedli že se cítili spíše připraveni někdy dokonce spíše nepřipraveni.

Dobu adaptace respondenti na stejné pozici měli velmi odlišnou. Nejčastěji uvádějí 1–3 měsíce (52,4 % respondentů), což je velmi krátká doba pro úspěšnou adaptaci. (Pouze jeden z těchto zaměstnanců byl v organizaci stejnou dobu, a proto nemůže zhodnotit celkovou délku adaptace.) Dalších 19 % uvádí adaptaci dokonce kratší než 1 měsíc. Jedná se nejen o zaměstnance, kteří jsou v organizaci déle než rok, ale i o zaměstnance, kteří jsou v organizaci půl roku a procesem adaptace by dle firemní kultury měli stále procházet. Adaptaci delší než půl roku zažili pouze 2 respondenti. Doba adaptace, i přes nízké hodnoty, ale zaměstnancům z většiny alespoň částečně vyhovovala.

Všichni respondenti, až na jednoho, byli první den v práci přivítáni svým nadřízeným, což považují za velmi dobrý výsledek.

Další, pro moji analýzu velmi důležitá, otázka se týkala cílů adaptace, konkrétně kdy si je nováčci s nadřazeným stanovili. Výsledek této otázky můžete vidět na obrázku 6 níže.

Obrázek 6: Stanovení cílů adaptace



Zdroj: Vlastní průzkum na Survio.com; 2024

I zde se bohužel objevilo nestanovení adaptačních cílů, což velmi výrazně snižuje úspěšnost a kvalitu adaptace.

Adaptační školení považují zaměstnanci za dostačující či alespoň částečně dostačující. Stejně tak i užitečnost informací získaných na těchto školení hodnotí respondenti velice kladně. Částečně vyhovující byla i forma školení, ke které se dostanu více později.

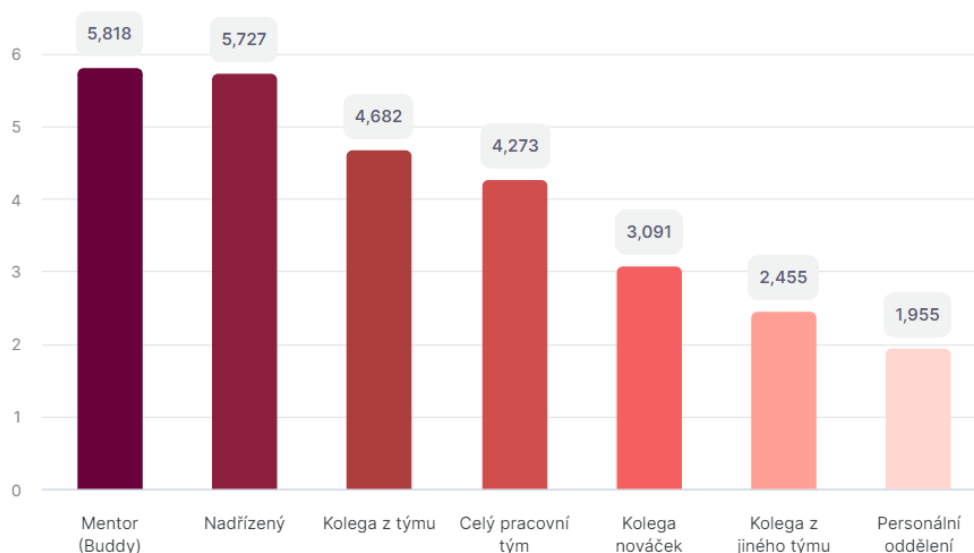
Za nejtěžší či nejméně příjemnou část adaptace považují respondenti hlavně certifikaci, také rychlost a náročnost školení a přehlcení informacemi. Objevila se také nespokojenost s náročností informačního systému, který by mohl být více proškolen. Zároveň se objevila i odpověď „osamocení“ což naznačuje velmi špatnou sociální adaptaci u konkrétního zaměstnance. Při podrobnějším zkoumání této odpovědi jsem zjistila, že se jedná o jediného respondenta staršího 50 let, a proto mohla v sociální adaptaci hrát roli i věková vzdálenost od mladšího kolektivu. Ovšem tuto domněnku nemám jak potvrdit z důvodu nedostatečných informací a anonymity dotazníku.

5.5.3 Sociální adaptace

Se sociální adaptací byla většina respondentů alespoň částečně spokojena. Ovšem našlo se i několik odpovědí se silnou nespokojeností (14,3 %) a bohužel všichni tyto respondenti aktuálně prochází procesem adaptace, proto zde zřejmě bude podpora v této oblasti špatně nastavena.

V další otázce měli respondenti za úkol seřadit vybrané osoby nebo útvary podle toho, jak moc mu při procesu adaptace byli nápomocní. Nejvýše se umístil mentor, případně Buddy a hned za ním nadřízený. Nejnižší hodnocení získalo personální oddělení. Celkové vyhodnocení této otázky je zobrazeno na obrázku 7.

Obrázek 7: Seřazení osob a útvarů podle nápomocnosti



Zdroj: Vlastní průzkum na Survio.com; 2024

Definování pracovních rolí a odpovědností během procesu adaptace bylo jasné či částečně jasné všem zaměstnancům. Tomu napomohli jistě i informační schůzky, které měli nejčastěji zaměstnanci s nadřízeným každý týden. Druhou nejčastější odpovědí byla nepravdivost těchto schůzek, ale celkový počet těchto schůzek byl pro nováčky dostačující. Při těchto schůzkách měli možnost zaměstnanci předat zpětnou vazbu, bohužel 30 % respondentů mají pocit, že se společnost o jejich názory nebo zpětnou vazbu vůbec nezajímala.

5.5.4 Zpětná vazba a potenciální fluktuace

Předposlední a zároveň otevřenou otázkou byla otázka „Co byste změnil/a na adaptačním procesu?“ Zde zaměstnanci znovu zmiňovali rychlost a náročnost školení. Několik odpovídajících také zmiňuje převod adaptačního školení zpět do off-line formy s fyzicky přítomným školitelem. Některý ze zaměstnanců zmiňuje, že mu on-line způsob přijde nedostatečný a neosobní. S tím souvisí i jiná odpověď, která by si přála více empatie vůči nováčkovi.

Poslední otázka byla, zda zaměstnanci plánují v budoucnu společnost opustit z důvodu špatné adaptace, což nikdo z respondentů neuvedl.

5.6 Shrnutí dotazníkového šetření

Celkové zhodnocení procesu adaptace ve společnosti na základě výsledků dotazníkového šetření ukazuje několik klíčových poznatků. Šetření naznačuje, že proces adaptace má několik pozitivních aspektů, ale také oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

Většina respondentů byla spokojena s jasností a srozumitelností materiálů poskytnutých během adaptace a cítila se dobře přijata svými nadřízenými první den v práci. Adaptační školení bylo také obecně hodnoceno pozitivně. Nicméně více než polovina respondentů neobdržela adaptační plán, což je klíčový dokument pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců. Někteří respondenti také vyjádřili nespokojenost se sociální podporou během procesu adaptace a nedostatečným stanovením adaptačních cílů. Zlepšení v těchto oblastech, zejména v distribuci informací, sociální podpoře a stanovení adaptačních cílů, může vést k efektivnější integraci nových zaměstnanců a zvýšení jejich spokojenosti a produktivity v pracovním prostředí.

6 Zhodnocení procesu adaptace ve společnosti

Tato kapitola shrnuje poznatky z analýzy procesu adaptace na call centru Plzeň společnosti ČEZ Prodej. Cílem analýzy bylo komplexně zhodnotit stávající proces a identifikovat oblasti pro jeho zkvalitnění a zefektivnění. Zhodnocení je založeno na třech zdrojích dat:

- Interní dokumentace: Firemní manuály, pravidla a další dokumenty týkající se adaptace a vstupního procesu zaměstnanců.
- Rozhovor s vedoucím odpovědným za adaptaci: Strukturovaný rozhovor pokrývající různé oblasti adaptačního procesu.
- Dotazníkové šetření: 26 otázek zaměřených na klíčové aspekty adaptačního procesu zodpovězených 22 zaměstnanci na pozici operátor call centra.

Proces adaptace na call centru Plzeň společnosti ČEZ Prodej má řadu silných stránek, které přispívají k efektivní integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí. Mezi hlavní klady, patří:

- Strukturovaný a přehledný průběh: Adaptační proces je rozdělen do logických fází s jasně definovanými aktivitami a cíli, čímž usnadňuje orientaci a zaručuje systematické seznámení se s pracovní náplní, firemní kulturou a pravidly.
- Podpora ze strany vedoucího a mentora: Noví zaměstnanci jsou aktivně vedoucím pracovníkem a mentorem podporováni po celou dobu adaptačního procesu. To zahrnuje individuální konzultace, zodpovídání dotazů, sdílení zkušeností a rady ohledně pracovního výkonu.
- Dostatek a kvalita informačních materiálů: Novým zaměstnancům je k dispozici široká škála informačních materiálů v tištěné i elektronické podobě, které jim poskytují ucelené informace o společnosti, pracovních postupech a firemní kultuře.
- Pravidelná zpětná vazba: Během adaptačního procesu je kladen důraz na pravidelnou zpětnou vazbu ze strany vedoucího pracovníka. Tato zpětná vazba pomáhá novým zaměstnancům identifikovat silné a slabé stránky, zlepšovat pracovní výkon a lépe se adaptovat na firemní prostředí.

I přes výše uvedené silné stránky analýza získaných informací identifikovala oblasti, které vyžadují zlepšení. Mezi hlavní slabé stránky, se kterými se proces adaptace v organizaci setkává patří:

- Obtížná orientace v distribuovaných informacích: Informace pro nové zaměstnance jsou roztrženy do mnoha zdrojů, neexistuje centrální místo pro jejich shromáždění a struktura informačních materiálů a online platforem není pro každého přehledná a srozumitelná.
- Nedostatečné využívání adaptačního plánu: Adaptační plány nejsou vždy distribuovány všem novým zaměstnancům, nemusí být dostatečně personalizované a ne vždy je zajištěna dostatečná kontrola a podpora při plnění adaptačního plánu ze strany vedoucího nebo mentora.
- Nedostačující délka adaptace: Doba adaptace pro některé jedince se zdá být příliš krátká, není flexibilní a nevěnuje dostatečnou pozornost dlouhodobé integraci do kolektivu a firemní kultury.
- Nedostatky v sociální podpoře: Není dostatek aktivit a programů pro budování mezilidských vztahů a integraci do kolektivu, nováčci se nemusí vždy setkat s dostatečnou podporou ze strany kolegů a mohou se cítit izolovaní a osamělí.
- Slabé využití zpětné vazby: Zpětná vazba od nových zaměstnanců se aktivně nesbírá a neanalyzuje. Získané informace se poté neimplementují do zlepšování adaptačního procesu.

Toto zhodnocení poskytuje ucelený pohled na adaptační proces ve společnosti a identifikuje klíčové oblasti, které je potřeba zefektivnit.

7 Vyhodnocení procesu adaptace a návrhy opatření

I přes to, že je ČEZ jedním z největších zaměstnavatelů v ČR dokázaly se najít při vyhodnocení procesu adaptace na základě poskytnutých výsledků dotazníkového šetření některé klíčové oblasti, ve kterých je možné provést zlepšení.

7.1.1 Adaptační plán s pevně stanovenou dobou, cíli a jeho vyhodnocování

Více než polovina respondentů měla problém s obdržením adaptačního plánu, což je klíčový dokument. Je nutné zajistit, aby všichni noví zaměstnanci obdrželi kompletní plán s informacemi o průběhu a očekáváních v průběhu adaptace.

Délka adaptace se dle jednotlivých zaměstnanců velmi lišila a v mnoha případech se jednalo o velmi krátkou dobu, za kterou dle informací získaných v teoretické části, nemohou být zaměstnanci dostatečně adaptovaní. Tato doba by měla být nejlépe minimálně 6 měsíců od nástupu.

Dalším zjištěním bylo, že mnoho respondentů nezískalo jasně stanovené adaptační cíle, což může vést k nedostatečnému porozumění očekávání a úkolů v nové roli. Je důležité zajistit, aby byly adaptační cíle jasně definovány a komunikovány novým zaměstnancům. Zároveň je nutné, aby v závěru adaptace byly tyto cíle vyhodnoceny. Toto téma je blízké i teoretické části, která zdůrazňuje důležitost stanovení cílů v adaptačním procesu v kapitole 2.9 Nejčastější chyby v adaptačním procesu.

Dalším důležitým opatřením je samotné vyhodnocení procesu adaptace. Proces vyhodnocování adaptace by měl být pevně nastaven a prováděn systematicky, aby bylo možné efektivně monitorovat jeho průběh a výsledky. Je klíčové, aby existovala jasná pravidla pro vyhodnocení, která budou dodržována všemi vedoucími, a aby samotné vyhodnocování bylo prováděno tak, aby výsledky byly srovnatelné napříč organizací a u jednotlivých zaměstnanců. Tyto pravidla by měla být uvedena ve směrnici či jiném závazném firemním dokumentu. Celému procesu uchování a vyhodnocování by výrazně pomohlo, aby byla určena zodpovědná osoba s dostatečnými znalostmi a pravomocemi, jako je například HR specialista nebo vedoucí oddělení, který bude dohlížet na správný průběh vyhodnocování a implementaci případných změn a vylepšení v adaptačním procesu. Takový přístup by zajišťoval transparentnost, konzistenci a efektivitu celého adaptačního procesu a přispíval k lepší integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí a firemní kultury.

7.1.2 Informace, komunikace a zpětná vazba

Dále bych doporučovala zlepšit dostupnost a přehlednost informačních zdrojů, jako jsou tištěné materiály, intranet, e-maily a Teams. Zjednodušení navigace může usnadnit novým zaměstnancům orientaci.

Rozhodně je důležité zhodnotit také vyhodnocování zpětné vazby. Je velmi demotivující pro zaměstnance vědět, že společnost se o jejich zpětnou vazbu nezajímá. Naznačuje to nedostatečnou komunikaci a tím i špatně se vyvíjející adaptaci. Tento problém může zároveň ovlivňovat i fakt, že adaptace není evidována ani dlouhodobě vyhodnocována. Sběr zpětné vazby od nových zaměstnanců a statistické vyhodnocování totiž může pomoci identifikovat oblasti pro zlepšení.

7.1.3 Adaptační školení

Zvážila bych také revizi adaptačního školení a jeho převedení do osobní formy s fyzickou přítomností školitele. Celý proces to udělá více osobní a práce v týmech v prezenčním prostředí bude rozhodně snazší, efektivnější a přispěje i sociální adaptaci. Dále by bylo vhodné školení rozložit do více dní a informace dávkovat postupně. Nejlépe vysvětlit nějaké téma a později ho promítnou do praxe a až poté pokračovat na další. Kombinací těchto opatření by mohlo být prezenční školení s teorií, pozdějším uvedením do praxe v týmu a následné samostudium například v e-learningovém kurzu, které by pomohlo k zopakování a ukotvení celé látky.

7.1.4 Sociální adaptace

Někteří respondenti vyjádřili nespokojenost se sociální adaptací a cítili se opuštěni v procesu adaptace. Zvýšená podpora a zlepšení mentoringu by mělo pomoci novým zaměstnancům lépe se začlenit do pracovního kolektivu a cítit se více podporováni. Zvážila bych také vložit Buddy systém do formální adaptace. Přidělený kolega totiž pomůže nováčkovi se sociální adaptací více než kdo jiný. Jak jsem uváděla v teoretické části, Buddym může být každý zaměstnanec, který projevuje zájem a zároveň může poskytnout novému kolegovi podporu a pomoc.

Odměna pro vypomáhajícího kolegu rozhodně není nutná, ale může být efektivním nástrojem pro motivaci či jako forma uznání a poděkování za přínos k adaptaci nového

zaměstnance. Běžné jsou finanční odměny, které ale při vyšším počtu přijímaných zaměstnanců mohou být pro firmu podstatně nákladné.

Jako alternativu k finanční odměně může společnost zavést "Buddy body" systém, kde každý buddy dostane body za svůj přínos k adaptaci nového zaměstnance. Tyto body mohou být později vyměněny za různé firemní benefity nebo vstupenky na kulturní akce, jako jsou například divadelní představení, koncerty nebo sportovní události. Tímto způsobem by společnost podpořila motivaci buddyho a zároveň by se snížily náklady spojené s potencionální finančními odměnami.

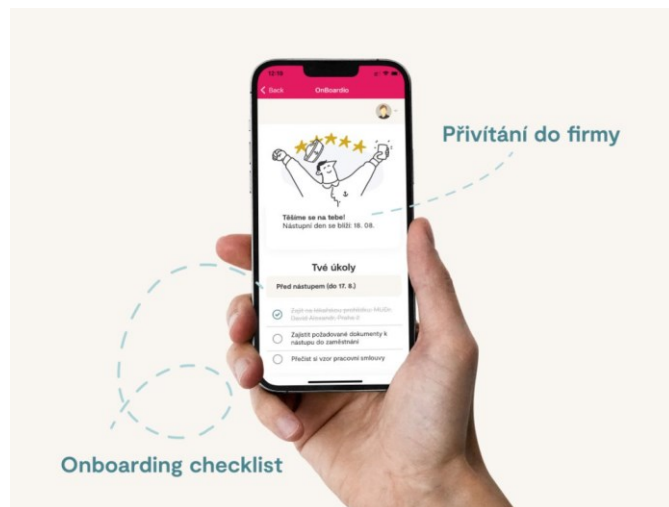
7.1.5 Celkové shrnutí doporučení

Celkově je nezbytné provést důkladnou revizi a zdokonalení procesu adaptace ve firmě s cílem dosáhnout lepší komunikace a efektivity. To zahrnuje pečlivou distribuci adaptačního plánu, který by měl být poskytnut všem novým zaměstnancům a měl obsahovat jasně stanovené cíle a očekávání. Doporučila bych také evidenci těchto dokumentů a jejich souhrnné vyhodnocování, díky jejich pevnému nastavení v celé organizaci. Dále je klíčové zefektivnit vstupní školení, přičemž by se mělo zvážit jeho převedení do osobní formy s fyzickou přítomností školitele, rozložením na více dní a postupným dávkováním informací. Tímto způsobem by se noví zaměstnanci lépe seznámili s pracovním prostředím a svými úkoly, což by mohlo vést k jejich vyšší produktivitě a spokojenosti. Kromě toho je důležité poskytnout novým zaměstnancům sociální podporu prostřednictvím formálního Buddy systému, což by jim pomohlo lépe se začlenit do pracovního kolektivu. Implementace těchto návrhů by tak mohla vést k úspěšnějšímu začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí, což by mělo pozitivní dopad na celkový výkon firmy.

Jako konkrétní opatření navrhuji implementaci HR aplikace Onboardio, která napomůže k odstranění všech výše zmíněných problémů.

Aplikace Onboardio je český start-up, který byl založen v roce 2021 s jediným cílem –

Obrázek 8: Aplikace Onboardio



Zdroj: Onboardio.cz; nedatováno

usnadnění HR aktivit jako je nábor a onboarding. Aplikace pomáhá očistit onboarding od zbytečné administrativy, která často personalisty či vedoucí zaměstnává natolik, že jim nezbývá čas věnovat se samotným zaměstnancům. (Onboardio, nedatováno)

Aplikace nabízí celkem 4 verze, dle počtu poskytovaných funkcí. Zaměřím se na verzi Plus, která se dle mého názoru pro call centrum ČEZ Prodej hodí nejvíce. Tato verze zahrnuje kompletní evidenci zaměstnanců, E-learningy, seznamy úkolů, firemní Wikipedii a průvodce, vlastní logo a barvy, vstupní dotazníky, ale hlavně onboarding, sběr zpětné vazby a pokročilou analytiku.

V aplikaci lze jednotně pro všechny zaměstnance připravit základní verzi adaptačního plánu včetně části s adaptačními cíli. Vytvořeny jsou také šablony. V průběhu celého procesu adaptace jsou noví zaměstnanci i vedoucí pravidelně notifikováni ohledně nastavení adaptačního plánu, plnění jeho aktivit i cílů. Plnění je zároveň jednoduše zobrazováno formou checklistů, a to v časové ose. Rozdělení plánu dle časových údajů zároveň nastaví délku adaptace a nemůže se tak stát, že by zaměstnanci měli kratší dobu adaptace, než je potřeba.

Aplikace sama nezávisle na vedoucím distribuuje dotazník či formulář ke zhodnocení adaptačního procesu. Sbírá také zaměstnancovu zpětnou vazbu, kterou aplikace sama vyhodnocuje a uchovává v reportech.

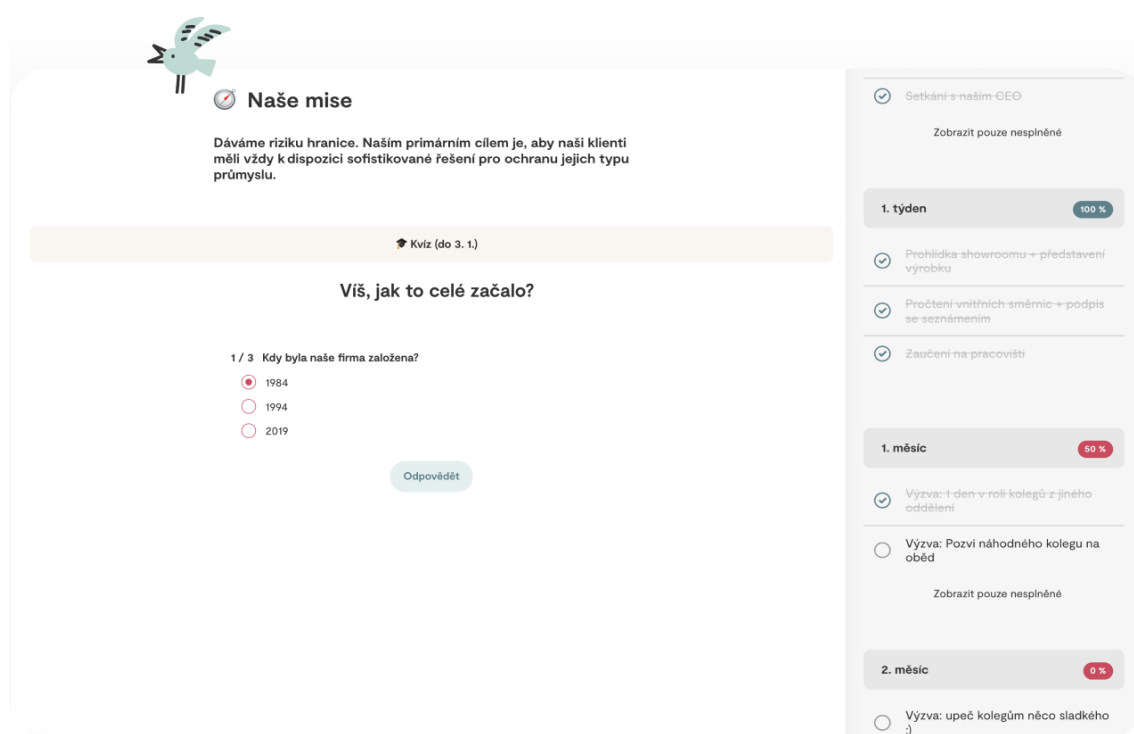
Problémy s přehledností zdrojů informací řeší aplikace pomocí firemní „Wikipedie“. Zde jsou pro nováčka přehledně uloženy veškeré potřebné informace, které může kdykoliv snadno dohledat. Přehlednosti informací napomáhá také již zmíněný checklist, který jednoduše zaznamenává blížící se úkoly, školení či schůzky s vedoucím. Firemní Wikipedie by zároveň mohla nahradit Příručku adaptace pro nové zaměstnance, kterou popisují v kapitole 2.7.2.

V rámci připravené šablony checklistů se nachází také výzvy dne. Ty pomáhají novému zaměstnanci se sociální adaptací prostřednictvím drobných dobrovolných úkolů, jako je například pozvání náhodného kolegy na oběd, nebo upečení něčeho sladkého pro ostatní kolegy. Tyto výzvy mohou výrazně přispět k interakci s kolegy a tím i k začlenění zaměstnance do kolektivu. Ukázka checklistu s výzvami je uvedena na obrázku 9.

Dalším problémem bylo také přehlcení informacemi na úvodním školení. Aplikace nabízí možnost bezplatné tvorby vlastních e-learningových kurzů, které mohou zaměstnancům pomoci k opakování látky ze školení a tím snížit náročnost školení. Zaměstnanci

se zároveň mohou k probírané teorii kdykoliv vrátit a procvičit si ji formou otázek či kvízu. Tyto kurzy mohou být jak dobrovolné tak povinné s pevným termínem. Aplikace opět znovu sama vyhodnocuje odpovědi a vedoucímu poskytne kompletní statistiku výsledků. Ukázka následného testu v rámci e-learningu je také na obrázku číslo 9. Jednotlivé kapitoly školení by mohly být vytvořeny textovými podklady, ale také poutavým a zábavným videem, ve kterém by byli uvedeny konkrétní informace od školitele například animovanou tvorbou.

Obrázek 9: Ukázka e-learningu a checklistů



Zdroj: Onboardio.cz; nedatováno

Důležité je také zmínit finanční vyčíslení těchto opatření. Zodpovědnost za celý proces adaptace včetně práce v nastavení a udržování aplikace by měl HR specialista. Průměrná mzda v Plzeňském kraji na tuto pozici se pohybuje okolo částky 49 500 Kč na měsíc. (Indeed.com; 2024) Náklady na samotnou aplikaci ve verzi Plus vychází na 11 500 Kč měsíčně. V rámci navrhovaných opatření byla také tvorba e-learningových videí v aplikaci. Tvorba videí zahrnuje náklady na produkci, samotnou tvorbu videa, na natáčení, střih a také náklady na práva k hudbě. Dle dostupných informací z webu VideoAnimace (nedatováno) by tvorba těchto videí vyšla přibližně na 90 000 Kč. Celkové náklady na implementaci zmíněných návrhů vychází na jednorázový náklad 90 000 Kč a pak měsíční náklady v částce 61 000 Kč.

Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo detailně prozkoumat adaptační proces na call centru společnosti ČEZ Prodej a navrhnout konkrétní opatření k jeho optimalizaci. Tento cíl byl naplněn prostřednictvím analýzy interních dokumentů, rozhovoru a dotazníkového šetření, které poskytly důležité poznatky o stavu adaptace nových zaměstnanců v organizaci.

Zjištění ukázala, že adaptace má své silné stránky, včetně kvality předávaných materiálů, rozdělení adaptace či komunikace před nástupem zaměstnance a v průběhu prvního dne. Nicméně jsou zde také identifikovány oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení, jako je nedostatečná distribuce adaptačního plánu, nedostatečné stanovení adaptačních cílů, nedostatečná sociální podpora a také absence vyhodnocení adaptace.

Na základě těchto zjištění jsou navržena konkrétní opatření pro optimalizaci adaptačního procesu na call centru ČEZ Prodej. To zahrnuje pečlivou přípravu adaptačního plánu s jasně stanovenými cíli a očekáváními, zefektivnění adaptačního školení prostřednictvím osobní formy s fyzickou přítomností školitele a rozložení na více dní, zlepšení přijímání a vyhodnocování zpětné vazby a poskytnutí sociální podpory novým zaměstnancům prostřednictvím formálního Buddy systému. Veškerá zmíněná opatření navrhuji řešit pomocí HR aplikace Onboardio.

Implementace opatření by mohla vést k úspěšnější integraci nových zaměstnanců do pracovního prostředí, zvýšení jejich spokojenosti a produktivity, a v konečném důsledku k posílení výkonu organizace. Doporučení budou předána odpovědné osobě ve firmě k zvážení a implementaci.

Seznam použitých zdrojů

- ApolloTechnical. (2023). *Why onboarding is important and a key to success*.
<https://www.apollotechnical.com/why-onboarding-is-important/>
- Archbee. (2021). *6 Tips for Creating Your First Employee Onboarding Handbook*.
<https://www.archbee.com/blog/employee-onboarding-handbook>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Český statistický úřad. (2015). *Vzdělávání zaměstnaných osob*.
<https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-zamestnanych-osob-2015>
- Český statistický úřad. (2023). *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - prosinec 2022*. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2022>
- ČEZ prodej, a.s. (2022). *Výroční zpráva za rok 2021*.
<https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/vyrocnizpravy-xbrl/vyrocnizprava-2021.pdf>
- ČEZ, a.s. (n.d.). *Vybrané ukazatele Skupiny ČEZ (IFRS konsolidované)*.
<https://www.cez.cz/cs/pro-investory/akcie/zakladni-financi-udaje>
- Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalistiky*. Computer Press.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Hrkal, F., Hüttlová, E., Kalousová, P., Kemrová, M.; Keibl, J.; Němec, O.; Pališková, M.; Režná, P.; Soušková, M.; Stříteský, M.; Střížová, V.; Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Computer Press.
- Indeed for employers. (n.d.). *Creating a Buddy System in the Workplace*.
<https://www.indeed.com/hire/c/info/buddy-system>
- Indeed. (2024). *Kolik si vydělá na pracovní pozici HR Specialista v lokalitě Plzeňský kraj?*. https://cz.indeed.com/career/hr-specialista/salaries/Plze%C5%88sk%C3%BD-kraj?from=top_sb
- Justice.cz. (n.d.). *Výpis z obchodního rejstříku*. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=302928&typ=PLATNY>

- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (3.vydání). Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. vyd.). Management Press.
- Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media.
- Nový, I., Surynek, A., Kašparová, E., & Šindelářová, H. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Grada publishing, a. s.
- Onboardio. (n.d.). *Co vše na palubě Onboardia dokážete?* <https://onboardio.cz/jak-to-funguje.html#preboardujte-talenty>
- Palíšková, M., Legnerová, K., & Strítecký, M. (2021). *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.
- Skills for care. (n.d.). *Buddying Vs Mentoring*. <https://www.skillsforcare.org.uk/resources/documents/Recruitment-support/Retaining-your-staff/Buddying-Vs-Mentoring.pdf>
- Skupina ČEZ, a.s. (2023). *Výroční finanční zpráva za rok 2022*. <https://www.cez.cz/webpublic/file/edee/ospol/fileexport/investori/vz-2022/skupina-cez-vyrocní-financni-zprava-2022-pdf.pdf>
- Skupina ČEZ, a.s. (n.d.). *Loga*. <https://www.cez.cz/cs/pro-media/ke-stazeni/loga>
- Skupina ČEZ, a.s. (n.d.). *Základní organizační schéma společnosti ČEZ, a.s.* <https://www.cez.cz/cs/pro-investory/korporatni-zalezitosti/zakladni-organizacni-schema-spolecnosti-cez-a-s-1-46890>
- Slačálková, H. (2022). 6 Nejčastějších chyb onboardingu. *HR Forum*, 50-51.
- srovnejto.cz. (n.d.). *Dodavatelé energií*. <https://www.srovnejto.cz/energie/dodavatele/>
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, a.s.
- Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Springer Nature Switzerland AG.
- Tsipursky, G. (2023). *A Guide to Onboarding New Hires (For First-Time Managers)*. <https://hbr.org/2023/07/a-guide-to-onboarding-new-hires-for-first-time-managers>
- VideoAnimace. (n.d.) *Cena videa*. <https://www.videoanimace.com/cena-vidoa/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst	10
Obrázek 2: Logo Skupiny ČEZ	29
Obrázek 3: Základní organizační schéma	30
Obrázek 4: Organizační struktura ČEZ Prodej, a.s.	32
Obrázek 5: Stránka adaptace na intranetu.....	40
Obrázek 6: Stanovení cílů adaptace.....	46
Obrázek 7: Seřazení osob a útvarů podle nápomocnosti	47
Obrázek 8: Aplikace Onboardio	53
Obrázek 9: Ukázka e-learningu a checklistů	55

Seznam příloh

Příloha A: Rozhovor o adaptaci zaměstnanců s vedoucím

Příloha B: Adaptační plán pro zaměstnance

Příloha C: Výstupy dotazníkového šetření

Příloha A: Rozhovor o adaptaci zaměstnanců s vedoucím

Obecné informace o adaptačním procesu:

Jak probíhá adaptace nových zaměstnanců ve Vaší firmě? Jaké jsou jeho hlavní cíle?

V naší firmě začíná adaptace nástupem nového zaměstnance. Adaptace je v naší společnosti klíčová pro zapojení nového zaměstnance do celého pracovního procesu. Celá adaptace je rozdělena do 5 etap. Během adaptace se zaměstnanci seznamují se svými kolegy, nadřízeným, firemní kulturou, interními předpisy a se svou pracovní náplní. Následně probíhá školení nebo zaučování zkušeným mentorem tak, aby se mohl zaměstnanec co nejdříve a samostatně zapojit do pracovního procesu. Během adaptace rovněž probíhá pravidelná zpětná vazba s vedoucím zaměstnancem, aby zaměstnanec měl stanovené cíle, na kterých má pracovat a věděl, jakým směrem se má dále rozvíjet. Vždy jsou stanoveny cíle pro zkušební dobu a na jejím konci jsou stanoveny roční cíle, jejichž splnění se hodnotí vždy na konci roku.

Cílem celé adaptace je seznámení zaměstnance s fungováním společnosti, s pracovní pozicí, náplní práce i kolegy tak, aby mohl být zaměstnanec zapojen co nejdříve do celého pracovního procesu.

Jaký je průběh prvního pracovního dne pro nového kolegu?

První pracovní den nového kolegy vypadá tak, že dochází k podpisu pracovní smlouvy. Po jejím podepsání je zaměstnanec proškolen na BOZP, požární ochranu a ochranu životního prostředí. Po těchto povinných školení si nadřízený převezme nového zaměstnance a seznámí ho s kolegy. Poté s nováčkem provede instruktáž na pracovišti a seznámí zaměstnance s pracovním prostředím. Následuje nastavení přístupu do počítače a potřebných aplikací. V rámci prvního dne by měl také nadřízený seznámit zaměstnance s vnitřními nařízeními.

Poskytujete novým zaměstnancům úvodní informace ještě před jejich nástupem na pracovní pozici a případně o jaké informace se jedná?

Základní úvodní informace o společnosti a pozici jsou sděleny uchazečům při osobním pohovoru na danou pozici. Zaměstnanci je ve zkratce sdělena náplň práce, platové ohodnocení atd. Před termínem nástupu přijde zaměstnanci e-mail s informacemi, kam se

má v kolik hodin dostavit. V tomto e-mailu jsou také stručné informace o průběhu prvního dne.

Kdo se v organizaci věnuje adaptačnímu procesu?

Adaptačnímu procesu se ve firmě věnuje několik lidí – vedoucí zaměstnanci, školitelé a specialisté firemní kultury.

Jsou noví zaměstnanci informováni o kontaktní osobě pro případné dotazy či problémy?

Ano, noví zaměstnanci jsou v den svého nástupu informováni o osobě určené pro dotazy a řešení případných problémů. Do dne svého nástupu se mohou zaměstnanci obracet na konzultanta LZ.

Fáze adaptačního procesu:

Jak dlouho trvá adaptační proces ve Vaší firmě?

Adaptační proces v naší firmě trvá zpravidla 6 měsíců.

Jaké fáze nebo hlavní kroky adaptačního procesu rozlišujete? Jaké aktivity probíhají v jednotlivých fázích?

1. Před nástupem

Během této etapy začíná první kontakt s nastupujícím zaměstnancem. Po úspěšně absolvovaném výběrovém řízení probíhá dojednání základních podmínek pracovního poměru. Před nástupem je také vedoucí pracovník nového zaměstnance povinen dopředu připravit pracovní místo s veškerým vybavením a zajistit přístupy do potřebných aplikací.

2. První den v práci

V této fázi zpravidla probíhá podpis pracovní smlouvy. Po podpisu pracovní smlouvy probíhají povinná školení – BOZP a požární ochrana. Po jejich absolvování provádí nadřízený instruktáž na pracovišti (školení BOZP na pracovišti, požární ochrana, ochrana životního prostředí a hospodaření s energií). Po provedení instruktáže na pracovišti představuje nadřízený nového pracovníka svým kolegům a seznámí zaměstnance s pracovním prostředím. První den nástupu jsou také zajištěny ostatní organizační požadavky (vstupní karta zaměstnance atd.) Následuje splnění povinných aktivit a proškolení prostřednictvím e-learningu (desatero GDPR, etický kodex). Probíhá také seznámení zaměstnance s vnitřními

nařízenými. Nadřízený by měl věnovat novému zaměstnanci dostatečnou pozornost a vybrat zkušeného kolegu, který bude nováčkovi pravou rukou a pomůže mu v jeho začleňování do naší společnosti i samotného pracovního procesu.

3. V průběhu adaptace

Zpravidla hned druhý den probíhá školení „Vítejte v ČEZ Prodej“. V následujících dnech probíhá konkrétní školení a zaučování na konkrétní pozici. Např. na pozici referent call centra probíhá přibližně 3týdenní školení. Během tohoto školení jsou zaměstnanci seznámeni s informačním systémem společnosti a s aplikacemi potřebnými k práci. Probíhá také teoretická výuka, na které jsou zaměstnanci seznamováni s důležitými metodikami pro jejich práci. Školení je provázané s prací v týmech, aby si zaměstnanci vyzkoušeli znalosti aplikovat v praxi a také si vyzkoušeli první hovory pod dozorem nadřízeného nebo zkušeného kolegy. Na konci každého vstupního školení skládá zaměstnanec certifikaci, která má část teoretickou a praktickou. Praktická část obsahuje modelovou situaci, při které musí operátor odbavit hovor zákazníka. Ten se pak hodnotí, jestli v tom hovoru zaznělo vše, co tam zaznít mělo a jestli je správně vyřešen požadavek zákazníka. Pro úspěšné absolvování musí každý zaměstnanec složit certifikaci nad 70 %. Před koncem zkušební doby je připravené pro zaměstnance adaptační doškolení, v jehož rámci jsou doškolená složitá témata.

V průběhu adaptace je také nový zaměstnanec seznámen s fungováním naší společnosti a cíli zkušební doby. Nejdůležitější je s novým zaměstnancem nastavit adaptační plán, pro který slouží adaptační formulář. Tento adaptační plán nastaví očekávání a ztransparentní náplň zkušební doby pro vedoucího i nováčka. V tomto plánu jsou jasně definovány úkoly a aktivity během zkušební doby. Tento formulář je také pomocným nástrojem pro průběžnou zpětnou vazbu a zhodnocení zkušební doby.

Důležitá je komunikace mezi vedoucím a pracovníkem. V rámci této komunikace poskytuje také nadřízený zpětnou vazbu a nového zaměstnance podporuje v plnění adaptačního plánu.

4. Na konci zkušební doby

Na konci zkušební doby probíhá vyhodnocení adaptace formou hodnotícího rozhovoru. Jsou také nastaveny roční cíle, na jejichž základě bude zaměstnanec

v rámci ročního hodnocení odměněn. Pokud je zaměstnanec odměňován tarifně, dochází rovněž k nastavení osobního ohodnocení ze strany nadřízeného. Jedná se o finanční částku, kterou zaměstnanec obdrží každý měsíc se svou mzdou. V případě nespokojenosti se zaměstnancem by se měl vedoucí spojit s oddělením LZ a probrat další postup.

5. Po zkušební době.

Po zkušební době probíhá průběžná komunikace se zaměstnancem a pravidelná zpětná vazba (doporučeno minimálně 1x týdně). Cílem je pochválit zaměstnance za to, co se mu podařilo a probrat případné oblasti pro zlepšení.

Po jaké době je nový zaměstnanec schopen pracovat samostatně?

To záleží na dané pozici. Např. na call centru je schopen zaměstnanec pracovat samostatně až 4. měsíc od nástupu.

Zapojení do pracovního kolektivu:

Podporujete vytváření vztahů mezi zaměstnanci? Poskytujete pomoc se sociální adaptací nových kolegů do pracovního kolektivu?

Ano, v naší společnosti podporujeme vytváření vztahů mezi zaměstnanci a poskytujeme i pomoc se sociální adaptací.

Tento proces probíhá už první den, kdy je zaměstnanec seznámen s firemní kulturou a pravidly. Dále je nový zaměstnanec seznámen s každým svým kolegou. Vytváření nových vztahů a sociální adaptace je ze strany firmy podporována mentoringem, kdy je nováček spárován se zkušenějším kolegou, který nováčka zaučuje a pomáhá mu se zařazením do pracovního procesu. Firma pořádá také teambuildingy, které mají posílit spolupráci a vztahy v kolektivu. Ve firmě jsou pořádány rovněž různá komunikační školení a tréninky, které jsou zaměřeny na rozvoj komunikačních dovedností a na efektivní řešení konfliktů mezi lidmi. Dokonce jsou pořádána různá školení na zvládnání stresu a na psychohygienu. Pro zaměstnance je také zřízena psychická podpora prostřednictvím psychologa na telefonu. Tato podpora je anonymní a může ji zdarma využít každý zaměstnanec. Spousta týmů ve firmě se také schází i mimo pracovní dobu, čímž se stmeluje kolektiv.

Existuje v rámci adaptačního procesu program buddy systém nebo mentoring?

Program buddy se vyskytuje v naší společnosti pouze v neformální podobě. Např. když zkušenější zaměstnanec vyzve nového pracovníka, aby šel s kolegou na oběd.

Více používáme mentoring, kdy k novému zaměstnanci je přiřazen zkušenější kolega, jehož cílem je podpořit profesní rozvoj nového zaměstnance. Délka mentoringu je závislá na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. Např. na call centru je doba mentoringu 6 týdnů, doba se počítá od samostatného nástupu na linku.

Hodnocení a zpětná vazba:

Jakým způsobem a s jakou frekvencí dostávají noví zaměstnanci zpětnou vazbu o svém výkonu a adaptaci?

Zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu formou 1to1. Dle pravidla, které je nastaveno ve firmě, by měla být ZV s každým zaměstnancem ideálně jednou týdně. S každým novým zaměstnancem je zpětná vazba častější. První zpětné vazby se týkají školení a jeho průběhu. Další zpětné vazby se pak týkají už samotné práce, kdy je zaměstnanci předávána pozitivní i negativní zpětná vazba dle jeho výsledků a odvedené práce.

Získáváte zpětnou vazbu od nově příchozích zaměstnanců ohledně adaptačního procesu?

Ano, každý vedoucí pracovník by se měl pravidelně nového zaměstnance ptát na průběh školení a spokojenost s jeho průběhem. Dále je pro nové zaměstnance pravidelně pořádán na konci každého vstupního školení workshop, na kterém mohou zaměstnanci předávat zpětnou vazbu k již proběhlému školení.

Jaký je postup, pokud nový zaměstnanec potřebuje dodatečnou podporu nebo školení během procesu adaptace?

Pokud nový pracovník potřebuje dodatečnou podporu nebo školení, je možné zaměstnanci vyhovět. Posouzení dodatečné podpory je spíše na zvážení nadřízeného. Co se týká školení, tak dodatečná doškolení jsou pořádána dle potřeb a zvážení nadřízeného nebo na samotnou žádost zaměstnance. Každého nového pracovníka by se měl vedoucí ptát, jestli problematice rozumí.

Jsou na základě zpětné vazby prováděny úpravy v adaptačním procesu?

Ano. Naposledy se dle zpětné vazby od nových zaměstnanců upravil harmonogram školení. A práce v týmu byla na přání nováčků posunuta až po probrání složitějších témat,

aby si mohli nováčci hned probírané téma vyzkoušet v praxi. Dále na základě zpětné vazby také došlo k přidání problematických témat a k vymezení většího časového prostoru pro jejich probrání.

Doplňující otázky:

Jaké jsou nejčastější problémy, se kterými se noví zaměstnanci v adaptačním procesu setkávají?

Nejčastější problém bývá v tom, že někteří zaměstnanci se cítí přehlceni ze vstupního školení a občas si stěžují na velké množství informací. Další problém bývá v tom, že nezvládnou informační systém SAP. S problémy, které souvisí se sociální adaptací, se setkáváme velmi zřídka.

Jaké jsou dle Vašeho názoru nejdůležitější faktory pro úspěšnou adaptaci?

Mezi nejdůležitější faktory určitě patří motivace, zájem o práci ze strany zaměstnance i odolnost vůči stresu. Také je hodně důležitá efektivní komunikace ze strany nového zaměstnance. Důležitou roli v rámci adaptace rovněž hraje intelektuál nového zaměstnance.

Důležité je také, aby firmy měla propracovaný adaptační program. Také je hodně důležitá podpora a zájem ze strany nadřízeného a kolegů, přátelská a inkluzivní firemní kultura a možnosti budoucího profesního rozvoje.

Jaké plány máte do budoucna ohledně rozvoje adaptačního procesu ve Vaší společnosti?

V budoucnu se chystají změny v adaptaci nových zaměstnanců, kteří nastupují na call centrum. Chceme zefektivnit školení, aby bylo vždy půldenní, nikoliv celý den. Dopoledne se budou zaměstnanci učit teorii a základní metodické postupy. Odpoledne budou trávit v týmu, kde si budou znalosti zkoušet aplikovat v praxi, aby se co nejdříve začlenili do pracovního procesu a zároveň byli v kontaktu s týmem a kolegy již v průběhu vstupního školení. Dříve probíhalo vstupní školení tak, že se nový zaměstnanec dostal do týmu téměř až na jeho konci. Dále také budeme měnit celou koncepci vstupního školení, kdy první dny školení budou zaměřeny hlavně na komunikaci se zákazníkem. Pracovník si hned 3. den v týmu vyzkouší pod dohledem mentora první hovory, na kterých se pracovník představí, provede identifikaci zákazníka a jeho požadavku, požadavek pak převezme a dořeší už zkušený kolega. Tento koncept školení přispěje k tomu, že

pracovníci se už na začátku školení nebudou bát komunikace se zákazníky, také uvidí, jak se řeší požadavky v praxi a budou co nejdříve začlenění do týmu.

Jaké tipy byste dal novým zaměstnancům ČEZ Prodej, aby se jim adaptace co nejlépe povedla?

Poradil bych jim, ať jsou aktivní a učenliví a nebojí se obracet na svého mentora a nadřízeného. Dále bych jim poradil, ať jsou vytrvalí a hlavně ať se doptávají školitelů nebo mentorů na témata, která jim nebudou jasná či budou pro ně složitá.

Příloha B: Adaptační plán pro zaměstnance

Interní / Internal

ADAPTACE NOVÁČKŮ



NOVÁČEK:	MANAŽER:	BUDDY:
NÁSTUP:	KONEC ZD:	KONEC 1. ROKU:

CÍLE ZKUŠEBNÍ DOBY (do 3 až 6 měsíců od nástupu)

	CÍL ZD	TERMÍN	STAV	POZNÁMKA
1			Splněno <input type="checkbox"/>	
2			Probíhá <input type="checkbox"/>	
3			Nesplněno <input type="checkbox"/>	
4			---	
5			---	
6			---	
7			---	
8			---	

VYHODNOCENÍ ZKUŠEBNÍ DOBY

celkové hodnocení
vyjádřete počtem
hvězd



SLOVNÍ KOMENTÁŘ

SILNÉ STRÁNKY

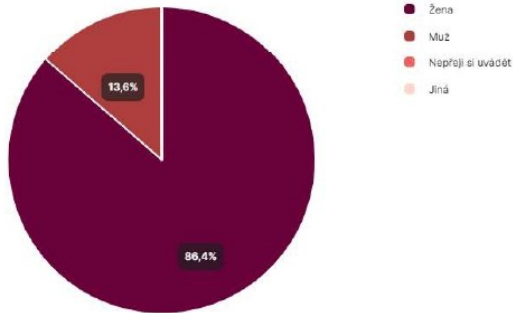
PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ

DALŠÍ ADAPTAČNÍ AKTIVITY (do 1 roku od nástupu)

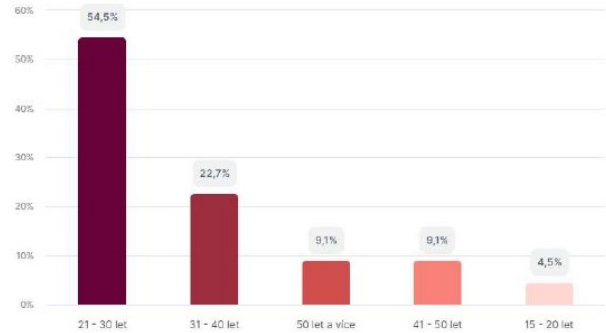
SPOLEČNÉ AKTIVITY	TERMÍN	STAV	POZNÁMKA
BOZP školení	1.den	Nesplněno	Pozvánka s místem konání při podpisu pracovních dokumentů.
Vítejte v ČEZ Prodej	1. měsíc	Splněno <input checked="" type="checkbox"/>	Pozvánka automaticky do pracovního kalendáře. Více informací najdete ZDE .
Vítejte ve Skupině ČEZ	1. měsíc	Probíhá <input checked="" type="checkbox"/>	Pozvánka automaticky do pracovního kalendáře. Více informací najdete ZDE .
Návštěva Front-office (ZC/CC)	1.rok	Nesplněno	Přihlášení nováčka na odkazu ZDE .
Účast na interních seminářích	1.rok	Nesplněno	Pozvánka automaticky do pracovního kalendáře.

Příloha C: Výstupy dotazníkového šetření

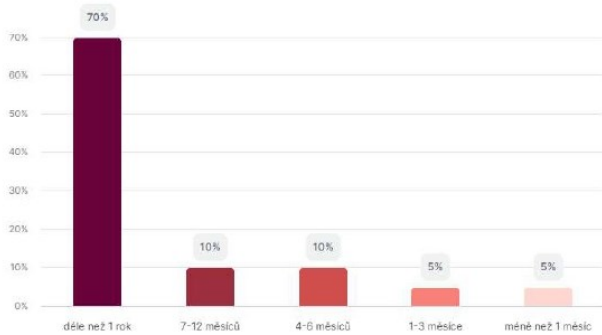
1. Jaké je Vaše pohlaví?



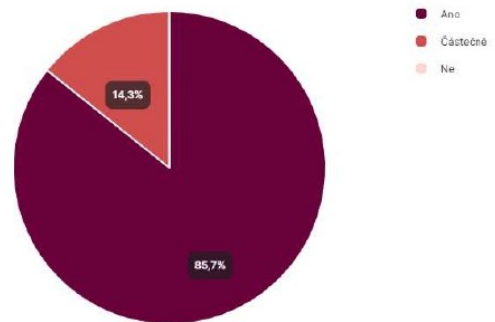
2. Jaký je Váš věk?



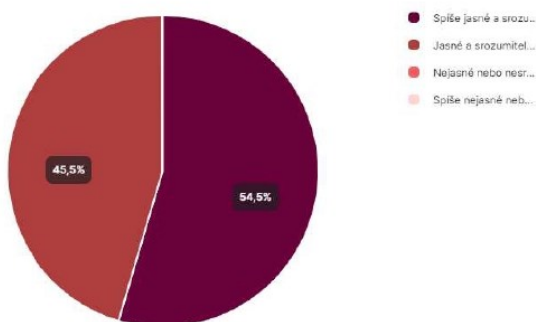
3. Jak dlouho už pracujete pro ČEZ Prodej?



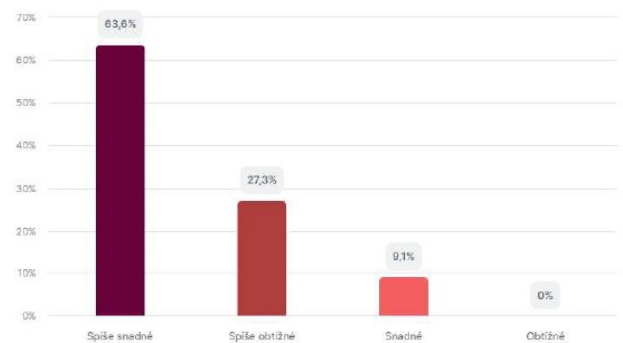
4. Obdrželi jste při nástupu všechny potřebné informace a studijní materiály?



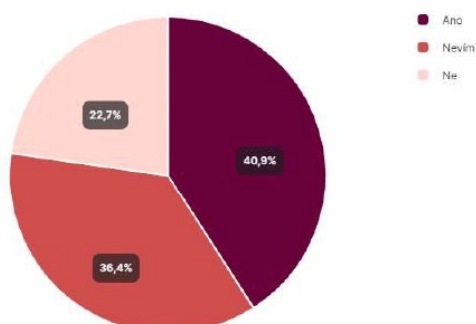
5. Jak byste zhodnotili jasnost a srozumitelnost těchto informací a materiálů?



6. Jak obtížné pro Vás bylo zorientovat se ve všech zdrojích informací (tištěné materiály, intranet, e-mail, Teams ...)?



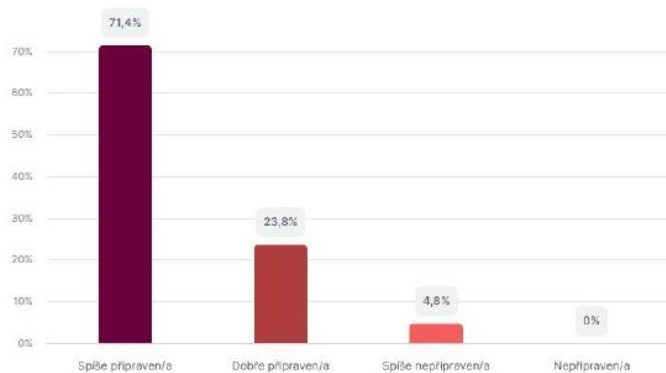
7. Obdržel/a jste zpracovaný adaptační plán:



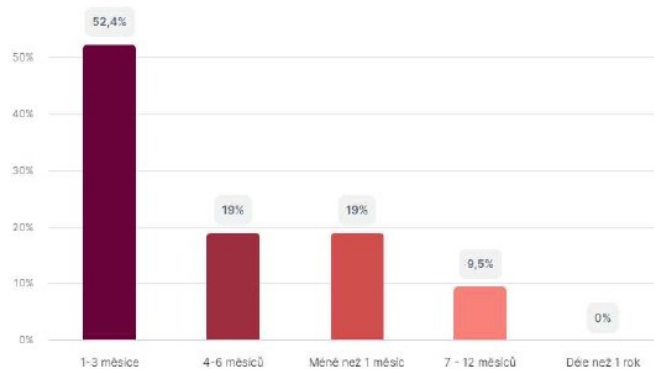
8. Jak jste celkově spokojen s procesem adaptace (vstupní školení i adaptace v týmu)?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
4/5	12	57,1%
5/5	5	23,8%
3/5	2	9,5%
2/5	1	4,8%
1/5	1	4,8%

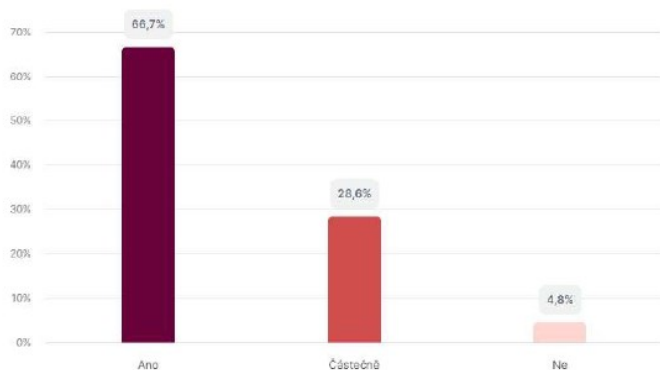
9. Jak byste zhodnotili svoji úroveň připravenosti pro výkon práce?



10. Jak dlouho u Vás trval proces adaptace?



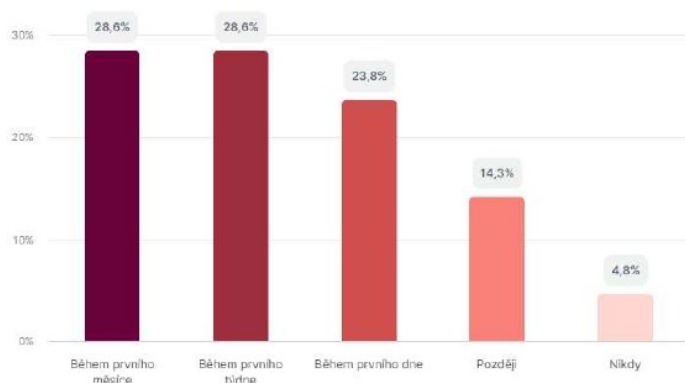
11. Vyhovovala Vám doba adaptace?



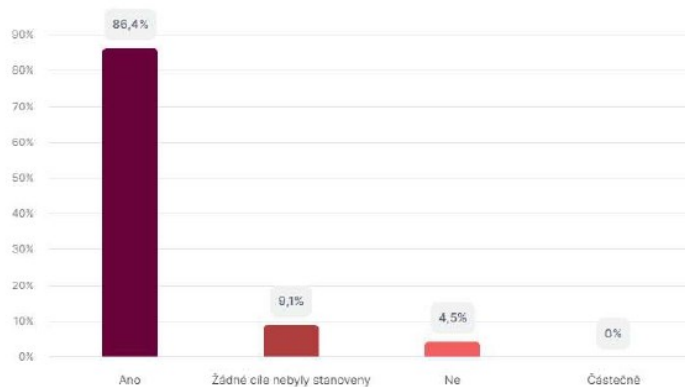
12. Přivítal Vás nadřízený první den v práci?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Ano	21	95,5%
Ne	1	4,5%

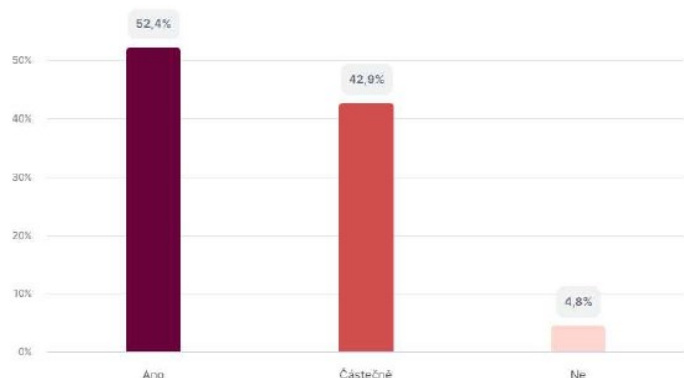
13. Kdy jste si stanovili s nadřízeným cíle adaptace?



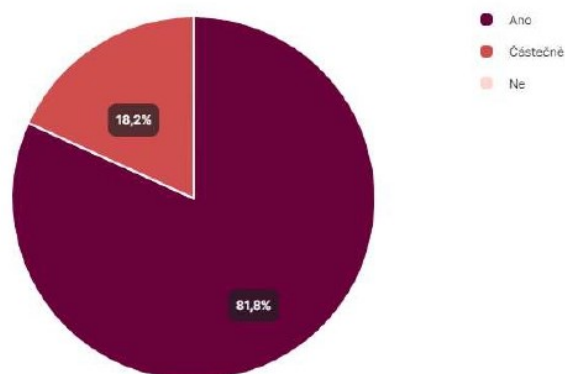
14. Byly Vám cíle dostatečně vysvětleny?



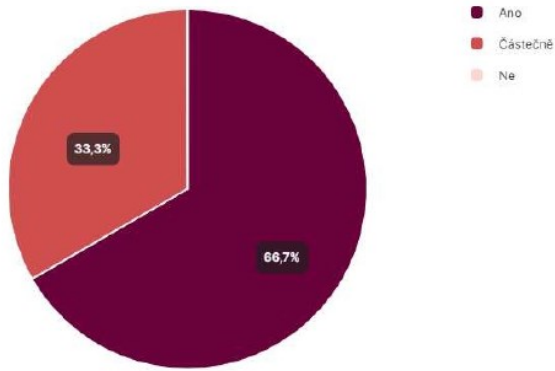
15. Bylo proškolení pro Vaši pozici dostačující?



16. Byly pro vás informace získané na školení užitečné?



17. Vyhovovala Vám forma školení?



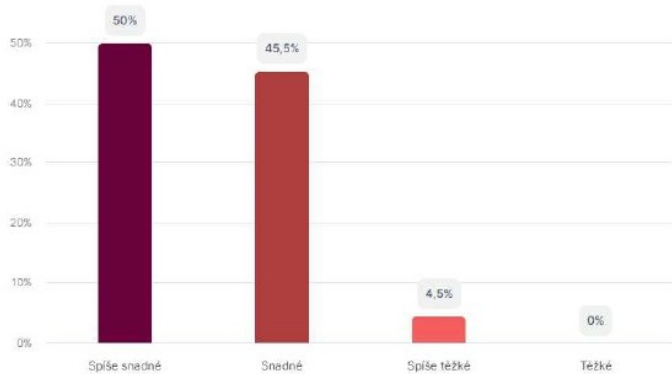
19. Jaká je Vaše celková spokojenost se seznámením s kolektivem a uvedením do organizace?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
5/5	9	42,9%
4/5	9	42,9%
1/5	2	9,5%
2/5	1	4,8%
3/5	0	0%

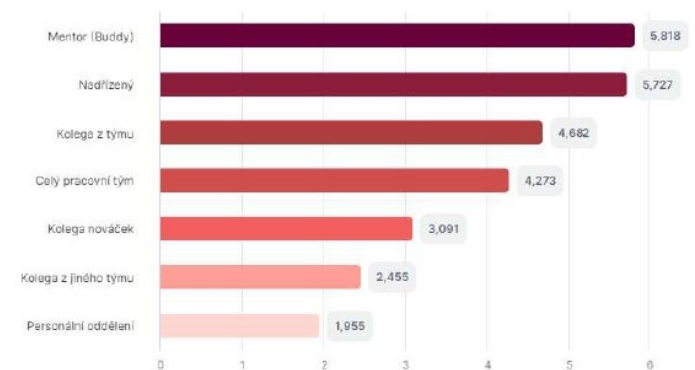
18. Jakou část adaptace byste označili za nejtěžší nebo nejméně příjemnou?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Certifikace	2	9,1%
Znalostní testy a začátky praxe	1	4,5%
Za mě je to určitě forma a rychlost školení	1	4,5%
Začátek volání na lince	1	4,5%
Vstupní školní - těžká témata	1	4,5%
Testy na konci školení	1	4,5%
Školení samo o sobě bylo složité, jelikož jsem do té doby o "energiích a distribuci" nevěděla nic.	1	4,5%
Saido- není to nepříjemné, ale spíše mi nejdříve trvalo ho pochopit a stále ještě občas si nejsem úplně jista, ale věřím, že brzy budu a s pomocí mentorů mi to jde skvěle.	1	4,5%
První offline 1t1 s tehdejší nadřízenou, než jsme si k sobě našli cestu.	1	4,5%
Osamocení se	1	4,5%
Orientace v CRM	1	4,5%
Modelový hovor	1	4,5%
Doškolení distribučních požadavků.	1	4,5%
Distribuce	1	4,5%
Distribuce	1	4,5%
Certifikaci	1	4,5%

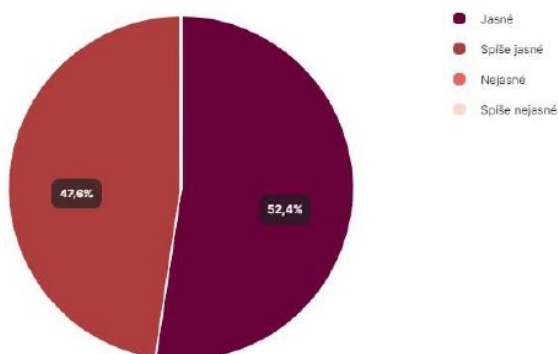
20. Jak těžké pro Vás bylo začlenit se do kolektivu?



21. Kdo Vám s adaptací nejvíce pomáhal?



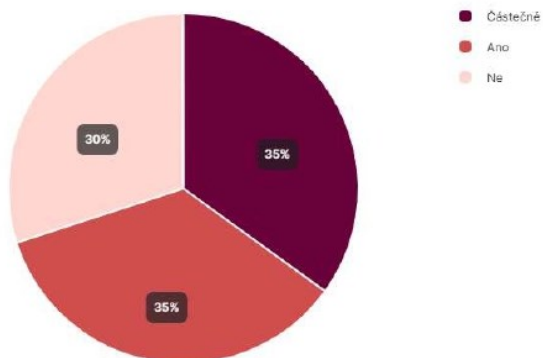
22. Bylo definování Vašich pracovních rolí a odpovědností během procesu adaptace jasné?



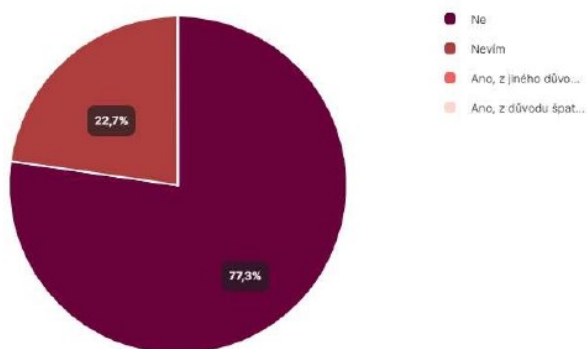
23. Jak často jste měl/a informační schůzky s nadřízeným?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
Týdně	14	63,6%
Nepravidelně, ale dostatečně	6	27,3%
Denně	1	4,5%
Měsíčně	1	4,5%
Vůbec	0	0%
Nepravidelně, ale nedostatečně	0	0%

24. Zajímala se společnost o Vaše názory nebo zpětnou vazbu ohledně adaptace?



26. Plánujete v budoucnu odejít ze společnosti?



25. Co byste změnil/a na adaptačním procesu?

ODPověď	POČET	PODÍL
Více empatie vůči nováčkoví	1	4,5%
V době mého školení nic, ale aktuálně určitě systém školení, probíhá online v týmu a myslím si, že je pro nováčky nedostatečný a neosobní.	1	4,5%
Školení bylo rychlé a hodně informací	1	4,5%
Spokojená.	1	4,5%
Nic mě nenapadá. Vše bylo vyhovující.	1	4,5%
Informovanost více o fungování na inter systémech, některé informace např. O dovolené mohli být o něco dříve, vysvětlovat více proč, co, jak a nedostat rovnou řešení	1	4,5%
Delší období zaúčtování + následky i po školení na distribuci	1	4,5%
Delší dobu trvání.	1	4,5%
Adaptační proces se během 8 let mého nástupu několikrát výrazně změnil, rozhodně bych vstupní školení vrátil z on-line prostředí do osobního s fyzickou přítomností lektora i účastníků školení.	1	4,5%
Aby nebyla adaptace online, ale jako dřív osobně	1	4,5%

Abstrakt

Schejbalová, K. (2024). *Adaptační proces nového zaměstnance v organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: adaptace zaměstnanců, onboarding, proces adaptace, řízení lidských zdrojů, spokojenost zaměstnanců

Tato bakalářská práce se zabývá adaptací zaměstnanců v organizaci. První kapitola teoretické části práce je věnována řízení lidských zdrojů, s důrazem na adaptaci nových zaměstnanců. Druhá kapitola analyzuje různé aspekty adaptace, fáze adaptačního procesu, jeho objekty či subjekty a další části. Dále se zabývá hodnocením adaptačního procesu a identifikuje nejčastější chyby v tomto procesu a jejich důsledky. V následující kapitole, která spadá do praktické části práce je představena konkrétní organizace, a to ČEZ, a.s., včetně informací o dceřiných společnostech Skupiny ČEZ a ČEZ Prodej. Následující kapitola popisuje konkrétní proces adaptace na call centru v organizaci ČEZ Prodej, včetně rozhovoru s vedoucím odpovědným za adaptaci a zhodnocení tohoto procesu. Práce se dále zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace a výsledky dotazníkového šetření v této oblasti. Nakonec jsou prezentována opatření a návrhy pro zlepšení procesu adaptace na základě vyhodnocení a získaných dat.

Abstract

Schejbalová, K. (2024). *Adaptační proces nového zaměstnance v organizaci* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: adaptation process employee adaptation, employee satisfaction, human resource management, onboarding

This bachelor thesis focuses on employee onboarding in an organization. The first chapter of the theoretical part of the thesis is about human resource management, with an attention to the adaptation of new employees. The second chapter analyses different aspects of adaptation, the stages of the adaptation process, its objects or subjects and other parts. It also deals with the evaluation of the adaptation process and identifies the most common mistakes in this process and their consequences. The following chapter, which belongs to the practical part of the thesis, introduces a specific organization, namely ČEZ, a.s., including information about the subsidiaries of ČEZ Group and ČEZ Prodej. The following chapter describes the specific process of adaptation on call centre in the ČEZ Prodej organization, including an interview with the manager responsible for adaptation and an evaluation of this process. The thesis also focuses on employee satisfaction with the adaptation process and the results of a questionnaire survey in this area. Finally, measures and suggestions for improvement of the adaptation process are presented based on the evaluation and data obtained.