

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Adaptace a orientace v organizaci

Adaptation and orientation in the organization

Klára Soukupová

Plzeň 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Adaptace a orientace v organizaci“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Mgr. Janě Dvořákové za pomoc, připomínky a odborné vedení při zpracovávání práce. Dále děkuji vedoucí odborné praxe Olze Kotové a všem členům managementu společnosti Globus ČR k. s. z pobočky v Jenišově za velmi vstřícný přístup, podporu a poskytnutí informací. Poděkování patří též respondentům dotazníků a rozhovorů, bez jejichž odpovědí by práce nemohla vzniknout.

Obsah

ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Proces získávání pracovníků	8
1.1.1 Získávání pracovníků	8
1.1.2 Zdroje vyhledávání uchazečů	9
1.1.3 Příprava na výběrové řízení	10
1.2 Přijímání nového zaměstnance.....	11
1.2.1 Dokumentace	11
1.3 Adaptace a orientace v organizaci	12
1.3.1 Organizace adaptačního procesu	13
1.3.2 Časový plán řízené adaptace.....	14
1.3.3 Hodnocení pracovníků v rámci adaptačního procesu	15
1.4 Motivace zaměstnanců	16
2 METODOLOGICKÁ ČÁST	19
2.1 Metodologie analýzy adaptačního procesu	19
2.1.1 Metoda dotazníků	19
2.1.2 Metoda polostrukturovaného rozhovoru	19
3 PRAKTICKÁ ČÁST	20
3.1 Společnost Globus ČR, k. s.	20
3.1.1 Charakteristika společnosti Globus ČR, k. s.	20
3.1.2 Strategie a vize společnosti Globus ČR, k. s.	22
3.1.3 SWOT analýza.....	22
3.1.4 PEST analýza	23
3.2 Personální politika ve společnosti Globus ČR, k. s.	25
3.2.1 Přijímání pracovníků	25
3.2.2 Motivace zaměstnanců Globusu	28
3.3 Adaptační proces nového zaměstnance ve společnosti Globus	30
3.3.1 Cíl adaptačního procesu	30
3.3.2 Úskalí adaptace.....	30
3.3.3 Patroni	31
3.3.4 Struktura řízené adaptace	31

3.3.5 Posouzení kvality personálních činností společnosti Globus	34
3.3.6 Návrhy zlepšujících opatření	43
ZÁVĚR	46
Seznam tabulek.....	48
Seznam obrázků	48
Seznam zkratk.....	49
Seznam literatury.....	50
Odborná literatura	50
Internetové odkazy	50
Seznam příloh	52

ÚVOD

Téma adaptace a orientace v organizaci jsem si vybrala z toho důvodu, že má odborná praxe proběhla ve společnosti Globus ČR k. s., a to díky projektu Unipranet. Náplní této stáže bylo analyzovat současné strategie řízení adaptačního procesu nových zaměstnanců a navrhnout opatření pro inovace strategie adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je tedy analyzovat a zhodnotit uplatňovaný adaptační proces, a tím pomoci managementu společnosti Globus v pobočce Jenišov u Karlových Varů nahlédnout na jeho stávající podobu novým způsobem, případně přispět k jeho zkvalitnění.

Práce začíná teoretickým oddílem, ve kterém jsou uvedeny poznatky na základě využití odborné literatury, z nichž jsem vycházela; stanovila jsem si určitý teoretický základ. Poté jsou představeny metody, jež jsem si zvolila pro analýzu strategie adaptačního procesu. Následuje část praktická vzniklá prostřednictvím interních informací společnosti Globus. Čtenář bude blíže seznámen se základní charakteristikou podniku, jeho pozicí na trhu atd. Následuje analýza strategie uplatňovaného adaptačního procesu a jeho řízení. Na závěr budu zkoumat, jak moc jsou tyto strategie efektivní, a navrhu opatření pro eventuální inovace.

V úvodu bych ráda řekla, že se systém adaptačního procesu, s nímž jsem byla v průběhu stáže seznámena a jenž je v Globusu realizován, tzv. patroni, jeví jako velmi efektivní a mnou navrhovaná řešení nebudou nikterak radikální. Přesto si myslím, že význam dobře vytvořeného adaptačního procesu by se neměl podcenit, jelikož napomáhá snižovat fluktuaci nových pracovních sil a díky němu se zaměstnanci mohou cítit v novém, neznámém prostředí příjemněji, a tím i odvádět kvalitnější práci. Personální politika, kultura společnosti, motivace a benefity a pracovní prostředí celkově jsou i dle mých velmi omezených zkušeností z brigád jedna z hlavních věcí, které se podepisují na pracovním výkonu člověka – zaměstnance a na jeho postoji ke společnosti.

1 TEORETICKÁ ČÁST

„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [3, s. 11]

Definice personálního řízení J. Koubka plně vystihuje smysl adaptace a orientace nového člověka v organizaci, neboť nově příchozí pracovník, který není vystaven tzv. adaptačnímu stresu z neznámého prostředí, odvádí kvalitnější výkon. Jak velký význam má v dnešní době řízená adaptace, společnosti již chápou. Shrňme si, jak podle různých odborníků probíhá celý proces výběru zaměstnanců.

1.1 Proces získávání pracovníků

1.1.1 Získávání pracovníků

Na počátku musí nejprve společnost identifikovat potřebu nového pracovníka. Proto je nutné specifikovat tuto pracovní pozici. Popis pracovního místa zahrnuje: [3, s. 107]

- náplň práce,
- charakteristiky pracovních úkolů,
- charakteristiky pracovních podmínek,
- výčet požadavků kladených pracovním místem na pracovníka.

J. Stýblo k této tematice dodává, že současná společnost navíc vyžaduje jakýsi sociální rozvojový potenciál pracovní pozice, jenž zajišťuje vysokou úroveň organizačních podmínek práce (pracovní režim), dále vysokou úroveň technických podmínek práce (bezpečnost, hygiena, ergonomie) a též vysokou úroveň podmínek sociálně psychologických (kvalifikace, tvořivost, kariérní postup). [7, s. 238]

Pro úplnost; M. Armstrong rozlišuje tyto jednotlivé body analýzy pracovního místa: „celkový účel, obsah, zodpovědnost, kritéria výkonu, odpovědnost, organizační faktory, motivující faktory, faktory osobního rozvoje, faktory prostředí“. [1, s. 302]

1.1.2 Zdroje vyhledávání uchazečů

Zdroje vyhledávání uchazečů lze rozdělit na vnitřní a vnější. [2, s. 305] M. Armstrong uvádí: „V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud nejsou vhodné lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.“ [1, s. 358] Podnik se musí rozhodnout, zda je pro něj výhodnější selekce z interního či externího zdroje. J. Koubek tvrdí, že způsob výběru z interního zdroje je snazší z toho důvodu, že: „máme k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech, víme s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod.“ [3, s. 107] Metody výběru mohou být různorodého charakteru. Podnik obvykle nepoužívá jen jediný způsob výběru, ale kombinuje jich hned několik. [3, s. 108] Nejpoužívanější techniky selekce podle J. Koubka jsou: [3, s. 108]

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení stávajícího zaměstnance,
- vývěsky (v organizaci nebo mimo ni),
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích.

Metody výběru jsou si v literatuře více či méně podobné, neopomeňme však zdůraznit důležitost internetu jako vyhledávacího prostředku. [1, s. 362] J. Stýblo kromě toho podotýká: „Vedle popsaných způsobů – hledání „doma“, trhu práce (otevřeného), inzerce, zmíníme ještě pronajímání pracovníků, sponzoring pracovních míst, vyhledávání pracovníků prostřednictvím externích firem (poradenských aj.) a executive search (včetně head hunting).“ [7, s. 245]

1.1.3 Příprava na výběrové řízení

Poté, co podnik jasně specifikoval, koho na dané pracovní místo chce obsadit a z jakých zdrojů takového člověka nalezne, dochází k přípravě na výběrové řízení. Každá společnost má své metody pro rozřídění uchazečů. Uveďme si podle J. Koubka ty nejfrekventovanější: [3, s. 118]

- pohovor,
- dotazníky,
- životopis,
- hodnocení z předchozích pracovišť,
- doklady o vzdělání a praxi,
- průvodní dopis,
- assessment centre,
- grafologie.

Zaměříme se na metodu pohovoru a dotazníku, jež jsou pro společnost Globus zásadní:

Ad pohovor

„Nejpoužívanější a podle názoru teoretiků i praktiků nejlepší metodou výběru pracovníků je pohovor (interview).“ [3, s. 142] Pohovor lze podle M. Armstronga rozdělit do dvou kategorií: [1, s. 370]

- Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)

Pohovor veden jediným nadřízeným je nejběžnější. [1, s. 370] Poskytuje vedoucímu prostor pro bližší poznání uchazeče. Hodnotí se např. tzv. živý projev, reakce na netypické situace, vyjadřovací schopnosti. [7, s. 273] Na druhé straně může vyvstat riziko tzv. haló efektu, antipatie nebo sympatie, riziko lepšího dojmu či nebezpečí momentální indispozice. [7, s. 274]

- Pohovorové panely

Pohovor s jedním uchazečem je veden více lidmi – výběrovou komisí. [1, s. 370] Tento způsob je dle J. Koubka více doporučován, neboť skýtá různé úhly pohledu. [3, s. 142]

J. Koubek dále člení pohovory na nestructurované a na strukturované. [3, s. 142]

Ad dotazník

„Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a založením osobní evidence přijatého pracovníka.“ [1, s. 367] M. Armstrong touto definicí vyjadřuje, jak je výhodné vytvořit si z vyplněných dotazníků svoji databázi, ze které může společnost v případě potřeby čerpat. Dotazník poskytuje určitý obraz o uchazeči, a to v takovém rozsahu, jaký si podnik sám přeje. Otázky v něm mohou být otevřené či uzavřené. Obsahovat by měl různé informace, např. pozici, o kterou má dotazovaný zájem, jméno a příjmení uchazeče a všechny jeho osobní údaje tj. adresa, datum narození, rodné číslo, rodinný stav, nejvyšší dosažené vzdělání, dále předchozí zaměstnání, pracovní zkušenosti a praxe, případné reference, též je vhodné zařadit otázku o uchazečově představě nástupního platu. [3, s. 117] Je ale nutné vzít v úvahu vývoj současné společnosti a v kontinuitě s tím i určitou míru zastaralosti uvedených informací. Podle zákoníku práce mohou být některé otázky či údaje považovány za diskriminační. [14] Doplňme navíc další údaje, např. telefonní číslo, aby byl kandidát v případě potřeby dosažitelný.

1.2 Přijímání nového zaměstnance

Přesuňme se do situace, kdy podnik učinil konečné rozhodnutí pro konkrétního pracovníka a je zapotřebí uzavřít smlouvu či vyřídit různé formality.

1.2.1 Dokumentace

Pracovní poměr začíná fází vypracování a následným podepsáním pracovní smlouvy, s jejímž návrhem by měl být zaměstnanec v průběhu sestavování seznámen kvůli případným připomínkám či pozměňovacím návrhům. [3, s. 151]

„Bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v podniku, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě.“ [3, s. 152]

Tato promluva by stejně jako vstupní lékařská prohlídka měla proběhnout ještě před podepsáním pracovní smlouvy. [3, s. 152] Po podpisu pracovní smlouvy musí být nový zaměstnanec zařazen do personální evidence, což obnáší pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, příp. zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele, vystavení podnikového průkazu atd. a také je nutné pracovníka přihlásit k sociálnímu pojištění u okresní zprávy sociálního zabezpečení a ke zdravotnímu pojištění u příslušné zdravotní pojišťovny. [3, s. 152]

1.3 Adaptace a orientace v organizaci

„Profesionální adaptací rozumíme účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka (zpravidla nového) na konkrétní pracovní a životní – tedy širěji profesionální – prostředí jeho činnosti a funkce.“ [7, s. 292]

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jako pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku.“ [2, s. 321]

„Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.“ [2, s. 322]

Při adaptačním procesu nového zaměstnance má společnost příležitost zjistit, zda zvolila toho správného člověka. V průběhu jeho orientace se totiž projevují např. získané pracovní návyky, postoje a celkový charakter osoby a ukáže se, jestli byla na danou pozici vybrána skutečně ta nejvhodnější.

Adaptace může být buďto formálního typu, kdy společnost má určitý plán, nebo neformálního typu, což je spontánní proces vytvořený samotnými zaměstnanci. [3, s. 154]

1.3.1 Organizace adaptačního procesu

Přijme-li organizace zcela nového člověka, měla by se postarat o jeho uvedení do kolektivu a o seznámení s podnikem. Převážná většina společností má formálně zpracovaný plán adaptačního procesu. Úkolem takového adaptačního procesu je poskytnout zaměstnanci informace, mj. o podniku, o vlastní práci, o cílové funkci, o pracovním prostředí, o pracovní a finanční perspektivě, o pracovním režimu atd. [2, s. 322]

J. Stýblo rozlišuje tři kroky organizace adaptačního procesu: [7, s. 294]

- První krok: Seznámení pracovníka s firmou, podnikem, institucí

Představení společnosti napomáhá novému pracovníkovi lépe pochopit její charakter, postavení na trhu a dále ztotožnění s jejími cíli, vizemi a kulturou.

- Druhý krok: Seznámení pracovníka s provozem podniku, firmy, instituce

Jde o orientaci související s jednotlivými útvary, mnohdy bývá nazývána jako tzv. zkušební kolečko. Nemusí se týkat celé společnosti, nýbrž jen vybraných částí, záleží na dané pracovní pozici. Nový zaměstnanec by měl pochopit, jaká je činnost jednotlivých organizačních jednotek a měl by být s nimi všeobecně obeznámen.

- Třetí krok: Zařazení na pracoviště

Pracovník je seznámen s vedoucím, jsou mu vysvětlovány jeho pracovní povinnosti a pracovní podmínky, např. pracovní doba; jednoduše je směřován, aby si uvědomil svou roli v podniku.

Někdy bývá součástí adaptačního procesu vstupní školení:

„Formální informační kurzy pro nové pracovníky mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně, ale pokud jsou za tuto záležitost odpovědny bezprostřední nadřízení, není nutné je organizovat. Formální kurz je příležitostí poskytnout informaci o organizaci, jejích výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách.“ [1, s. 409] Během semináře může školitel používat pro zpestření různé audiovizuální pomůcky, videa, grafy a plakáty. [1, s. 409]

1.3.2 Časový plán řízené adaptace

Nejprve rozlišme pojmy zkušební doba a adaptační doba:

Zkušební doba je vymezena zákoníkem práce; standardně probíhá tři měsíce, během nichž může zaměstnavatel i zaměstnanec zrušit pracovní poměr z jakéhokoli důvodu nebo bez udání důvodu, a to písemným oznámením podaným druhé straně alespoň tři dny před skončením pracovního poměru. [14]

Adaptační doba je přizpůsobena konkrétní společnosti podle jejích specifických potřeb a délka trvání závisí na rychlosti orientace individuálního zaměstnance. Většinou se uvádí šest měsíců, které mohou být následovány další fází adaptace, např. u vyšších manažerských pozic. [3, s. 164]

Při adaptačním procesu se musí brát ohled na individuální potřeby nového zaměstnance, avšak on sám by měl mít snahu o co nejrychlejší pochopení svého úkolu. [2, s. 327]
„Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován, a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovými úkoly.“ [2, s. 326]

J. Koubek navrhuje takovýto časový plán procesu orientace: [3, s. 163]

1. Pracovník dostává určité písemné materiály. Toto předání probíhá v době sepisování smlouvy.
2. Během podepisování pracovní smlouvy jsou pracovníkovi sdělovány personalistou či jiným nadřízeným další informace.
3. V časovém období, po podpisu smlouvy a před nástupem, je vhodné s novým zaměstnancem udržovat kontakt, např. pomoci mu s ubytováním.
4. V den nástupu je proces orientace nejintenzivnější. Nový zaměstnanec se seznamuje s okolím, spolupracovníky a svými pracovními úkoly.
5. Během prvního týdne probíhají první pohovory s nadřízeným, aby se zaměstnanec naučil, na koho se může se svými problémy obracet.
6. Během druhého týdne už by měl pracovník vykonávat své úkoly a povinnosti. Doporučuje se první pohovor s personálním útvarem kvůli případným problémům s adaptací.

7. Ve třetím a čtvrtém týdnu se může zaměstnanec zúčastnit vstupních seminářů. Pracovníkovi by měla být poskytována zpětná vazba k posouzení plnění jeho úkolů.
8. Během druhého až pátého měsíce již pracovník dostává veškeré své úkoly, přičemž je stále pravidelně hodnocen od nadřízeného vedoucího. Zaměstnanec může absolvovat další školení.
9. Během šestého měsíce končí adaptační proces nového zaměstnance. Pracovník je vyhodnocen a jsou mu sestavovány další plány osobního a pracovního růstu.

„K úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi přidělen pro adaptační období některý ze zkušených pracovníků jako tzv. garant. Úkolem garanta je nejen pomoci novému pracovníkovi po odborné stránce, ale usnadnit mu i orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizace.“ [2, s. 327] E. Bedrnová a I. Nový touto definicí ukazují, že pro nového zaměstnance je jistě příjemnější, pokud u sebe má člověka, na kterého se může v případě jakýchkoliv dotazů či problémů obrátit a který bude za jeho adaptační proces svým způsobem zodpovědný, což podporuje rychlé zařazení do pracovního procesu.

1.3.3 Hodnocení pracovníků v rámci adaptačního procesu

Nejprve si uvedme obecnou definici hodnocení pracovníků:

„Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci. Hodnocení práce umožňuje vytvořit rámec, který je oporou pro rozhodnutí o mzdách a platech.“ [1, s. 567]

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ [2, s. 345]

„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“ [3, s. 166]

Dle E. Bedrnové a I. Nového je možné aplikovat k vyhodnocení pracovníka různé metody: [2, s. 349]

- Pracovní posudek

V pracovním posudku hodnotitel volně popisuje kvality pracovníka; jeho osobní data, vlastnosti, pracovní výkon a faktory, jež jej mohou ovlivnit.

- Posuzovací stupnice

Metoda založená na známkování, bodování nebo grafickém vyjádření znaku zaměstnance, která má za cíl získat určité kvantitativní charakteristiky. Hodnotící posuzovací stupnice mohou být číselné, grafické či slovní.

- Hodnocení kritických událostí (případů)

Hodnocení kritických událostí je zaměřeno na extrémy posuzovaných případů, tj. výrazně dobré nebo výrazně špatné.

- Hodnotící rozhovory

V těchto rozhovorech by měl být pracovník informován o hodnocení výsledků své práce vedoucím pracovníkem a měl by mít možnost se k nim vyjádřit.

1.4 Motivace zaměstnanců

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ [2, s. 221]

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.“ [1, s. 159]

Zmíňme zde ještě definici motivace V. Provazníka a R. Komárkové, jež je obsahově i formálně takřka totožná s definicí E. Bedrnové a I. Nového:

„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ [5, s. 67]

Aby zaměstnanec podával opravdu dobrý výkon a měl důvod snažit se naplno pracovat, musí podnik zajistit, aby byl motivován. Péče o zaměstnance může být trojího druhu: povinná péče, která je ošetřena zákony, předpisy a kolektivní smlouvou, dále smluvní péče, jež je ošetřena kolektivními smlouvami na podnikové úrovni a dobrovolná péče, která je zcela v kompetenci personální politiky zaměstnavatele. [3, s. 302]

Zmíňme zde ještě principy motivačního programu H. Schnabela, které uvádí J. Stýblo: [7, s. 187]

1. Nejlepší plat sám o sobě nestačí.

Ani vzrůstající plat neposkytuje motivaci po dostatečně dlouhou dobu, proto se v rámci hodnocení zavádí prémie založené na výkonu či kvalitě výrobku. Některé firmy nabízejí tzv. třináctý plat na konci roku po vyhodnocení výsledku hospodaření.

2. Věrnostní prémie.

Věrnostní prémie je zcela závislá na rozhodnutí podniku. Záleží jen na něm, jaký interval zvolí pro odměnění pracovníka, např. po deseti letech práce ve společnosti. Odměna může být peněžitého charakteru, např. poskytnutá zaměstnanecká sleva na vyráběný produkt, ale i nepeněžní povahy, např. šperky.

3. Ocenění snahy a vůle.

Oceněním je myšlen např. dárkový poukaz na večeři pro dvě osoby či úhrada malé dovolené za to, že má pracovník odvahu podstoupit riziko neúspěchu při vykonávání úkolu novým způsobem.

4. Převzetí osobních starostí pracovníků firmou.

Vedoucí management tímto gestem ukazuje svůj zájem o zaměstnance a projevuje jím důvěru v ně. Jedná se o výhody, jako jsou např. bezplatná právní poradenství, sjednání bankovních úvěrů anebo drobné občerstvení poskytované zdarma.

5. Přátelské prostředí, vybavení pracoviště a celková atmosféra.

Pracovní prostředí, ve kterém panuje vzájemný respekt a důvěra, slouží jako výrazný motivační činitel. V opačném případě je člověk demotivován a pracovní entuziazmus společně s pracovním nasazením klesá.

6. Nadšení jako motor podnikání.

V tomto bodě se hovoří o nadšení, které se šíří k ostatním a pomáhá spolupracovníky správně naladit. „Vidí-li spolupracovníci manažera, který nechodí do práce jenom pro peníze, je to motivace, kterou potřebují.“ [7, s. 190]

2 METODOLOGICKÁ ČÁST

Adaptační proces nového zaměstnance spadá pod personální činnosti podniku. Aby byl tento proces zařazen účelný a aby se společnost vyhnula nákladům spojeným s odchody nedávno přijatých pracovníků – náklady související s opakovaným vyhledáváním zaměstnanců – je nutné jej dle A. Fowlera citovaného M. Armstrongem řídit. [1, s. 406] Jelikož má adaptace nových zaměstnanců tutéž důležitost jako jejich výběr, měl by mít každý podnik svůj propracovaný plán na začlenění nového pracovníka nejen k jeho povinnostem, ale taktéž i do kolektivu jeho kolegů. [11] Společnost Globus ČR, k. s. proto zavedla v r. 2002 projekt „patroni“, se kterým se blíže seznámíme v praktické části práce. Plán adaptace a orientace společnosti Globus je vyhodnocen na základě tzv. empirického výzkumu, jenž by měl potvrdit či vyvrátit premisy vyvozené z teoretických podkladů. [13]

2.1 Metodologie analýzy adaptačního procesu

2.1.1 Metoda dotazníků

Pro analýzu adaptačního procesu, tedy pro analýzu projektu „patroni“, byla v rámci kvantitativního výzkumu zvolena metoda dotazníků. Anketní šetření bylo provedeno na výběrovém vzorku zaměstnanců. Dotazník je sestaven z osmi otázek, jež jsou různé povahy: otevřené, uzavřené a také škálové. Pro zaručení co nejvyšší pravdivosti odpovědí respondentů je dotazník klasifikován jako anonymní. Z rozboru dotazníků by mělo vyplynout, zda zaměstnanci považují konkrétně tento adaptační proces za užitečný a jestli k němu mají nějaké výhrady, případně jaké. Hypotéza tedy zní: Adaptační proces uplatňovaný ve společnosti Globus je užitečný. Výsledek rozboru dotazníků je uveden a analyzován v praktické části.

2.1.2 Metoda strukturovaného rozhovoru

V rámci kvalitativního výzkumu byla použita metoda strukturovaného rozhovoru, což znamená, že respondentovi byly kladeny připravené dotazy. Odpovědi mají přispět k potvrzení určitých premis, např. zdali dochází k předpokládanému úskalí adaptace, a k vyvození závěrů, např. návrhy pro zlepšení procesu orientace. Na přání respondentů nejsou zveřejněna jejich jména. Rozbor tohoto interview je také zařazen v praktické části práce.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Společnost Globus ČR, k. s.

3.1.1 Charakteristika společnosti Globus ČR, k. s.

Historie společnosti Globus ČR, k. s. sahá až do 19. Století. V té době jistý Franz Bruch provozoval ve městě St. Wendel v Sársku malý obchod s potravinami a postupem času, během něhož se jeho společnost rozrůstala, se zrodila idea samoobslužného prodeje. Franz Bruch tuto příležitost využil a založil budoucí firmu Globus. Globus je považován za rodinnou společnost a i nyní je jedním z hlavních členů vedení společnosti Thomas Bruch, příslušník páté generace Bruchovy rodiny.

Společnost Globus ČR, k. s. je německá síť hypermarketů a hobbymarketů Baumarkt, která působí na českém trhu od roku 1996. Jelikož se jedná o známou firmu, předmět jejího podnikání je jen stručně shrnut: řeznictví a uzenářství, pekařství, cukrářství – Globus je hrdý na svou vlastní řeznickou, uzenářskou a pekařskou výrobu; každá pobočka má svou výrobu uzenářských a pekařských produktů – dále hostinská činnost, zlatnictví a klenotnictví, truhlářství, podlahářství, silniční motorová doprava, prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické aj. Globus nabízí 15 000 druhů potravinářského a 45 000 druhů nepotravinářského zboží celkem v patnácti pobočkách po celé republice.

Obrázek č. 1: Logo společnosti Globus ČR, k. s.



Zdroj: oficiální webové stránky společnosti Globus [9]

Globus charakterizuje svou pozici na trhu jako pevnou, což potvrzují i různé průzkumy. Jako příklad uveďme obhájení získané ceny TOP RETAILER v kategorii Řetězec nejlépe hodnocený zákazníky za rok 2012: „Výzkum SHOPPING MONITOR potvrdil výbornou pozici tohoto řetězce, zejména co se týká šíře sortimentu, čerstvosti a kvality nabízeného zboží a příjemnosti nákupního prostředí.“ [10] Dále byla Globusu dne 5. 2. 2013 udělena cena soutěže Obchodník roku v kategorii Obchodník bez bariér. Toto ocenění je jakousi pochvalou za komfortní prostředí nákupu, které hodnotí klienti Konta BARIÉRY: „Kladné body přinášel hodnoceným prodejnám zejména bezbariérový přístup, dostatek prostoru mezi regály, ochota a vstřícnost personálu či bezbariérová WC.“ [10] V soutěži Obchodník roku byl Globus kromě výše zmíněného zvolen jako Prodejce potravin roku 2012.

Globus ve své Výroční zprávě za období od 1. 7. 2011 do 30. 6. 2012 uvádí:

„Globus ČR má za sebou úspěšný obchodní rok 2011/12. Ačkoli jsme zcela plánovaného obratu nedosáhli, podařilo se nám striktním řízením nákladů dosáhnout pozitivního hospodářského výsledku.

Obchodní rok 2011/12 byl ovlivněn zásadními změnami. Globus ČR byl řízen dosud spíše centralisticky. Nyní jsme v Globusu ČR analogicky jako u hypermarketů v Německu nastoupili cestu, v jejímž středu je optimalizace jednotlivých domů s ohledem na jejich specifické konkurenční prostředí. To znamená, že také v ČR zvýšíme svoji podnikavost a otevřeme tím našim zaměstnancům nové rozsáhlé možnosti uplatnění. Již nyní můžeme říct, že tato cesta přináší ovoce.“ [12]

Globus v téže zprávě předpokládá svůj budoucí vývoj:

„Podmínky trhu vyžadují vysoké nasazení.

Rámcové podmínky v ČR nejsou v současnosti v našem oboru jednoduché. Od počátku roku zvýšila vláda daň z přidané hodnoty u potravin z 10 % na 14 %. Další zvýšení je ohlášeno na rok 2013. K tomu se přidružilo značné zvýšení cen pohonných hmot. Na pozadí již beztak nízké úrovně příjmů v Česku vedly tyto změny k významné nákupní zdrženlivosti v zemi. V této situaci je pro nás obzvlášť důležité nabízet našim zákazníkům neustále něco zvláštního a odlišovat se od konkurence.“ [12]

3.1.2 Strategie a vize společnosti Globus ČR, k. s.

Globus ČR, k. s. se řídí třemi strategiemi, jež jsou managementem společnosti obměňovány každých deset let. Nejnovější pochází z roku 2006 a zní:

- Korektní a žádaný zaměstnavatel.
- Rostoucí zisk a expandující rodinná firma.
- Vedoucí obchodní společnost na trhu ve službách zákazníků. Všude tam, kde působíme, jsme nejoblíbenějším nákupním místem.

Tyto strategie jsou zobrazeny jako tři dílky puzzle, všechny tři odlišné barvy, složené do sebe v obrysu loga společnosti Globus.

3.1.3 SWOT analýza

Tabulka č. 1: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Široký sortiment výrobků.• Kvalitní produkty za přijatelnou cenu.• Sociální zodpovědnost.• Dobrá image obchodní značky.• Vlastní výroba uzenářských a pekařských výrobků.• Zahraniční kapitál.	<ul style="list-style-type: none">• Velká konkurence na trhu.• Nevýhodná lokalita u některých poboček – často situovány na periferii města.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Možnost obohatit sortiment o bezlepkové výrobky či biopotraviny.• Možnost zavedení delikates, př. výjimečný původ surovin aj.• Věrnostní karty a bonusový program.	<ul style="list-style-type: none">• Zvyšující se ceny potravin při poklesu reálné mzdy v ČR.• Cenové války a nekalá konkurence.• Existence substitutů.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

3.1.4 PEST analýza

Pro popis podnikatelského prostředí společnosti Globus ČR, k. s. byla zvolena PEST analýza vnějšího okolí. Zkratka PEST je složena z počátečních písmen faktorů, které jsou analyzovány; tedy faktory **p**olitické, **e**konomické, **s**ociální a **t**echnologické.

- Politické a legislativní faktory

Za jeden z hlavních politických vlivů můžeme označit politickou stranu, jež je u moci, celkovou formu vlády a taktéž její stabilitu. Jak bylo zmíněno výše, podstatný vliv na činnost a prosperitu společnosti má aktuální daňová politika státu, konkrétně např. zvýšení daně z přidané hodnoty, nyní na 15 % a 21 % dle zákona č. 235/2004 Sb. Do legislativních faktorů spadá také pracovní právo; v r. 2013 došlo k jistým změnám v zákoníku práce, např. náležitosti spojené se zdravotními prohlídkami. Do legislativní oblasti ještě zahrňme např. ochranu spotřebitele dle zákona č. 634/1992 Sb. atd.

- Ekonomické faktory

Fungování a životnost podniku ovlivňují dále ekonomické faktory, zejména aktuální hospodářská situace. K analýze slouží různé ukazatele, např. míra inflace, obchodní deficit nebo přebytek, hrubý domácí produkt, apod. Ve spojitosti se společností Globus zdůrazněme tyto:

- Index spotřebitelských cen

„Index spotřebitelských cen měří vývoj cenové hladiny.“ [8] Index spotřebitelských cen jakožto indikátor cenového vývoje je za březen 2013 dle údajů ČSÚ 2,8 %. [8]

- Tržby v maloobchodě

„Tržby v maloobchodě ... zahrnují celkové tržby za zboží, vlastní výrobky a služby bez DPH zjišťované na konstantním poli podniků.“ [8] Tržby v maloobchodě podle CZ-NACE 45 a 47 vykázaly za únor 2013 pokles o 4,7 %. ČSÚ dále uvádí: „Pokles zaznamenala většina sledovaných sortimentních skupin, přičemž největší vliv měl nižší prodej v nespecializovaných prodejnách s převahou potravin, kde se tržby snížily o 4,8 %... Nejvyšší meziroční růst cen byl zaznamenán u potravin,...“ [8]

- Průměrná mzda

„Průměrná měsíční nominální mzda jednoho zaměstnance zahrnuje všechny pracovní příjmy (základní mzdy, osobní příplatky a ohodnocení, prémie a odměny, podíly na hospodářských výsledcích a náhrady mzdy), které byly zúčtovány zaměstnancům evidenčního počtu podle příslušných platových a mzdových předpisů.“ [8] Průměrná nominální mzda vykázala za 4. čtvrtletí meziroční růst o 3,7 %, tedy dosáhla výše 27 170 Kč. [8] V Karlovarském kraji průměrná měsíční mzda v 1. – 4. čtvrtletí r. 2012 činila 21 274 Kč. [8]

- Nezaměstnanost

Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let činí 8 %. [8] Je nutné zdůraznit, že v Karlovarském kraji dosahuje obecná míra nezaměstnanosti nejvyšší úrovně v celé republice, a to 10,6 %. [8]

- Sociální faktory

Do okolního prostředí se zahrnují nejen sociálně – kulturní faktory, jež tvoří zejména demografické faktory, ale též životní úroveň obyvatel, s čímž úzce souvisí ochota nakupovat a určitá mobilita zákazníků. Mobilita je zmíněna v souvislosti s polohou jednotlivých poboček společnosti Globus, viz SWOT analýza. Důležitý sociální faktor je úroveň vzdělání. Karlovarský kraj patří spolu s Ústeckým k jednomu ze dvou krajů v České republice s nejmenším zastoupením osob s ukončeným terciárním vzděláním.

- Technologické faktory

Dnešní společnost je v neustálém tlaku na vývoj technologií. Na schopnosti sledovat změny a vyhnout se zastarávání technologií mnohdy závisí úspěch podnikání. V maloobchodě jde např. o využívání logistických informačních systémů či o samotný marketing.

Lze se domnívat, že na společnost mají největší vliv faktory ekonomické spolu s politickými, jelikož rentabilita hypermarketu je podmíněna zákazníky a jejich disponibilním důchodem. Za potenciální dopady okolních faktorů mohou být považovány rostoucí ceny zboží při stagnující výši důchodů. Možné řešení spočívá v udržení dobré image společnosti a kvality poskytovaných služeb.

3.2 Personální politika ve společnosti Globus ČR, k. s.

3.2.1 Přijímání pracovníků

Důraz kladený na volbu pravého pracovníka vznikl z důvodu zabránění neopodstatněné fluktuace nových zaměstnanců pro špatné řízení. Společnost Globus vytvořila svým personalistům pomůcku pro výběr a přijímání nových pracovníků. Jedná se o praktický návod vycházející z praxe s názvem *Jak vybírat nové zaměstnance*. Prvním tématem, kterým se příručka zabývá, je specifikace pracovního místa. U specifikace pracovního místa by měl personalista popsat ideální pracovní náplň pro danou pozici, dále by měl vymezit formu odměňování, tzn. stanovit rozpětí měsíční mzdy, prémie, pokud jsou vypsány pro danou pozici, a sociální výhody. Ještě je nutné zmínit specifické pracovní podmínky jako např. rozvržení pracovní doby, služební cesty atp. Poté, co je pracovní místo popsáno, si musí personalista vytyčit profil ideálního kandidáta. Ujasnit si požadavky na dosažené vzdělání, tzn. školy, zkoušky, speciální vzdělávací kurzy, ale také řidičský průkaz; dosavadní pracovní zkušenosti, tzn. typ předchozích zaměstnání, doba ve funkci, řídicí úroveň funkce, specifické znalosti a odbornost; znalosti, které mohou být odborné nebo manažerské; dovednosti, jež prokazují využití znalostí v praxi a v neposlední řadě i postoje uchazeče projevující pracovní nasazení či ochotu cestovat.

Globus přijímá nové zaměstnance z interních i externích zdrojů. Volba pracovníka z vnitřního zdroje přispívá k dobré image podniku a ke statutu rodinné společnosti.

Tabulka č. 2: Zdroje vyhledávání pracovníků

Interní zdroje	Externí zdroje
<ul style="list-style-type: none">• Personální oddělení – divize nebo centrály.• Intranet.• Vývěsky, nástěnky.• Ústní doporučení (tzv. networking).• Projekt „Zaměstnanec hledá zaměstnance“.• Vlastní zkušenosti.	<ul style="list-style-type: none">• Personální oddělení.• Doporučení zvenčí.• Inzerce ve vlastních prostorách.• Internet, letáky.• Mobilní náborové centrum.• Spolupráce se školami.• Inzerce v denících.• Úřad práce.• Burzy práce.• Personální agentury.• Poradenské firmy.• Přímé oslovení (tzv. head hunting).

Zdroj: vlastní zpracování dle interní příručky Jak vybírat nové zaměstnance, 2013

3.2.1.1 Výběrové řízení

Příštím krokem práce personalisty spočívá v přípravě na výběrové řízení. Ve společnosti Globus jsou všichni uchazeči o zaměstnání evidováni v podobě vyplněných personálních dotazníků. Před výběrovým řízením personalista tedy pracuje s těmito dotazníky a životopisy. První čtení je pouze zběžné, ve druhém čtení hledá, jsou-li v dotazníku údaje, které si odporují či různé nesrovnalosti. V průběhu samotného výběrového řízení se personalista zaměřuje zejména na to, zda uchazečovy schopnosti odpovídají potřebám pozice a korespondují s dotazníkem, zda od něj lze očekávat dobrý pracovní výkon a zda existují okolnosti, jež by budoucí výkon mohly ohrozit. Personální dotazník pro uchazeče je k nalezení v příloze práce.

Personalista by si měl připravit otázky, které bude kandidátovi klást. Alespoň polovina otázek by měla být u každého uchazeče totožná z toho důvodu, že vznikne kritérium pro porovnání. Otázky bývají otevřené, typu „jak, co, proč“, při nichž se předpokládá, že se uchazeč sám rozhovoří, potom otázky uzavřené, na něž uchazeč odpovídá „ano“ nebo „ne“ a jež jsou vhodné pouze pro upřesnění otevřené otázky, a používají se i otázky hypotetické, typu „co kdyby“, pro zjištění reakce kandidáta na určitou situaci.

Při přijímacím pohovoru se personalista snaží co nejvíce poznat všechny kandidáty a vybrat z nich toho nejvhodnějšího. Pouze jejich odpovědi a reakce ovšem nejsou pro výběr dostatečné. Personalista by se měl zaměřit i na další signály, které mohou o uchazečovi vypovídat více, např.:

- Vzhled

Personalista si všimá i toho, jak se uchazeč na přijímací pohovor upraví. Signalizuje tím svůj zájem o dané místo.

- Chování

Personalista sleduje gesta a pohyby a dokáže rozpoznat, jaké otázky jsou uchazeči nepříjemné. Konverzace se potom směřuje na jiná témata.

- Řeč a komunikace

Způsob řeči může vyjádřit postoj kandidáta.

- Sociální a komunikační dovednosti

Sleduje se schopnost pohotově reagovat. Sociální a komunikační dovednosti jsou důležité nejen při plnění úkolů, ale též v pracovních vztazích.

- Otázky, které uchazeč položí

Ukazují, co považuje uchazeč za zásadní.

Zmiňme zde ještě obvyklé chyby, kterých se personalista může při výběrovém řízení dopustit:

- nepřipravené interview,
- sugestivní otázky,
- série uzavřených otázek – výsledch.

3.2.1.2 Sepisování smlouvy

Jakmile je pracovník vybrán, musí sepsat s novým zaměstnavatelem smlouvu. Smlouva se sepisuje na personálním oddělení. Pro nástup do pracovního poměru jsou potřebné tyto doklady:

- personální dotazník,
- daňové prohlášení,
- u zaměstnance uplatňujícího daňové zvýhodnění na dítě:
 - fotokopie rodného listu dítěte,
 - potvrzení od manžela/manželky o jeho/její neuplatnění daňového zvýhodnění na dítě,
 - u dětí starších 18 let potvrzení o studiu,
 - u rozvedených párů kopie té části rozsudku, ze které vyplývá svěření dítěte do vlastní péče, včetně nabytí právní moci,
 - u studentů při uzavírání dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti potvrzení o studiu.
- zápočtový list či potvrzení od Úřadu práce,
- potvrzení o zdanitelných příjmech od předchozího zaměstnavatele, pokud se výstup ze zaměstnání uskutečnil v průběhu kalendářního roku,
- fotokopie karty zdravotní pojišťovny,

- fotokopie karty sporožirového nebo jiného účtu – smlouva a poslední výpis,
- fotokopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- vstupní lékařská prohlídka/zdravotní průkaz – v případě provedené vstupní prohlídky/zdravotního průkazu u svého obvodního lékaře bude prohlídka proplacena, ale pojištěna a zdaněna,
- výpis z rejstříku trestů bez záznamu souvisejícího s majetkovou trestnou činností – nesmí být starší 6 měsíců,
- u poživatelů důchodu:
 - typ důchodu,
 - datum přiznání,
 - rozhodnutí o přiznání důchodu,
 - potvrzení z pošty nebo peněžního ústavu.
- u osob zdravotně znevýhodněných rozhodnutí.

Ještě před podpisem pracovní smlouvy je povinností budoucího zaměstnance podstoupit vstupní zdravotní prohlídku. Dle zákona č. 373/2011 Sb. je jakákoli osoba ucházející se o zaměstnání, která se nepodrobila lékařské prohlídce, považována za zdravotně nezpůsobilou. [6] Pracovník si musí vyžádat od svého obvodního lékaře výpis z karty, jenž předloží lékaři daného podniku. Společnost Globus zajišťuje vlastního lékaře, se kterým uzavřela dle § 262 obchodního zákoníku smlouvu o poskytování závodní preventivní péče. Vlastní lékař je potřebný proto, že obvodní lékař většinou přesně nezná provoz podniku a nedokáže posoudit, zdali je konkrétní činnost pro nového člověka vhodná. Jednotlivé prohlídky se liší dle kategorizace pracovního místa, např. u pozice pokladní se lékař značně zaměří na vyšetření horní části pohybového aparátu, jelikož bývá u pokladních vystaven vyšší zátěži. Společnost Globus svým zaměstnancům zdravotní prohlídku zpětně proplácí.

3.2.2 Motivace zaměstnanců Globusu

Představme si jednotlivé benefity, které v současné době Globus využívá k motivaci a odměňování svých zaměstnanců:

- Třináctá mzda

- Příplatky ke mzdě

Tím jsou myšleny nejen příplatky zákonné, tj. mzda za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za noční práci, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí a příplatek za práci v sobotu a v neděli [14], ale např. vánoční příplatek, kterým Globus kompenzuje náročnost práce zaměstnanců ve vytíženém období.

- Stravování

Podpora ve formě stravenek, které z 55 % hradí zaměstnavatel.

- Sport a zdraví

Jednotlivé pobočky Globusu mezi sebou soutěží v turnajích různého odvětví sportu, např. fotbal, volejbal, hokej. Zaměstnanec má možnost získat rovněž permanentku do bazény v KV Aréně a permanentku či slevu na vstupném do solné jeskyně.

- Dovolena

Po určitém počtu odpracovaných let má zaměstnanec nárok na navýšení dovolené.

- Odměny

Globus odměňuje zaměstnance finanční částkou při různých příležitostech jako např. životní výročí, pracovní výročí či odchod do důchodu.

- Pracovní doba

Globus rozvrhuje pracovní dobu až do 300 harmonogramů, které jsou přizpůsobeny např. manželům a jejich rodinné situaci. Znamená to, že společnost zohledňuje situace, např. kdy se jeden z manželů potřebuje dopravit do zaměstnání jediným rodinným automobilem. Dále je v Globusu uplatňován AneT – Plan.

- Zvyšování kvalifikace

O zvyšování kvalifikace svědčí např. interní výběr zaměstnanců.

- Jistota a stabilita

Společnost Globus zajišťuje dodržování Kolektivní smlouvy a Pracovního řádu.

- Volání z mobilu

Zaměstnanec může využít zvýhodněného volání ze SIM karet, které mu Globus poskytuje.

- Mytí automobilu
- Podpora jazykového vzdělání

Globus podporuje své zaměstnance v kvalitní jazykové vybavenosti. Jazykové vzdělání je nutné také z důvodu, že Globus je německá společnost.

- Penzijní připojištění

Penzijní připojištění je v Globusu ošetřeno Kolektivní smlouvou.

3.3 Adaptační proces nového zaměstnance ve společnosti Globus

3.3.1 Cíl adaptačního procesu

Cílem adaptačního procesu je zabezpečení řízené adaptace nového zaměstnance v podmínkách Globusu. Nově přijatý zaměstnanec se musí začít orientovat v neznámém prostředí, kde se mluví jazykem, kterému zatím nemusí zcela rozumět. Dobrý start v četných případech rozhoduje o setrvání zaměstnance. V období mezi prvními měsíci až rokem bývá nejvyšší fluktuace, která se dá výrazně ovlivnit kvalitně zpracovaným plánem adaptačního procesu. Délka adaptačního procesu trvá minimálně 3 měsíce, u vyšších funkcí může být orientace rozložena až do 6 měsíců. V prvních týdnech jsou adaptační aktivity intenzivnější, v závěru jsou méně hojné a více se projevuje iniciativa pracovníka.

3.3.2 Úskalí adaptace

Nejčastějšími úskalími adaptace jsou:

- přesycení: mnoho informací během příliš krátké doby,
- podcenění: podřadné úkoly, které zaměstnance spíše demotivují,
- přecenění: úkoly, u nichž hrozí riziko neúspěchu z důvodu přidělení úkolů nad rámec pracovníkových schopností.

3.3.3 Patroni

Každému začátečníkovi je přidělen průvodce adaptačním procesem, kterému se v Globusu říká „patron“. Patron je člověk, jenž společnost zná už delší dobu a jenž se bude o nového zaměstnance starat. Tento systém byl v Globusu v pobočce Jenišov zaveden v lednu r. 2011 z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců. Patronem může být jakýkoli motivovaný dobrovolník jmenovaný vedoucím, anebo může práci patrona odvádět vedoucí osobně. Vedoucí má též oprávnění rozhodovat o tom, kolik patronů je nutno pro potřeby svého oddělení vyškolit. Seznam uchazečů o patronství se odevzdává na personálním oddělení a je v kompetenci vedoucího posoudit, zda se adept na průvodce zkušební dobou hodí. Školení patronů obvykle probíhá jedenkrát ročně. Pozice patrona je žádoucí i u řadových funkcí, jako jsou např. prodavač, prodavač s inkasem, účetní, operátor či skladový dělník. Jelikož se jedná o činnost nad rámec klíčových povinností, je úloha patrona finančně motivována.

3.3.4 Struktura řízené adaptace

Struktura řízené adaptace v Globusu vypadá takto:

1. Seznámení pracovníka s firmou:
 - historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu,
 - perspektiva, cíle, kultura firmy,
 - co firma od pracovníka očekává,
 - co firma pracovníkovi nabízí,
 - způsoby komunikace v organizační struktuře, sdílení informací a jejich zdroje,
 - představení managementu,
 - rozmístění lidí a uspořádání firmy.
2. Seznámení pracovníka s chodem podniku:
 - zákaznická orientace,
 - poznání rolí jednotlivých úseků na finálním produktu,
 - poznání své role.
3. Klíčové odpovědnosti – pracovní povinnosti a úkoly:
 - práce s jasně vymezenými úkoly a povinnostmi,
 - způsob hodnocení práce,

- přímí nadřízení a osoby s právem úkolovat,
 - pracovní doba a pracovní režim,
 - mimořádné pracovní povinnosti.
4. Stanovení termínů pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, úkolů a výsledků.
 5. Plán odborného a osobního růstu:
 - nastínění perspektivy rozvoje,
 - standardní rozvojový program vzhledem k dané funkci.

Patronovým úkolem je provést nového zaměstnance společností. Aby bylo zaručeno, že patron svou povinnost splnil a aby bylo zabráněno výše zmíněným úskalím adaptace, zaznamenává patron vysvětlené věci do kartičky „Vítejte v našem týmu“, kterou obdrží každý nový zaměstnanec. Kartička „Vítejte v našem týmu“ je rozdělena do pěti sekcí: první pracovní den, první pracovní týden, třetí pracovní týden, čtvrtý pracovní týden, desátý pracovní týden. Kartička je přiložena v přílohách práce.

3.3.4.1 První pracovní den

Během prvního pracovního dne probíhá seznámení pracovníka s formalitami spojenými s nástupem, docházkovou kartou, seznámení s pracovním řádem a s kolektivní smlouvou. Za tuto činnost je odpovědné personální oddělení. V kartičce „Vítejte v našem týmu“ je pro každou aktivitu vyhrazené zvláštní políčko pro datum a podpis školitele. Díky tomu se předchází nejasnému rozdělení klíčových zodpovědností. První pracovní den zaměstnanec dostává pracovní oděv a svou skříňku. Dále podstupuje vstupní instruktáž BOZP a PO na pracovišti, plán zapracování, obdrží rozpis směn, seznamuje se s přestávkami v práci. Nový pracovník společně s patronem absolvuje prohlídku objektu včetně zázemí, představení zaměstnanců daného úseku, evidenci docházky a nakonec společný oběd.

3.3.4.2 První pracovní týden

První pracovní týden vedoucí seznamuje zaměstnance s jeho pracovními povinnostmi, zaškoluje jej ke zvládnutí a pochopení úkolů vyplývajících z pracovní náplně a představuje mu 10 zákaznických zásad, tj. základy jednání se zákazníky. Patron pak poskytuje pracovníkovi odpovědi na dotazy, potřebné informace o struktuře úseku, o

zaměstnancích s pravomocí úsek řídit a uvádí, jakým způsobem se označuje zboží, např. „Fair“, „Super cena“ či „Z našich novin“.

3.3.4.3 Třetí pracovní týden

Ve třetím pracovním týdnu se vedoucí snaží svými dotazy zjistit, zda zaměstnanec pochopil své povinnosti. Měl by znát odpověď na otázky:

- Co je mým úkolem?
- Jak mám daný úkol zajistit?
- Co k tomu budu potřebovat?

Patron zaměstnance seznamuje se strukturou dané divize a vede první motivační pohovor, ve kterém se dozvídá první poznatky zaměstnance. Pokládá mu otázky typu:

- Co se Vám na současném pracovišti líbí?
- Co se Vám nelíbí?
- Máte nějaké problémy?
- Jak na Vás působí kolektiv?

3.3.4.4 Po čtyřech týdnech

Po čtyřech týdnech se zaměstnanec účastní dalšího pohovoru, tentokrát s vedoucím. Zaměstnanec je poprvé ohodnocen. Hodnotí se jeho pracovní iniciativa či ochota učit se. Ve čtvrtém týdnu znovu probíhá školení BOZP a PO, které vede bezpečnostní a požární technik. V období okolo čtvrtého týdne se obvykle koná vstupní seminář.

3.3.4.4.1 Vstupní seminář

Četnost vstupních seminářů závisí na počtu nově příchozích, ale zpravidla je organizován až pětkrát do roka. Zaměstnancům je opět prezentována historie společnosti, její organizační struktura a jednotlivé divize, firemní hodnoty – týká se i vize a strategie společnosti, záruky Globusu, konkurenční výhody, letáky a akční zboží či vzdělávací programy a znovu pracovní řád. Mimo to se zmiňují různá ocenění Globusu, vše proto, aby zaměstnanci přijali firemní hodnoty a proniknuli do firemní kultury. Veškeré informace jsou opakovány z toho důvodu, že při podepisování smlouvy je leckdy zaměstnanec zahlcen spoustou nových sdělení a nestačí vše vnímat.

Během roku bývají uspořádána i jiná školení pro zaměstnance. Na školeních jsou promítána instruktážní videa a příklady, např. jak přistupovat k zákazníkům; zaměstnanec se učí odhadnout různé typy zákazníků a jak s nimi vycházet.

3.3.4.5 Po deseti týdnech

Po deseti týdnech vedoucí ohodnotí zaměstnance v rámci zkušební doby podle daných kritérií, jedná se o písemný záznam na arch, který je k nalezení v přílohách práce. Hodnotí se úroveň odborných znalostí, pracovní iniciativa, prostory pro zlepšení, názory na hodnoceného zaměstnance a posudek je zakončen doporučením nadřízeného. Kartičku „Vítejte v našem týmu“ uzavírají záznamy o absolvování školení a seminářů povinných pro danou funkci.

3.3.5 Posouzení kvality personálních činností společnosti Globus

Pokud porovnáme personální aktivity a zejména adaptační proces uplatňovaný ve společnosti Globus s relevantní literaturou, získáme tyto poznatky:

- Ad 1.1.1 Získávání pracovníků

Jak můžeme vidět v kapitole 3.2.1 Přijímání pracovníků, charakteristika pracovního místa zahrnuje vše, co zmiňuje J. Koubek. [3, s. 107]

- Ad 1.1.2 Zdroje vyhledávání uchazečů

Z kapitoly 3.2.2 Motivace zaměstnanců Globusu vyplývá, že v Globusu je u výběru nových pracovníků upřednostňována selekce z vnitřních (interních) zdrojů uchazečů; přesně dle M. Armstronga. [1, s. 358]

- Ad 1.1.3 Příprava na výběrové řízení

Každý uchazeč o zaměstnání v Globusu musí nejprve vyplnit personální dotazník, jenž obsahuje prostor pro vyplnění osobních údajů, údajů o vzdělání, informace o průběhu zaměstnání v posledních 10 letech a ostatních údajů. Dotazník dále pokládá otázku, na jakém základě se kandidát o práci uchází. Vedení databáze dotazníků uchazečů o zaměstnání koresponduje se založením osobní evidence dle M. Armstronga. [1, s. 367]

- Ad 1.2.1 Dokumentace

V průběhu přijímání do pracovního poměru zaměstnanci personálního oddělení Globusu představují novému pracovníkovi jeho práva a povinnosti a udělují mu další pokyny. Tento postup se shoduje s teorií o nástupní dokumentaci v publikaci J. Koubka. [3, s. 152]

- Ad 1.3 Adaptace a orientace v organizaci

Již několikrát bylo zmíněno, že společnost Globus má formálně zpracovaný plán adaptace. Tento systém byl poprvé v Globusu aplikován v r. 2002, a poté, co se osvědčil, byl v lednu r. 2011 zaveden i do pobočky Jenišov. Shrnutí strukturu adaptace (viz 3.3.4 Struktura řízené adaptace), je tento projekt naplánován podle doporučení J. Stýbla a jeho tři kroků organizace adaptačního procesu, doplněný o plán odborného a osobnostního růstu. [7, s. 294]

Součástí orientace je účast nového pracovníka na vstupním školení (viz 3.3.4.4.1 Vstupní školení). Tento vstupní seminář je identický s formálním informačním kurzem, který zmiňuje M. Armstrong. [1, s. 409]

Samotnou podstatou adaptačního procesu v Globusu – patron – je zkušený pracovník, tzv. garant, E. Bedrnové a I. Nového. [2, s. 327]

Pro posouzení kvality a efektivitu adaptačního procesu jsou zaměstnanci zkoušeni formou písemného testu. Test znalostí zaměstnance, který je praktikován po skončení zkušební doby, funguje jako zpětná vazba. Otázky v testu jsou obměňovány, aby se předešlo podvádění. Test obsahuje tři segmenty:

1. První segment se zabývá firemní kulturou – pracovník má za úkol např. vyjmenovat alespoň čtyři záruky společnosti Globus.
2. Druhý segment se týká všeobecných znalostí – testují se např. reakce na neobvyklé situace.
3. Třetí segment se věnuje především pracovníkovým provozním znalostem – probíhá zejména zkoušení zákaznické orientace.

Výsledky testů slouží též pro určení výše finanční odměny patrona. V pobočce Globusu v Jenišově se patroni hodnotí následujícím způsobem:

- Průměr známek v rozpětí 1 – 1,75: odměna 1 500 Kč
- Průměr známek v rozpětí 1,76 – 2,75: odměna 500 Kč
- Průměr známek v rozpětí 2,76 – 3,75: odměna 200 Kč
- Průměr známek v rozpětí 3,76 – 5: nulová odměna

Podobné hodnocení se může zprvu jevit jako nespravedlivé, jelikož patron si musí rozvrhnout průvodcovskou činnost tak, aby stihl i své povinnosti. Předchozí zkušenosti však svědčily o tom, že ne každý patron se zodpovědně snaží vše vysvětlit podle své nejlepší vůle.

3.3.5.1 Silné a slabé stránky adaptačního procesu

Mezi silné stránky zahrňme členění adaptačního procesu do jednotlivých etap, jasné určení odpovědností, hodnocení pracovníka již v průběhu orientace i po jejím skončení a přijímání zpětné vazby prostřednictvím testování adaptovaných zaměstnanců a též uznání samotnými zaměstnanci.

Naopak slabé stránky se vymezují nesnadno, jelikož úspěch adaptačního procesu je podmíněn konkrétním zaměstnancem, jeho dovednostmi a přístupem k práci. Za slabou stránku může být považována absence testování patronů. Úspěšnost dosažená v testování zaměstnanců totiž není dostatečně objektivní pro výpověď o patronových schopnostech.

- Ad 1.3.3 Hodnocení zaměstnance v rámci zkušební doby

Hodnocení zaměstnance v rámci zkušební doby probíhá formou pracovního posudku a hodnotícího pohovoru dle E. Bedrnové a I. Nového. [2, s. 349]

- Ad 1.4 Motivace

Ve spojitosti s motivací zaměstnanců uveďme například tzv. třináctý plat či věrnostní prémie, pojmy z motivačního programu H. Schnabela citovaného J. Stýblem. [7, s. 187]

3.3.5.2 Rozbor dotazníků

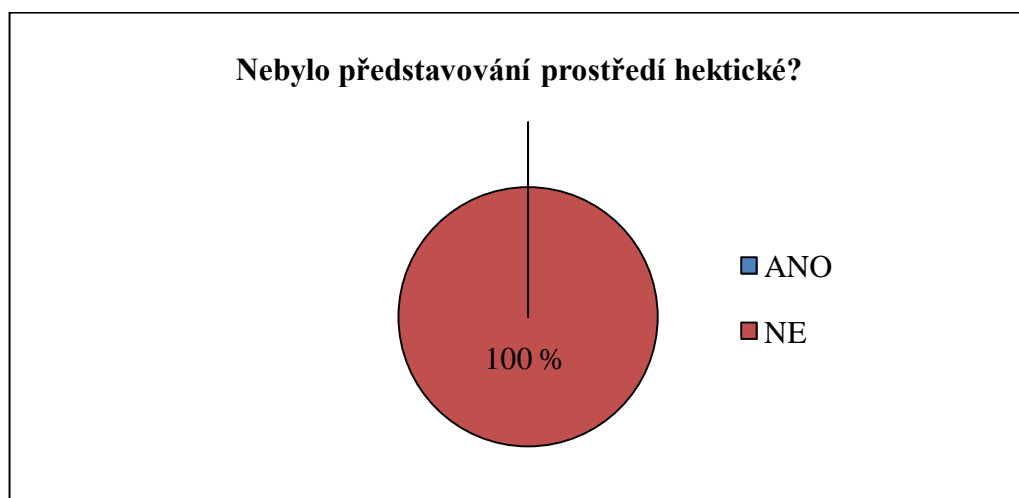
V následující části se seznámíme s výsledky dotazníků, jejichž respondenty byli zaměstnanci Globusu z různých úseků. Vzorek dotazovaných je sestaven ze dvou mužů a tří žen, již zastupují gastro oddělení, pokladny, správu, pekárnu a sklad. Dotazník

obsahuje osm otázek – jednu škálovou a sedm uzavřených, přičemž u dvou z otázek byl poskytnut prostor pro další případné vyjádření. Otázky jsou koncipovány se zřetelem k časovému schématu kartičky „Vítejte v našem týmu“. Paradigma dotazníku je k nalezení v přílohách práce.

- Otázka č. 1

Otázka č. 1 konstatuje, zdali nový zaměstnanec shledával představení s firmou v průběhu prvního pracovního dne jako hektické. Cílem bylo ověřit hladký průběh vstupu zaměstnance na pracoviště. Všichni respondenti jednoznačně odpověděli „ne“, z čehož vyplývá, že nikdo z dotazovaných nepovažoval prvotní představení za zmatečné či jinak chaotické. Za tento závěr, jenž značí jistou propracovanost procesu vstupu do firmy, je zčásti zodpovědné nejen personální oddělení, ale též samotný patron.

Obrázek č. 2: Vyhodnocení první otázky



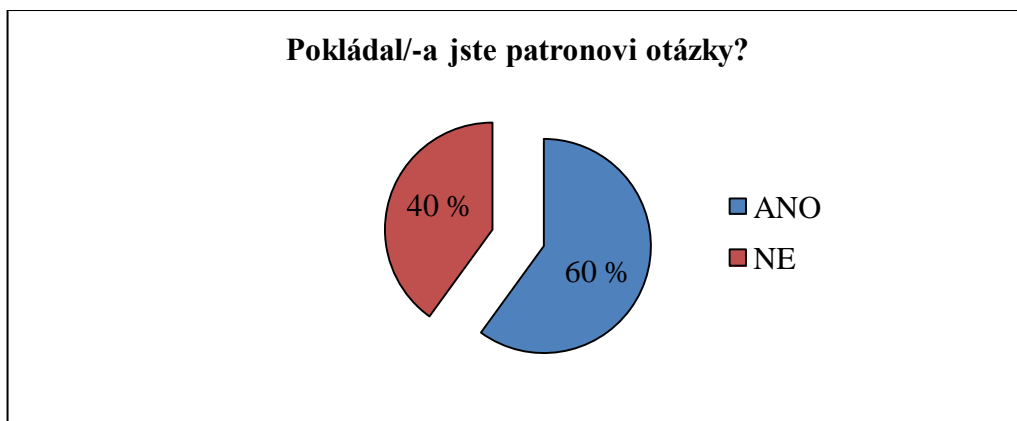
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Otázka č. 2

Otázka č. 2 se týká seznámení s klíčovými povinnostmi a úkoly během prvního pracovního týdne. Respondenti měli zodpovědět, jestli pokládali svému patronovi nějaké otázky týkající se nejasností pracovních povinností a úkolů. Pokud byla odpověď kladná, respondent měl zhodnotit, zda mu patron připadal v tomto směru užitečný. Tato otázka přinesla zajímavý poznatek – ve 40 % případů respondenti uvedli, že patronovi

žádné otázky nekladli. Zbýlých 60 % dotazovaných dle výsledku dotazníku pokládalo patronovi otázky, a všichni tito probandi považovali patrona v souvislosti se schopností odpovědět za užitečného.

Obrázek č. 3: Vyhodnocení druhé otázky

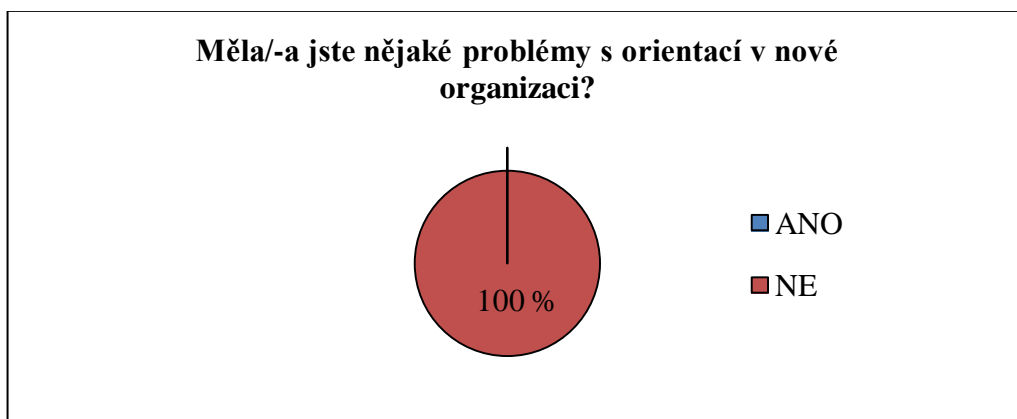


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Otázka č. 3

Otázka č. 3 se věnuje třetímu pracovnímu týdnu, v němž obvykle probíhá motivační pohovor zaměstnance. Jak již bylo zmíněno výše, motivační pohovor slouží ke zjištění, zda se nový zaměstnanec potýká s nějakými obtížemi, příp. s jakými. Žádný z respondentů nevedl, že by měl jakékoli problémy s orientací. Zároveň se ale jednoznačně shodli, že by se v případě potřeby neostýchali ozvat.

Obrázek č. 4: Vyhodnocení třetí otázky

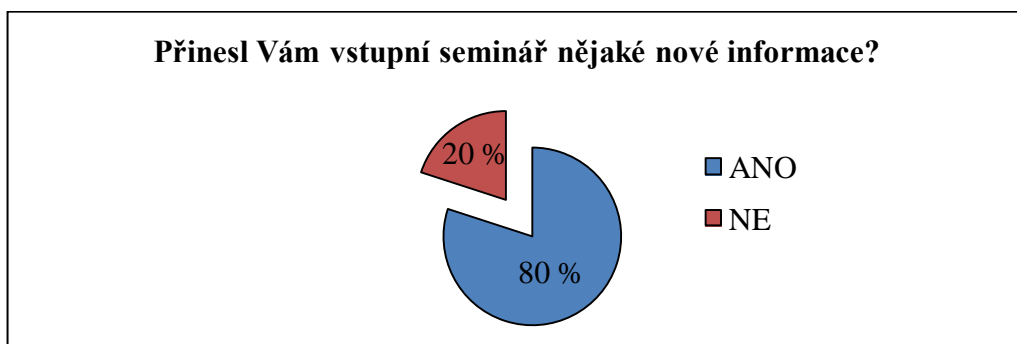


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Otázka č. 4

Otázka č. 4 se zabývá vstupním seminářem. Vstupní seminář se koná zpravidla v jedné polovině adaptačního procesu nového zaměstnance a měl by sloužit k upevnění a prohloubení získaných poznatků. Školení poskytuje více prostoru zabývat se např. historií Globusu či upřesněním zákaznické orientace. Je tedy překvapující, že jednomu z respondentů nepřinesl vstupní seminář žádné nové informace.

Obrázek č. 5: Vyhodnocení čtvrté otázky

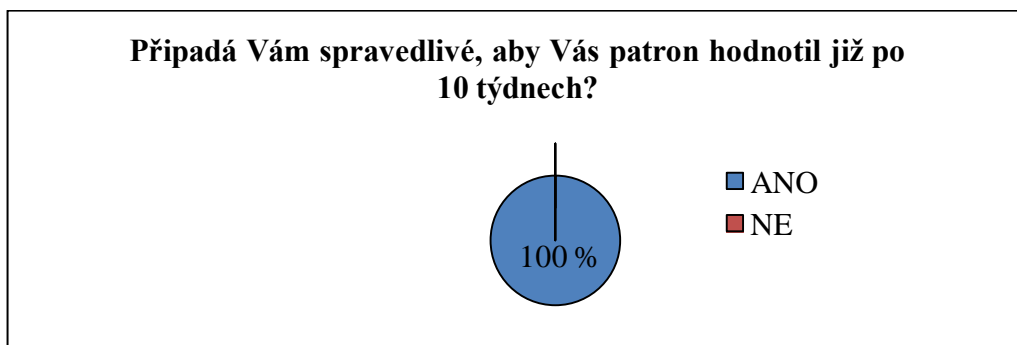


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Otázka č. 5

Otázka č. 5 zjišťuje mínění zaměstnanců ohledně hodnocení v rámci zkušební doby. Hodnocení v rámci zkušební doby se provádí po deseti týdnech adaptačního procesu. Dotaz zněl, zda připadá pracovníkovi spravedlivé, aby jej patron hodnotil již po deseti týdnech, ačkoliv zkušební doba trvá tři měsíce. Všichni odpovídající s tímto hodnocením souhlasili.

Obrázek č. 6: Vyhodnocení páté otázky

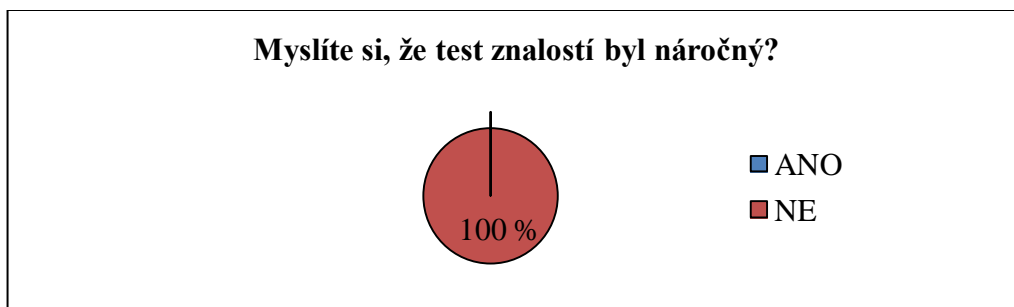


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Otázka č. 6

Otázka č. 6 má za úkol analyzovat názory pracovníků na test znalostí zaměstnance. Z výsledků vyplynulo, že žádný z respondentů nepokládal test za náročný.

Obrázek č. 7: Vyhodnocení šesté otázky

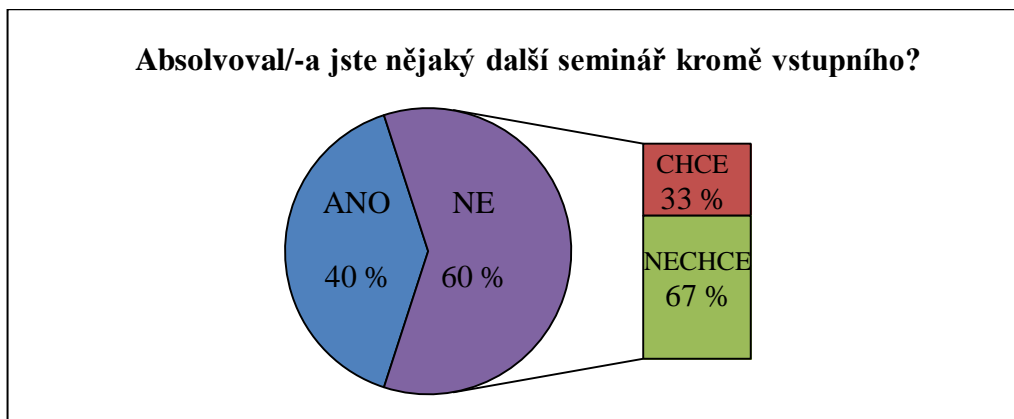


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Otázka č. 7

Otázka č. 7 se vztahuje k fakultativním školením zaměstnanců. Vedle povinného vstupního semináře jsou pro zaměstnance pořádány další semináře různého typu, např. Svízelné/obtížné typy zákazníků, Řeč těla aj. Respondenti odpovídali, zda absolvovali jiné školení než vstupní. Pokud ano, zda jim bylo přínosné, či pokud ne, zdali mají zájem se nějakého zúčastnit. 40 % odpovídajících se zúčastnilo dalšího školení, jež hodnotí jako užitečné. 60 % respondentů žádnými nepovinnými semináři neprošlo. Z těchto 60 % probandů uvedly dvě třetiny, že nemají zájem účastnit se dalšího školení.

Obrázek č. 8: Vyhodnocení sedmé otázky

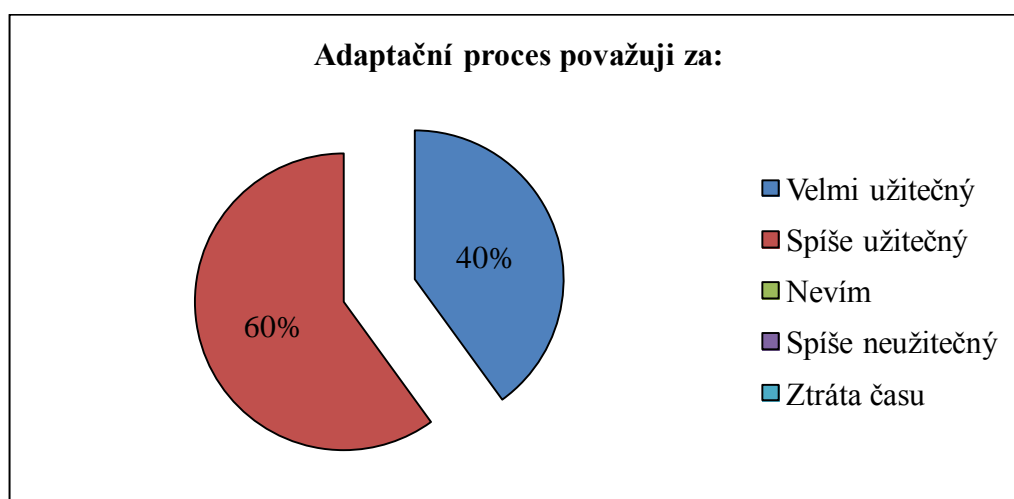


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- Otázka č. 8

V otázce č. 8 o celkovém zhodnocení adaptačního procesu respondenti zaškrtovali svou odpověď na hodnotící škále, jež byla sestavena z pěti posudků; adaptační proces považovali probandi buď za velmi užitečný, spíše užitečný, spíše neužitečný, ztrátu času nebo mohli vybrat odpověď „nevím“. 40 % zaměstnanců považovalo adaptační proces za velmi užitečný, zbývajících 60 % odpovídajících vybralo odpověď spíše užitečný.

Obrázek č. 9: Celkové zhodnocení adaptačního procesu zaměstnanci



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledky dotazníků přinesly shodné pozitivní názory zaměstnanců na průběh i efektivitu adaptačního procesu. Vyvozené informace potvrzují původní premisu, tedy že adaptační proces společnosti Globus ČR, k. s. je efektivní. Pracovníci patrony chválili, nevyjadřovali žádné další připomínky či kritiku a adaptační proces celkově zhodnotili jako přínosný.

Z výsledků anketního šetření zároveň vyplynuly i náměty k zamyšlení. U otázky č. 2 se jeví odpověď „ne“ na dotaz o pokládání otázek patronovi jako kontraproduktivní. Systém patronů je založen na myšlence průvodce adaptačním procesem. Samotný význam slova *patron* naznačuje osobu ochránce a podporovatele. [4, s. 605] Znamená to, že někteří respondenti smysl patrona vlastně znehodnocují, což je v opozici k předpokládaným závěrům. Otázka č. 7 také poskytuje zajímavý podnět; proč se někteří zaměstnanci nechtějí účastnit seminářů, a to ani hypoteticky?

3.3.5.3 Rozbor rozhovorů

Nyní si představme závěry rozhovorů se zaměstnanci Globusu. Dotazy pro respondenty byly předem připravené, aby se rozhovor ubíral žádoucím směrem. Dialog byl založen na pěti stěžejních tématech: nástup do společnosti Globus ČR, k. s., pracovní úkoly, doba prvotní orientace, firemní kultura a školení zaměstnanců. Paradigma rozhovoru je k nalezení v přílohách práce.

- Otázka č. 1

Otázka č. 1 zjišťovala, jak vypadal nástup nového zaměstnance do společnosti Globus. Zdali respondent pochopil sdělované informace o docházce, pracovním řádu, plánu zapracování či rozpisu směn atd. a pokud by si nevěděl rady, na koho by se obrátil. Pro nového zaměstnance může být množství informací z více zdrojů zpočátku zahlcující. Proto bylo cílem tohoto dotazu potvrdit či vyvrátit, zda je pracovníkovi jasný účel patrona, jakožto osoby napomáhající s orientací.

Oba respondenti dle výpovědí všem pokynům porozuměli, ale zároveň dodali, že v případě problémů by požádali o radu svého patrona. Záměr otázky tedy byl naplněn.

- Otázka č. 2

Otázka č. 2 se zajímala o obtížnost pracovních úkolů, a to z důvodu potenciálního výskytu úskalí adaptace. Proband měl zhodnotit, jak na něj působily přidělené úkoly a povinnosti. Jestliže by nedokázal splnit požadavky, mohlo by to být z důvodu zahlcení informacemi. Pokud se cítil zmatený pro složitost úkolů, mohlo se u něj vyskytnout riziko přecenění. V případě, že by pociťoval dotčenost kvůli příliš snadným úkolům, značilo by to nebezpečí podcenění. Respondentovi byla dále položena otázka, jak mu byly vysvětleny patřičné informace.

Oba odpovídající se shodli na tom, že jim vše bylo jasně a odborně explikováno, že se necítili ani přecenění ani podcenění a v souvislosti s tím vyzdvihují důležitost patrona.

- Otázka č. 3

Otázka č. 3 zkoumala přibližnou dobu orientace nového zaměstnance. Odpovědi jsou nejednoznačné v závislosti na konkrétní činnosti. U některých aktivit činila délka

zaučení několik dní, u jiných se pohybovala v řádu měsíců. Doba trvání adaptace na své pracovní místo je vyměřena přibližně na 3 měsíce.

Dle odpovědí nedocházelo k žádným potížím se zákaznickou orientací.

- Otázka č. 4

Otázka č. 4 se zabývala míněním pracovníků ohledně firemní kultury. Zkoumala působení prostředí na zaměstnance a eventuální vliv na jeho pracovní výkon. Pokládala následující podotázky:

- Líbí se Vám pracoviště a kolektiv?
- Jste spokojen/-a s chováním kolegů?
- Jak hodnotíte chování nadřízených a celkovou atmosféru v Globusu?
- Oceňujete zaměstnanecké benefity?

Oba respondenti hodnotí pracovní prostředí jako příjemné a kladně se vyjadřují i ke kolektivu spolupracovníků a jeho chování. Odpovídající oceňují zaměstnanecké benefity, které přispívají k jejich celkové spokojenosti.

- Otázka č. 5

Otázka č. 5 se věnovala školení zaměstnanců a jejich názorům na povinnou opakovanou účast (zaměstnanci se musí pravidelně, jednou za rok, účastnit semináře, na kterém jsou jim opět prezentovány základní informace).

Oba respondenti souhlasně odpověděli, že dochází k užitečnému připomenutí informací a zpravidla i ke zkrácení pracovní doby. Na dotaz, zda není opakující se absolvování redundantní, probandí jednoznačně odpověděli „ne“.

3.3.6 Návrhy zlepšujících opatření

Jak již bylo řečeno, plán adaptačního procesu nového zaměstnance v Globusu je zpracován velmi dobře. Potvrzují to nejen srovnání s odbornou literaturou, ale též výsledky anketního šetření a závěry vyvozené na základě rozhovorů s pracovníky. Přesto se nabízí několik návrhů ke zlepšujícím opatřením. Předem je nutné upozornit, že se jedná pouze o drobné náměty, nikoliv o celkovou restrukturalizaci uplatňovaného adaptačního procesu.

3.3.6.1 Návrh č. 1 o školení patronů

Školení patronů probíhá ve společnosti Globus přibližně jedenkrát ročně (viz 3.3.3 Patroni). Jedná se však o školení vstupní, které zaměstnance poprvé seznamuje s úlohou patrona. Jsou mu na něm vysvětlovány jeho úkoly a povinnosti.

Navrhuji vytvoření dalšího školení, jež by sloužilo pro vzdělávání a rozvoj patronů a jejich sociálních, komunikačních a pedagogických dovedností. Součástí semináře by byla témata jako například asertivní způsob chování (aby patron získal dovednost tzv. zdravého sebeprosazení), motivace pracovníků (aby patron dokázal náležitě motivovat zaměstnance), komunikační dovednosti (aby se patron naučil nejen jasně vyjadřovat, ale naopak i aktivně naslouchat) nebo řešení a zvládání konfliktů (aby se patron naučil, jak na konflikty reagovat a jak najít východisko). Frekvence školení by byla závislá na úsudku personalisty a seminář by byl ve většině případů veden externisty.

Co se týká přeměny zmíněného návrhu do praxe, vyvstává spolu s ní hned několik otázek. Mají patroni a ostatní hypotetičtí účastníci dostatek volného času k realizaci semináře? Lze uvolnit finanční prostředky pro tento účel? Považovali by patroni své zdokonalování za prospěšné?

3.3.6.2 Návrh č. 2 o testování patronů

Patronům je přidělována finanční odměna vzhledem k výsledku testu zaměstnance, kterému napomáhal s orientací. Tyto výsledky ale nemusí být pro hodnocení patrona zcela objektivní. V některých případech nespočívá zaměstnancův neúspěch při testu v patronovi a v tom, že informace pracovníkovi dostatečně nezopakoval nebo se mu přiměřeně nevěnoval.

Proto navrhuji zavedení testování patronů pro průkazné ověření skutečnosti, že patron zná společnost velmi dobře a dokáže adekvátně reagovat na eventuální dotazy nového zaměstnance. Test by byl složen se zřetelem k informacím předávaným na vstupním školení zaměstnanců. Obsahoval by oblasti jako historie a úspěchy společnosti, záruky (stejná otázka jako v testu pro zaměstnance), rozmístění klíčových pracovníků a dále například zákaznická orientace (opět totožná otázka s testem pro zaměstnance).

S implementací tohoto návrhu do praxe se pojí několik otázek, jež by bylo nutné posoudit. Je nezbytné patrony testovat poté, co prošli užším výběrem? Lze uvolnit finanční prostředky pro tento účel? Byl by patronův čas věnovaný testování efektivně využit?

3.3.6.3 Návrh č. 3 o orientačním balíčku

Během nástupu do společnosti a prvních pracovních dnů jsou novému zaměstnanci sdělována velká množství informací, jež by si měl zapamatovat. V případě dotazů se může obrátit na svého patrona či na personální oddělení. V průběhu jeho adaptace mu jsou tyto informace několikrát opakovány (personální oddělení při podpisu pracovní smlouvy, patron, vstupní školení...). Pracovník má možnost dostat se k Pracovnímu řádu a Kolektivní smlouvě i v tištěné podobě (intranet, konferenční stolek před personálním oddělením, všechna oddychová místa pro zaměstnance...). Chybí mu však možnost mít veškeré materiály pohromadě.

Navrhuji tedy zhotovit tzv. orientační balíček, který by obsahoval údaje o společnosti vč. mapky areálu hypermarketu, informace o pracovních podmínkách, údaje o docházce a stravování, graf základní organizační struktury vedoucích pracovníků vč. fotografií a telefonního seznamu, popis daného pracovního místa a výčet zaměstnaneckých benefitů (obsah balíčku vytvořen na základě zdroje [11]).

Pokud by se tento návrh převáděl do praxe, bylo by zapotřebí zvážit následující otázky. Bylo by možné sestavit univerzální balíček, jenž by byl použitelný pro všechny pozice? Lze uvolnit finanční prostředky pro tento účel? Má orientační balíček smysl, pokud uvážíme, že nově příchozí by museli vynaložit svůj volný čas na jeho prostudování?

Tato doporučení pokládám za drobná vylepšení již zaběhnutého a dobře fungujícího procesu adaptace nového zaměstnance, která mohou být v případě zájmu managementu v budoucnosti využita.

ZÁVĚR

V této práci s názvem „*Adaptace a orientace v organizaci*“ jsem si dala za cíl analyzovat a zhodnotit kvalitu adaptačního procesu v pobočce Globusu v Jenišově u Karlových Varů. Ze závěrů analýzy, při kterých jsem porovnávala uplatňované postupy s odbornou literaturou, vyplynulo, že adaptační proces je rozvržen přesně dle daných doporučení. Jeho obsah i struktura korespondují s fundovanými vědními prameny. Pro vyhodnocení kvality procesu adaptace jsem použila metodu dotazníku a metodu strukturovaného rozhovoru. Vyvozené výsledky jasně mluví ve prospěch užívaného systému tzv. patronů. Návrhy ke zlepšení jsou jen drobná doporučení pro dobře fungující způsob adaptace a orientace ve společnosti Globus ČR, k. s.

System tzv. patronů se tedy dle očekávání osvědčil. Nicméně je nutné podotknout, že úspěch efektivní adaptace nespočívá pouze v podané pomocné ruce, ale tkví v samotném pracovníkovi. Je totiž pouze na něm, jak se ke svým povinnostem postaví a jak se svými schopnostmi naloží.

Za znak profesionality adaptačního procesu považuji i zájem vedení společnosti Globus o zjištění výsledků orientace zaměstnanců. V dnešní době neustále roste význam tzv. feedbacku. Pro zdokonalení sebe sama je nutné zjistit svá slabá místa a snažit se je eliminovat.

Zpracovávání informací o HR činnostech a spolupráce s personalistkou pobočky Globusu v Jenišově mě utvrdila v názoru, že správný výběr zaměstnanců spolu s motivací jsou jedním z elementárních faktorů úspěchu. Dobrý kolektiv pracovníků totiž posiluje vzájemnou synergii, jež zvyšuje pracovní výkon. Navíc příjemné pracovní prostředí je jistě snahou každého odpovědného zaměstnavatele.

Na závěr bych ráda vyzdvihla chuť společnosti Globus spolupracovat se studenty, která se projevuje nejen kooperací s různými středními odbornými školami a učilišti, ale též součinností se studenty vysokých škol, o čemž svědčí i tato bakalářská práce.

Resumé

Cílem bakalářské práce s názvem „*Adaptace a orientace v organizaci*“ bylo analyzovat adaptační proces uplatňovaný ve společnosti Globus ČR, k. s. a zhodnotit jeho kvalitu. Analýza byla realizována prostřednictvím srovnání s odbornou literaturou, hodnocení pak bylo provedeno na základě výzkumu pomocí metody dotazníku a metody strukturovaného rozhovoru.

Práce je rozdělena do tří stěžejních oddílů. Teoretická část se zabývá porovnáváním relevantní literatury, metodologická část vysvětluje principy použitých výzkumných metod a praktická část seznamuje čtenáře s konkrétním adaptačním procesem, tedy se systémem tzv. patronů a dále s výsledky analýz a hodnocení.

Z výsledků analýz a hodnocení vyplývá, že adaptační proces je velmi efektivní a zaměstnanci označen za užitečný.

Summary

The aim of the bachelor thesis entitled “*Adaptation and orientation in the organization*” was to analyze and assess the quality of the adaptation process which is applied at the company Globus ČR, k. s. The analysis was implemented through comparison with professional literature; the assessment of the adaptation process was made on the basis of research using questionnaire method and the structured interviews.

The thesis is divided into three main parts. The theoretical part deals with the comparison of the relevant literature, the methodological part explains the principles of used research methods and the practical part acquaints the reader with the particular adaptation process – patrons system – and then results of the analysis and evaluations.

The result of the analysis and the assessments is efficiency of the adaptation process and employees identified the patrons as helpful.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: SWOT analýza.....	22
Tabulka č. 2: Zdroje vyhledávání pracovníků.....	25

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti Globus ČR, k. s.....	20
Obrázek č. 2: Vyhodnocení první otázky.....	37
Obrázek č. 3: Vyhodnocení druhé otázky.....	38
Obrázek č. 4: Vyhodnocení třetí otázky.....	38
Obrázek č. 5: Vyhodnocení čtvrté otázky.....	39
Obrázek č. 6: Vyhodnocení páté otázky.....	39
Obrázek č. 7: Vyhodnocení šesté otázky.....	40
Obrázek č. 8: Vyhodnocení sedmé otázky.....	40
Obrázek č. 9: Celkové zhodnocení adaptačního procesu zaměstnanci.....	41

Seznam zkratek

ad.	k
aj.	a jiný
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BOZP a PO	bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
k. s.	komanditní společnost
např.	například
obr.	obrázek
r.	rok
resp.	respektive
s., str.	strana
tzv.	takzvaný

Seznam literatury

Odborná literatura

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

[2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

[3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995, 349 s. ISBN 80-85943-01-8.

[4] KRAUS, Jiří a kol. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2005. 879 s. ISBN 978-80-200-1351-3.

[5] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

[6] SCHMIED, Zdeněk. Vstupní lékařské prohlídky od 1. dubna jinak. *Mzdová účetní*. 2013, č. 3.

[7] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. chybí. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

Interní materiály společnosti *Globus ČR, k. s.*

Internetové odkazy

[8] *Český statistický úřad*. [online] Český statistický úřad, 2013, Aktualizace 13. 4. 2013, [citováno 2013-04-13] Dostupné na www: <<http://www.czso.cz/>>

[9] *Globus ČR, k. s.* [online] Oficiální webové stránky společnosti Globus ČR, k. s. [citováno 2013-02-25] Dostupné na www: <<http://www.globus.cz/cs/ke-stazeni.html> >

[10] *Incoma Research*. [online] Tiskové zprávy společnosti Incoma [citováno 2013-02-25] Dostupné na www: <<http://www.incoma.cz/cz/ols/press.aspx> >

- [11] KULÍKOVÁ, Anna. *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr.* [online] [citováno 2013-02-10]. Dostupné na www: <<http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>>
- [12] *Obchodní rejstřík a Sbírka listin.* [online] [citováno 2013-02-25] Dostupné na www: <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a80860&dokumentId=A+16077%2fSL28%40MSPH&partnum=0&variant=1&klic=gyme0t>>
- [13] WINKLER, Jiří. *Vybrané kapitoly ze sociologie: skripta.* [online] [citováno 2013-04-12] Dostupné na www: <<http://fss.muni.cz/~winkler/kapitola2.html>>
- [14] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů.* [online] [citováno 2013-02-20]. Dostupné na www: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>>. ISSN 1211-1244

Seznam příloh

Příloha A: Formulář k hodnocení zaměstnance během tříměsíční zkušební doby


Příloha B: Kartička „Vítejte v našem týmu“

Příloha C: Personální dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha D: Ukázka otázek pro strukturovaný rozhovor

Příloha E: Vzor dotazníku pro anketní šetření

Příloha A: Formulář k hodnocení zaměstnance během tříměsíční zkušební doby


		PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE během tříměsíční zkušební doby			
Jméno a příjmení			
Funkce/oddělení		Divize	
Zaměstnan/a od		Zkušební doba končí	
1. Úroveň odborných znalostí	<input type="checkbox"/>	přesahuje očekávání	
	<input type="checkbox"/>	odpovídá očekávání	
	<input type="checkbox"/>	potřeba zlepšení	
	<input type="checkbox"/>	nedosahuje očekávání	
2. Pracovní iniciativa	<input type="checkbox"/>	přesahuje očekávání	
	<input type="checkbox"/>	odpovídá očekávání	
	<input type="checkbox"/>	potřeba zlepšení	
	<input type="checkbox"/>	nedosahuje očekávání	
3. Prostor pro zlepšení, rezervy			
4. Informace, podněty a názory hodnoceného zaměstnance			
5. Doporučení nadřízeného, stanovení úkolů			
Datum		Jméno a podpis hodnotitele	

Příloha B: Kartička „Vítejte v našem týmu“



Příloha C: Personální dotazník pro uchazeče o zaměstnání

PERSONÁLNÍ DOTAZNÍK pro uchazeče o zaměstnání



Prosíme Vás o zodpovězení následujících otázek, dotazník vyplňte tiskacím písmem.

S Vašimi údaji bude zacházeno důvěrně.

O práci se ucházím na základě:

inzerátu v novinách

nabídky na internetových stránkách Globus

nabídky Úřadu práce

ústního doporučení

A. Osobní údaje

Příjmení	Jméno	Titul	Rodné příjmení
Adresa bydliště		PSČ	Telefon
Adresa přechodného bydliště		PSČ	Telefon
Datum narození	Státní občanství		

B. Vzdělání

Škola	od/do	Způsob ukončení
Jazykové a jiné znalosti/stupeň znalosti	Doplňující vzdělání/od, do/způsob ukončení	

C. Průběh zaměstnání v posledních 10 letech

Firma	od/do	Funkce

Byl/byla jste již někdy zaměstnán/a ve společnosti Globus ČR, k. s.? ano ne

D. Ostatní údaje

O jakou funkci se ucházíte?	Máte řidičský průkaz/jaké skupiny?
S jakým úvazkem? Kdy můžete nastoupit?	Jaká je Vaše očekávaná mzda brutto?

Podávám správnost uvedených údajů. Datum Podpis

Souhlasím se zpracováním svých osobních údajů za účelem posouzení mé žádosti o zaměstnání.

Strukturovaný rozhovor

1.) Jak vypadal Váš nástup do společnosti Globus?

- Pochopil/-a jste informace o docházce, pracovním řádu, plánu zapracování či rozpisu směn, které Vám byly sdělovány?
- Pokud byste si nevěděl/-a rady, na koho byste se obrátil/-a?

2.) Jak na Vás působily Vaše pracovní úkoly?

- Byly příliš složité, takže jste se cítil/-a zmateně?
- Byla příliš snadné, takže jste se cítil/-a dotčeně?
- Vysvětlili Vám, co po Vás chtějí, takže jste se necítil/-a jako „hozený/-á do vody“?

3.) Jak dlouho (přibližně) trvalo, než jste se v Globusu zorientoval/-a?

- Jak dlouho trvalo pochopit Vaše úkoly – náplň práce?
- Jak dlouho trvalo naučit se zákaznickou orientaci?

4.) Jak na Vás působí firemní kultura?

- Líbí se Vám pracoviště a kolektiv?
- Jste spokojen/-a s chováním kolegů?
- Jak hodnotíte chování nadřízených a celkovou atmosféru v Globusu?
- Oceňujete zaměstnanecké benefity?

5.) Považujete za užitečné opakovaně se účastnit školení zaměstnanců (které probíhá jednou za rok)?

- Dochází k „osvěžení“ informací v paměti?
- Považujete to za jakési zpříjemnění pracovní doby?
- Nebo naopak za ztrátu času?

Příloha E: Vzor dotazníku pro anketní šetření

Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, který použiji při zpracování své bakalářské práce na téma *Adaptace a orientace v organizaci*. Snažím se zanalyzovat adaptační proces nového zaměstnance v Globusu, případně navrhnout zlepšující opatření. Studuji Fakultu ekonomickou na Západočeské univerzitě v Plzni a předem Vám velice děkuji za spolupráci.

1.) První pracovní den (seznámení pracovníka s firmou)

Nebylo představování prostředí hektické? ANO – NE

2.) První pracovní týden (seznámení s klíčovými povinnostmi a úkoly)

Pokládal/-a jste „patronovi“ otázky? ANO - NE

Pokud ANO, připadal Vám „patron“ v tomto směru užitečný? ANO – NE

3.) Třetí pracovní týden (motivační pohovor zaměstnance)

Měl/-a jste nějaké problémy s orientací v nové organizaci? ANO – NE

Pokud ano, jaké?

Styděl/-a jste se ozvat? ANO – NE

4.) Vstupní seminář (1/2 adaptačního procesu)

Přinesl Vám vstupní seminář nějaké nové informace? (např. o historii společnosti, jak si poradit s obtížnými typy zaměstnanců, upřesnění zákaznické orientace...) ANO – NE

5.) Po deseti týdnech (hodnocení v rámci zkušební doby)

Připadá Vám spravedlivé, aby Vás „patron“ hodnotil již po 10 týdnech, když zkušební doba trvá 3 měsíce? ANO – NE

ABSTRAKT

SOUKUPOVÁ, K. *Adaptace a orientace v organizaci*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 52 s., 2013

Klíčová slova: adaptační proces, orientace, průvodce adaptačním procesem

Tématem této bakalářské práce je analýza a zhodnocení adaptačního procesu, jenž je uplatňován ve společnosti Globus ČR, k. s. Analýza je provedena na základě srovnávání relevantní literatury, vyhodnocení je uskutečněno na základě výzkumu pomocí metody dotazníku a metody strukturovaného rozhovoru. Hlavním záměrem je pomoci managementu společnosti Globus ČR, k. s. v pobočce Jenišov u Karlových Varů vyhodnotit adaptační proces, případně navrhnout zlepšující opatření. Práce je koncipována do tří hlavních oddílů. V teoretické části jsou uvedeny odborné poznatky dle odborné literatury, v metodologické části jsou představeny výzkumné techniky a v praktické části je prezentován adaptační proces realizovaný ve společnosti Globus, systém tzv. patronů. Dle výsledků analýz je tento adaptační proces velmi efektivní a zaměstnanci označen za přínosný. V závěru jsou předloženy drobné návrhy pro zlepšující opatření.

ABSTRACT

SOUKUPOVÁ, K. *Adaptation and orientation in the organization*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 52 pp., 2013

Key words: adaptation process, orientation, the guide of the adaptation process

The theme of this thesis is the analysis and the assessment the quality of the adaptation process which is applied at the company Globus ČR, k. s. The analysis was performed through comparison with relevant literature; the assessment of the adaptation process is done through the research using questionnaire method and the structured interviews. The main intention is to help the management of the company Globus ČR, k. s. in the branch in Jenišov near Carlsbad with the evaluation of the adaptation process and suggest possible improvements. The thesis is conceived three main parts. The theoretical section provides the comparison of the professional literature, the methodological part presents the principles of used research methods and the practical part acquaints the reader with the particular adaptation process – patrons system – and then results of the analysis and evaluations. According to the results of analyses the adaptation process is highly effective and employees identified as helpful. The conclusion contains minor suggestions for improvement.