

Integrace nových zaměstnanců jako důležitá součást firemního vzdělávání

Monika Klimešová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika KLIMEŠOVÁ**
Osobní číslo: **H118120**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní vzdělávání-Integrace nových zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na obecnou část firemního vzdělávání,
- na hledání odpovědi na otázku, jak vytvořit vhodný program pro nové zaměstnance,
- na srovnání teorie (konceptce programu) versus praxe (využití znalostí v praxi).

Součástí práce bude dotazník zaměřený na zjištění spokojenosti účastníků integračního programu pro nové zaměstnance, bankovní poradce (škála hodnocení 1-5, připomínky, komentáře)

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

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

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN: 978-80-247-1457-8

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

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN: 978-80-247-0405-0

VODÁK J., KUCHARČIKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN: 978-80-247-3651-8

Interní materiály firmy

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

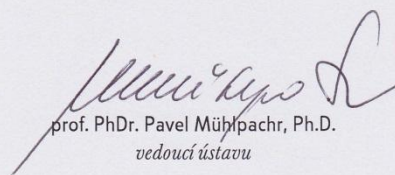
Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2013

V Brně dne 16. března 2012


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu





doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčnímu účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

MONIKA KUMEROVÁ
.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně 30.4.2013

.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá integrací nových zaměstnanců jako důležitou součástí firemního vzdělávání. Na toto téma se dívám nejen z teoretického pohledu, ale přispěji také svými osobními zkušenostmi a zkušenostmi mých kolegů. V teoretické části se věnuji jak tématu firemního vzdělávání, jeho možnému pojetí, metodám a přístupům, tak tématu adaptace nových zaměstnanců. Z pohledu adaptace se zaměřuji na její různé formy, dále pak základní principy, které je třeba při adaptaci dodržovat, aby byla úspěšná, rychlá a efektivní. Zmíněna je také vazba na proces výběru a jeho metody, který přímo úspěšnost adaptace ovlivňuje. V praktické části nejprve představuji „zkoumanou firmu“, její základní ukazatele, historii, strategické směry, organizační strukturu a pozici na trhu. Následuje popis současného integračního procesu zkoumané firmy. V poslední kapitole je proveden průzkum ve firmě a následná doporučení.

Klíčová slova: Integrace, adaptace, proces, vzdělávání, metody, personální management

ABSTRACT

This thesis deals with the integration of new employees as an important part of corporate training. On this subject I look not only from a theoretical point of view, but also contribute their personal experience and that of my colleagues. The theoretical part is devoted to the topic of business education, its potential concepts, methods and approaches and topic adaptation of new employees. In terms of adaptation to focus on its various forms, as well as the basic principles to be observed in the adaptation to be successful, quick and efficient. Mentioned is also binding on the selection process and its methods, which directly affects the success of adaptation. In the practical part, I imagine "Exploring the business", and its basic characteristics, history, strategic direction, organizational structure and market position. The following is a description of the integration process of examining the company. The last chapter is a survey of the company and subsequent recommendations.

Keywords: Integration, adaptation, process, training methods, personnel management

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD. za metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování též patří mé rodině za pochopení a trpělivost během celého mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Bakalářskou práci jsem zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Monika Klimešová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE JAKO SMĚR FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONTEXTU SOUČASNÉHO VÝVOJE.....	13
1.3 KLÍČOVÁ ROLE PERSONALISTY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
2 VZDĚLÁVÁNÍ	16
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY A TERMINOLOGIE	16
2.2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	17
2.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	18
3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY A TERMINOLOGIE	20
3.2 ZÁKLADNÍ POSTUP ZÍSKÁVÁNÍ NOVÉHO PRACOVNÍKA.....	21
3.3 METODY VÝBĚRU	22
4 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	24
4.1 ZÁKLADNÍ POJMY A TERMINOLOGIE	24
4.2 ROZŠÍŘENÝ PROCES PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE	25
4.3 ROVINY A ÚROVNĚ ADAPTACE	25
4.4 METODY ŘÍZENÉ ADAPTACE.....	26
4.4.1 Informativní brožura	27
4.4.2 Úvodní workshop	27
4.4.3 Demonstrování	27
4.4.4 Tutoring a mentoring.....	27
4.4.5 Plán adaptace.....	28
4.4.6 Rotace.....	28
4.4.7 E-learningové kurzy	28
4.5 HODNOCENÍ PROCESU ADAPTACE.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 METODOLOGIE PRŮZKUMU	31
5.1 ROZSAH A CÍL PRŮZKUMU	31
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	31
5.3 SPECIFIKACE PRŮZKUMU	32
5.3.1 Průzkum č. 1 – obsahová analýza interních dokumentů.....	32
5.3.2 Průzkum č. 2 – dotazníkové šetření	33
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY	34
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	34
6.2 ZÁKLADNÍ FINANČNÍ UKAZATELE	35
6.3 PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	35
6.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	36
7 REALIZACE VÝZKUMU	38

7.1	NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	38
7.1.1	Popis současného nastavení	38
7.1.2	Výsledky z průzkumu	39
7.2	INTEGRACE ZAMĚSTNANCŮ	40
7.2.1	Popis současného nastavení	40
7.2.2	Výsledky z průzkumu	41
7.3	SHRNUTÍ Z PRŮZKUMŮ	42
7.4	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	43
	ZÁVĚR	45
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	46
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ	49
	SEZNAM TABULEK.....	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

Dnešní podnikatelské prostředí se vyznačuje velkým konkurenčním tlakem, nutností flexibilně reagovat na změny na trhu a chování zákazníků a také snahou o efektivitu. Svoji roli v tomto faktu hraje jak vlastní konkurence, tak také vývoj posledních několika let, který byl ovlivněn světovou hospodářskou krizí. O úspěchu firmy stále více rozhodují okolnosti, které dříve firmy podceňovaly nebo jim nevěnovaly dostatečnou pozornost. Jedním z těchto faktorů je péče o zaměstnance, o jejich spokojenost a jejich další rozvoj.

Aktuálnost tématu péče a rozvoje zaměstnanců stoupá nejen v kontextu vývoje interního prostředí, ale také s ohledem na proměny prostředí externího. Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mají vedle pozitivnějšího finančního modelu i velmi silný motivační náboj. Proto se řada firem rozhodla investovat do personálního rozvoje svých zaměstnanců a podporovat tím jejich spokojenost a motivaci setrvat ve firmě. Jednou z důležitých součástí systému firemního vzdělávání je také adaptační proces nových zaměstnanců. Rychlost, efektivita, ale především kvalita adaptačního procesu nováčků výrazně ovlivňuje jejich spokojenost, motivovanost a zvyšuje jejich přínos pro firmu. V neposlední řadě má také významný ekonomický efekt. Čím dříve začne zaměstnanec podávat „optimální“ výkon, tím dříve přináší firmě hodnotu.

Tyto všechny důvody mě vedly k volbě tématu mé bakalářské práce: Integrace nových zaměstnanců jako součást firemního vzdělávání. Na toto téma bych se ráda podívala nejen z teoretického pohledu, ale přispěji také svými osobními zkušenostmi a zkušenostmi mých kolegů. Jako manažer ve finanční instituci se s tímto tématem sama často setkávám jako přímý účastník procesu výběru a následné adaptace. Firemní vzdělávání je oblast, která se velmi dynamicky rozvíjí a za poslední desetiletí se objevují stále nové trendy a přístupy. I z tohoto důvodu chci ve své práci vyjít z teoretického úvodu, ve kterém se budu věnovat jak tématu firemního vzdělávání, jeho možnému pojetí, metodám a přístupům, tak tématu adaptace nových zaměstnanců. Z pohledu adaptace se zaměřím na její různé formy, dále pak základní principy, které je třeba při adaptaci dodržovat, aby byla úspěšná, rychlá a efektivní. Zmíněna bude také vazba na proces výběru a jeho metody, který přímo úspěšnost adaptace ovlivňuje. Část textu bude věnována také úloze nadřízených a personálního oddělení. Ráda bych se také dotkla tématu vazby firemního vzdělávání na personální strategii, resp. firemní strategii. V praktické části nejprve představím „zkoumanou firmu“, její základní ukazatele, historii, strategické směry, organizační strukturu a pozici na trhu. Ná-

sledovat bude popis současného integračního procesu zkoumané firmy. Druhou důležitou součástí přípravy nového adaptačního procesu je provedení průzkumu ve firmě. Průzkum ve firmě probíhal za pomoci dotazníkového šetření. Vzorek tvořili jak zaměstnanci, kteří v nedávné době prošli adaptačním procesem, tak jejich nadřízení a v neposlední řadě také pracovníci personálního oddělení. Celkem se jedná o cca 150 osob, návratnost byla 72%. Výsledky z dotazníku a závěry z předchozích kapitol jsou pak základem pro návrh změn v adaptačním procesu. V závěru jsou pak stručně uvedeny zásadní poznatky z teoretické části, které byly nejdůležitější pro praktickou část práce. Současně jsou vyzdvížena specifika zkoumané firmy, která byla potřeba při psaní praktické části zohlednit.

Hlavním cílem práce je navrhnout optimální podobu adaptačního procesu ve zkoumané firmě. Tohoto cíle bude dosaženo na základě těchto dílčích cílů:

- Popsat současné metody a formy vzdělávání nových zaměstnanců
- Kriticky zhodnotit současný systém integrace ve firmě a navrhnout opatření ke zlepšení
- Provést empirický průzkum a na základě výsledků z průzkumu i teoretické části potvrdit/vyvrátit hypotézu „Strukturovaný integrační systém má vliv na kvalitu a rychlost zpracování nových zaměstnanců“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Personální strategie jako směr firemního vzdělávání

Základní podnikatelská rozhodnutí každé firmy týkající se například umístění trhu, alokace prostředků, organizační struktury, základních strategických cílů anebo forem konkurenčního boje jsou zpracovány ve firemní strategii. V návaznosti na firemní strategii by měly být vytvořeny – v hierarchii o jeden stupeň nižší – jednotlivé funkční strategie. Jednou z těchto strategií je také personální strategie. Její role tedy spočívá v zajišťování strategického rozvoje specializovaných (často organizačně oddělených) oblastí; to vše v souladu s celkovým strategickým plánem firmy. Personální strategie tedy v podstatě konkretizuje firemní strategii pro oblast práce s lidskými zdroji. Mezi hlavní cíle personální strategie můžeme uvést utváření personální struktury, péče o rozvoj a kvalifikaci pracovníků, vytváření sociálních a pracovních podmínek, zajištění stabilizace firmy a také utváření dlouhodobé shody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Vazbu mezi firemní a personální strategií dle Starzyczné (Starzyczná, 2007, nestr.) znázorňuje následující obrázek (Obr. 1).



Obr. 1. Vazba mezi firemní a personální strategií

Dle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 178) lze formulovat personální strategii různými přístupy, které jsou odrazem způsobu řízení změn a uvádění lidské složky podniku do souladu s jeho cíli. V těchto přístupech by měly být zohledněny: kýžená kvalifikace a schopnosti potřebné pro firmu v budoucnu, úroveň výkonnosti, a zda organizace výkonnost a kvalifikaci svých lidí dostatečně využívá. Armstrong klade důraz také na strukturu firmy, její procesy a systémy a na fakt, zda se v jejich současné podobě je firma schopna vyrovnat

s budoucími úkoly. Armstrong charakterizuje strategické řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 27) jako „*přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztah.*“

1.2 Řízení lidských zdrojů v kontextu současného vývoje

Lidské zdroje se stávají důležitým zdrojem konkurenční výhody každé firmy a je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. V dnešní době se však neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti každého pracovníka. Jeden z těch, kteří se zmiňují o vlivu externího prostředí (Koubek, 2001, str. 237) uvádí, že pokud firma chce udržet krok s trhem, musí být schopna „*velmi flexibilně reagovat na vývoj vnějších i interních podmínek a zajistit kvalifikované pracovníky. A nejen to, musí to umět udělat rychle a současně efektivně.*“

Pokud bychom se podívali do vnějšího prostředí firmy za posledních několik let, můžeme tam spatřit několik významných trendů, které formují jak oblast vzdělávání, tak oblast získávání nových zaměstnanců. Dobeš (Dobeš, 1998, s. 6) uvádí několik příkladů. Technologické změny mění obsah práce a vytváří nové dovednosti. Ekonomické vlivy (například inflace nebo konkurenční tlak) určují mzdovou úroveň a tlačí na náklady (tj. také například investice na rozvoj) směrem dolů. Demografické změny ovlivňují celkový stav pracovní síly a úroveň nabídky práce. Časté jsou také legislativní změny s dopadem na řadu procesů týkající se lidských zdrojů. Existuje i řada interních vlivů, které mají dopady na formování metod a procesů, na jejich podobu v jednotlivých firmách. Některé z těchto tlaků souvisí s již zmíněnými externími vlivy, jako jsou snižování nákladů, důraz na kvalitu či snahy o zvyšování produktivity. Trendy v řízení lidských zdrojů jsou v posledním desetiletí dány úsilím podniků o snížení stavu pracovníků a snížení počtu úrovní řízení.¹ Současně dochází k optimalizaci procesů a tudíž změnám náplně práce pracovníků a s tím související nutností získávání nových dovedností. Objevují se také nové trendy; jako práce na nový úvazek, dočasné zaměstnávání či práce z domova.

¹ Někdy se můžeme setkat s anglickým termínem „downsizing“ (snížení počtu pracovníků) a „delaying“ (snížení počtu úrovní řízení).

1.3 Klíčová role personalisty v řízení lidských zdrojů

Ještě než se pustím do přiblížení tématu vzdělávání a následně adaptace, ráda bych se zastavila u role personalistů při řízení lidských zdrojů. Také v části vzdělávání a adaptace je jejich úloha klíčová, proto této otázce chci ve své práci věnovat prostor.

Základní úlohou personálních útvarů je v podstatě poskytování služeb týkajících se řízení lidských zdrojů vnitropodnikovým zákazníkům. Dle Armstronga (Armstrong, 2007) se personální útvar „specializuje na řízení a rozvoj lidí organizaci....jeho základními činnostmi jsou: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, personální správa a vše další co souvisí se zaměstnaneckými vztahy.“ (Armstrong, 2007, s. 65) Ze strategického pohledu můžeme říci, že nabízí služby a rady, které umožňují organizaci dosahovat jejích cílů prostřednictvím svých zaměstnanců.

Armstrong rozlišuje dvě základní role personálního útvaru: 1) vedení, usměrňování a poskytování rad a 2) roli partnera v podnikání: (Armstrong, 2007, s. 67) Podrobnější výčet rolí personálního útvaru můžeme najít například u Ulricha, který nejdříve v roce 1997 a následně v roce 2005 ve spolupráci s Brockbankem představil rozšířený model kompetencí personálního útvaru (Tab. 1). Zpracováno dle (Armstrong, 2007, s. 85).

Tab. 1. Role personalistů dle Ulricha a Brockbanka

Role	Popis
Obhájce pracovníků	Personalista pomáhá pracovníkům při řešení problémů a komplikovaných či konfliktních situací. Stojí na jeho straně a pomáhá mu situaci vyřešit.
Rozvíječ lidského potenciálu	Ve spolupráci s manažerem se snaží neustále přemýšlet o dalším rozvoji každého zaměstnance. Připravuje ho za pomoci personalistických nástrojů a metod k tomu, aby byl úspěšný.
Funkční expert	Je znalec všech personálních postupů a procesů. Je jejich efektivní administrátor. Řídí pracovní procesy. Je právním expertem v oblasti práce s lidskými zdroji. Seznamuje firmu se základními personálními činnostmi.
Strategický partner	Personalista kontroluje několik pohledů (změny, plánování lidských zdrojů, management znalostí atp.) a spojuje je do systému tak, aby mohl naplnit vizi a poslání.
Leader	Vede personální útvar, připravuje jeho strategii a další rozvoj, trvale rozvíjí a zlepšuje procesy a spolupracuje s ostatními útva-

ry.

Na závěr je třeba poznamenat, že personalita není ve svých úkolech sám. Naopak je žádoucí a předpokládá se, že ve většině svých kompetencí a úkolů spolupracuje s manažery. Role personalistů jsou částečně shodné, ale částečně podléhají podmínkám a potřebám firem, ve kterých působí.

2 VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 Základní pojmy a terminologie

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Z pohledu firmy je cílem vzdělávání zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné pracovníky tak, aby byli schopni uspokojit současné i budoucí potřeby organizace. Všichni máme neustálou potřebu lépe se orientovat ve světě a lépe se v něm pohybovat. Jedním z autorů, který charakterizuje pojem vzdělávání a jeho vazby na učení a rozvoj definuje Jedním z autorů, je Hroník (Hroník, 2007, s. 28-34) Pojem vzdělávání velmi úzce souvisí s pojmem učení nebo učení se a s pojmem osobní rozvoj. Samozřejmě bývají v praxi tyto termíny velmi často zaměňovány, což v prostředí firem nikterak nevadí, nicméně jejich objasnění nám přinese zajímavé (i když ne překvapivé zjištění):

- Učení se je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně, aniž o tom třeba víme.
- Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)
- Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. (Hroník, 2007, s. 31)

Vzájemný vztah učení se, rozvoje a vzdělávání dle Hroníka (Hroník, 2007, s. 31) je znázorněn na obrázku níže (Obr. 2).



Obr. 2. Vztah učení se – rozvoje - vzdělávání

Z uvedeného terminologického upřesnění a obrázku vyplývá hned několik závěrů, které je třeba mít v kontextu tématu vzdělávání i adaptace zaměstnanců na mysli. Závěry jsou převzaté z Hroníka (Hroník, 2007, s. 30-33):

- Učíme se všichni, neustále. Jde spíše o to, jestli se učíme dostatečně rychle. Člověk nebo firma, která zaostává v učení se, upadá.
- Učíme se, i když se nevzděláváme. Učíme se i nežádoucím věcem (např. kouřit), což ovšem stěží můžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně, a nejde jen o vzdělávání.
- Můžeme rozlišit dva druhy učení: spontánní a záměrné. Pozornost je zpravidla soustředěna na organizované učení se (vzdělávání), ale nejpodstatnější věci se učíme spontánně; a to i v pracovním procesu.

2.2 Firemní vzdělávání

Cílem vzdělávání z pohledu firmy je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné pracovníky, kteří budou připraveni k naplňování současných i budoucích cílů organizace. Pro naplnění tohoto cíle je klíčová schopnost realisticky zformulovat požadavky na dovednosti pracovníků. Tyto požadavky musí být dokonale vyvážené. Jednou z častých chyb je například přílišná orientace firem na část dovedností (zpravidla těch snadněji identifikovatelných). Je třeba mít na paměti, že vzdělávání pracovníků musí věnovat pozornost stejně tak schopnostem v oblasti tzv. „měkkých dovedností“ (interpersonálních a analytických), jak schopnostem v oblasti „tvrdých dovedností“ (výkon práce a fungování). Pouze vyvážený přístup k těmto oběma částem zajistí firmě skutečnou prosperitu.

Jak již bylo řečeno dříve, potřebu vzdělávání ovlivňuje celá řada faktorů interních i externích, které kladou nové a nové nároky na dovednosti a schopnosti pracovníků. Z praxe můžeme uvést několik situací, které mají za následek rozsáhlejší změny kompetencí a mění tak pohled na plánování a vzdělávání lidských zdrojů ve firmě. Příkladem mohou být: změny v nabídce produktů nebo služeb, uvedení nové technologie, zavedení nového informačního systému, požadavek na snížení nákladů, organizační změny a změny ve způsobu řízení, snaha o optimalizaci procesů nebo zvýšení kvality, nutnost změn v prvcích podnikové kultury atp.

2.3 Metody vzdělávání

Volbu metod vzdělávání ovlivňuje celá řada faktorů, jak z pohledu organizace, tak z pohledu pracovní pozice, tak z individuálního pohledu každého pracovníka. Obecně platí, že čím větší bude míra aktivního učení, tím lepší budou výsledky vzdělávání.

Mezi základní metody firemního vzdělávání můžeme zařadit:

- **Školení.** Nejběžnější forma firemního vzdělávání, která může mít více podob i různý rozsah. Zajišťována bývá jak interními, tak externími specialisty a standardní délka je 1-2 dny. Školený je zpravidla součástí větší skupiny. Využívá se zejména pro seznámení se standardními procesy a tématy.
- **Instruktaž při výkonu práce.** Je nejčastěji používanou metodou typu „pozoruj a kopíruj“. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácviky nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník předvede pracovní postup (i opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.
- **Coaching.** Představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže – dlouhodobější kontrolu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce
- **Mentoring.** Je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi. Ten si vybírá svého rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Vytváří se tu těsnější, přátelštější vztah mezi školeným a školitelem,
- **Asistování.** Je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Metoda se používá zejména při výchově řídicích pracovníků a specialistů.
- **Pověření úkolem.** Je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi.
- **Rotace práce.** Je to metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metody se používá především při výchově manažerů. Podmínkou úspěšnosti je, aby lidé na pracovištích považovali za svou povinnost a

součástí svého poslání pomoci dočasně umístěným pracovníkům při osvojování si pracovních znalostí a dovedností.

- **Pracovní porady.** Jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Zmíněný výčet metod nezahrnuje všechny možné metody vzdělávání, které je možno využít, nicméně jedná se o ty nejdůležitější metody s ohledem na téma práce – integrace nových zaměstnanců.

3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

3.1 Základní pojmy a terminologie

Získávání a výběr pracovníků nesmí být ve firmě náhodnou činností, ale musí být součástí plánovaných aktivit vedoucích k naplnění strategie firmy (viz kapitola o návaznosti personální a firemní strategie). Stejně tak jako celou oblast práce s personálními zdroji i oblast získávání a zejména výběru zaměstnanců zaznamenala v posledních letech vývoj. Dřívější tradičnější přístup spočívající v důrazu na kvalifikaci a schopnostem se pomalu nahrazuje přístupem, ve kterém se stejně důležitou otázkou stává, zda má uchazeč správné postoje, bude schopen zapadnout do podnikové kultury, adaptovat se na ni apod. Jinými slovy řečeno, zatímco při tradičním přístupu k získávání a výběru pracovníků se téměř výhradně uplatňovaly jako kritéria požadavky pracovního místa, při novém přístupu jsou rozhodující také kritéria z pohledu týmu nebo firemní kultury.

Koubek (Koubek, 2001, s. 126) charakterizuje proces získávání a výběru jako „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v podniku), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností*“. Tureckiová (Tureckiová, 2004, s. 47) vyzdvihuje roli manažerů v tomto procesu a podotýká, že jejich nezastupitelnou funkcí je „*získat, rozvinout a udržet pro firmu takové pracovníky, kteří budou ve svých pracovních pozicích a při plnění svých pracovních rolí angažovaní, samostatní a vysoce výkonní*“.

Hlavními důvody, které vedou k nastartování procesu získávání pracovníků, můžeme popsat jako: odchod stávajícího zaměstnance, rozšíření činnosti organizace, nové pracovní postupy nebo organizační změny. Je třeba však mít na paměti, že existují i alternativy a firma by se měla pokusit nalézt způsob, jak uspokojit svoje potřeby jinak, než jen pouhou náhradou pracovníka na pracovním místě, které má stejnou podobu jako před tím, než došlo k jeho uvolnění. Zmíněnými alternativami může být například reorganizace práce, automatizace procesu nebo jeho části, anebo úplné zrušení činnosti.

Rozlišujeme dva druhy zdrojů pracovníků: externí a interní, které můžeme vybírat sami nebo za pomoci jiné firmy. To, jaká kombinace bude zvolena, ovlivňuje všechny další činnosti, jako jsou výběr pracovníka, adaptace nového pracovníka apod. Z tohoto důvodu shrnuji dopady v následující tabulce (Tab. 2). Tabulka je zpracována volně dle Bedrnové. (Bedrnová, 2007, s. 324-326)

Tab. 2. Výhody a nevýhody různých variant zdrojů pracovní síly

	Vlastní síly	Cizí síly
Externí zdroje	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce</p> <p>Výhody: nová krev za menší náklady, člověk není ovlivněný</p> <p>Nevýhody: delší proces adaptace, tendence vybírat toho, kdo zapadne</p>	<p>Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: znalost externího trhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru, příchod „čerstvé“ krve</p> <p>Nevýhody: menší citlivost k prostředí, náklady na výběr, delší proces adaptace</p>
Interní zdroje	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce.</p> <p>Výhody: znalost firemní kultury, menší náklady, bez adaptace</p> <p>Nevýhody: profesionální slepota, riziko vlivů z firmy, tendence ke kontinuitě ne ke změně, menší sklon k netradičním řešením</p>	<p>Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce.</p> <p>Výhody: objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny, nezatížený pohled, bez adaptace</p> <p>Nevýhody: náklady na výběr, menší citlivost na firemní hodnoty</p>

3.2 Základní postup získávání nového pracovníka

Odborníci zabývající se oblastí řízením lidských zdrojů uvádějí ve svých publikacích vypracované postupy procesu získávání pracovníků. Například Armstrong (Armstrong, 2007, str. 343) proces získávání a výběru pracovníků dělí na tři fáze:

- I. **Definování požadavků.** Příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.

- II. **Přilákání uchazečů.** Prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku a mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
- III. **Vybírání uchazečů.** Třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra², nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

3.3 Metody výběru

Stýblo (Stýblo, 1994) dělí metody používané při výběru pracovníků na základní, které by měly být použity u všech kategorií pracovníků, a speciální. Základními metodami jsou personální anamnéza, tedy zkoumání životopisu a dotazníku, a výběrový rozhovor. Další skupinu metod rozlišuje podle potřeby a účelu na testování odborných, psychických a speciálních způsobilostí. Důležité je dbát určité posloupnosti v pořadí kroků při výběru, jak konstatuje Koubek. (Koubek, 2001, s. 131-132) Doporučuje vždy začínat zkoumáním dokumentů, pak provádět testy znalostí a dovedností, následně testy osobnosti a nakonec pohovor. Je možné, aby všichni uchazeči podstoupili všechny tyto kroky, nebo se po každé disciplíně nevyhovující uchazeči vyřadí. Z uvedeného vyplývá, že mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků patří testy pracovní způsobilosti, praktické zkoušky a výběrové rozhovory. Samozřejmě jako vždy platí, že některé metody jsou vhodnější pro určitou skupinu funkcí, jiné zase jsou méně vhodné.

Dle Hroníka (Hroník, 2007, s. 113-114) by mělo být úspěšné výběrové řízení postaveno na čtyřech pilířích: personální anamnéza, testy, rozhovor a reference. K jednotlivým pilířům jsou pak přiřazeny nejčastěji používané metody (Tab. 3).

Tab. 3. Čtyři pilíře efektivního výběru dle Hroníka

Anamnéza	Testy	Rozhovor	Reference
Strukturovaný živo-	Odborné testy	Krátký (screening)	Strukturovaná refe-

² Assessment centrum (někdy nazýváno zkratkou AC) je komplexní výběrová nebo výcviková metoda, která dokáže spojit různé metody zjišťování podle předem daných kritérií, umožňuje kvalitnější predikci, výběr a posouzení předpokladů pro výkon určité profese.

topis Osobnostní dotazník	Jazykové testy Výkonové testy Psychologické dotazníky Projektivní testy Testy chování v přirozených podmínkách Assessment centrum	rozhovor Výběrové interview s HR Výběrové interview s nadřízeným	rence Záruka zaměstnavatele
------------------------------	--	--	--------------------------------

Dle Hroníka (Hroník, 1999, s. 92) je volba výběrové metody závislá na potřebách organizace. Vždy by ale měla být naplněna zásada „3E“, tedy efektivity, etiky a ekonomičnosti. Požadavek efektivity směřuje k výběru nejvhodnějšího uchazeče, který setrvá na pracovním místě a bude v organizaci přínosem nejen z hlediska výkonu. Etičnost vyhledávání, získávání a výběru pracovníků spočívá ve výběru takových metod a postupů, které by vylučovaly jakoukoli diskriminaci. Třetím zohledňovaným kritériem výběrového řízení je ekonomičnost, kterou lze vyjádřit jako optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.

4 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Základní pojmy a terminologie

Příchodem nového zaměstnance do organizace začíná jeho adaptační a socializační proces. Adaptaci můžeme obecně definovat jako proces vyrovnávání se člověka se skutečností (pracovním prostředím), ve které plní pracovní úkoly. Konkrétní pohled na integraci nového zaměstnance dává například Koubek (Koubek, 2001, s. 180-181), který uvádí, že „*orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků předcházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.*“ (Koubek, 2001, s. 181)

Tureckiová (Tureckiová, 2004, s. 66) rozlišuje dvě formy adaptace: pracovní a sociální. Pracovní adaptaci charakterizuje jako „*přizpůsobení se jednotlivce práci, pracovní činnosti a požadavkům kladeným na pracovníka při zvládnání pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pracovní pozice*“. Sociální adaptaci popisuje jako „*přizpůsobení se jedince sociálnímu prostředí firmy, tj. sociálním (interpersonálním a skupinovým) vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy*“.

Délka adaptačního procesu je velmi variabilní, trvá v rozpětí od jednoho do šesti měsíců. Závisí na celé řadě faktorů, zejména pak na povaze pracovního místa, zařazení ve firemní hierarchii, spolupráci mezi personalistou a budoucím nadřízeným a kvalitou adaptačního procesu. Jako nejčastější úskalí adaptace bývá v odborné literatuře zmíněno: přesycení informacemi během krátké doby, pověřování podřadnými úkoly anebo pověřování úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost neúspěchu.

4.2 Rozšířený proces pracovní a sociální adaptace

Na adaptaci se můžeme díky pouze z užšího pohledu (jako na proces zaškolení nového pracovníka), v praxi ale platí, že úspěch a efektivita adaptačního procesu není dána jen vlastním zaškolením a seznámením s organizací či pracovním místem. Dle Armstronga kvalitu a náplň adaptace ovlivňuje celá řada dalších souvislostí, například dříve zmíněná forma výběru uchazeče anebo přesně definovaná očekávání v průběhu výběrového řízení. Například Taylorův model přesnosti vybraných metod pro výběr pracovníků říká, že vysokou úspěšnost dosahují assessment centra, dále ukázky práce nebo testy schopností a dovedností. Naopak velmi málo přesné jsou reference a nestrukturované pohovory. (Armstrong, 2007, s. 360-363)

Tureckiová (Tureckiová, 2004, s. 67) uvádí tzv. rozšířený proces pracovní adaptace, resp. socializace jedince dle Robbinse z roku 2002. Na obrázku níže jsou názorně zachyceny důležité souvislosti a milníky v průběhu tohoto rozšířeného procesu integrace (Obr. 3).



Obr. 3. Rozšířený proces pracovní adaptace

4.3 Roviny a úrovně adaptace

Již z předchozí kapitoly vyplývá, že termín adaptace, jejího rozsahu a uvedení do praxe záleží do jisté míry na přístupu každé z organizací. Z teoretického pohledu můžeme vedle typu adaptace (sociální a pracovní adaptace zmíněné v minulé kapitole), rozlišovat také

roviny a úrovně adaptace. Dle Koubka (Koubek, 2001, s. 194) se adaptace zaměřuje na tři oblasti:

1. **Celopodniková adaptace**, která je zaměřena na zprostředkování obecných informací společných pro všechny pracovníky podniku bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. **Útvarová adaptace** týkající se organizační jednotky podniku, která má postihnout nějaké detaily a specifika práce v konkrétních útvarech nebo jednotkách.
3. **Adaptace** na konkrétní pracovní místo je adaptace obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Vedle roviny, o které můžeme prohlásit, že sleduje organizační strukturu či vymezení pracovního místa, je ale také velmi podstatná rovina, která sleduje více sociální aspekt adaptace. O této rovině se zmiňuje například Kociánová (Kociánová, 2010, s. 133), která uvádí, že adaptace může probíhat po oficiální linii jako plánovitý proces zajišťovaný personálním útvarem a přímým nadřízeným anebo neformálním způsobem jako spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Dle Kociánové (Kociánová, 2010, s. 134) je neformální proces mnohdy efektivnější.

4.4 Metody řízené adaptace

Účinnost a efektivitu adaptačního procesu značně ovlivňuje i míra vypracování nástrojů pro adaptační proces a dílčích adaptačních programů v organizaci. Bedrnová (Bedrnová, 2007) charakterizuje adaptaci takto: „*Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.*“ (Bedrnová, 2007, s. 346) Obsah adaptačního plánu by se měl odvíjet od složitosti a náročnosti pracovní činnosti, druhu a charakteru práce, úrovně dosaženého vzdělání a délky praxe tak jako od jeho individuálních potřeb. Současné trendy jasně hovoří pro vypracování uceleného systému řízení adaptačních procesů v organizaci, zároveň je důležité, aby byl pravidelně kontrolován a hodnocen. Nejčastější metody využívané při adaptaci jsou zpracovány dále.

4.4.1 Informativní brožura

V této brožuře jsou sdělovány informace, které se zpravidla týkají celé organizace a jsou obecně platné. S informativními brožurami se můžeme setkat jak v tištěné tak v elektronické podobě. Je příkladem formalizovaného adaptačního nástroje. Měl by být připraven v atraktivní „zábavnější“ podobě a měl by odpovědět na typické otázky nového zaměstnance. Podle Kociánové (Kociánová, 2010, s. 134) by měl obsahovat následující informace: informace o činnosti organizace, organizační strukturu, kontakt na vybrané pracovníky organizace a pravidla komunikace, základní organizační normy, pracovní podmínky v organizaci, informace o odměňování, informace o zaměstnaneckých výhodách, možnosti vzdělávání a rozvoje, vzory formulářů apod.

4.4.2 Úvodní workshop

Velmi častá forma na úvod adaptačního procesu. Úvodní motivační workshop má obvykle délku mezi půl až 2 dny. Vhodnější bývají kratší varianty. Umožňuje sladování nově příchozích s očekáváním managementu. Měl by mít zážitkový charakter, ne jen sdělování informací. Předmětem tohoto školení je seznámení pracovníků s organizací obecně, s jejím posláním, základní organizační strukturou a hlavními personálními a praktickými aspekty týkajícími se chodu a běžného fungování organizace. Nový pracovník je také seznámen se svým zařazením, popisem pracovního místa a základním nastavením adaptačního procesu.

4.4.3 Demonstrování

Dle Armstronga se jedná „o jednu z nejpoužívanějších a také nejzneužívanějších metod vzdělávání“ (Armstrong, 2007, s. 793). Jedná se o metodu, při které jsou nejdříve pracovníci seznámeni s postupem, a následně je jim umožněno si činnost vyzkoušet. Její výhodou je aktivní zapojení pracovníka a možnost okamžitě korigovat odchylky od optimálního postupu.

4.4.4 Tutoring a mentoring

Tutor a mentor jsou průvodci adaptačním procesem. Je vhodné, když nově příchozí pracovník má určenou osobu, která se danou dobu o něj programově zajímá. Tutorem a mentorem může být bezprostřední nadřízený, ale nemusí. Opět platí, že záleží na individuálních i firemních podmínkách dané adaptace. Zajímavým aspektem mentorování je fakt, že může mít pozitivní vliv nejen na svěřence, ale také na mentora. Jak konstatuje Bedrnová, Nový (Bedrnová, 2007, s. 374) „v průběhu mentorování může docházet k vzájemnému

obohacování, zejména pokud mentorovaná osoba má neotřelý pohled na dění ve firmě či oboru.“ Mentorování může vzniknout mezi členy organizace neformálně, je to vztah zcela dobrovolný podobný vztahu rodiče a dítěte. (Bedrnová, 2007, s. 374) Tutoring je obdoba mentoringu. Odlišnost vysvětluje například Tureckiová (Tureckiová, 2004, s. 104), která říká *„že u této metody jde spíše o skupinovou péči a více o učení se odborné problematice, primárně (i když ne jenom) jde o rozvoj technické a metodické složky kompetence, vztah mezi tutorem a žákem je více vztahem experta a nováčka.“*

4.4.5 Plán adaptace

V současnosti již také velmi využívaný nástroj, který kombinuje různé nástroje adaptace a vzdělávání (kolečko, motivační workshop atp.) a stanovuje jasné milníky, včetně pravidelného hodnocení z obou stran – přímého nadřízeného i adaptujícího se zaměstnance. V podstatě se jedná o strukturovaný plán činností a vzdělávacích aktivit.

4.4.6 Rotace

Rotace je velmi efektivní nástroj zejména pro zvyšování zkušeností a dovedností pracovníků ve firmě. Výhodou rotace je bezprostřední přímý kontakt s činností, nejen instruktáž či školení. Tureckiová uvádí (Tureckiová, 2004, s. 104) že v případě adaptačního procesu *„může mít rotace podobu vstupního kolečka, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech“*.

4.4.7 E-learningové kurzy

Z pohledu použitých nástrojů se jedná o specifický typ školení, nicméně vzhledem k jeho oblíbenosti a všeobecnému rozšíření ho uvádím ve svém výčtu. Jeho velkou výhodou je časová i prostorová nenáročnost, zábavná forma a možnost rychlé zpětné vazby jak pro firmu tak pro školícího se pracovníka. E-learningové kurzy také dokáží vytěžit všechny možnosti dnešních moderních technologií a zkombinovat učící se částí s videi, interaktivními sekcemi či otestování na závěr lekce. Tato metoda ale také své nevýhody. Koubek (Koubek, 2001, s. 273) uvádí, že *„základní nevýhodou je náročnost vybavení a také cena vzdělávacích programů, které jsou zpravidla šity na míru a mohou být velmi nákladné.“*

4.5 Hodnocení procesu adaptace

Hodnocení každého vzdělávacího a školícího programu je jeho velmi důležitou součástí. Toto potvrzuje i Armstrong (Armstrong, 2007, s. 555), který uvádí „*vyhodnocování je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace*“.

Jako u každé jiné aktivity je i u hodnocení procesu adaptace důležité hodnotit (a to pravidelně) celkové přínosy a náklady tohoto procesu, jeho celkovou efektivitu a dopad. I u procesu adaptace můžeme říci, že ovlivňuje výkonnost pracovníků, Ať už se na ni díváme z pohledu finančních výsledků, zvýšení kvality, větší flexibility nebo lepší schopnosti řešit krizové situace. Důležitou součástí adaptačního procesu je tedy formální, systematické a pravidelné sledování průběhu a s časovým odstupem pak vyhodnocování skutečného dopadu a přínosu.

Hodnocení adaptace pracovníků však není jen záležitostí personálního útvaru. Tohoto vyhodnocování se musí aktivně účastnit všichni účastníci daného procesu. Vodák, Kucharčíková (Vodák, 2007, s. 131) specifikují vedle hlavního garanta procesu (personálního útvaru) ještě tyto další klíčové skupiny: vrcholový management, ostatní manažeři, vlastní účastníci a externí odborníci. Jako nástroj pro posuzování kvality adaptačního procesu můžeme použít celou řadu nástrojů a metod. Zvolení metody pak může ovlivnit kvalitu hodnocení a výsledky. Hodnotíme samotný proces, jeho úspěšnost, jeho efektivitu, nastavení zvolených metod. Hodnocení můžeme provádět jak průběžně, po skončení tak s časovým odstupem. Použité metody mohou být od velmi otevřených až po strukturované. Záleží na každé firmě, jaké metody zvolí a do jaké míry je formalizuje. Oblíbenou metodou je například hodnotící pohovor. Zpravidla ho vede garant procesu adaptace (viz v kapitolách dříve), přičemž předmětem hodnotících pohovorů je průběžné seznámení pracovníka s výsledky práce a kontrola splněných cílů, které byly v rámci adaptačního procesu stanoveny. Často je také vystavován pracovní posudek, ve kterém se hodnotí úroveň znalostí a dovedností pracovníka po ukončeném adaptačním procesu. Hodnocení může také probíhat sledováním výkonnosti pracovníka jak z kvantitativního tak kvalitativního pohledu. Většina metod je zaměřena na hodnocení pracovní adaptace. Nicméně v dnešní době lze hodnotit i adaptaci sociální. Mapování četnosti kontaktů je jednou z možností, jak sledovat sociální začleňování nového pracovníka.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE PRŮZKUMU

5.1 Rozsah a cíl průzkumu

Svůj průzkum zaměřuji na analýzu fungování činností a procesů souvisejících s integrací zaměstnance v širším pojetí – tj. nábořem, výběrem a vlastní fází integrace. Na základě analýzy interních dokumentů a anketou mezi zaměstnanci se pokusím zjistit, zda firma má svoje integrační procesy nastaveny tak, aby probíhaly ke spokojenosti obou stran a současně pro firmu byly efektivní. Efektivitou nemyslím pouze vynaložené prostředky, ale také schopnost zaměstnanců zapojit se po adaptačním procesu okamžitě a plnohodnotně do pracovního procesu, resp. do plnění svých pracovních cílů.

Mým cílem je však nejen provést průzkum, ale na závěry a zjištění navázat vlastními návrhy na změny v aktuálně fungujících procesech. Tyto návrhy budou uvedeny v závěru práce. Současně chci svoje výsledky využít i v rámci firmy jako zpětnou vazbu dotčeným útvarům – tj. zejména personálnímu útvaru a managementu firmy. Věřím, že moje závěry a z nich vyplývající návrhy mohou pro firmu znamenat takové změny, které zajistí vyšší spokojenost zaměstnanců, lepší využití jejich potenciálu a efektivněji plánovaný osobní rozvoj každého jednotlivce nebo týmu.

5.2 Výzkumné otázky

Základní hypotézou, kterou chci potvrdit (či vyvrátit), je konstatování, že strukturovaný integrační systém má vliv na kvalitu a zapracování nových zaměstnanců. Tuto základní hypotézu jsem rozpracovala do dílčích podotázek dle příslušnosti k fázi celého procesu.

Nábor a výběr nových zaměstnanců:

- Přispívá proces náboru k rychlé integraci zaměstnanců?
- Jaké postupy náboru a výběru pracovníků banka používá?
- Jak hodnotí proces náboru jeho účastníci?
- Jak přispěl k jejich rychlé adaptaci?
- Shledávají proces náboru jako efektivní a adekvátní manažeři firmy?

Integrace nových zaměstnanců

- Jak probíhá proces nástupu a integrační proces v Komerční firmě?

- Jak hodnotí proces integrace jeho účastníci, jeho rozsah, obsah i intenzitu?
- Splňuje proces integrace očekávání jeho účastníků?
- Pomohl skutečně proces integrace k jejich pracovní a sociální adaptaci?
- Jaké hodnotící metody pro proces integrace používá firma, resp. personální útvar?
- Jaká hodnotící kritéria úspěšnosti jsou klíčové pro manažery?

K zodpovězení všech otázek budou využity dvě výzkumné metody: studium dokumentů (konkrétně interních dokumentů firmy) a kvantitativní dotazník. Jejich podrobná metodologie je popsána v následující kapitole.

5.3 Specifikace průzkumu

V rámci svojí práce bych chtěla použít dva odlišné výzkumy. Důvodem k použití obou je fakt, že se vzájemně vhodně doplnění informace a výsledky, které lze z výzkumů očekávat. Současně vzájemně nahradí slabiny toho druhého.

5.3.1 Průzkum č. 1 – obsahová analýza interních dokumentů

Prvním výzkumem bude výzkum kvalitativní spočívající v obsahové analýze interních dokumentů firmy. Výsledkem bude poznatek vytvořený subjektem výzkumu, tedy autorkou disertace. Z pohledu rozsahu struktury, dle Punche (Punch, 2008), se jedná o otevřený průzkum s pružným schématem. Výhodou kvalitativního průzkumu v tomto případě je nízká míra standardizace, kde je problematické zobecnění, objektem je malý soubor s relativně velkým objemem informací. Zkoumaná data budou získána ze souboru firemních dokumentů. Zejména se bude jednat o příručky, postupy související s personální prací, náborem a integrací zaměstnanců apod. Vzhledem k tomu, že výzkumník (autorka práce) je zaměstnancem firmy, jsou mu tyto dokumenty dostupné. Vyhodnocení dat bude probíhat výzkumníkem. Pokud by došlo k situaci, že nebude schopen vyhodnotit odborně data uvedené v materiálech, obrátí se pro interpretaci na příslušného odborníka ve firmě. Analýza dat bude probíhat na základě definovaných dvou klíčových fází integrace zaměstnance: fáze náborem a výběru a fáze integrace. Předpokládám analýzu v rozsahu 20 – 25 dokumentů.

5.3.2 Průzkum č. 2 – dotazníkové šetření

Druhý průzkum je průzkumem kvantitativním. Výsledkem bude poznatek vytvořený objektem výzkumu, tj. zaměstnanci a managementem firmy. Technikou v tomto případě bude dotazníkové šetření. Podoba dotazníku je součástí příloh (Příl. IV). Z pohledu rozsahu struktury, dle Punche (Punch, 2008), se jedná o průzkum s pevnou strukturou. V rámci tohoto kvantitativního průzkumu je využita forma standardizace. Vzorek respondentů, stejně tak jako struktura dotazníku je tvořena dvěma skupinami: účastníky integračního procesu a jejich přímými nadřízenými. Předpokládám využití 150 dotazníků (100 pro skupinu účastníků, 50 pro skupinu manažerů) s 75% návratností. Data pro vyhodnocení budu získávat škálováním na stupnici od 1 do 5 a příslušná škála pak bude zohledněna ve výsledku. Při vyhodnocení dat využiji standardních matematických nástrojů.

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XY

6.1 Základní informace

Firma XY je mateřskou společností Skupiny XY a je součástí mezinárodní skupiny XY. Součástí této skupiny je firma XY od října 2011. Tato skupina má svoje zastoupení v 85 zemích, její klientskou základnu tvoří 33 miliónů zákazníků a pracuje v ní celkem 157 000 zaměstnanců. Její stabilitu, odbornost, spolehlivost i finanční zdraví potvrzuje hodnocení Standard&Poor's na stupni A (ke 2. březnu 2012).

Firma XY patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Firma XY je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti Skupiny XY nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím sítě poboček, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. Prostřednictvím pobočky poskytuje firma XY své služby rovněž ve Slovenské republice. Z pohledu základních číselných ukazatelů je zřejmé, že firma XY je na českém trhu významná finanční instituce, která poskytuje svoje služby velké síti retailových i korporátních klientů. Služby firmy XY v roce 2011 využívalo 1,6 miliónu zákazníků na 397 pobočkách. Její klienti využívají nabízené možnosti přímého bankovníctví (telefon, internetové bankovníctví, webové stránky firmy). V rámci svojí pobočkové sítě nestaví firma pouze na "klasických" pobočkách, ale vybuodovala také 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a 4 centra pro velké podniky. Základní ukazatele shrnuje následující tabulka (Tab. 4) zpracovaná na základě interních materiálů firmy.

Tab. 4: Základní ukazatele firmy XY

Základní ukazatele	2011	2010	2009
Průměrný počet zaměstnanců	7 811	7 747	7 958
Počet obchodních míst	397	395	398
Počet klientů (tisíce)	1 602	1 590	1 620
Počet bankomatů	693	677	685

Firma XY klade velký důraz na **etiku podnikání** a na etické jednání zaměstnanců banky. Pro tyto účely se řídí pravidly jednání Skupiny XY a zásadami etického chování zaměstnanců. Současně je jedním z pilířů strategie firmy „*budování dlouhodobého profesionálního vztahu s klienty i zaměstnanci založeného na otevřené a oboustranné komunikaci*“. (Firma XY, nestr.)

6.2 Základní finanční ukazatele

Z pohledu na klíčové finanční ukazatele firmy můžeme konstatovat, že se jedná o firmu finančně zdravou, stabilizovanou, která v posledních letech generoval svých akcionářům očekávaný a plánovaný zisk.

Tab. 5. Základní finanční ukazatele firmy XY

Konsolidované údaje (mil. Kč)	2011	2010 ¹	2009 ¹
Finanční výsledky			
Celkové provozní výsledky	32 764	32 386	32 195
z toho: čisté úrokové výnosy	22 190	21 431	21 242
z toho: čisté poplatky a provize	7 305	7 725	7 839
Provozní náklady celkem	-13 489	-12 666	-13 521
Čistý zisk náležející akcionářům	9 475	13 330	11 007
Rozvaha			
Bilanční suma	754 810	698 014	695 075
Úvěry klientům (čisté)	434 386	384 593	372 303
Vklady klientů	560 701	538 051	551 809
Vlastní kapitál celkem	81 850	76 078	68 792

6.3 Personální strategie

Ve firmě XY pracuje kolem **8000 zaměstnanců**. Jedná se o velmi různorodou skupinu zaměstnanců a z více než 70% jsou to ženy. Každý měsíc do firmy nastoupí téměř 100 nových zaměstnanců. Jedná se velmi rozdílnou a diverzifikovanou skupinu pracovníků. Firma XY zaměstnává jak čerstvé absolventy, tak zaměstnance s dlouholetou praxí a zajímavou zkušeností. Vzhledem k tomu, že je firma XY společností s mezinárodní účastí a působí na globálních trzích, pracuje tam řada zaměstnanců s cizí národní příslušností.

Základní motto personální strategie firmy zní: Jen spokojený a loajální zaměstnanec poskytuje klientům prvotřídní služby. Základní strategií firma XY je budovat se zaměstnanci i s klienty dlouhodobý profesionální vztah založený na otevřené a oboustranné komunikaci. Cílem firmy je umožnit všem zaměstnancům kontinuální profesní rozvoj realizovaný v souladu s jejich přáními a osobními předpoklady. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou součástí dlouhodobé strategie firmy XY. Mezi hlavní úkoly vzdělávání patří rozvíjení znalostí a dovedností v souladu s kompetenčním modelem Skupiny XY.

Pro rok 2013 byly identifikovány tyto strategické oblasti vzdělávání:

- Rozvoj manažerské kultury a Talent management.
- Zvýšení efektivity obchodu za pomoci intenzivního školení nových produktů, Corporate Academy atp.
- Posílení kultury řízení rizik speciálními vzdělávacími aktivitami jako je Risk Academy nebo nový e-learningový kurz *Kultura řízení rizika*.
- Podpora skupinových integračních programů jako StartinG, Connecting, Connecting+, Challenging a současně zkvalitnění *Základního semináře pro nové zaměstnance*.
- Spolupráce a sdílení interní expertízy: předávání interního know how, spolupráce v rámci Skupiny XY.

6.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Firma XY se snaží poskytovat svým zaměstnancům různé tréninkové programy a kurzy pro rozšíření jejich dovedností a kvalifikace jak na stávajících pozicích, tak jako přípravu kariérového rozvoje v rámci skupiny. Veškeré vzdělávání musí být jednoznačně spojeno s požadavky pro výkon dané pozice nebo se skutečným kariérovým rozvojem zaměstnance. Součástí vzdělávání zaměstnanců je také interní řešení rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců, např. rozvoj v rámci výkonu pozice, předávání know-how specialistů a expertů méně zkušeným zaměstnancům atd. Firma klade důraz na to, aby vzdělávací akce měla vždy přidanou hodnotu nejen pro zaměstnance ale i pro banku. Hlavními oblastmi vzdělávání jsou:

- rozvoj obchodních dovedností (především prodejních dovedností)
- rozvoj manažerských a měkkých dovedností

- integrační a rozvojové programy (integrace nováčků a speciální rozvojové programy pro stávající zaměstnance)
- specializovaná školení (IT, Risk, Finance, Marketing, atd.)

Zodpovědnou jednotkou za tuto oblast je Útvar Vzdělávání a rozvoje. Tento útvar v první řadě poskytuje poradenství a pomáhá jednotlivým úsekům banky při analýze potřeb vzdělávání. Současně definuje postupy, metodiku a normy pro vzdělávání a rozvoj, tak aby byl zajištěn jednotný přístup ke vzdělávání pro všechny útvary banky a současně měl každý zaměstnanec jasný přehled o svých možnostech. Tento útvar také vytváří koncepce vzdělávacích programů na základě identifikovaných potřeb a zajišťuje vzdělávací činnosti u vybraných vzdělávacích programů. Pro zajištění aktuálních postupů a aplikaci současných trendů se snaží personální pracovníci také sledovat vývoj vzdělávacích metod. Útvar Vzdělávání a rozvoje je také garantem procesu integrace nového zaměstnance.

7 REALIZACE VÝZKUMU

7.1 Nábor a výběr zaměstnanců

V oblasti náboru a výběru zaměstnanců bych chtěla odpovědět na tyto dílčí výzkumné otázky:

- Přispívá proces náboru k rychlé integraci zaměstnanců?
- Jaké postupy náboru a výběru pracovníků firma XY používá?
- Jak hodnotí proces náboru jeho účastníci?
- Jak přispěl k jejich rychlé adaptaci?
- Shledávají proces náboru jako efektivní a adekvátní manažeři firmy?

7.1.1 Popis současného nastavení

Základem náboru zaměstnanců je aktivní personální marketing. Firma XY vnímá tuto oblast jako velmi důležitou a proto si ji vytyčila jako jeden ze strategických cílů: podpora značky jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. Firma XY dlouhodobě pracuje na zviditelnění své image jako stabilního, solidního a zároveň progresivního zaměstnavatele. Za povšimnutí stojí, že za tuto činnost byla také oceněna a získala prestižní titul "The Most Desired Company desetiletí 2003 - 2012". Primárním úkolem personálního marketingu je zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečný počet kvalitních kandidátů. Při náboru nových zaměstnanců firma uplatňuje zásadu obsazovat volná pracovní místa přednostně z interních zdrojů, tedy z řad stávajících zaměstnanců. Jako základní nástroje firma XY používá:

- nabídka volných míst na intranetu, internetu a také na mezinárodním kariérovém webu skupiny³
- náborové/komunikační kampaně
- spolupráce se školami a studentskými organizacemi

³ XY Careers jsou kariérní stránky Skupiny XY, kde je možné si vytvořit osobní profil a jakmile bude otevřena nová pozice, která bude odpovídat profilu a požadavkům, kandidát obdrží zprávu emailem.

- spolupráce s úřady práce

V rámci procesu výběru po celou dobu spolupracuje manažer s HR konzultantem. Velký důraz je kladen na přípravu před vlastním výběrem a také na využití standardních nástrojů, které nabízí personální útvar jako pomoc při výběru (pohovor s kandidátem, assesment centra, zpracování úkolu). Na pomoc manažerovi slouží také podrobně popsaná příručka “Vybíráme kolegu aneb zásady pro vedení pohovoru”, která provádí celým procesem výběru nového zaměstnance. Další vítanou pomůckou je tzv. kompetenční model, který popisuje nutné znalosti a dovednosti v jednotlivých klíčových oblastech jako profesionalita, týmový duch, inovace/flexibilita, zaměření na výsledek, sebedůvěra, pozornost vůči detailům, vnímavost vůči potřebám trhu, vztah se zákazníkem, efektivní komunikace, analytické myšlení a vedení lidí. (Personální útvar, s. 25) HR konzultant je připraven spolu s manažerem identifikovat ty kompetence, které jsou důležité pro danou pozici. Celý výběr nového zaměstnance směřuje k zodpovězení 3 klíčových otázek (Personální útvar, s. 6):

- Je tento člověk schopen vykonávat danou práci?
- Bude vykonávat danou práci se zájmem?
- Zapadne do týmu?

Z takto formulovaných otázek je zřejmé, že proces výběru se snaží reagovat na nové trendy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a nesoustředí se již jen na otázky pracovních kompetencí, ale zohledňuje také rovinu sociální.

7.1.2 Výsledky z průzkumu

Z výsledků průzkumů vyplynulo, že délka procesu nábory se nejčastěji pohybuje mezi jedním a dvěma měsíci. Celkově 67% respondentů odpovědělo, že nábor trval déle než jeden měsíc, pouze 8% pak, že trval déle než dva měsíce. Potěšující je výsledek ohledně zapojení a účasti přímého nadřízeného. 92% respondentů odpovědělo, že se se svým nadřízeným setkal již při nábory a následně také velmi kladně ohodnotili přínos tohoto faktu k průběhu nábory i následné integrace do firmy. Dobré hodnocení získal také výkon personalisty během výběrového řízení, jako výborné anebo velmi dobré hodnotilo zapojení personalisty 72% respondentů. Z uvedených návrhů rušivých elementů při výběrovém řízení (chování personalisty, chování nadřízeného, podrobný osobnostní dotazník, metoda assesment centra) byla právě metoda assesment centra zmíněna nejčastěji; celkem v 26%. V otevřené

možnosti pro jiné návrhy přímo od respondentů se nejčastěji objevovala délka výběrového řízení.

7.2 Integrace zaměstnanců

V oblasti integrace zaměstnanců bych chtěla odpovědět na tyto dílčí výzkumné otázky:

- Jak probíhá proces nástupu a integrační proces ve firmě?
- Jak hodnotí proces integrace jeho účastníci, jeho rozsah, obsah i intenzitu?
- Splňuje proces integrace očekávání jeho účastníků?
- Pomohl skutečně proces integrace k jejich pracovní a sociální adaptaci?
- Jaké hodnotící metody pro proces integrace používá firma, resp. personální útvar?
- Jaká hodnotící kritéria úspěšnosti jsou klíčové pro manažery?

7.2.1 Popis současného nastavení

V rámci firmy XY je jako základ pro integraci nového zaměstnance využíván nadefinovaný program Starting. Jeho propagační forma a stručný popis je k dispozici v příloze (Příl. II). Integrační proces Starting má za úkol pomoci novým zaměstnancům co nejrychleji a nejefektivněji se v novém prostředí firmy integrovat. Prvním krokem je uvítací dopis (formou emailu) od generálního ředitele pro každého nového zaměstnance. Jedná se o první motivační krok, jehož součástí je stručný popis firmy XY jako stabilní finanční instituce a také stručná zmínka o procesu integrace, který na nováčka čeká. Následuje úvodní uvítací seminář, na který si pak každý nový zaměstnanec může navázat dalšími školeními ve formě e-learningu. Míra dobrovolnosti těchto navazujících školení závisí na popisu pracovního místa a rozhodnutí budoucího přímého nadřízeného. Unikátním prvkem v integraci bankovních poradců (tj. klíčových pozic pro jednání s klientem) je projekt školících poboček. Jedná se v podstatě o školicí centra, která vypadají jako reálné pobočky a každý nový bankovní poradce zde stráví téměř 3 týdny v adaptačním procesu. Nový zaměstnanec si tak v praxi může vyzkoušet řadu situací, které ho v budoucnu na jeho pozici čekají; přímý nadřízený, případně školitel, naopak může hned v začátcích korigovat chyby a špatné návyky nového zaměstnance a poskytnout mu tak dostatečný prostor na eliminaci možných problémů s integrací. Pohled na fungování poboček očima jednoho z autorů je k dispozici v přílohách (Příl. III).

Na podporu manažerů je opět připraven průvodce. Průvodce pro manažera je v elektronické podobě a je jednoduchým shrnutím kroků, které by měl manažer udělat před nástupem nového zaměstnance i během tříměsíční zkušební doby. Po celou dobu je opět manažerovi k dispozici HR konzultant. Míra jeho zapojení do celého procesu závisí na manažerovi. Spolupráce manažera a nového zaměstnance v průběhu celého integračního procesu staví na osobním kontaktu a průběžné zpětné vazbě. Do jisté míry však vše závisí na manažerovi. Na jeho rozhodnutí je, jak často, jaký obsah a v jaké formě s novým zaměstnancem diskutuje. Celý integrační proces je zakončen vyhodnocením procesu integrace (zpravidla odpovídá tříměsíční zkušební lhůtě), které by mělo proběhnout na společné osobní schůzce nového zaměstnance a přímého nadřízeného a mělo by shrnout celý integrační proces, zhodnotit stanovené cíle a poskytnout zpětnou vazbu pro obě strany.

7.2.2 Výsledky z průzkumu

Respondenti uvádí, že na začátku integrace byli seznámeni dostatečně s jeho délkou a náplní (celkem 67% zvolilo odpověď: ano, dostatečně). Ještě větší procento (87%) deklaruje, že skutečný proces adaptace odpovídal tomu, s čím byl na začátku seznámen. Z těch, kteří uvedli, že se skutečnost lišila od původního představení náplně procesu integrace, byly jako nejčastější důvody uváděny, že byl kratší a že na konci neproběhlo formální hodnocení s přímým nadřízeným. Přímý nadřízený se do procesu integrace zapojuje, o čemž svědčí výsledky z průzkumu. Nejvíce respondentů se vyjádřilo, že se svým vedoucím se vidělo 1x za 14 dní (33%). 19% se vidělo častěji 1x – 2x za týden, 12% naopak méně. Méně než 1x za měsíc mělo, respektive nemělo, kontakt se svým nadřízeným 5% respondentů.

Celkově hodnotí proces integrace jako velmi dobrý 56%, 18% ho považuje za výborný a naopak 5% jako nedostatečný. Jako plně pracovně adaptováno nebo skoro adaptováno (znalost pracovní činnosti, pochopení náplně práce, znalost navazujících činností, schopnost samostatně vykonávat svoji práci) se po skončení integračního procesu považovalo 86% respondentů. Z pohledu sociální adaptace (přijetí týmem, vytvoření sociálních kontaktů, četnost kontaktů, schopnost samostatně jednat ve firmě) to bylo pouze 48% planě adaptovaných nebo skoro adaptovaných. Z části dotazníku, která se věnovala hodnocení přímého nadřízeného, vzešly následující závěry: nadřízený většinou hodnotí svého nového zaměstnance nepravidelně (48%) a ne podle plánu (32%), a nejčastější formou je strukturovaný pohovor na základě interních formulářů připravených personální útvar. Celkově

hodnotí většina respondentů přínos integračního procesu jako velmi dobrý (42%) nebo výborný (14%). Naopak jako nedostatečný ho označilo 5% respondentů.

Z pohledu manažerů (přímých nadřízených nových pracovníků) je taktéž hodnocení přínosu vysoké, zejména z pohledu rychlého pracovního začlenění nového pracovníka. 18% uvedlo, že plně splnilo jejich očekávání a pro dalších 43% skoro splnilo jejich očekávání. Stejně tak jako u integrujících se pracovníků, také manažeři hodnotí hůře přínos v oblasti rychlého sociálního začlenění, nejčastěji hodnotili přínos integračního procesu známkou 3 (36%), tj. uprostřed hodnotící škály. 86% manažerů uvedlo, že nový zaměstnanec byl po skončení integračního procesu schopen samostatné práce. Většina manažerů také ocenila práci personalistů v rámci integrace, celkem 75% využilo možnosti spolupráce s personalistou. Jako nejdůležitější část integračního procesu považují manažeři školení a e-learningové kurzy, pravidelné setkání s přímým nadřízeným a fiktivní školící pobočku. Na otevřenou otázku, resp. výzvu k podnětům a připomínkám se v dotazníku několikrát objevila poptávka po podrobné příručce pro manažery s praktickými tipy a návody k průběhu integrace.

7.3 Shrnutí z průzkumů

Závěry z obou průzkumů můžeme shrnout do následujících bodů:

- Firma XY věnuje procesu integrace nových zaměstnanců velké úsilí, základní procesy a postupy má nastaveny, je jasně stanovený odpovědný vlastník této aktivity ve firmě. Jeho zapojení a pozitivní přínos tohoto zapojení dobře (resp. velmi dobře) hodnotí jak manažeři, tak noví zaměstnanci. Z některých odpovědí vyplývá, že by zapojení personálního útvaru mohlo mít strukturovanější podobu.
- Firma XY také svými postupy a zkoumanými interními dokumenty jasně deklaruje, že kvalita procesu integrace nového zaměstnance má velký vliv na jeho pracovní i sociální adaptaci a tudíž i na efektivitu pracovního výkonu nového zaměstnance.
- Přínos procesu integrace z pohledu pracovní i sociální adaptace ve svém dotazníkovém šetření hodnotí velmi pozitivně jak sami noví zaměstnanci, tak jejich nadřízení. Lépe z dotazníku vyznívá jeho přínos v oblasti integrace pracovní. Sociální adaptace je hodnocena hůře.

- V posledních letech došlo k několika úpravám v integračním procesu z pohledu praktického přínosu (vznik fiktivní školící pobočky), které přispěly ke zlepšení procesu integrace a zkvalitnily přípravu pracovníků a jejich rychlý nástup do pracovního procesu v plném výkonu. Účelnost a přínos nových nástrojů (fiktivní pobočka, elearningové kurzy) velmi pozitivně hodnotí v dotazníku také sami respondenti.
- Pravidelné iterace s přímým nadřízeným pomáhají novému pracovníkovi se rychleji zorientovat, jak potvrzují výsledky průzkumu. Nastavený postup ve firmě XY toto reflektuje a snaží se manažera vést k pravidelným hodnotícím hovorům s novým zaměstnancem.
- Jak ze strany nových pracovníků, tak ze strany jejich přímých nadřízených byl vyjádřen jasný názor, že proces integrace přispěl k rychlé pracovní adaptaci nového pracovníka.

Z uvedených závěrů je možno potvrdit moji vstupní hypotézu, že strukturovaný integrační systém má vliv na kvalitu a zapracování nových zaměstnanců. Současně je možno konstatovat, že firma XY systematicky pracuje na tom, aby její integrační systém byl z pohledu kvality a rychlosti zapracování nových zaměstnanců co nejefektivnější.

7.4 Navrhovaná doporučení

Přestože jsme v minulé kapitole konstatovali, že firma XY věnuje oblasti integrace svoji pozornost, pravidelně ho vylepšuje a jeho účastníci ho hodnotí pozitivně, v průběhu průzkumu vyplynulo několik oblastí, kde je prostor pro zlepšení. Z tohoto důvodu navrhuji realizovat tato tři opatření:

1. Dopracovat strukturovaný postup pro tu část integrace, kdy již pracovník přejde od navržených a strukturovaných školení do rukou svého přímého nadřízeného. I z řad manažerů se v rámci průzkumu objevila výtky k chybějící příručce pro manažera pro tuto část procesu.
2. Zapojení personálního útvaru v roli „moderátora“ celého procesu. Přestože celkové hodnocení přínosu i průběhu vyznívá pozitivně, stále je velké procento těch, kteří nejsou zcela se svojí integrací spokojeni. Z toho důvodu by bylo účelné, pokud by

do celého procesu vstoupil personalista v okamžiku, kdy jsou signály o tom, že vše neprobíhá zcela v pořádku.

3. Zpracovat do postupu více nástrojů pro sociální adaptaci. Z obou výzkumů – jak analýzy interních dokumentů, tak dotazníkového šetření – je zřejmé, že velký důraz je kladen na část pracovní adaptace a otázka sociální adaptace je v pozadí. Pokud by se firmě podařilo zvýšit přínos integračního procesu i v oblasti sociální integrace, mělo by to velmi pozitivní vliv na jeho celkovou efektivitu.

ZÁVĚR

Z průzkumu realizovaného společností DMC v roce 2011, jehož se účastnilo 88 českých firem, vyplynulo, že „*cílený a řízený adaptační proces přitom dokáže snížit fluktuaci zejména nových zaměstnanců, a tím i náklady na opakované vyhledávání nových pozic, dále pomáhá rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výsledků a umožňuje rychlé a efektivní sladění s firemní kulturou*“ (Profit, 2011, s.1-2). Na základě informací z analýzy interních dokumentů a provedeného dotazníkového šetření můžeme konstatovat, že i průzkumy provedené v této práci potvrzují důležitost procesu integrace nového zaměstnance. Hypotéza „*strukturovaný integrační systém má vliv na kvalitu a zapracování nových zaměstnanců*“ byla závěry z provedených průzkumů potvrzena.

Vedle potvrzení hypotézy však přinesly provedené průzkumy i další cenný poznatek. Poskytl firmě XY velmi cennou zpětnou vazbu na to, jak tento proces vnímají jeho uživatelé, v tomto případě noví zaměstnanci a jejich přímí nadřízení, a také jeden nezávislý zaměstnanec firmy, v tomto případě autorka této práce. V praxi se totiž můžeme setkat s tím, že adaptační proces je chápán jako pouhá formalita, přestože je zřejmé že většina z firem do této oblasti investují mnoho úsilí, času i finančních prostředků.

Na základě této zpětné vazby a vyhodnocení závěrů z analýzy je v závěru práce navrženo několik opatření, které by měly vést k dalšímu zefektivnění celého procesu ve firmě XY a také zkvalitnění a zrychlení pracovní a sociální adaptace nového zaměstnance. V první řadě je potřeba dopracovat strukturovaný postup pro tu část integrace, kdy se již pracovník přejde od školení do rukou svého přímého nadřízeného. Dále jde o aktivní zapojení personálního útvaru v okamžiku, kdy integrační proces neprobíhá optimálně. A posledním doporučením je věnovat se více oblasti sociální adaptace. Realizace těchto opatření posune firmu zase o několik kroků dále z pohledu postupu a přispěje ke zvýšení spokojenosti integrovaných zaměstnanců i jejich nadřízených.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

- Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Armstrong, M. 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. místo neznámé : Nakladatelství Fragment, 2011. str. 400 s. ISBN 9788025311981.
- Bedrnová, E., Nový, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2007. str. 798 s. 3. vyd.. ISBN 9788072611690.
- Dvořáková, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2007. str. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Hroník, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno : Computer Press, 1999. ISBN 9788072261611
- Hroník, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Koubek, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- Punch, Keith. 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha : Portál, 2008. 232 s.. ISBN 978-80-7367-468-7.
- Stýblo, J. 1994. *Jan vybírat spolupracovníky*. Ostrava : Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.
- Tichá, I., Hron, J., Dohnal, J. 1998. *Strategické řízení*. Praha : ČZU, 1998. str. 266 s. ISBN 80-213-0429-4.
- Tichá, Ivana. 2005. *Učíci se organizace*. Praha : Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
- Tureckiová, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.
- Ulrich, Dave. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 272 s. 1.vyd.. ISBN 978-80-247-3058-5.
- Vodák, Josef, Kucharčíková, Alžběta. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

OSTATNÍ

Dobeš, R. 1998. Výzva 2000 - nové trendy v personální práci na prahu třetího tisíciletí. *Personál*. 1 1998, Sv. r. III, str. s. 6.

Firma XY. 2013. O bance. *Internetové stránky firmy XY*. [Online] Firma XY, 2013. [Citace: 28. 02 2013.] <http://www.kb.cz/>.

Personální útvar. *Intranet firmy XY*. [Online] Firma XY, 2009 -. [Citace: 24. 02 2013.]

Personální útvar. *Vybíráme správného kolegu and zásady pro vedení pohovoru*. Praha : Firma XY. str. 25 s.

Profit. 2011. Zpětná vazba na adaptaci novcých zaměstnanců není využívána u třetiny společností. *Euro.e15.cz*. [Online] 16. 11 2011. [Citace: 04. 03 2013.] <http://euro.e15.cz/profit/zpetna-vazba-na-adaptaci-novych-zamestnancu-neni-vyuzivana-u-tretiny-spolecnosti-861591>.

Starzyczna, Halina. 2007. Proces tvorby strategie a její hierarchie. *Quality Management Profi*. [Online] 11. 01 2007. [Citace: 25. 10 2012.] <http://www.qmprofi.cz/33/proces-tvorby-strategie-a-jeji-hierarchie-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkvMWYcqRFLNbzTFvbjxFGDVRyFLS2WAvA/?reltype=1>.

Urban, Jan. 2008. Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku. *Mzdová praxe*. [Online] 08. 05 2008. [Citace: 27. 10 2012.] [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku/?search_query=\\$index=522](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3622v4949-jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku/?search_query=$index=522).

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human resources, z angličtiny: lidské zdroje.

IT Informační technologie.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vazba mezi firemní a personální strategií.....</i>	12
<i>Obr. 2. Vztah učení se – rozvoje - vzdělávání.....</i>	16
<i>Obr. 3. Rozšířený proces pracovní adaptace.....</i>	25

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Role personalistů dle Ulricha a Brockbanka</i>	14
<i>Tab. 2. Výhody a nevýhody různých variant zdrojů pracovní síly</i>	21
<i>Tab. 3. Čtyři pilíře efektivního výběru dle Hroníka.....</i>	22
<i>Tab. 4: Základní ukazatele KB, a.s.</i>	34
<i>Tab. 5. Základní finanční ukazatele KB, a.s.</i>	35

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P II: STARTING – POPIS INTEGRAČNÍHO PROCESU

STARTING - INTEGRAČNÍ PROCES PRO VŠECHNY NOVÉ ZAMĚSTNANCE

	<p>Profesionální uvítání a rychlá integrace jsou nezbytnými kroky k získání a udržení si těch nejlepších zaměstnanců.</p> <p>Nástup do nového zaměstnání není snadný. Nové povinnosti, noví kolegové, potřeba naučit se v krátkém čase řadu nových věcí. Kdo z nás by nepotřeboval poradit...</p>
--	---

Spoustu rad a tipů pro nové zaměstnance naleznete na **portálu MOJE HR v sekci MOJE PRVNÍ DNY**

Integrační proces StartinG, který vznikl adaptací stejnojmenného projektu SG, chce pomoci novým zaměstnancům se co nejrychleji a nejefektivněji v novém prostředí integrovat. Pro manažery nových zaměstnanců je StartinG spíše vodítkem nebo pomůckou.

CO VŠE JE SOUČÁSTÍ INTEGRAČNÍHO PROCESU STARTING?

<p>Nového zaměstnance přivítá prostřednictvím uvítacího e-mailu generální ředitel</p> <p><i>"Vážená paní, vážený pane, jsem velmi rád, že Vás mohu přivítat mezi zaměstnanci Komerční banky - jedné z největších finančních institucí na českém trhu..."</i></p> <p>Pro manažera nového zaměstnance je připraven „průvodce pro manažery“ v elektronické podobě</p> <p>Průvodce je jednoduchým shrnutím kroků, které by měl manažer nového zaměstnance udělat před jeho nástupem i během 3 měsíční zkušební doby. Většina z nás totiž tyto kroky dělá instinktivně a mnohokrát něco opomeneme.</p>	<p>...o víc zaměstnanec ocení každou pochvalu od manažera, která je tím nejlepším zdrojem další motivace.</p>
<p>Povinná školení formou e-learningu</p> <p>Uvítací seminář pro nové zaměstnance</p> <p>Spolupráce manažera a nového zaměstnance v průběhu celého integračního procesu</p> <p>Není nad osobní kontakt...</p> <p>Manažer nebo seniorní kolega Vám mohou v průběhu integračního procesu poradit, odpovědět na Vaše dotazy, ukázat správný směr, dát zpětnou vazbu či zhodnotit Vaše pracovní výkony</p>	

PŘÍLOHA III: ŠKOLÍCÍ POBOČKY OČIMA AUTORKY

Když se řekne trenér, většina z nás si představí sportovce v teplákové soupravě, který má v jedné ruce stopky a ve druhé pišťalku. A aby nedošlo k nějaké mýlce, má na zádech slovo TRENÉR napsané dostatečně velkými písmeny. Jeho hlas zní jak z amplionu, a že umí pořádně zařvat! Občas přidá i nějaké to peprné slovo. Nic mu neunikne a má dokonalý přehled o svých svěřencích. Umí je pořádně vybičovat k nadlidským výkonům a je to on, kdo je na členy svého týmu hrdý, když stojí „na bedně“ a na krku se jim lesknou medaile.

Trenér ale nemusí být jenom u vrcholového sportu. Každý z nás může mít svého osobního trenéra, stejně jako kadeřníka, zubaře či psychiatra. Trenéra můžete potkat i v řadě společností – všude tam, kde je potřeba, aby nás někdo nasměroval, aby veškeré naše snažení nebylo jenom sérií pokusů a omylů. Trenér nám ukazuje cestu, předává nám své zkušenosti, může nás vést i dlouhodobě, pěkně krůček po krůčku vpřed. Je připraven nám naslouchat a rád nám poradí, jak se stát lepším, profesionálnějším. Naše banka má také tým interních trenérů. A já jsem hrdá, že jsem mezi ně patřila.

V únoru 2006 jsme otevřeli pilotní seminář pro nové bankovní poradce v první školící pobočce v Praze. Naše tréninky jsou, jak ukazují výsledky, úspěšné. Důvodů k tomu je jistě víc, ale jedním z hlavních je to, že jsou založeny, stejně jako ve sportu, na osobních zkušenostech trenérů, kteří předtím sami pracovali na pobočkách, a mají tak spoustu vlastních zážitků z praxe. To, že znají fungování poboček jako prodejci nebo jako ředitelé pobočky, je velmi důležité. Kolegům, kteří se školení účastní, tak novinky a zásady prodeje prezentuje někdo, kdo „tam“ skutečně pracoval a ví, jak náročná práce to je. Trénink je tak mnohem efektivnější a více koresponduje s realitou. Původní ideou bylo, že školící pobočky budou určeny jen pro nové zaměstnance. Tréninky se ale stávaly více a více populárními napříč Distribuční sítí, takže jsme nakonec začali trénovat i stávající zaměstnance. Pro ně jsou tréninky zaměřeny vždy podle aktuální potřeby a strategie (např. zjišťování potřeb, otázky, naslouchání, vyjednávání, zpracování námítky, proaktivní přístup ke klientovi atd.). Dnes už školíme všechny zaměstnance na front pozicích. Když přijdete na náš trénink, můžete nabýt dojmu, že je to velice zábavná a vlastně docela jednoduchá práce. Jsme sice velmi rádi, že budíme příjemný, svěží dojem, ale věřte, že čím snadnější se to zdá být, tím více práce se za tím skrývá. Takový běžný den trenéra školících poboček má k procházce „zelenou bankovní zahradou“ opravdu daleko. Jako trenéři aktivně školíme v průměru 15 dnů v měsíci, zbytek času věnujeme přípravě, náslechům na školeních kolegů, zpracování zpětné vazby atd. V neposlední řadě mezi naše povinnosti patří spolupracovat na tvorbě koncepcí a projektů pro Distribuční síť. Z této oblasti už máme za sebou několik témat. Co všechno tedy musí trenér před školením zvládnout? Především připravit obsah tréninku, dále připravit lektorský list, materiály pro účastníky, IT školící prostředí a mnoho a mnoho hodin jednání se zadavatelem tréninku. Jednoduché, říkáte? Ale připravit celodenní, smysluplný a efektivní trénink, aby dokonale splnil účel a přitom byl zajímavý a pokud možno i zábavný, to není zase tak lehké. Chce to hodně systematické práce, analytického myšlení, disciplíny a v neposlední řadě i fantazie! Proto jsme opravdu rádi, že kolegové, kteří tréninky absolvovali, práci našich trenérů oceňují. Především jsem ráda, jak jsem jž uvedla, že jsem patřila mezi tento tým. Vlastně jsem stála u zrodu roku 2006 a dnes mohu z praxe říci, že jsme jako trenéři udělali kus práce.

Nejvíce jsem pyšná právě na původní myšlenku a to realizaci Základních seminářů pro nové zaměstnance. Vytvořili jsme prostředí (školící pobočku), které přesně koresponduje s reálnou pobočkou naší banky. Stejně vybavení, IT systém, procesy i standardy obsluhy. Integrovaný program je velmi kvalitní, má strukturu, systém a řád. To vše je velmi důležité pro nové lidi neznalé prostředí.

PŘÍLOHA PIV: DOTAZNÍK HODNOCENÍ INTEGRAČNÍHO PROCESU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY

Vážené kolegyně a vážení kolegové,

jmenuji se XY. Jsem studentkou bakalářského studijního oboru..... na Součástí ukončení studia je bakalářská práce, ve které se chci věnovat otázce integrace nových zaměstnanců v naší firmě. Prosím Vás proto o vyplnění tohoto dotazníku. Předpokládaný čas nutný k vyplnění je 10 minut.

Děkuji za spolupráci.

Dotazník je rozdělen do dvou částí: pro účastníka integračního procesu (tj. nového zaměstnance, který se účastnil adaptačního procesu) a jeho přímého nadřízeného. Prosím, vyplňte pouze svoji část.

I. ČÁST PRO ÚČASTNÍKA INTEGRAČNÍHO PROCESU

1. Jak dlouho trval proces Vašeho náboru do firmy

- 1-2 týdny
- 3-4 týdny
- Déle než měsíc
- Déle než dva měsíce

2. Setkal jste se již během náboru se svým nadřízeným?

- Ano, setkal, byl aktivně účasten náboru a výběru
- Ano, setkal, ale pouze ne chvíli, neměl jsem možnost s ním více mluvit
- Ne, nesetkal

3. Jak byste ohodnotil personalistu, který Vás provázel během Vašeho výběrového řízení? (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1- nejlepší, 5 – nejhorší.)

- 1
- 2
- 3
- 4

5

4. Jak byste hodnotil celkový přínos informací získaných v procesu náboru a výběru pro Vaši celkovou integraci do firmy? (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1- velmi přínosné, 5 – vůbec mi nepomohly.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

5. Jaké situace na Vás v průběhu náboru a výběru působily rušivě a mohly způsobit Vaše odstoupení z výběrového řízení?

- Žádné
- Chování personalisty
- Chování nadřízeného
- Metoda assessment centra
- Podrobný osobnostní dotazník
- Jiné.....

6. Byl jste na začátku svého adaptačního procesu seznámen dostatečně o jeho délce a obsahu?

- Ano, dostatečně
- Částečně
- Ne, nedostatečně

7. Odpovídal skutečný proces adaptace tomu, s čím jste byl na začátku seznámem?

- Ano
- Ne

8. Pokud jste odpověděl ne, specifikujte z jakých důvodů a v čem se lišil.

.....
.....
.....
.....

9. Jak často jste byl během integrace do firmy v kontaktu se svým nadřízeným?

- Denně
- 3x – 4x týdně
- 1x – 2x týdně
- 1x za 14 dní
- 1x za měsíc
- Méně
- Vůbec

10. Splnil integrační proces vaše očekávání? (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1-úplně splnil, 5 – vůbec nesplnil.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Jak byste hodnotil svoji pracovní adaptaci po skončení integračního procesu (znalost pracovní činnosti, pochopení náplně práce, znalost navazujících činností, schopnost samostatně vykonávat svoji práci)? (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1- byl jsem plně adaptován, 5 – nebyl jsem vůbec adaptován.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Jak byste hodnotil svoji sociální adaptaci po skončení integračního procesu (přijetí týmem, vytvoření sociálních kontaktů, četnost kontaktů, schopnost samostatně jednat ve firmě)? (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1- byl jsem plně adaptován, 5 – nebyl jsem vůbec adaptován.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Hodnotil Vás Váš nadřízený během integračního procesu?

- Ano, pravidelně dle plánu
- Ano, nepravidelně
- Ne

14. Měl jste stanoveny specifické, měřitelné a konkrétní cíle pro vyhodnocení integračního procesu?

- Ano
- Ne

15. Jakou formou proběhlo Vaše vyhodnocení integračního procesu s přímým nadřízeným? Prosím, popište.

.....
.....
.....
.....

16. Byl jste během integrace do firmy v kontaktu s personalistou, respektive s personálním útvarem?

- Denně
- 1x – 2x týdně
- 1x za 14 dní
- 1x za měsíc
- Méně
- Vůbec, nepotřeboval jsem je

17. Jak celkově hodnotíte přínos Vašeho integračního procesu do firmy po jeho skončení? (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1- velmi dobře, 5 – nedostatečně.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. Co jste z integračního procesu ocenil nejvíce? Prosím, specifikujte.

.....
.....
.....
.....

ČÁST PRO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO

1. Jak hodnotíte přínos integračního procesu zaměstnance pro jeho rychlé pracovní začlenění. (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1- splňuje moje očekávání, 5 – vůbec nenaplnuje moje očekávání.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Jak hodnotíte přínos integračního procesu zaměstnance pro jeho rychlé sociální začlenění. (Hodnoťte na škále 1-5 jako ve škole, 1- splňuje moje očekávání, 5 – vůbec nenaplnuje moje očekávání.)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. Byl Váš zaměstnanec po integračním procesu schopen samostatné práce?
- Ano
 - Ne
4. Považujete přítomnost personalisty, popř. personálního pracovníka během integračního procesu za přínosnou?
- Ano, pravidelně
 - Ano, na vyžádání
 - Ne, nepotřebuji ho
5. Jakou z částí integračního procesu považujete za nejdůležitější. (Vyberte zaškrtnutím dvě.)
- Úvodní seznamovací školení
 - E-learningový kurz
 - Návštěva poboček banky
 - Rotace po odděleních
 - Informační brožura
 - Mentoring nebo role patrona
 - Pravidelné setkání s přímým nadřízeným
 - Fiktivní školící pobočka
 - Jiné

6. Máte jakékoliv další podněty či připomínky. Prosím, napište.

.....

.....

.....

.....

Děkuji za spolupráci při vyplnění dotazníku.