VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Alexandra Levina

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

PODNIKOVÁ EKONOMIKA A MANAGEMENT

Proces adaptace nových pracovníků ve společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS

Autor bakalářské práce: Alexandra Levina

Vedoucí práce: Marcela Palíšková, Ph.D

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ph.D. Marcele Palíškové za vedení této práce, poskytnutí konzultací, cenné podněty a připomínky. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS, zejména vedoucí HR oddělení Lazarevové za poskytnuté materiály a umožnění zpracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Proces adaptace nových pracovníků ve společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS*“ vypracovala samostatně pomocí zdrojů a informací, jež uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne ……2018 Podpis_____

Název bakalářské práce:

Proces adaptace nových pracovníků ve společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS.

Abstrakt:

Bakalářská práce se zaměřuje na adaptační proces pracovníků na pracovišti. Práce popisuje různé metody a aspekty jejich uplatnění ve vybrané společnosti. Práce je věnována analýze efektivnosti adaptačního procesu ve vybrané organizaci s ohledem na její potřeby. Výsledkem této práce je doporučení, vytvořené na základě provedeného porovnání teorie a praxe a vyhodnoceného dotazníkového šetření.

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, firemní kultura, adaptační plán, hodnocení, zpětná vazba

Title of the Bachelor Thesis: The adaptation process of new employees in LLC Dentsply Sirona Russia & CIS.

Abstract:

The Bachelor Thesis focuses on the adaptation process of the company's personnel. Various methods as well as aspects of their application in the company are examined. The work is concerned with the effectiveness analysis of the adaptation process in the chosen organization in the context of its needs. The work results in a recommendation based on the theory and practice comparison, as well as the analysis of the questionnaire.

Key words: adaptation process, onboarding plan, corporate culture, evaluation, feedback

Obsah

Úvod **3**

I. Teoretická část **5**

1 Adaptace jako jeden z klíčových procesů v organizaci **6**

1.1 Základní pojmy 6

1.2 Pracovní a sociální adaptace 7

1.3 Adaptace na podnikovou kulturu 10

2 Řízení adaptačního procesu **12**

2.1 Cíle řízení adaptačního procesu 12

2.2 Význam řízení adaptačního procesu 12

2.3 Organizace adaptačního procesu 15

2.4 Časový plán a průběh adaptace 20

2.5 Subjekty a nástroje řízení adaptačního procesu 23

2.6 Faktory ovlivňující průběh adaptace 24

2.7 Vyhodnocení proběhlého adaptačního procesu 24

II. Praktická část **26**

3 Charakteristika společnosti Dentsply Sirona Inc. **27**

3.1 LLC Dentsply Sirona Russia & CIS 29

4 Analýza a zhodnocení procesu adaptace ve společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS **31**

4.1 Popis onboarding programu 31

4.2 Harmonogram adaptačního procesu 32

4.3 Dotazníkové šetření 35

4.4 Výsledky výzkumu 36

4.5 Shrnutí hodnocení a návrh doporučení 45

Závěr **48**

Použitá literatura **50**

Seznam příloh **53**

Přílohy **54**

Příloha č. 1 – Struktura k hovoru s viceprezidentem a generálním ředitelem Dentsply Sirona Russia & CIS **54**

Příloha č. 2 – Struktura k prvnímu hovoru s vedoucí HR oddělení **54**

Příloha č. 3 - Struktura k druhému hovoru s vedoucí HR oddělení **54**

Příloha č. 4 - Dotazníkové šetření v češtině a angličtině **55**

Úvod

Úspěšnost firmy souvisí přímo s lidmi, kteří pro daný podnik pracují. Lidský kapitál je pro naplnění vize a mise organizace velice důležitý. V dnešní době stále roste zájem firem investovat nejen do vzdělávání zaměstnanců, ale také do jejich adaptace. V podmínkách rychle se měnícího prostředí a při vysokých požadavcích na pracovní výkon je úkolem zaměstnavatele pomoci novým zaměstnancům při jejich adaptaci na práci. Oddělení personalistiky by mělo najít nejen vhodného kandidáta, ale zároveň se mu postarat o dodání zdrojů a znalostí potřebných pro výkon práce. Navíc by se mělo podporovat správné zařazení nového zaměstnance v pracovním týmu a usilovat o jeho spokojenost v zaměstnání. Nejčastěji je profesionální adaptace chápána jako proces začlenění člověka do práce v rámci určité profese, jeho zařazení do výrobní činnosti, asimilace a přizpůsobení firemní kultuře a dosažení standardů efektivity práce. Nicméně adaptaci nelze chápat jen jako osvojení oboru. Adaptace stanoví také seznámení nováčka se sociálními normami chování, platnými v kolektivu, navázání takových vztahů spolupráce pracovníka a kolektivu, které v co největší míře podporují efektivní práci apod. Nový zaměstnanec konkrétního podniku se ocitá před nutností přijmout organizační požadavky: režim práce a odpočinku, předpisy, pracovní pokyny, rozkazy, příkazy, správu a tak dále. Je nucen posoudit své názory, návyky a korelovat je s normami již přijatými v kolektivu, s pravidly chování a tradicí. Některé organizace se zaměřují především na fázi získávání a výběru zaměstnanců. Fázi adaptace ale nepovažují za jeden z klíčových procesů v podniku. Často se podobná chyba vyskytuje u státních organizací a velkých korporátních podniků. Mnohdy se stává, že se zaměstnanec rozhodne odejít ze zaměstnání právě kvůli nespokojenosti s adaptačním programem. Pokud se pracovník na začátku neadaptuje, bude pociťovat nepohodlí, úzkost a nejistotu a brzy opustí zaměstnání, čímž vyvolá pro podnik další náklady na získání nového zaměstnance. Úzkost a nejistota v tomto případě znamenají strach z neúspěchu v práci a z nedokonalé orientace v pracovní situaci. Špatně zorganizovaný adaptační proces nebo jeho neexistence roztáčí začarovaný kruh, kde společnost potřebuje stále znovu vynakládat úsilí a peníze na sehnání jiného vhodného kandidáta. Naopak úspěšně zvládnutý adaptační proces zajištuje budoucí návrat vynaložených nákladů na získání, přijímání a adaptaci. Zavedení systému řízení adaptace v podniku představuje poměrně složitý úkol, na němž závisí řešení důležitých cílů podniku, jako jsou snížení startovních nákladů, snížení fluktuace zaměstnanců, rychlejší dosažení požadovaných hodnot KPI, které budou přijatelné pro zaměstnávající organizace.

Aktuálnost daného tématu je podmíněna potřebou podniků zvýšit počet zaměstnanců, kteří budou spokojeni se svým zařazením do pracovního proudu, zůstanou v práci delší dobu a tím pádem bude možné snížit fluktuaci pracovníků a nutnost vynakládání úsilí, času, peněz na stálé získávání nových kandidátů na neobsazené pozice. Uspokojení této potřeby by mělo zvýšit nejen spokojenost zaměstnanců a zaměstnavatelů, ale i usnadnit práci HR oddělení, které by v takovém případě mělo více času na jiné pro podnik důležité aktivity.

Cílem této práce je podívat se na systém adaptace pracovníků a jeho doporučený průběh uvedený v různých teoretických materiálech a prozkoumat adaptační systém a jeho uskutečnění používaný ve společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS a následně je porovnat. Přínosem této práce je doporučení pro společnost LLC Dentsply Sirona Russia & CIS, zpracované na základě provedeného výzkumu, ve kterém je zohledněno, co nefunguje ve skutečně používaném adaptačním systému efektivně, jaké adaptační metody je třeba změnit, resp. zaměnit novými. Součástí doporučení je také identifikace silných a slabých stránek daného adaptačního systému a obecné posouzení jeho efektivity v dané společnosti.

K dosažení stanoveného cíle jsou použity tyto metody: pozorování, dotazníkové šetření, syntéza, analýza, srovnávání teorie s praxí a vědecký popis.

I. Teoretická část

1 Adaptace jako jeden z klíčových procesů v organizaci

Jakmile začíná člověk pracovat v nové organizaci, okamžitě se zapojuje do systému vnitřních organizačních vztahů. Sociální role jedince v kolektivu je stanovena souborem požadavků, norem a pravidel chování. Zaměstnanec na sebe bere současně několik sociálních rolí (zaměstnanec, kolega, podřízený, manažer nebo člen kolektivního orgánu řízení), z nichž každá vyžaduje odpovídající chování. Když se člověk rozhodne pro práci v té či oné organizaci, sleduje určité cíle a potřeby, s nimiž musí uvést do souladu nároky na organizaci, podmínky práce a motivaci. Na pomoc novým zaměstnancům zorientovat se v nových podmínkách a společnostem dosáhnout cílové produktivity svých zaměstnanců za minimální dobu je třeba zajistit program adaptace nových pracovníků.

1.1 Základní pojmy

Pro lepší pochopení problematiky, kterou se zabývá tato práce, je vhodné se seznámit s pojmem „adaptace“ a některými dalšími důležitými pojmy, jako je „adaptační proces“, „adaptibilita“ a „adaptovanost“.

Co je adaptace zaměstnance na pracovišti? Je to seznámení člověka s novou společností a změna jeho chování v souladu s požadavky a pravidly nové organizační kultury. Armstrong ve své knize *A handbook of human resource management practice* (2006, st. 471) uvádí, že adaptace je proces přívětivého přijímání pracovníků, kteří přišli poprvé do práce, do nové společnosti, a poskytnutí základních informací, které potřebují, aby se rychle a úspěšně přizpůsobili a začali pracovat. Podle Koubka (2007, st. 192) je adaptace, neboli orientace *„seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci“*.

S pojmem „adaptace“ souvisí také pojem „adaptabilita“. „Adaptabilita“ je schopnost člověka přizpůsobovat se měnícím se podmínkám, které se vyvíjejí spolu s vývojem jedince, což je zároveň předpokladem pro zvládnutí pracovních úkolů a vypořádání se s dosud neznámým sociálním prostředím. V knize *Základy psychologie práce a organizace* (Hoskovec, Štikar, Rymeš, & Riegel, 1998, st. 82) se adaptibilita popisuje jako předpoklady zaměstnance zvládat nároky pracovní činnosti.

Sociologové rozlišují dva směry adaptace: **primární** a **sekundární**. **Primární** je adaptace mladých zaměstnanců, kteří nemají zkušenost s odbornou prací (absolventi

středních a vysokých škol); **sekundární** je adaptace zaměstnanců při přechodu na nové zaměstnání, pozici nebo objekt. V tržním prostředí se zvyšuje role sekundární adaptace.

Dalším významným pojmem pro pochopení problematiky dané práce je „adaptační proces“, který Koubek popisuje jako *„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 s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon, pokud možno co nejdříve, dosáhl požadované úrovně.“* (KOUBEK, 2007, st. 192)

Koubek (2007, st. 192) rozlišuje dále několik oblastí adaptace nových zaměstnanců:

- **Celopodniková neboli celoorganizační adaptace**
  Tato oblast je společná pro všechny pracovníky organizace, a to bez ohledu na charakter, obsah či rozsah jejich práce. Je zřejmé, že celopodniková adaptace se specializuje na poskytování obecných, základních informací.
- **Týmová či útvarová nebo také skupinová adaptace**
  Jak lze pochopit z názvu, jde v tomto případě o orientaci zaměřenou na pracovní tým, do kterého nový zaměstnanec nastupuje. Tento druh adaptace je zaměřen na specifika a detaily daného útvaru a je společný pro všechny jeho pracovníky.
- **Adaptace na konkrétní zaměstnání/konkrétní pracovní místo**
  Liší se pro různé zaměstnance, protože se zaměřuje na charakter a obsah vykonávané práce.

Poslední termín, který je nutné na začátku této práce vysvětlit, je „adaptovanost“. „Adaptovanost“ znamená konečný výsledek adaptace, kterého se podařilo dosáhnout, a to se týká jak průběžného (tzv. počáteční adaptovanost), tak i cílového výsledku orientačního procesu (částečná nebo také úplná adaptovanost) (Nový, Surynek, & kol., 2006, st. 154).

1.2 Pracovní a sociální adaptace

Termín „adaptace“ je dostatečně rozšířený a používá se v různých oblastech vědy. V sociologii a psychologii se rozlišuje sociální a pracovní adaptace. Do jisté míry se tyto dva druhy adaptace navzájem prolínají, ale každý z nich má samostatnou působnost: sociální adaptace se netýká jenom vykonávání činností a pracovní zahrnuje jak technické, tak biologické a sociální aspekty (Sekou, 2015, st. 4).

Z hlediska řízení pracovníků zaujímá důležité místo právě **pracovní** adaptace. Je tomu tak proto, že jejím základem je uspokojení takových požadavků, jako jsou vznik požadované úrovně výkonnosti zaměstnanců a kvality jejich práce za krátkou dobu.

V procesu **pracovní** adaptace dochází k vyrovnání osobních norem, zvyků, předpokladů a pravidel chování nového zaměstnance s požadavky, které jsou na něj kladeny pracovním zařazením. Nový a Surynek (2006, st. 154–157) hovoří o pracovní adaptaci jako o kontinuálním procesu, což znamená, že tento proces začíná vstupem pracovníka do zaměstnání a pak se v různých podobách projevuje po celou dobu jeho práce ve firmě.

Na **pracovní** adaptaci jako na sociální jev je vhodné se dívat z více úhlů pohledu. Jinak řečeno, je nutno rozlišovat její psychofyziologickou a profesionální stránku. **Psychofyziologická** adaptace je přizpůsobení se jedince nové fyzické a psychické zátěži. Předmětem **psychofyziologické** adaptace jsou pracovní podmínky, které jsou definovány jako komplex faktorů životního prostředí a které významně ovlivňují zdraví, náladu a výkonnost zaměstnanců. **Profesionální** adaptace je úplné a úspěšné zvládnutí nové profese. Taková forma adaptace je návyková, je to přivyknutí obsahu a charakteru práce, jejím podmínkám a organizaci.

K úspěšnějšímu průběhu pracovní adaptace přispívají různé druhy odborné přípravy, například školení, zácviky, studia a další.

Proces pracovní adaptace pracovníka a organizace bude úspěšnější, jestliže se normy a hodnoty týmu stanou normami a hodnotami každého jednotlivého pracovníka.

Sociální adaptace probíhá nejenom při prvním vstoupení do zaměstnání v nové organizaci, ale i při změně pracovní pozice. Sociální adaptce se projevuje v začlenění jedince do skupinových vztahů v pracovním sociálním prostředí. Ekonomové a sociologové rozlišují několik fází sociálně-psychologické adaptace, které se liší podle míry adaptace jednotlivce na kolektiv (Vichansky & Naumov, 1996, st. 56):

- **Popření**

  Zaměstnanec vyjadřuje nesouhlas s hodnotami organizace a nachází se v rozporu s realitou. Nejčastěji opouštějí takoví pracovníci zaměstnání během několika prvních měsíců práce.
- **Konformizmus**

  Zaměstnanci plně přijímají hodnoty a normy organizace, jsou vždy ochotni „hrát podle pravidel“. Takoví pracovníci tvoří větší část lidského kapitálu firmy.

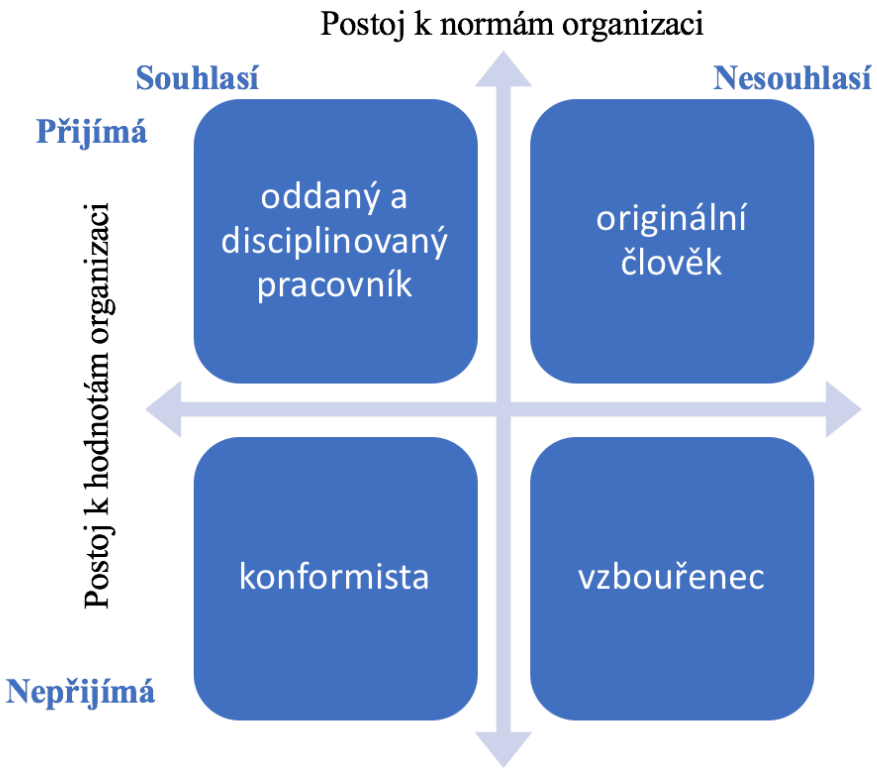
- **Imitace/mimikry**

  Dodržovaní sekundárních norem při averzi k primárním normám chování. Tato fáze je charakteristická pro potenciální rizikovou skupinu, jejíž členové jsou připraveni v každém okamžiku odejít ze zaměstnání.

- **Adaptivní individualismus**

  Je to fáze opačná imitaci. Pracovnicí v této fázi souhlasí s hlavními/primárními normami a hodnotami organizace při nesouhlasu se sekundárními. V takovém případě zaměstnanec zachovává jakousi individualitu, ale zároveň svým způsobem dobře pracuje v kolektivu.

Obrázek 1.1 Fáze sociálně-psychologické adaptace



Zdroj: Vichansky & Naumov, 1996, st. 56, vlastní zpracování

Úkolem oddělení personalistiky je integrace nováčka do druhého nebo čtvrtého typu, a odhalení zaměstnanců, kteří skrytě odmítají základní normy organizace při demonstraci vnější loajality. Možnost přijetí do práce takových lidí, kteří patří do první fáze adaptace, nastává v důsledku chyby oddělení personalistiky ve fázi výběru. Taková chyba musí být co nejdříve opravena. (Kaznacheeva & Repina, 2015, st. 6)

K ocenění sociální adaptovanosti pracovníků slouží subjektivní a objektivní kritéria. **Subjektivní** posuzují spokojenost zaměstnance s pracovním týmem, s řídícími pracovníky, se začleněním do pracovní skupiny, se společenskými vztahy a schopnostmi a

ochotou kolegů spolupracovat. **Objektivní kritéria** se nezaměřují na pocit spokojenosti či nespokojenosti zaměstnance, ale na jeho skutečné zařazení do pracovní skupiny, respektování ostatními pracovníky, aktivní účast na dění pracovní skupiny apod.

1.3 Adaptace na podnikovou kulturu

Existuje několik úhlů pohledu na korporátní kulturu. Někteří ekonomové považují kulturu za nepsaný komunikační kód, který se používá mezi členy organizace. Mnozí autoři manažerské literatury pohlížejí na firemní kulturu jako na soubor norem a hodnot, které jsou široce sdíleny a důrazně vykonávány v rámci celé organizace. Dle vědců, kteří se tohoto názoru drží, má podniková kultura funkce sociální kontroly. (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015, st. 61–62)

Podle Kottera a Hesketta (1992, st. 4) má firemní kultura dvě úrovně, které se liší, pokud jde o jejich viditelnost a jejich odpor ke změně.

Na hlubší a méně viditelné úrovni se kultura týká hodnot, které jsou sdíleny lidmi ve skupině a které mají tendenci přetrvávat v průběhu času, i když se změní členové skupiny. Tyto představy o tom, co je v životě důležité, se mohou v různých společnostech značně lišit. V některých korporátních kulturách se lidé více starají o peníze, v jiných o technologické inovace nebo komfort zaměstnanců. Kulturu, která se nachází na této úrovni, může být velmi obtížné změnit, což je dáno z části i tím, že členové skupiny si neuvědomují mnoho hodnot, které je spojují.

Na více viditelné úrovni představuje korporátní kultura vzorec chování nebo styl chování v organizaci, který by měli noví zaměstnanci od svého nástupu do práce dodržovat.

Veber (2005, st. 632–634) rozlišuje tři roviny podnikové kultury, které jsou podle něho hierarchicky uspořádány a tvoří jednotnou strukturu.

První rovinu reprezentují **vnímatelné atributy.** Do této skupiny patří všechno, co se dá vnímat smysly, zejména zrakem a sluchem. Takové atributy působí nejen na pracovníky firmy, ale na všechny stakeholdery organizace. Mezi typicky vnímatelné atributy lze zařadit logo firmy, požadavky na oblečení a styl pracovních oděvů, uspořádání kanceláří, jejich barevnou úpravu a design a takové firemní rituály, jako jsou oslavy výročí založení firmy, přidělování firemních cen, společné snídaně apod.

Pravidla jednání tvoří další rovinu podnikové kultury. Na rozdíl od vnímatelných atributů je tato rovina pro externí partnery nebo jiné vnější pozorovatele firmy méně

viditelná. Zaměstnanci je tato rovina do jisté míry ovlivnitelná. Když se hovoří o **pravidlech jednání**, jde obvykle o zásady, určitá stanovená pravidla, sociální normy a standardy chování. V tomto kontextu se také hovoří o vyjádření firemní filozofie. Podobná pravidla mohou mít různou podobu. Některá z nich vznikají spontánně a mají neformální podobu, jiná jsou pevně dána a přesně vymezena. Nicméně i v případě uplatňování záměrných, cílevědomých organizačních pravidel existuje na pracovišti prostor pro neformální vztahy zaměstnanců. Po nějaké době přecházejí uplatňovaná pravidla jednání do povědomí pracovníků, což ovlivňuje jejich vztah ke kolegům, zákazníkům, ke konkurenci a k podnikání jako celku.

Základní životní představy tvoří třetí úroveň firemní kultury a jsou nevědomé a spontánní. Liší se podle věku, dosaženého vzdělání, pracovních a životních zkušeností, výchovy, vrozených dispozic, a proto jsou vždy individuální.

Firemní kultura může mít významný dopad na dlouhodobou ekonomickou výkonnost podniku (Kotter & Heskett, 1992, st. 8–9). V procesu adaptace hraje proto podniková kultura důležitou roli, neboť posiluje a podporuje u nových zaměstnanců takové formy chování, které jsou v souladu s posláním, vizí a standardy organizace. Podniková kultura, když je silná a úspěšně implementovaná do adaptačního programu, sbližuje nové zaměstnance s podnikem, podporuje jejich spokojenost. Pracovníci firem se silnou korporátní kulturou cítí hrdost na to, že jsou součástí jednoho velkého týmu, což podporuje jejich loajalitu vůči organizaci a posiluje jejich ochotu přicházet s novými myšlenkami a idejemi, pracovat s větší efektivitou, projevovat iniciativu a chovat se v souladu s firemními cíli.

2 Řízení adaptačního procesu

2.1 Cíle řízení adaptačního procesu

Proces adaptace má za úkol usnadnit přizpůsobení nových zaměstnanců životu organizace. Armstrong (Armstrong, 2006, st. 471) uvádí následující cíle řízení procesu orientace:

- zmírnit předběžné fáze, kdy se nováčkovi pravděpodobně všechno v organizaci zdá podivné a neznámé;
- rychle vybudovat nový vstřícný postoj nového pracovníka ke společnosti, aby v ní s větší pravděpodobností zůstal;
- co nejdříve získat od nově přijatého zaměstnance kompletní pracovní výsledek;
- snížit pravděpodobnost brzkého propuštění nového zaměstnance.

Jak uvádí Sekou (2015, st. 3–4), jsou cíle adaptačního procesu následující:

- snížení počáteční nákladů, vzhledem k tomu, že se nový zaměstnanec špatně orientuje ve své bezprostřední práci, pracuje méně efektivně, což může vyvolat dodatečné náklady;
- snížení úzkosti a nejistoty u nových zaměstnanců;
- snížení fluktuace pracovní síly, protože pokud se nováčci v nové práci cítí nepříjemně nebo nevyužiti, mohou reagovat výpovědí;
- úspora času vedoucího a zaměstnanců;
- rozvíjení pozitivního vztahu k práci a spokojenost s ní.

Po úspěšném zvládnutí adaptačního procesu by měl být pracovník schopný:

- zvládat nároky, které jsou na něho zaměstnavatelem kladeny;
- vědět o perspektivách budoucího karierového růstu;
- začlenit se do pracovního týmu a sociálních vztahů na pracovišti.

Cíle adaptačního procesu jsou úzce spojeny s významem jeho řízení, čemuž se věnuje další kapitola této práce.

2.2 Význam řízení adaptačního procesu

V současné době existuje mnoho publikací, výzkumů a šetření, které prokazují velký význam uplatňování orientačních programů. Podle výzkumu popsaného v

Onboarding New Employees: Maximizing Success (Bauer, 2010, st. 6), zůstanou noví zaměstnanci, kteří jsou součástí dobře strukturovaného adaptačního programu, s 69% pravděpodobností ve firmě déle než tři roky. Obvykle se nováček potýká v organizaci s velkým množstvím problémů, většina z nich vzniká právě nedostatkem informací o postupu prací, umístění, funkcích a atd. To znamená, že speciální postup zavedení nového zaměstnance do organizace může přispět k odstranění velkého množství problémů, které vznikají hned na začátku práce. Za nejúčinnější se považuje aktivní adaptace nováčka pomocí organizačních aktivit a sociálně-psychologických metod.

Armstrong (2006, st. 472-473) popisuje následující důvody významnosti řízení adaptačního procesu.

Snížení nákladů a nepříjemností spojených s rychlým propuštěním zaměstnanců Jak již bylo uvedeno dříve, nespokojení pracovníci s mnohem větší mírou pravděpodobnosti během několika prvních měsíců po nástupu do organizace opouštějí zaměstnání. S tím jsou potom spojeny následující náklady:

- náklady na nábor nového zaměstnance;
- úvodní náklady (školení apod.);
- náklady na dočasné nahrazení zaměstnance;
- náklady na dodatečnou kontrolu a opravu chyb;
- rozdíl mezi hodnotou zaměstnance pro společnost a náklady na jeho plat a další výhody.

Tyto náklady mohou být docela významné a tvořit až 75 % roční platby zaměstnance (Armstrong, 2006, st. 472). Pokud 15 ze 100 pracovníků, kteří dostávají v průměru 12 500 USD ročně, opouští v průběhu roku zaměstnání, potom mohou celkové náklady dosáhnout až 90 000 USD. Proto se vyplatí věnovat pozornost adaptačnímu procesu, a to zejména prvním čtyřem týdnům, neboť první dojem, kterým firma na nově přijatého zaměstnance zapůsobí, hraje velmi důležitou roli.

Zvýšení loajality – Loajální zaměstnanec je takový zaměstnanec, který se identifikuje s organizací, chce zde zůstat a je připraven ve jménu organizace tvrdě pracovat. Prvním krokem k dosažení oddanosti je představit organizaci jako firmu, ve které stojí za to pracovat. Tento dojem by se měl vybudovat v povědomí zaměstnance v průběhu prvních týdnů práce.

V rámci loajality lze hovořit o spojenectví, které se stává jakousi půdou pro formování takového vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který umožňuje

vzájemné předávání hodnoty a důvěry. Spojenectví na jedné straně přispívá k budování úspěšného obchodu, na straně druhé je investicí do rozvoje úspěšné kariéry.

„Spojenectví otevírá novou cestu stejně tak pro firmy jako pro jejich zaměstnance. Nemůžeme obnovit starý model celoživotního zaměstnání, ale můžeme vybudovat nový typ loajality, který na jedné straně uznává ekonomickou realitu, ale na straně druhé umožňuje firmám a zaměstnancům uzavírat určitý druh vzájemného závazku.“ (Hoffman, Casnocha, & Yeh, 2016, st. 16)

Objasnění psychologické smlouvy – Psychologická smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nemusí být písemná, ale skládá se z nepsaných zásad a předpokladů o tom, jaké chování se očekává od zaměstnanců a jakou odezvu by mohli očekávat od zaměstnavatele. Smlouva se týká norem, hodnot a nastavení. Psychologická smlouva poskytuje rámec pro pracovní vztahy, a čím více bude zaměstnanec informován o všech aspektech smlouvy, tím lépe.

Praxe ukazuje, že psychologický kontrakt mezi zaměstnancem i zaměstnavatelem je často porušován. Pokud jsou obě strany spokojeny s vyvážením a naplňováním smlouvy, potom o ní příliš neuvažují. Naopak pokud jsou podmínky smlouvy porušeny, zaměstnanci mohou cítit nespokojenost a pokles důvěry, což v důsledku může vyvolat snížení výkonnosti a ochotu hledat nové zaměstnání. Je samozřejmé, že podmínky kontraktu mohou být porušeny i ze strany zaměstnance, v takovém případě jde často o snížení pracovního úsilí.

Autoři knihy *Personalistika* uvádějí následující formy porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele (Stýblo, Urban, & Vysokajová, 2011, st. 173):

- neposkytnutí tréninku/školení, který byl slíben pracovníkovi při jeho nástupu do práce;
- nutnost bojovat o získání výhody, která byla zaměstnanci předem slíbena;
- rozdíly mezi slíbenými a skutečnými zaměstnaneckými výhodami, platem, bonusy apod.;
- povaha práce, která neodpovídá práci předem slíbené;
- nesplnění slíbeného karierového růstu za těch podmínek, že zaměstnanec svoji část psychologické smlouvy neporušuje;
- pracovní nejistota;
- neinformování pracovníka o změnách, týkajících se jeho pracovního místa;
- nedodržení rozsahu rozhodovacích pravomocí;

- zkreslení povahy osob pracujících ve firmě při jednání s budoucím zaměstnancem;
- nesoulad strategie firmy se slíbenými plány ohledně budoucí expanze firmy.

Urychlení pokroku v učení – Součástí dobře vypracovaného adaptačního systému je zaškolení nových pracovníků, které je nutné pro efektivní zvládnutí orientace. *„Člověk, který nastoupí do organizace na určité pracovní místo, popřípadě přejde v organizaci na jiné pracovní místo, si osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce.“* (Šikýř, 2016, st. 138) Je zřejmé, že zaškolování nových zaměstnanců zabere nějaký čas, přičemž délka jeho trvání a rychlost učení se v různých firmách liší. Řízení úspěšného adaptačního systému, jeho příprava, promýšlení a uskutečnění přispívá ale ke zkrácení délky školení zaměstnanců, a tím šetří čas jak pro firmy, tak i pro pracovníky. Je přitom důležité, aby školení od prvního dne probíhalo systematicky jako celostní kampaň, tím bude zajištěno získání maximálně možného přínosu od zaměstnanců.

Socializace – Šikýř (2016, st. 114) chápe socializaci jako *„přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci“*. Je pravděpodobnější, že si pracovníci zvyknou a budou mít radost z práce v organizaci rychleji, jestliže proběhne proces socializace hladce. Sociální aspekty práce – vztahy s kolegy – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Stupeň přímého vlivu samotného pracovníka na proces socializace je často omezen. Tomu je třeba věnovat pozornost v procesu seznámení se s organizací, a to v průběhu provádění následujících činností: příjem zaměstnance, zpracování dokumentů, školení, seznámení s pracovním místem, oficiální úvodní kurzy a formální a neformální adaptace.

V této souvislosti je vhodné vysvětlit další dva pojmy, a to jsou formální a neformální adaptace na pracovišti. Když se hovoří o **formální adaptaci,** je tím míněn systematický proces, za jehož průběh je ve firmě zodpovědné oddělení personalistiky. **Neformální adaptace** je proces, který se neřídí předem stanoveným plánem a probíhá přirozeně. Zde se především jedná o přirozené seznámení se s novými kolegy.

2.3 Organizace adaptačního procesu

Proces adaptace by měl začínat okamžikem, ve kterém se obě strany, tzn. zaměstnavatel a budoucí zaměstnanec, dohodly na uzavření pracovní smlouvy. *„V době po uzavření této dohody a před vlastním nástupem do práce by měl být s novým*

zaměstnancem udržován kontakt; již před nástupem je vhodné mu poskytnout hlavní písemné firemní informace a dokumenty" (Stýblo, Urban, & Vysokajová, 2011, st. 168).

Armstrong (2006, st. 473–474) v souvislosti s problematikou organizace adaptačního procesu píše, že většina lidí, když začíná pracovat na novém místě, zažívá pocit úzkosti a nejistoty. Mnozí mají strach, že svoji práci nezvládnou, že si nedokážou vybudovat dobré vztahy se spolupracovníky a nadřízenými. I když takové pocity nelze odstranit okamžitě, je možné alespoň zmírnit obyčejný strach a zajistit přátelský charakter prvních kontaktů. Je doporučováno dodržet následující kroky:

- zajistit, aby člověk, se kterým se nováček setká jako s prvním (recepční, asistent manažera nebo přímý nadřízený), věděl o jeho předpokládaném příjezdu a o tom, co dělat, když se objeví;
- nastavit takový čas schůzky, který by umožnil vyhnout se riziku, že se zaměstnanec objeví dříve, než přijde do práce ostatní personál organizace;
- zaměstnanci, kteří přivítají nováčky, musí být přátelští a ochotní pomoci;
- v případě, že nový zaměstnanec musí hned po příjezdu vyrazit na jinou pobočku či do jiné kanceláře, je třeba zajistit doprovod, pokud se do ní není snadné dostat;
- je dobré se vyhnout čekání zaměstnance na něco či někoho, tím je možné zmírnit tlak stresu, ve kterém se zaměstnanec nachází.

Na začátku adaptačního procesu by měl zaměstnanec přinést všechny doklady, které může firma potřebovat, například pro zavedení zaměstnance do firemního systému, výplatu mzdy nebo odečet daně apod. Od firmy by měl nový zaměstnanec dostat orientační balíček, který obsahuje všechny potřebné dokumenty. Podle Koubka (2007, st. 194) by měl podobný balíček v každém případě obsahovat:

- současné organizační schéma podniku;
- plánované organizační schéma podniku;
- mapu firmy a její zařízení;
- informace o firemní politice;
- kopie smlouvy;
- popis pracovního místa a jeho cíle;
- seznam volných dnů (např. svátky);
- informace o systému zaměstnaneckých výhod;
- informace o termínech a postupech hodnocení pracovního výkonů;
- kopie dalších formulářů používaných pracovníky;

- informace o možnostech vzdělávání a rozvoje;
- informace o pojištění;
- informace o nutném postupu v případě;
- nebezpečí či nouze a o prevenci nehod;
- seznámení s podstatnými firemními publikacemi;
- kontaktní informace všech klíčových zaměstnanců organizace.

Další podstatnou součástí orientačního balíku a adaptačního procesu je adaptační plán, který by nový pracovník měl dostat při nástupu do zaměstnání. Obsah, podoba a délka adaptačního plánu se může lišit, neboť je závislá na pozici, na kterou člověk nastupuje. Obecně lze říct, že adaptační plán by měl být individuální a mít písemnou podobu. Adaptační plán zpravidla stanoví, s čím by se zaměstnanec v průběhu adaptace měl seznámit, jaká školení absolvovat, na kdy jsou naplánovány hlavní body jeho adaptace, jako je rozhovor s nadřízeným apod. Je důležité, aby byl adaptační plán zpracován tak, aby nově přijatý pracovník dostal všechny potřebné informace, ale zároveň nebyl informacemi zahlcen.

Poté mohou být zaměstnanci vydány různé dokumenty, včetně bezpečnostních pravidel, kniha s pravidly uznávanými v dané společnosti, která obsahuje podrobné informace o disciplíně a postupech podávání stížností. K těmto dokumentům patří i kniha pracovníka neboli desková kniha pracovníka. Armstrong (2006, st. 474–475) uvádí, že úprava podobného dokumentu může být různá a jeho vzhled záleží pouze na požadavcích firmy. Důležité je ale to, co v té knize bude uvedeno.

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011, str. 169) jsou základní informace, které by měl nový zaměstnanec dostat v průběhu adaptace následující:

- *„obecné seznámení s firmou;*
- *popis pracovního místa;*
- *pracovní řád;*
- *organizační struktura podniku;*
- *splatnost a zasílaní mezd;*
- *druhy srážek ze mzdy;*
- *prémiový řád;*
- *zásady firemní kultury;*
- *etický kodex zaměstnavatele;*
- *systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých výhod;*
- *pojištění zaměstnanců;*
- *stravování;*
- *hlášení absence a pracovní neschopnosti;*
- *principy bezpečnosti práce;*
- *systém firemních porad;*
- *seznámení se s informačními systémy;*
- *seznámení s ISO;*
- *hlavní firemní směrnice;*
- *předávání svěřených předmětů a jejich potvrzení v osobní kartě zaměstnavatele;*

- *seznámení se systémem vzdělávání;*
- *principy docházky a telefonování;*
- *vyřízení formalit spojených s předáním služebního automobilu;*
- *pravidla používání služebního automobilu;*
- *postup při případné dopravní nehodě;*
- *používání platební karty;*
- *výkaznictví;*
- *principy spolupráce s mateřskou, sesterskými a dceřinou společností*
- *základní informace o skladování a dopravě;*
- *informace o sortimentu;*
- *služební cesty;*
- *postup při nákupu drobného zboží.“*

Výše zmíněný Armstrong (2006, st. 474–475) považuje za vhodné uvést následující informace:

- stručný popis společnosti, její historie, předmět organizace a složení vedení;
- základní podmínky práce, penzijní program, pojištění;
- výplata mzdy, odpočty, žádosti o výplatu;
- nemoci, nemocniční listy;
- dovolena;
- pravidla a normy společnosti;
- disciplinární postupy;
- postupy posuzování shody zaměstnance;
- pravidla pro podávání stížností;
- pravidla pro kariérní podporu zaměstnanců;
- aktivity v oblasti poradenství;
- možnosti vzdělávání a zvyšování odbornosti;
- akce na ochranu zdraví při práci a bezpečnosti;
- lékařská pomoc a pomoc při mimořádných událostech;
- restaurace a jídelny;
- sociální aktivity;
- telefonní hovory;
- korespondence a pravidla používání e-mailu;
- cestovní náklady.

Pokud je organizace dostatečně velká na to, aby bylo možné vydání knihy, lze jednoduše vytisknout shrnutí těchto informací. Nejen uvedení autoři se zabývali tím, co by se měl nový pracovník dozvědět v průběhu svého adaptačního procesu. Podle (Vichansky & Naumov, 1996, st. 52) by měla adaptace být zorganizována tak, aby se nový pracovník mohl během orientace seznámit s:

- posláním a vizí organizace, jejími hlavními cíli;
- přípustnými a vhodnými metodami k dosažení cílů organizace;
- image a postavením organizace;
- svými povinnostmi jak v rámci pracovního místa, tak i v rámci celé organizace;
- normami a pravidly chování.

Je možno vidět, že výše uvedení autoři se shodují na některých zásadních informacích, které by měl nový zaměstnanec znát. I když někteří z nich uvádějí podrobnější seznam důležitých informací, jsou v těchto třech seznamech věci, které všichni autoři považují za nezbytně nutné.

Seznámení se s podnikem, by však nemělo končit čtením instrukcí. Člen oddělení lidských zdrojů nebo jiná osoba, která je zodpovědná za podporu nových zaměstnanců (buddy nebo mentor), musí každého nového zaměstnance informovat o všech základních pravidlech nebo, když je přijat velký počet zaměstnanců, celou skupinu nových pracovníků. Tímto způsobem je zajištěna osobní komunikace a možnost klást otázky a odpovídat na ně.

Když skončí úvodní seznámení, měli by být noví pracovníci provedeni na nová pracovní místa a představeni budoucím manažerům nebo vedoucím týmu. Poté mohou následovat různá školení, například školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) nebo školení, které přímo souvisí s prací, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Je také možné, aby byli noví zaměstnanci nejdřív vysláni na odborné vzdělávání a na pracovní místo by dorazili až po absolvování školení.

Jelikož byl v této kapitole už několikrát zmíněn pojem ***školení***, je vhodné tento pojem vysvětlit. *„Školení je systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými“* (Milkovich & Boudreau, 1993, st. 484). Dvořáková a kol. (2012, st. 286) píše o významnosti plánování vzdělávání: *„Okamžitým přínosem krátkodobého plánování je efektivní orientace zaměstnanců.“*

Když nový zaměstnanec dorazí na své pracovní místo, následuje další seznámení – seznámení s pracovním místem, které je významnou součástí adaptačního procesu. Podle Armstronga (2006, st. 475–476) se nováčci často obávají svého nadřízeného, spolupracovníků, toho, čím se budou zabývat v první den, a geografie svého pracovního místa (umístění vstupů, výstupů, toalet, místností pro odpočinek a kuchyní). Část těchto informací může být sdílena zástupcem oddělení lidských zdrojů nebo buddy či mentorem nového zaměstnance. Nejdůležitějším zdrojem informací je ale přímý nadřízený, liniový manažer nebo vedoucí týmu.

Úvodní seznámení s oddělením by měl, pokud je to možné, začít vedoucí oddělení a ne přímý vědoucí týmu, skupiny či daného konkrétního pracovníka. Vedoucí oddělení by měl pozdravit nováčka a stručně popsat činnost oddělení před tím, než ho předá do rukou přímého nadřízeného. Je velmi důležité, aby se vedoucí oddělení zúčastnil procesu seznámení s organizací, aby nový zaměstnanec necítil nezájem ze strany vedoucího vyšší úrovně. Podrobné poučení by ale měl provádět přímý nadřízený nového zaměstnance. Tento pokyn podle má Armstronga (2006, st. 476) pět cílů:

- zbavit nováčka nervozity;
- vyvolat u nového zaměstnance zájem o práci a organizaci;
- poskytnout základní informace o organizaci práce;
- informovat o normách, výkonu práce a chování, které se od tohoto zaměstnance očekávají;
- informovat zaměstnance o vzdělávacích programech organizace a o tom, jak se může ve firmě zlepšovat.

Přímý vedoucí (v některých případech buddy) by měl také představit nováčka jeho kolegům.

2.4 Časový plán a průběh adaptace

Adaptace může trvat od několika dnů do několika týdnů, nelze ji provést najednou jako školení či trénink. Adaptační proces by měl být prováděn s ohledem na pracovní místo a osobnost pracovníka, hned první den by měl pracovník dostat všechno, co ke své práci potřebuje. Orientace by vždy měla být formálně a systematicky vyhodnocena. Mertlová (2014, st. 62–63) navrhuje následující postup adaptace:

- provádění takových procedur zařazení do osobní evidence jako: vystavení evidenčního a mzdového listu, průkazu, ústní orientace a seznámení s novými kolegy;

- během prvního týdne se pracovník zúčastní setkání s nadřízeným a s těmi lidmi, na které by se měl při plnění svých úkolů obracet, v této době dochází k plánování pracovních úkolů a KPI s nadřízeným;
- během 2. týdne by mělo být provedeno alespoň jedno setkání s přímým nadřízeným a pracovníkem oddělení personalistiky;
- v průběhu 3. a 4. týdne se zaměstnanec může zúčastnit školení. V této době je možné provést průběžné hodnocení adaptačního procesu a vyřešit možné problémy.

Jak uvádí Mertlová, trvá adaptace do 6 měsíců s tím, že během 2. až 5. měsíce jsou stále možná krátká školení. V 6. měsíci probíhá hodnocení výkonů zaměstnance a úspěšnosti adaptačního procesu.

Dle Koubka (2007, st. 199–200) může mít průběh adaptačního procesu následující uspořádání:

- předání vybraných materiálů: orientační balíček, kniha pracovníka, jiné písemné materiály, které mohou být předány jak po, tak i před podepsáním pracovní smlouvy;
- v den podepsání smlouvy se předávají další potřebné písemné materiály od personálního útvaru a budoucího přímého nadřízeného;
- v době mezi podepsáním smlouvy a nástupem do práce je doporučováno, aby byl přímý nadřízený v kontaktu s novým zaměstnancem;
- den nástupu do práce se primárně věnuje intenzivní orientaci (především ústní), seznámení s novými kolegy a uspořádáním útvaru, absolvování školení a plnění prvních pracovních úkolů;
- během prvního týdne by se měl nový zaměstnanec zúčastnit několika pohovorů s nadřízeným a kolegy, čímž se naučí, kdy a kam se má obracet při plnění svých úkolů; první týden se také věnuje spolupráci s nadřízeným a plánování pracovních úkolů;
- ve druhém týdnu plní zaměstnanec všechny pracovní povinnosti, které jsou spojeny s jeho místem. Setkání s nadřízeným jsou věnována možným problémům adaptace, a pokud takové jsou, je vždy kontaktováno oddělení personalistiky;
- v průběhu třetího a čtvrtého týdne může pracovník absolvovat krátká školení, která se týkají chování ve firmě, zaměstnaneckých výhod apod.,

alespoň jednou se formálně setkává se svým přímým nadřízeným a specialistou HR oddělení za účelem hodnocení průběhu adaptačního procesu;

- během druhého až pátého měsíce zaměstnání plní pracovník všechny úkoly svého pracovního místa, absolvuje další krátkodobá školení (např. o produktivitě práce, technologii, vztazích na pracovišti apod.), jednou za dva týdny probíhá formální setkání zaměstnance a bezprostředního nadřízeného, jehož cílem je hodnocení procesu adaptace a řešení možných problémů;
- v šestém měsíci se proces adaptace uzavírá, probíhá hodnocení pracovního výkonu a plánují se další kroky sociálního a personálního rozvoje pracovníka.

Vajner (2007, st. 97) navrhuje následující časový harmonogram adaptačního procesu:

- před nástupem je zaměstnancům doporučeno prostudování různých materiálů předaných zaměstnavatelem, jsou také možné návštěvy budoucího pracoviště;
- první týden je věnován podpisu smlouvy, školení BOZP, schůzkám s nadřízeným a spolupracovníky, předání orientačního balíku nebo umožnění přístupu k firemnímu intranetu;
- v průběhu druhého až čtvrtého týdne probíhají různá školení, seznamování s jinými odděleními, udržuje se kontakt s tutorem a probíhá průběžné hodnocení procesu integrace a adaptace;
- mezi druhým a pátým měsícem adaptačního procesu probíhá realizace činnosti pracovníka, definují se jeho cíle – vše se konzultuje s tutorem a následně se hodnotí;
- proces adaptace se ukončuje v šestém měsíci, projednává se plán následného rozvoje, stanovují se další cíle.

Časový harmonogram adaptačního procesu se samozřejmě může lišt a modifikovat, protože záleží na konkrétní pracovní pozici a povaze práce, ale z výše uvedených doporučených časových plánů je vidět, že se autoři shodují na jednotné základní struktuře časového plánu adaptace.

2.5 Subjekty a nástroje řízení adaptačního procesu

Objektem adaptace je nově přijatý pracovník nebo skupina pracovníků. Subjekty adaptace jsou obvykle specializované služby pro adaptaci zaměstnanců (ve větších firmách s dostatečně velkým počtem přijímaných pracovníků), specialista na zvládání adaptace (ve velkých a středních firmách), manažer řízení lidských zdrojů, kterému je delegována tato funkce, přímý nadřízený nového zaměstnance, ale také buddy nebo mentor (Vasilcova & Aleksandrova, 2012, st. 165). Některé funkce, jako je například sestavení adaptačního programu, organizace prohlídky po kancelářích a organizace školení, mohou plnit jak bezprostřední nadřízený, tak i specialista HR oddělení. Jsou ale funkce, které mohou být plněny pouze jedním z těchto subjektů adaptačního procesu. Pro přímého nadřízeného jsou to například vysvětlení požadavků a cílů pracovního místa, seznámení s kolegy a podpora pomoci novým pracovníkům ze strany starších kolegů. Pro specialistu oddělení personalistiky k takovým funkcím může patřit: seznámení pracovníka s firemní kulturou a historií, zaměstnaneckou politikou, podmínkami práce apod. Mentor neboli buddy/patron, je postava, která byla už několikrát zmíněna, ale dosud nebyla její funkce vysvětlena. Mentor je zkušenější člověk, který motivuje, pomáhá a obecně se podílí na kariérním nebo osobním rozvoji jedince. Na buddy se může zaměstnanec obracet s praktickými dotazy, kterými nechce obtěžovat nadřízeného. Mentor není zodpovědný za pracovní výkon nového zaměstnance.

Řízení adaptace je kvalitní pouze v případě, kdy je interakce subjektu a objektu adaptace regulována používáním speciálních nástrojů. Pod nástroji řízení procesu adaptace se rozumí všechny druhy písemných dokumentů, které regulují práva a povinnosti subjektů a objektů adaptace v organizaci, a také sada standardizovaných postupů řízení adaptace nových zaměstnanců. Všechny adaptační nástroje se dají rozdělit do šesti skupin v závislosti na jejich charakteru a roli v procesu orientace nováčka ve firmě (Vasilcova & Aleksandrova, 2012, st. 165–166):

- normativní nástroje, které mají charakter lokálních předpisů a které určují práva a povinnosti všech subjektů v organizaci;
- organizačně-procesní nástroje – seznam požadovaných aktivit, které usnadňují vstup nových zaměstnanců do organizace a které snižují stresovou zátěž pro všechny účastníky procesu;
- informační nástroje, které pomáhají zajistit zaměstnancům potřebné informace pro práci;

- nástroje pro zpětnou vazbu, které napomáhají k získání subjektivního hodnocení adaptačního procesu ze strany všech subjektů a objektů;
- nástroje, které umožní vytvoření a udržení pozitivní image zaměstnavatele, a to jak uvnitř organizace, tak i na trhu práce obecně (seznámení vedoucího společnosti s novým zaměstnancem atd.);
- buddy program (mentoring), coaching apod.

2.6 Faktory ovlivňující průběh adaptace

Úspěšnost adaptace závisí na celé řadě podmínek. Hlavními z nich jsou: kvalitní úroveň práce na poradenství potenciálním zaměstnancům, objektivita profesionálního hodnocení pracovníků (jak při výběru, tak i v procesu pracovní adaptace), prestiž a přitažlivost povolání, práce se HR specialitou v této organizaci, specifika řízení pracovního výkonu, která by podporovala motivaci pracovníka a umožňovala plnit jeho cíle, flexibilita systému vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku; specifika sociálně-psychologického klimatu v organizaci, osobnostní kvality pracovníka, který prochází adaptací související s jeho věkem, rodinou, výchovou, charakterem atd. Klíčovou podmínkou pro úspěšnou adaptaci je vývoj organizačního mechanismu řízení tohoto procesu. Absence takového mechanismu ve firmě je jedním z hlavních důvodů deklarativního řízení adaptace. (Sekou, 2015, st. 6–7)

2.7 Vyhodnocení proběhlého adaptačního procesu

Jak už bylo zmíněno dříve, pracovník, který prochází orientačním procesem, by měl být pravidelně kontrolován. Samotný proces adaptace by měl být vyhodnocen a zanalyzován tak, aby bylo možné vyřešit a napravit jeho možné nedostatky. Do procesu hodnocení a kontroly průběhu a výsledku adaptačního procesu by měly být zapojeny všechny objekty a subjekty procesu, tzn. nový pracovník, jeho přímý nadřízený a specialista HR oddělení.

Koubek (2007, st. 200) navrhuje, že by se měla především hodnotit způsobilost zaměstnanců zvládat narůstající pracovní povinnosti, které jsou spojeny s jejich pozicí, a problémy adaptačního procesu. Dále by se měl hodnotit přístup zaměstnance k práci a to, jak přispívá k tvorbě zdravých vztahů mezi spolupracovníky na pracovišti. Obecně se uvažuje, že hodnocení a analýza procesu orientace by měla nového pracovníka motivovat a povzbuzovat.

Je důležité, aby v průběhu orientace pravidelně probíhaly rozhovory s nadřízeným. Podobné rozhovory by měly poskytovat zpětnou vazbu jak pro zaměstnance, tak i pro jeho přímého nadřízeného. Ze strany zaměstnance se jedná o poskytnutí informací o tom, jak pracovník zvládá adaptační proces a s čím má problémy nebo potíže. Nadřízený by ze své strany měl poskytovat zpětnou vazbu ohledně spokojenosti organizace s pracovním výkonem zaměstnance. Zaměstnavatel by se měl zaměřit na to, jak může novému pracovníkovi v procesu orientace pomoci, zodpovědět všechny jeho otázky, aby zaměstnanec neměl nejasnosti, spojené s jeho prací nebo čímkoli ve firmě. Závěrečný rozhovor v procesu adaptace by měl být zaměřen nejenom na vyhodnocení výkonu zaměstnance a proběhlého adaptačního procesu, měly by být také stanoveny budoucí cíle, pracovní úkoly a plán dalšího rozvoje zaměstnance.

II. Praktická část

3 Charakteristika společnosti Dentsply Sirona Inc.

Dentsply Sirona Inc. je americkým výrobcem zubních přístrojů a dentálních spotřebních materiálů. Jako výrobce zařízení navrhuje a vyrábí specializované produkty pro stomatologické kliniky, a tak poskytuje materiály pro celé spektrum dentálních procedur od prevence, přes endodoncii (léčba), obnovení a implantologii, až po náhradu zubů (protézy).

Kromě své hlavní činnosti má společnost svoji akademii, která vzdělává více než 350 000 odborníků ročně v téměř 11 000 kurzech ve více než 80 zemích světa. Dentsply Sirona Inc. má největší základnu pro výzkum a vývoj s více než 600 vědci a inženýry a vynakládá každoročně více než 125 milionů dolarů na rozvoj zubního lékařství. (Dentsply Sirona Inc., 2017)

Dentsply Sirona Inc. je nová společnost, která vznikla v roce 2016 jako výsledek sjednocení dvou společností – Dentsply International a Sirona Dental Systems. Společnost Dentsply International byla založena Dr. Jacobem F. Frantzem, Georgem H. Whiteleym, Deanem C. Osbornem a Johnem R. Sheppardem v New Yorku v roce 1899 jako dentální dodavatelská společnost The Dental Supply Co. The Dental Supply CO a byla prvním výrobcem umělých zubů z keramiky. Do této doby se umělé zuby dělaly z porcelánu. Společnost, která se stala společností Sirona Dental Systems, založil Erwin Moritz Reiniger v roce 1877 v Erlangenu v Německu. Byla to firma, která vyráběla zubní vrtačky s elektrickým pohonem. Společnost postavila v roce 1905 první zubní rentgenovou jednotku na světě a byla v roce 1925 zakoupena firmou Siemens & Halske. V roce 1997 se společnost Sirona stala nezávislou společností, když společnost Siemens prodala dentální subvenci. (Dentsply Sirona Inc, 2017)

Díky transformační fúzi se společnost Dentsply Sirona stala největším světovým výrobcem profesionálních zubních výrobků a technologií. Společnost Dentsply Sirona, která má přibližně 15 000 zaměstnanců, působí ve více než 40 zemích a má kanceláře ve více než 120 zemích poskytuje zubním lékařům komplexní end-to-end řešení a nabízí produkty pro zubní a orální zdraví. (Dentsply Sirona Inc, 2017)

„Očekává se, že obrat trhu dentálních produktů bude 32 miliardy dolarů, také očekáváme, že obrat Dentsply Sirona Inc. bude ve výši 14 miliard dolarů. Průměrný CAGR je 5,6 %. Toto znamená, že jsme první co do objemu produkce. Dentsply Sirona Inc. je jediná společnost na trhu, která poskytuje celé spekterum produktů pro dentální léčbu.“ (Levin, K., osobní rozhovor. 12. 10. 2017)

Globální ředitelství Dentsply Sirona sídlí v Yorku, Pensylvánie, a mezinárodní ředitelství je v Salzburgu, Rakousko. Akcie společnosti jsou kótovány v USA na NASDAQ pod symbolem XRAY a za dvanáct měsíců, které skončily 31. prosince roku 2015, získala kombinovaná společnost formální výnosy ve výši přibližně 4 miliardy dolarů. (Dentsply Sirona Inc., n.d.)

Viceprezident a generální ředitel společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS (Levin, K., osobní rozhovor. 12. 10. 2017)[1] vysvětluje, že společnost se dělí na dva směry SBU – strategic business units, neboli strategické obchodní jednotky a na RCO – regional commercial organisations, neboli regionální obchodní organizace.

Do SBU patří:

- endodoncii;
- obnovování;
- prevence;
- laboratoře;
- cadcam;
- imaging;
- implantáty;
- ortodoncie.

RCO se dělí do 3 divizí:

- EMEA RCO – Evropa, Střední východ, Afrika;
- APAC RCO – Asie & Pacifik;
- AMERICAS RCO – Centrální, Severní a Jižní Amerika.

Každá divize má několik CCO – country commercial organisations, česky: národních obchodních organizací, které lze dohromady představit v následujícím seznamu:

- Asie;
- Austrálie a Nový Zéland;
- Centrální a Jižní Amerika;
- Společenství nezávislých státu (Commonwealth of Independent States);
- Evropa;
- Střední východ / Afrika;
- Severní Amerika;

[1] Struktura k hovoru je uvedena jako příloha č. 1

Obrázek 3.1 Mapa CCO

Zdroj: [vid. 2018-02-03] https://corporate.dentsplysirona.com/en/about-dentsply-sirona.html

Divize a dceřiné společnosti prodávají své výrobky prostřednictvím regionálně zaměřených distribučních společností, stejně jako prostřednictvím zubařů a stomatologických škol.

„Dentsply Sirona je jeden globální tým, který přináší to nejlepší z našich lidí, žije a dýchá vysokou výkonností a osobní odpovědností, jedná s nekompromisní integritou, zlepšuje praxi zubního lékařství s neochvějným závazkem vůči našim zákazníkům a demonstruje vášeň pro inovace, která utváří dentální průmysl.“ (Dentsply Sirona Inc., n.d.)

3.1 LLC Dentsply Sirona Russia & CIS

LLC Dentsply Sirona Russia & CIS (dále také firma/společnost) je jedním z největších regionů v divizi EMEA, spadá sem 12 zemí: Rusko, Ukrajina, Bělorusko, Kazachstán, Ázerbájdžán, Arménie, Gruzie, Moldávie, Uzbekistán, Tádžikistán a Turkménie). Divize Russia & CIS se zabývá pouze prodejem, žádná výroba zde neprobíhá, produkce se podle potřeby objednává ze skladů v jiných zemích. Firma má maticovou organizační strukturu danou hlavním vedením korporace.

Celkový počet stálých zaměstnanců v celém regionu je 245, z nichž 7 (3 v Ázerbájdžánu a 4 v Kazachstánu) je zaměstnáno přes agenturu, která poskytuje společnosti outsoursing lidských zdrojů. Kromě výše zmíněných 245 zaměstnanců, pracuje

ve firmě dočasně dalších 80–100 pracovníků (podle potřeby), kteří se podílejí na organizaci výročního kongresu Dentsply Sirona World CIS v Moskvě. Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 38–43 roky. Lidé, kteří pracují na organizaci kongresu, podepisují dohodu o provedení práce, kde se určuje objem požadovaných služeb, které LLC Dentsply Sirona Russia & CIS jako zákazník objednává. Takoví pracovníci nemají program adaptace ve společnosti, je jim poskytnuta jenom instruktáž nutná pro plnění jejich funkcí, popřípadě školení. Všichni nově přicházející zaměstnanci do LLC Dentsply Sirona Russia & CIS procházejí procesem orientace, který se oddělení personalistiky snaží co nejvíce přizpůsobit jak požadavkům pracovního místa a jeho náplni, tak i potřebám nového zaměstnance. Podnik považuje své zaměstnance za jednu z nejvýznamnějších konkurenčních výhod, a právě proto klade důraz na správný výběr vhodného kandidáta, na jeho efektivní a rychlé zařazení do existujícího týmu stejně jako na jeho rozvoj a motivaci. (Lazrevová, E. osobní rozhovor. 15. 10. 2017)[2]

Ve společnosti Dentsply Sirona existuje jednotný vzor adaptačního plánu, který se používá ve všech zemích, HR oddělení konkrétní země (v případě této práce – společenství státu CIS) ale může tento vzor změnit, resp. doplnit s ohledem na konkrétní potřeby daného regionu. Je však důležité, aby změny v plánu adaptace respektovaly obecné zásady korporátní politiky a firemní kultury celé společnosti Dentsply Sirona. Za zmínku stojí také to, že na tvorbě jediného vzoru adaptačního plánu se podílejí vedení oddělení personalistiky všech regionů, kde Dentsply Sirona působí. Tato skutečnost znamená, že každý regionální HR ředitel může přijít s návrhem na zlepšení, a pokud svoji ideu obhájí, může způsobit změny „onboarding“ plánu. Právě proto jsou i zkoumání a analýza procesu adaptace v regionu CIS užitečné, neboť můžou být přínosem pro celou korporaci.

[2] Struktura k hovoru je uvedena jako příloha č. 2

4 Analýza a zhodnocení procesu adaptace ve společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS

4.1 Popis onboarding programu[3]

Adaptační proces ve firmě začíná dnem nástupu zaměstnance do práce. Před tím ale probíhá příprava na proces adaptace, kterou má na starosti nejen oddělení personalistiky, ale také i další oddělení, například IT. Během tohoto období se připravují potřebná IT zařízení (počítač, mobil atd.), pracovní místo, karty, umožňující vstup do kanceláře a menzy, auto (pokud má zaměstnanec na ně nárok) apod. Připravuje se také „Welcome to Dentsply Sirona“ balíček, který obsahuje:

- kopii pracovní smlouvy;
- základní podmínky práce;
- informace o výplatě mzdy a pojištění;
- informace o dovolené a cestovních nákladech.

Každý nový zaměstnanec firmy musí obdržet všechno, co může během plnění svých pracovních povinností potřebovat, nesmí se stát to, že kvůli nedostatku potřebných zdrojů nebude moci vykonávat svoji práci. Jako poslední krok se připravuje a rozesílá oznámení o nástupu nového pracovníka. Toto oznámení většinou posílá HR manažer a vždy má stejnou strukturu, obsahuje:

- jméno nového zaměstnance;
- pracovní pozici;
- jméno přímého nadřízeného, kterému je nový zaměstnanec podřízen;
- klíčové funkce;
- předchozí pracovní místo;
- koníčky, mimopracovní aktivity.

V den nástupu do práce je zaměstnanec přivítán HR manažerem, který mu poskytne „Welcome to Dentsply Sirona“ balíček. Tento balíček obsahuje harmonogram, podle kterého bude probíhat adaptační proces, krátké brožury s užitečnými informacemi o společnosti, diář s logem firmy (také drobné dárky s logem společnosti: sešit, propiska apod.), a potom, jak již bylo zmíněno, ID kartu pro vstup do kanceláře a kartu pro placení

[3] Všechny podklady, ze kterých vychází tato podkapitola, jsou konfidenciální informací pro umožnění analýzy, ale byly poskytnuty HR vedením společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS pouze autorce této práce, a proto nemohou být zveřejněny.

v menze, IT zařízení a všechny ostatní potřebné nebo předem ve smlouvě domluvené věci. Ne všichni zaměstnanci dostávají své pracovní místo. Záleží na tom, jestli pracují v kanceláři nebo častěji jezdí na obchodní jednání, pracují z domova a pracovní místo potřebují jednou nebo dvakrát za týden. Takoví zaměstnanci nemají stálé pracovní místo, pro ně jsou určeny open space prostory s dostatkem prázdných pracovních stolů.

Ve firmě neexistuje mentoring nebo buddy program, což znamená, že nově přicházející zaměstnanec nemá ve firmě člověka, na kterého by se v průběhu adaptačního procesu mohl obrátit. HR oddělení již před začátkem adaptačního procesu rozhoduje, kdo z pracovníků bude zodpovědný za vysvětlení té či jiné informace novému kolegovi, seznam zodpovědných osob je potom uveden v harmonogramu orientačního procesu, je ale na zaměstnanci, jak se s těmi zodpovědnými pracovníky domluví na provedení školení či informační schůzce. Hned zde je vidět, že ve firmě **chybí důležitá součást adaptačního procesu**, a to je mentoring.

4.2 Harmonogram adaptačního procesu[4]

Proces adaptace ve společnosti trvá od dvou do tří měsíců. Délku adaptačního procesu určuje oddělení personalistiky na základě pracovní pozice. Samotný harmonogram je rozepsán po hodinách (jenom ale první dva týdny) tak, aby pracovník přesně věděl, kdy a kde má seznamovací schůzku, školení či jinou aktivitu. Během prvního a začátku druhého týdne nevykonává zaměstnanec žádnou práci a věnuje pozornost pouze procesu adaptace. Pracovní den během tohoto týdne je zkrácen a většinou končí krátce po obědě. Dále je předveden popis harmonogramu adaptačního procesu pro nového člena X[5], který nastoupil do HR týmu společnosti.

První den. První pracovní den začíná přivítáním nového zaměstnance do společnosti. Tuto akci má na starosti HR manažer, který během hodiny seznámí pracovníka s ostatními zaměstnanci, provede ho kanceláří, ukáže, kde jsou společenské prostory, kuchyň, toalety, místnosti pro jednání a ostatní kancelářské prostory. Už před tím, jak již bylo zmíněno na začátku, dostává zaměstnanec „Welcome to Dentsply Sirona“ balíček a ostatní potřebné materiály. Tyto materiály jsou také starostí HR manažera, jako osoby, která se první setkává s novým zaměstnancem. Následující hodina je určena pro krátký úvod do adaptačního programu a toho, co pracovníka v nejbližších třech měsících

[4] Všechny podklady, ze kterých vychází tato podkapitola, jsou konfidenciální informací pro umožnění analýzy, ale byly poskytnuty HR vedením společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS pouze autorce této práce, a proto nemohou být zveřejněny.

[5] Jména pracovníků nejsou uvedena v této práci za účelem zachování anonymity.

očekává. V průběhu této hodiny dostává zaměstnanec také v předchozí kapitole zmíněnou ID kartu s fotografií a kartu do menzy. Další aktivitou, jež je naplánována na tuto hodinu, je seznámení se s vnitropodnikovou sociální sítí, způsoby komunikace mezi zaměstnanci, zaměstnanec obdrží seznam kancelářských telefonních čísel a ukázku podnikové organizační struktury. Před obědem probíhá schůze s generálním ředitelem, který poskytne informaci o byznysu v daném regionu, o potřebách a požadavcích, kladených na oddělení, do kterého pracovník nastupuje. Součásti tohoto setkání je také diskuze o očekáváních zaměstnance a zaměstnavatele. Potom nastává čas na společný oběd, který je organizován pro nového zaměstnance a tým lidí, se kterými bude dál pracovat. Po obědě se seznámením s firmou se pokračuje IT meetingem, kdy dostává všechna potřebná IT zařízení a hesla k nim, seznamuje se s bezpečnostními požadavky a pravidly, zkouší přístup do různých podnikových systémů. První pracovní den je potom ukončen školením BOZP.

Druhý den. V průběhu druhého dne se pracovník zúčastní třech meetingů se specialisty různých oddělení:

- specialistou finančního oddělení, který ho uvede do finanční organizační struktury podniku,
- regionálním manažerem oddělení logistiky, který ho uvede do struktury jeho departamentu,
- regionálním obchodním manažerem, který pracovníka seznámí s obchodní strukturou podniku a s požadavky na nového pracovníka (pokud takové jsou);

Potom je určen čas na oběd s tím, že od druhého dne firma dál společné obědy neorganizuje (pokud to není zorganizované za účelem oslavy nebo teambuildingu), a zaměstnanec se musí postarat sám.

Třetí den. Třetí den je určen pouze pro seznámení s oddělením, do kterého pracovník nastoupil. Začíná to Skype meetingem s regionálním HR lídrem, který informuje o úrovních zodpovědnosti, které má HR management společnosti. Tato schůze trvá dvě hodiny a po ní nastává schůzka s přímým nadřízeným zaměstnance, který vysvětluje povahu, obsah, rozsah míry zodpovědnosti, a požadavky, které jsou na nového pracovníka kladeny.

Čtvrtý den. Čtvrtý den je věnován pouze školením. První je školení o portfoliu společnosti, pak se pokračuje školením o klinickém vzdělávání, kterému firma věnuje velkou část energie a peněz. Den je ukončen poslední tréninkem o marketingové strategii

společnosti, marketingové organizační struktuře a zodpovědnostech i požadavcích, které marketingové oddělení klade na oddělení personalistiky (jelikož se jedná o popis konkrétního adaptačního plánu pro nového zaměstnance HR oddělení).

Dále se už harmonogram nečlení na dny a časy, ale na týdny, a to tak, že den a čas naplánované akce bude domluven později. Zaměstnanec začíná pracovat na koci druhého týdne, však adaptační proces pokračuje i nadále.

Druhý týden. Druhý týden je věnován nejenom školením, ale i samostudiu. Materiály pro samostudium, které se týkají budoucích pracovních povinností zaměstnance (v daném případě materiály o procesu náboru zaměstnanců), jsou poskytnuty vedoucím HR oddělení. Školení, která probíhají v tomto období, jsou sepsána v následujícím seznamu:

- úvod do systému výhod, zaměstnanec se seznamuje s tím, jak tento systém funguje, jaké jsou ve firmě benefity a co je potřeba udělat pro jejich dosažení;
- úvod do rozpočtového sytému, zde se probírá seznámení s pracovníky, kteří jsou zodpovědní za plánování rozpočtu, potom se probírá plánování rozpočtu pro potřeby oddělení a také hrazení nákladů spojených se služebnými cestami;
- úvod do firemní kultury, její mise, vize a hodnoty;
- seznámení s administrativními procedurami HR oddělení (jako oddělení, do kterého zaměstnanec nastupuje), krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými plány;
- diskuze a prostor pro dotazy ze strany zaměstnance, možnost požádat o dodatečné vyjasnění nějakého materiálu, poskytnutí dalších materiálů pro samostudium týkajících se práce v konkrétním oddělení.

Poslední aktivita, která na konci druhého týdne probíhá, je plánování každodenních úkolů a aktivit.

Třetí a čtvrtý týden. Na začátku třetího týdne probíhá diskuze pracovníka s přímým nadřízeným, kde se probírá první dojem zaměstnance po uběhlých dvou týdnech, očekávání manažera od zaměstnance, stanovují se cíle na zkušební dobu a potom nastává prostor pro zaměstnancovy dotazy. Během těchto dvou týdnu probíhá stále školení, a to školení klinického vzdělání, kde se zaměstnanec dozví nejenom, jak funguje oddělení klinického vzdělávání, ale také absolvuje základní kurz dentální anatomie pro lepší

pochopení toho, k čemu je produkce společnosti užitečná. Kromě školení má zaměstnanec absolvovat online zkoušení ve speciálním firemním systému, kde se ověří, jestli se naučil to, co mu bylo vysvětleno během předchozích týdnů. V průběhu čtvrtého týdne začíná být pracovník zařazován do pravidelných schůzek oddělení. Důležitou součástí třetího a čtvrtého týdne jsou osobní (nebo jak se ve firmě říká one-to-one) setkání s generálním ředitelem a HR direktorem, kde mají pracovník a nadřízení příležitost prodiskutovat důležité otázky pro dané období. Od čtvrtého týdne se harmonogram člení pouze na měsíce.

Druhý měsíc. Kromě plnění svých pracovních povinností absolvuje zaměstnanec také druhý kurz školení o produktovém portfoliu a jeho specifikaci a vedle toho taktéž schůzky se zákazníky a obchodníky (dealery). Stále probíhají schůzky s přímým nadřízeným.

Třetí měsíc. Ve třetím měsíci probíhá zpětnovazební rozhovor s přímým nadřízeným o výsledcích zkušebního období, a tím je proces adaptace ukončen. Společnost neprovádí zpětnovazební rozhovory nebo dotazníková šetření po ukončení adaptačního procesu.

Při srovnání adaptačního systému fungujícího v praxi s teorií je vidět, že ve skutečnosti používaný **orientační program má několik nedostatků:**

- ve firmě není zaveden buddy program;
- „Welcome to Dentsply Sirona balíček“ neobsahuje dostatečný objem nutných informací o korporátní kultuře a firemních pravidlech, uspořádání místností a kanceláří apod.;
- společnost nedostává od zaměstnanců zpětnou vazbu o adaptačním procesu.

Pro důkladný rozbor viz kapitola 4.5.

4.3 Dotazníkové šetření[6]

Na začátku práce s vybranou firmou byly stanoveny tři následující **hypotézy**:

H1: proces adaptace by probíhal efektivněji, pokud by noví zaměstnanci měli mentory;

H2: noví zaměstnanci nemají k dispozici dostatek písemných informací o organizačních principech, hodnotách firmy a firemní kultuře;

[6] Anglická a česká verze dotazníkového šetření jsou k nahlédnutí v příloze 4.

H3: firma nemá dostatečný přehled o postoji zaměstnanců k proběhlé adaptaci, protože neposkytuje možnost pro vyjádření zpětné vazby.

Pro potvrzení výsledků porovnání teorie s praxí a také pro ověření těchto tří hypotéz bylo mezi pracovníky provedeno dotazníkové šetření. **Výzkumu se zúčastnilo 60 zaměstnanců**, kteří byli přijati do práce v období mezi říjnem roku 2017 a březnem 2018, výzkumný vzorek byl zvolen na základě požadavků HR oddělní organizace, které požadovalo, aby se výzkumu zúčastnil dostatečný počet respondentů pro vytváření smysluplného závěru, ale zároveň měli být zúčastnění respondenti více či méně čerstvými absolventy adaptačního programu. Dotazník obsahuje 10 uzavřených otázek s možností pouze jediné odpovědi s tím, že u 6 z nich je možnost napsat vlastní odpověď, pokud žádná z předložených pracovníkovi nevyhovuje. Poslední, 11. otázka, je otevřená. Všechny otázky jsou povinné, což eliminuje pravděpodobnost, že zaměstnanec nějakou otázku přeskočí. Nejdříve byl dotazník schválen generálním ředitelem firmy a vedoucí HR oddělení, potom byl rozeslán e-mailem všem, předem vybraným respondentům. Dotazníkové šetření se nezaměřuje na věk respondentů, protože průměrný věk zaměstnanců společnosti je předem známý (viz podkapitola 3.1) z interní statistiky HR oddělení firmy. Věkové rozdíly zaměstnanců nejsou natolik odlišné, aby to mohlo nějakým způsobem ovlivnit průběh adaptace nebo efektivitu a schopnost zaměstnanců se učit. Dotazníkové šetření nebere také v úvahu pohlaví zúčastněných zaměstnanců, což je dáno politikou firmy, která má stejný přístup ke všem pracovníkům bez rozdílu. Po zpracování výsledků výzkumu byl proveden ještě jeden rozhovor s vedoucí HR oddělení, a to ohledně výsledků, které byly buď v rozporu s poskytnutým adaptačním plánem, nebo ukazovaly na velké nedostatky skutečného orientačního plánu.

4.4 Výsledky výzkumu

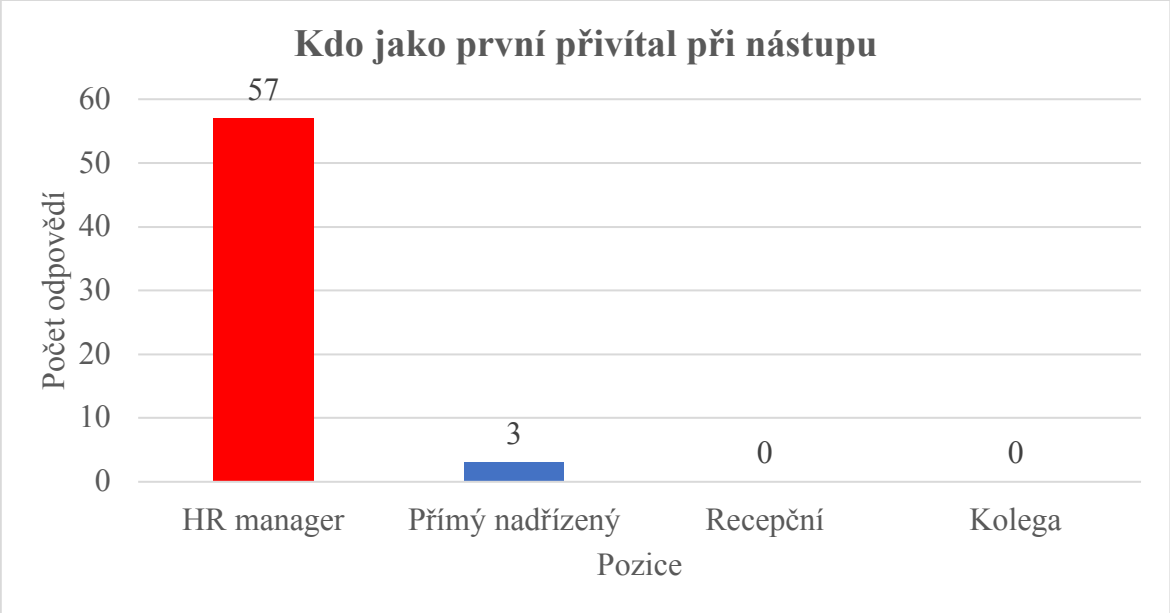
Výsledky výzkumu jsou dále představeny v blocích, do kterých jsou seskupeny podle vztahu k výše uvedeným hypotézám. Na začátku je uveden blok otázek přímo souvisejících s ověřením platnosti hypotéz, podkapitolu ukončuje blok obecných otázek, které nemají přímou souvislost s ověřením platností hypotéz, však jsou užitečné pro zlepšení celého adaptačního programu a zohlednění silných a slabých stránek systému fungujícího v praxi.

První hypotéza: proces adaptace by probíhal efektivněji, pokud by noví zaměstnanci měli mentory.

Graf 4.1 ukazuje, jak odpovídali respondenti na otázku týkající se osoby, která je první den ve společnosti přívítala. Jak už bylo zmíněno dříve (viz. podkapitola 4.1) v adaptačním plánu firmy je uvedeno, že nového zaměstnance vítá přímo HR manažer, výsledky dotazníkového šetření ale ukazují, že 5 % zaměstnanců potkalo jako první osobu svého nadřízeného.

Vedoucí HR oddělení E. Lazarevová (Lazarevová, E. osobní rozhovor. 15. 4. 2017)[7] okomentovala tento výsledek: *„Snažím se přivítat každého nového pracovníka, ale někdy se to kvůli ostatním pracovním záležitostem nedaří.“* Tato skutečnost ukazuje na to, že v některých případech firmě chybí mentor, který by mohl převzít zodpovědnost za přívítání zaměstnance na sebe.

Graf 4.1: Kdo jako první přivítal při nástupu

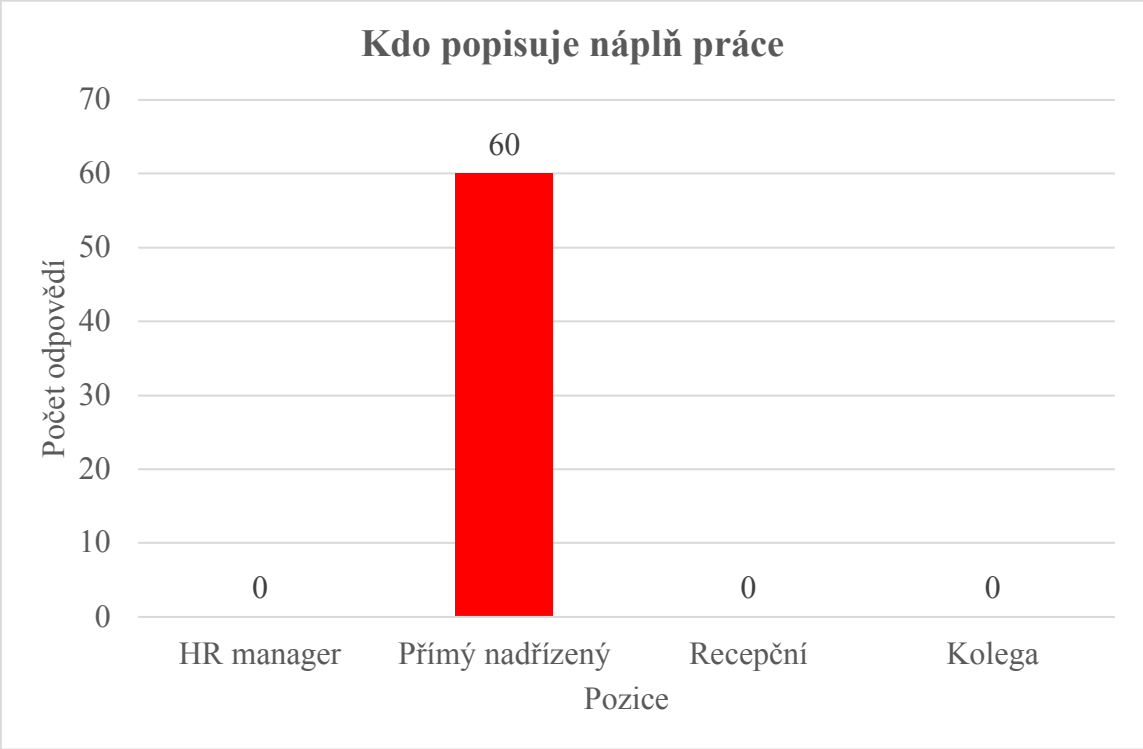


Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká objasnění náplně, rozsahu a povahy práce (úkoly, odpovědnost, pracovní doba apod.), výsledky výzkumu prokázaly, že ve 100 % případů o nich zaměstnance informuje přímý nadřízený, což je vidět z grafu 4.2. Na rozdíl od odpovědí na předhozí otázku, nejsou tyto výsledky v rozporu s tím, co je uvedeno v pro účely této práce poskytnutém adaptačním plánu.

[7] Struktura k hovoru je uvedena jako příloha č. 3

Graf 4. 2: Kdo popisuje náplň práce



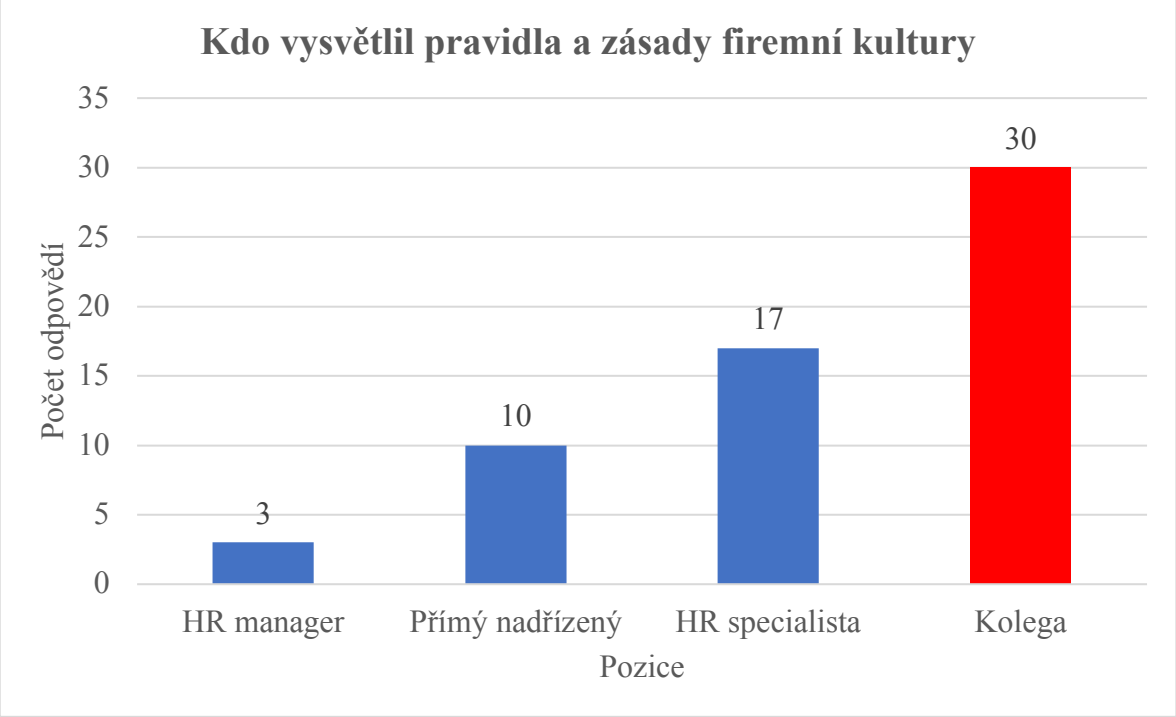
Zdroj: vlastní zpracování

Neméně důležité je vysvětlit zásady firemní kultury, její pravidla a zvyky tak, aby se nový zaměstnanec cítil příjemně, proto bylo součástí dotazníkového šetření zjištění, kdo a jak vysvětluje novým pracovníkům tento materiál. Odpověď na otázku „kdo“, je uvedena v grafu 4.3. Jak je vidět chybí v organizaci jedna zodpovědná osoba, která by měla na starosti objasnit novému kolegovi, jaká jsou ve firmě pravidla a jaké zvyky. V 50 % případů je to kolega, ale může to být i HR specialista (28,33 % odpovědí), přímý nadřízený (16,67 %) nebo také i vedoucí HR oddělení (5 %). HR vedení (Lazarevová, E. osobní rozhovor. 15. 4. 2017) to komentuje tak: *„Zpravidla má za úkol vysvětlit novému pracovníkovi zásady korporátní kultury ten, kdo má v tomto období možnost se tomu věnovat. Dost často to dělá kolega zaměstnance, jako člověk, který se se zaměstnancem setkává nejčastěji.“* Toto by se nemělo stávat, protože když se zaměstnancům věnují různí lidé, nemůže mít společnost garanci, že se k pracovníkovi dostanou všechny potřebné informace.

Poslední, ale neméně důležitá otázka, která patří do prvního bloku, se týká názoru zaměstnanců na zavádění mentora nebo buddy do adaptačního programu. Postoj zaměstnanců je zobrazen na grafu 4.4. 75 % respondentů si myslí, že by jim přítomnost mentora pomohla, avšak 21,67 % zaměstnanců považuje adaptační program za dostatečně efektivní. Je zde i 3,33 % lidí, kteří nevědí, co termín „buddy“ obnáší, ale to jsou

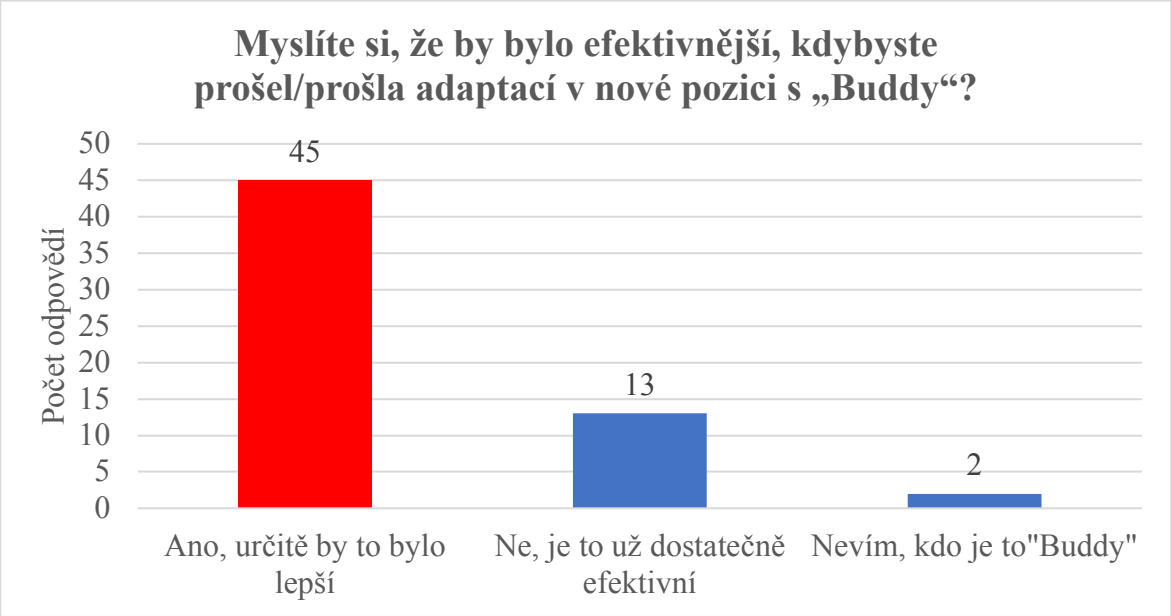
pravděpodobně extrémní případy. Svůj názor potom zaměstnanci měli možnost odůvodnit v rámci poslední otevřené otázky, jejíž výsledky jsou rozebrány v této práci odděleně od tří základních bloků, neboť se týkají všech tří najednou. Tyto výsledky se nestaly součástí rozhovoru s HR vedením, protože jsou důkladně probrány v kapitole 4.5 – shrnutí a doporučení.

Graf 4. 3: Kdo vysvětlil pravidla a zásady firemní kultury



Zdroj: vlastní zpracovaní

Graf 4. 4. Myslíte si, že by bylo efektivnější, kdybyste prošel/prošla adaptací v nové pozici s „Buddy“?

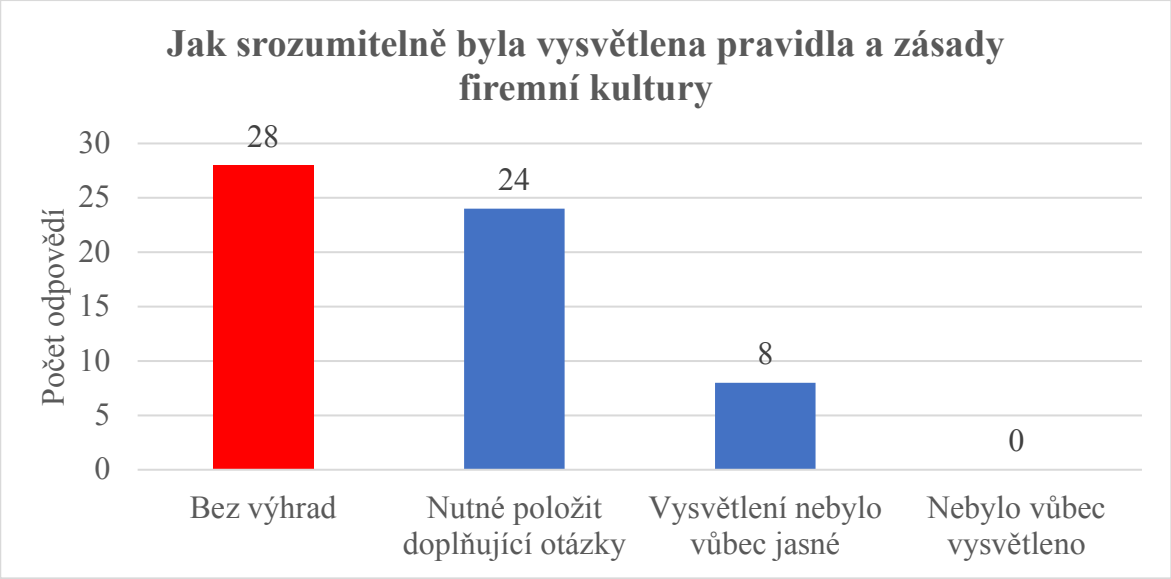


Zdroj: vlastní zpracovaní

Druhá hypotéza: noví zaměstnanci nemají k dispozici dostatek písemných informací o organizačních principech, hodnotách firmy a firemní kultuře.

Graf 4.5 ukazuje míru spokojenosti zaměstnanců s tím, jak jim byly vysvětleny obecné zásady firemní kultury. Z grafu je vidět, že pouze 13,33 % respondentů není spokojeno s tím, na kolik detailně bylo rozebráno téma firemní kultury. 46,67 % pracovníků naopak, považuje poskytnutou informaci za velmi podrobnou, a zbylých 40 % ji považuje za postačující.

Graf 4.5 Jak byly vysvětleny zásady firemní kultury

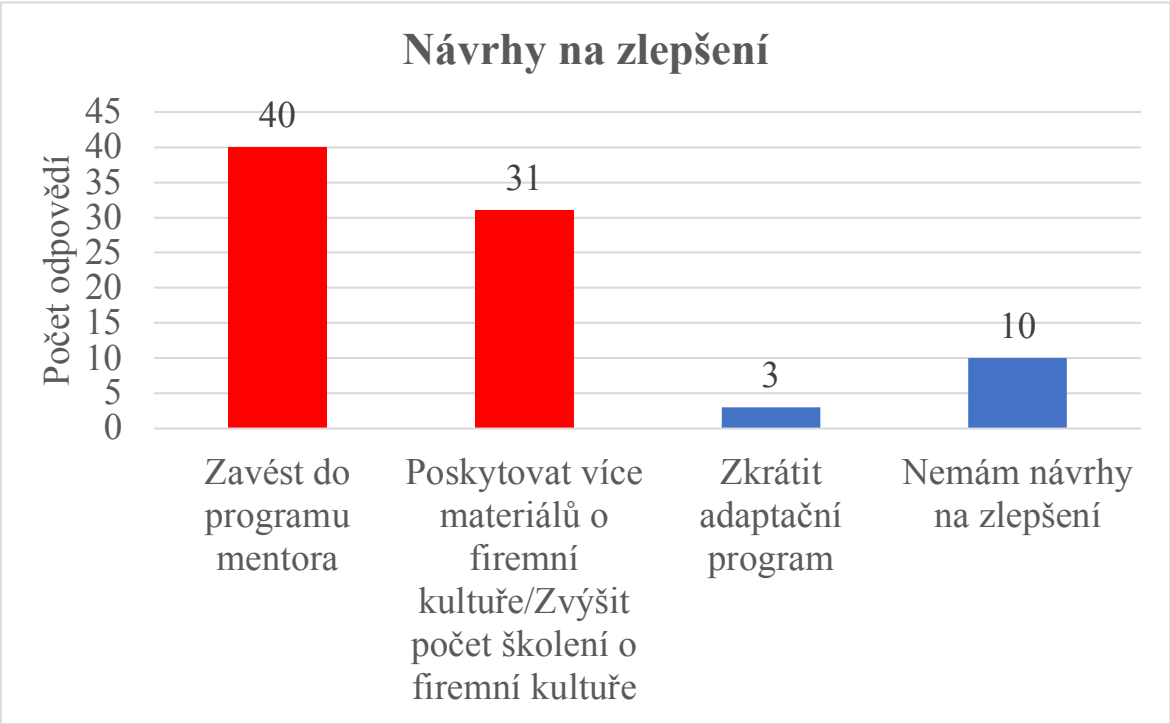


Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf ale není jediným podkladem pro vyhodnocení platnosti hypotézy. Jak k první, tak i druhé hypotéze se vztahuje poslední otázka dotazníkového šetření, v rámci které mohou zaměstnanci vyjádřit svůj názor a navrhnout nějaká doporučení. Graf 4.6 zobrazuje to, co by se z pohledu zaměstnanců dalo změnit. 66,67 % dotázaných uvedlo, že pro ně bylo těžké organizovat schůzky s kolegy, pamatovat si na jakou osobu se v jakém případě mají obracet a že se někdy cítili osamoceni, protože neznali člověka, který by jim mohl poradit s jakýmkoli dotazem. Proto tato část respondentů navrhuje zavést roli mentora do programu orientace, na kterého by se mohli obrátit s jakýmkoli dotazem místo toho, aby měli s sebou seznam kontaktů. Kromě zavádění buddy do procesu adaptace zaměstnanci také uváděli, že by chtěli buď mít více podkladů pro samostudium ohledně firemní kultury, nebo mít více tréninků. Odůvodnili to pocitem jakéhosi vstupu do nové rodiny (tím je míněn pracovní tým firmy) a chtěli se co nejdříve stát její součástí, proto by se také chtěli zúčastňovat nějakých teambuildingových aktivit za účelem lépe se seznámit

s novými kolegy. Celkem o tom psalo 51,67 % respondentů. 5 % zaměstnanců navrhlo zkrátit proces adaptace, protože by chtěli začít pracovat dříve než na konci druhého týdne orientačního programu. 16,67 % odpovědělo, že žádné návrhy na zlepšení nemají.

Graf 4.6 Návrhy na zlepšení



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí hypotéza: firma nemá dostatečný přehled o postoji zaměstnanců k proběhlé adaptaci, protože neposkytuje možnost pro vyjádření zpětné vazby.

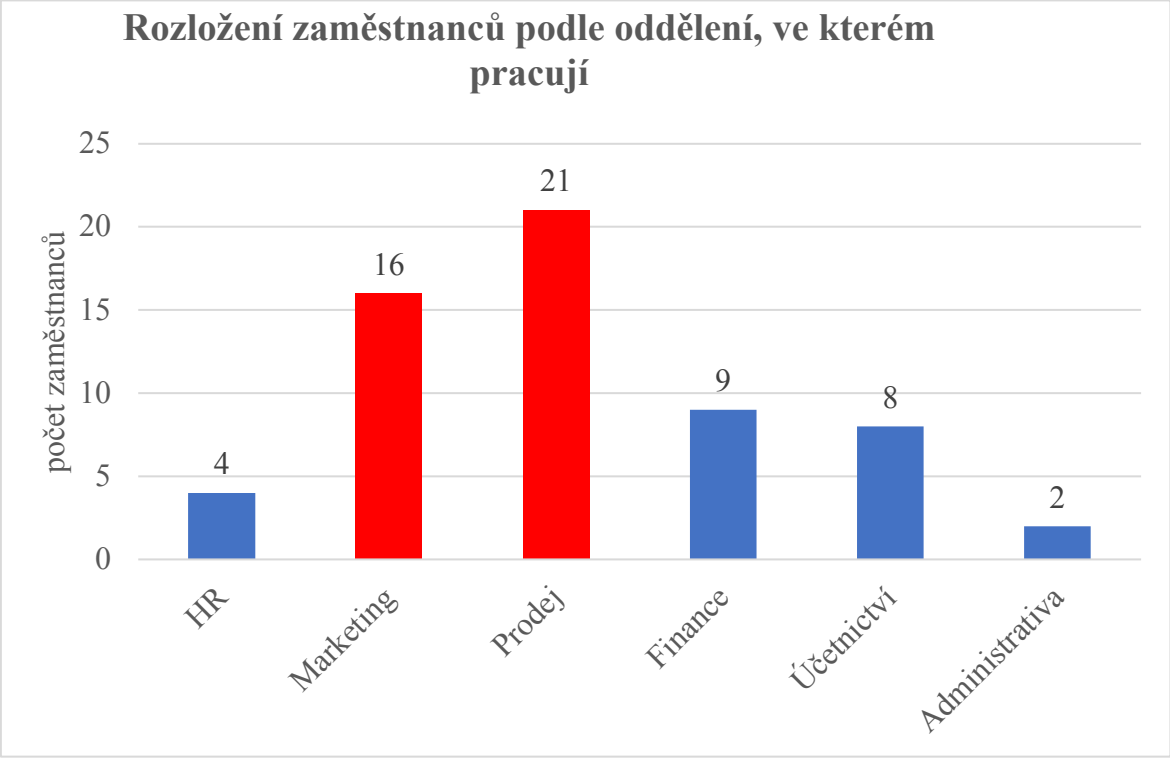
Pro ověření této hypotézy nebyly naformulovány speciální otázky, a to proto, že dotazníkové šetření celkem a jeho výsledky samy o sobě ukazují na to, že firma nemá dostatečný přehled o slabých stránkách svého systému, o tom je ale podrobněji psáno v kapitole 4.5.

Obecné otázky

Jak je patrné z grafu 4.7 má největší podíl v porovnání s ostatními oddělení prodejní oddělení, kde pracuje 35 % respondentů. Na druhém místě je oddělení marketingu, do kterého během daného období nastoupilo 26,67 % zaměstnanců. Na třetím místě jsou finance (15 %) a účetnictví (13,33 %), potom následuje HR oddělení, kde je zaměstnáno 6,67 % respondentů, a poslední jsou administrativní pracovníci, kteří tvoří 3,33 % respondentů. Respondenti daného výzkumu tvoří 24,49 % všech zaměstnanců firmy, což není málo. Těžko ale říci, jestli je taková fluktuace zaměstnanců způsobena

mimo jiné chybou v řízení adaptačního systému, nebo není. Pravděpodobnější je to, že společnost stále zažívá změny po splynutí Dentsply Inc. a Sirona Implants a řízení adaptačního systému na to nemá příliš velký negativní vliv.

Graf 4.7: Rozložení zaměstnanců podle oddělení, ve kterém pracují

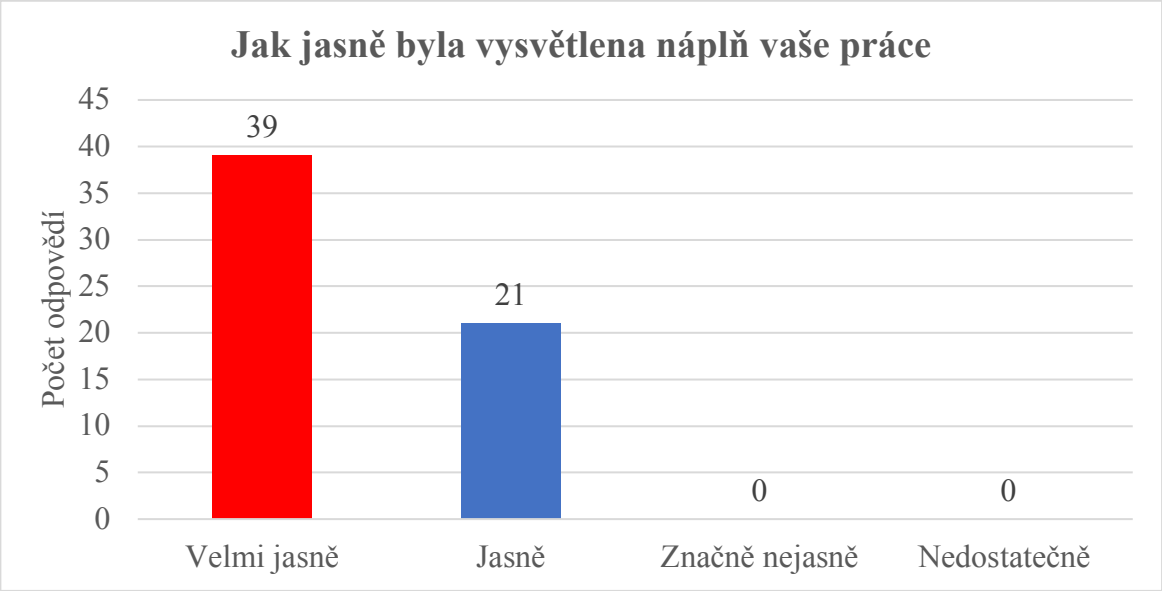


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7 znázorňuje spokojenost zaměstnanců s podrobnostmi o povaze jejich práce (obsah, rozsah, odpovědnost apod.). Z grafu je patrné, že 65 % zaměstnanců odpovědělo, že informace, již dostali, byla probrána do detailů. Ostatní respondenti (35 %) považují úplnost poskytnuté informace za dostatečnou.

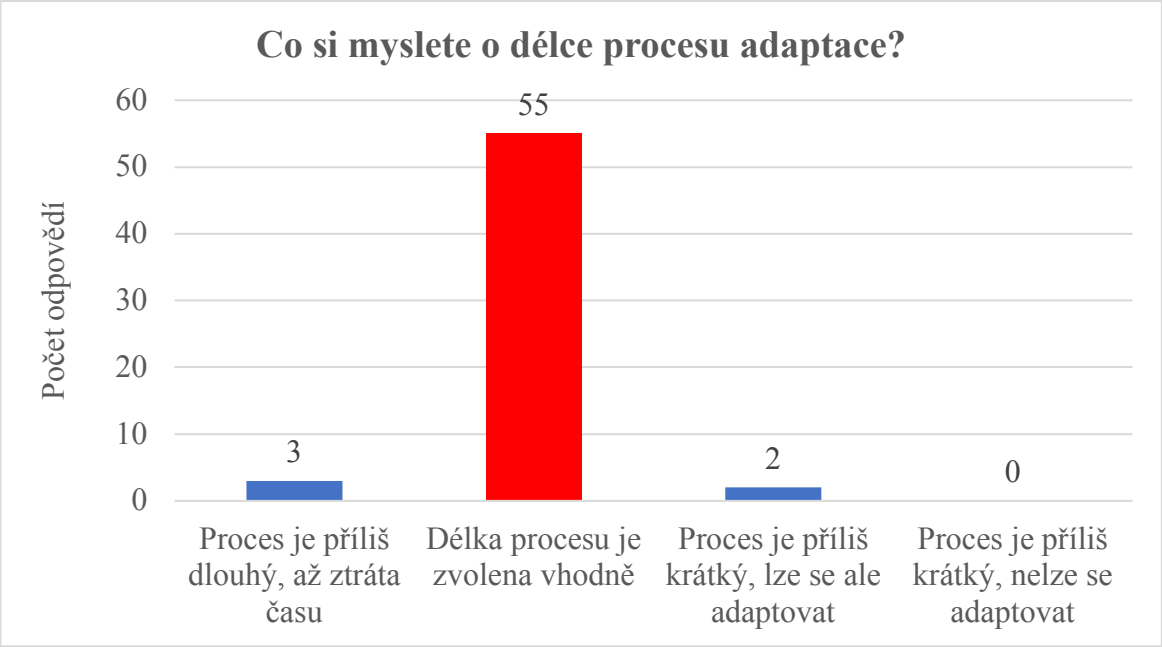
Součástí dotazníkového šetření byla otázka, zkoumající postoj zaměstnanců k délce adaptačního programu. Graf 4.9 zobrazuje, jak odpovídali respondenti. S výjimkou dvou extrémů, kde lidé odpovídali, že program je buď příliš dlouhý, nebo příliš krátký, většina zaměstnanců je ale s délkou programu spokojena.

Graf 4.8: Jak byla vysvětlena povaha práce



Zdroj: vlastní zpracování

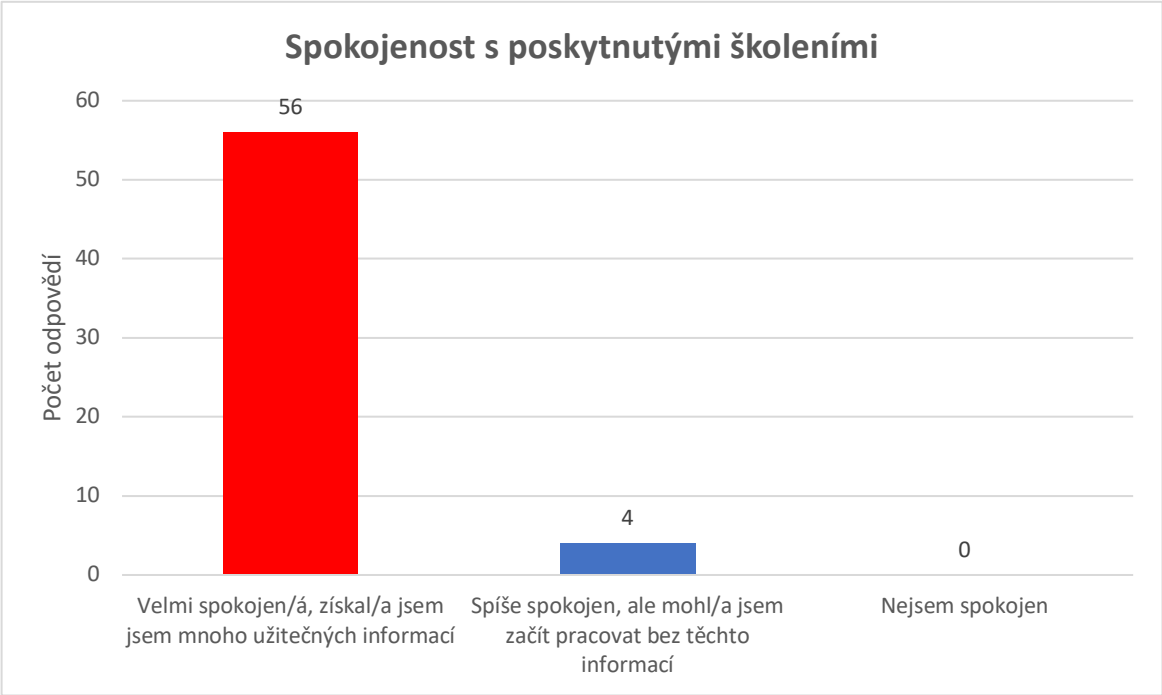
Graf 4.9: Co si myslete o délce procesu adaptace?



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední dvě otázky byly zaměřeny na zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytnutými školeními a na pochopení toho, jak se k novým zaměstnancům chovají starší kolegové, což výsledky obou dotazníků ukázaly. Na grafu číslo 4.10 jsou zobrazeny odpovědi respondentů. Je patrné, že s výjimkou malého extrému, je 93,33 % respondentů s poskytnutými školeními spokojeno.

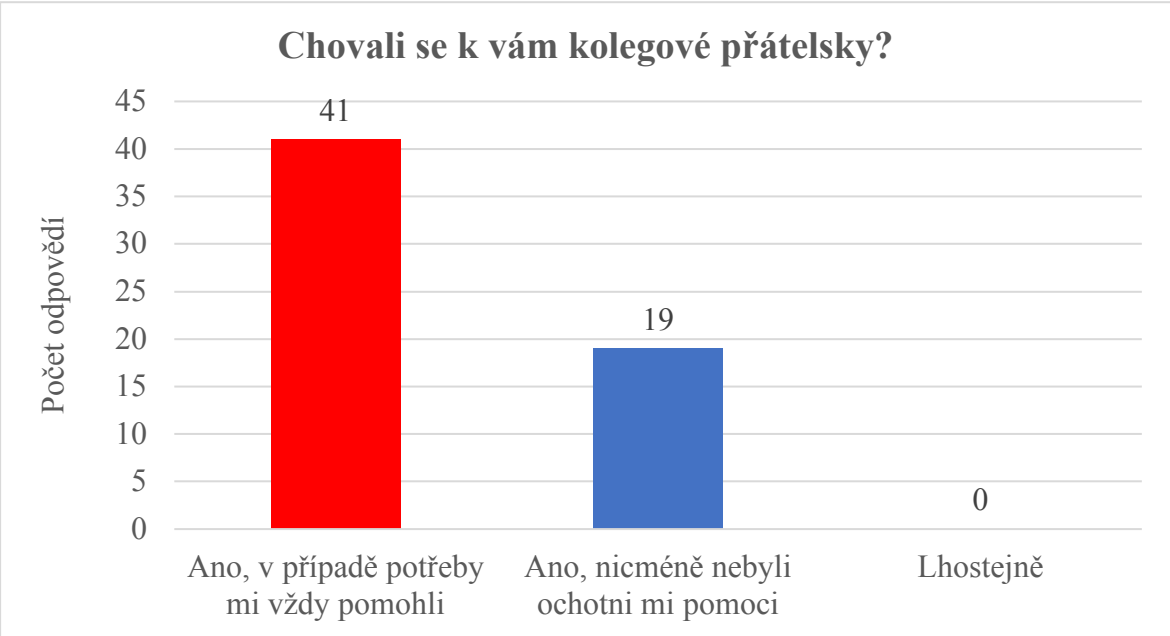
Graf 4.10: Spokojenost s poskytnutými školeními



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 4.11 vidíme, jak se cítili noví zaměstnanci ve skupině starších kolegů. I když většina považuje chování ostatních za přátelské, 31,67 % se raději starších kolegů neptalo. Zde se nabízí otázka, čím je takový pocit způsoben, jde skutečné o chování pracovníků, nebo spíš o plachost nováčků.

Graf 4.11 Chovali se ostatní zaměstnanci přátelsky?



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření lze říci, že:

H1: proces adaptace by probíhal efektivněji, pokud by noví zaměstnanci měli mentory **je ověřena**;

H2: noví zaměstnanci nemají k dispozici dostatek písemných informací o organizačních principech, hodnotách firmy a firemní kultuře **je ověřena**;

H3: firma nemá dostatečný přehled o postoji zaměstnanců k proběhlé adaptaci, protože neposkytuje možnost pro vyjádření zpětné vazby **je ověřena**.

4.5 Shrnutí hodnocení a návrh doporučení

LLC Dentsply Sirona Russia & CIS má široké spektrum aktivit v rámci svého adaptačního programu, však při porovnání praxe s teorií **je patrné, že v systému orientace je několik závažných nedostatků**, o nichž bude řeč v této podkapitole:

- proces adaptace by probíhal komfortněji, pokud by noví zaměstnanci měli mentory;
- zaměstnanci nedostávají dostatek písemných podkladů pro naučení všeho, co se týká firemní kultury;
- firma nemá dostatečný přehled o postoji zaměstnanců k proběhlé adaptaci, protože neposkytuje možnost pro vyjádření zpětné vazby.

První čemu je třeba věnovat pozornost, je skutečnost, že **ve společnosti není zavedena role mentora neboli „Buddy“. Výsledky výzkumu prokazují nutnost zavedení této pozice** do průběhu adaptace. Noví zaměstnanci nemají k dispozici jednoho člověka, který by jim mohl v případě nouze poradit, musejí se obracet na různé lidi v závislosti na problému, který potřebují vyřešit. Mentor je užitečný nejenom pro zaměstnance, ale i pro HR oddělení, protože zaváděním této role by se zbavili nutnosti stále hledat někoho, kdo bude ochoten vysvětlovat zásady firemní kultury, ukazovat společenské prostory, nebo vůbec radit nováčkovi v průběhu jeho orientace. Buddy programu by se také dalo využít jako jednoho z benefitů pro zaměstnance, kteří by dostávali tuto roli za svoji loajalitu a zkušenosti ve svém oboru. Mentoři by potom mohli za odměnu za svoji mimopracovní aktivitu jezdit na různá školení, teambuildingové programy a obecně se rozvíjet v rámci společnosti. **Zaváděním mentoringu do procesu adaptace by společnost vyřešila nejenom problém se stálým hledáním osob, zodpovědných za průběh drobných částí adaptace, eliminovala by také pocit**

osamělosti u nových zaměstnanců a navíc by získala ještě jeden způsob odměny loajálních zaměstnanců.

Důležitý je také balíček dokumentů, který zaměstnanec obdrží hned na začátku adaptačního procesu. Firma poskytuje několik základních dokumentů, jako je kopie pracovní smlouvy nebo základní podmínky práce a přehled o výplatě mzdy. Seznam v teorii doporučených dokumentů je mnohem větší a obsahuje více užitečných podkladů pro plynulý průběh orientace (viz podkapitola 2.3). **Zaměstnanci si také stěžují**, což je vidět na návrzích pro zlepšení, které byly získány během dotazníkového šetření, **že nemají dostatek písemných podkladů pro učení se zásadám korporátní kultury**. Pracovníci chtějí buď více materiálů pro samostudium, nebo více tréninku netýkajících se produktového portfolia. **Nedostatek podkladů pro orientaci na podnikovou kulturu je velkou mezerou v adaptačním systému společnosti**. Na základě toho se firmě doporučuje poskytnout zaměstnancům více podkladů pro samostudium. Toto opatření bude méně náročné, a to jak pro firmu, protože nebude muset prodlužovat délku adaptačního procesu kvůli dodatečným školením a nebude na to vynakládat více peněžních a energetických zdrojů, tak i pro zaměstnance, protože se budou moct učit v pohodlném tempu a tehdy, když na to mají čas. **Dala by se použít desková kniha pracovníka, ve které by byla sepsána všechna firemní pravidla.** Také by bylo vhodné doplnit existující „Welcome to Dentsply Sirona“ balíček a poskytnout zaměstnancům takové informace jako: informace o možnostech vzdělávaní, mapu kancelářských prostorů, aby se zaměstnanec během prvních několika dnů v novém prostředí neztratil. **Vedle toho je také vhodné poskytnout materiály pro rekapitulaci toho, co se probralo na školeních**. Může být také pořízen specifický dotazník pro zjištění potřeb zaměstnanců, které se týkají se různých druhů materiálů a infoletáků, které by chtěli obdržet.

Další mezerou v adaptačním programu firmy je to, že **HR oddělení nedává zaměstnancům možnost poskytovat zpětnou vazbu.** V organizaci se nedělají dotazníková šetření, takže HR oddělení posuzuje efektivitu programu adaptace „pocitově“. Výsledky výzkumu prokazují, že firma má ještě oblasti pro zlepšení, ale bez zpětné vazby by na ně nemohla přijít. V této souvislostí **je firmě doporučeno posílat dotazník spokojenosti s adaptačním programem všem zaměstnancům, kteří čerstvě absolvovali proces orientace**. Lze zde vyjít z dotazníku, který byl použit pro účely této práce, případně ho více přizpůsobit konkrétnějším požadavkům HR oddělení. Výsledků dotazníkového šetření se potom dá použít nejen pro účely řízení adaptačního procesu, ale i pro sledování fluktuace zaměstnanců v různých odděleních. Graf 4.8 zobrazuje oddělení, do kterých

nastupovali respondenti, tento graf by měl donutit HR oddělení zamyslet se nad příčinou velké fluktuace pracovníků prodejního a marketingového oddělení, a pokud to bude nutné, přijmout opatření.

Kromě zmíněných slabých stránek řízení adaptačního procesu v LLC Dentsply Sirona Russia & CIS, je nutné připomenout i **silné stránky tohoto procesu**, neboť jejich uskutečnění vyžaduje vynaložení jak intelektuálních a energetických, tak i peněžních zdrojů. Za nejsilnější stránku lze podle provedené analýzy **považovat důkladnou přípravu zaměstnanců na to, aby se mohli bez problémů vyznat v produktovém portfoliu společnosti**. Jak ukazují výsledky dotazníku, většina zaměstnanců je s kvalitou poskytnutých školení spokojena a myslí si, že díky nim se dozvěděla mnoho nových informací.

Další silnou stránkou procesu adaptace v dané firmě je **jasné vysvětlení pracovních povinností**, úkolů, odpovědnosti a ostatních náležitostí spojených s vykonáním práce. Žádný z respondentů nebyl nespokojen s detailností poskytnutých informací.

Za zmínku stojí i chování zaměstnanců vůči novým kolegům**. Nikdo z respondentů neřekl, že by se k němu někdo choval špatně**. Jsou zaměstnanci, kteří odpověděli, že své kolegy raději nerušili, ale zde je otázka, jestli to dělali kvůli své nervozitě nebo kvůli tomu, že cítili lhostejnost ze strany ostatních zaměstnanců. Lze ale vzít v úvahu i to, že většina zaměstnanců byla ochotna při řešení problémů pomoci, což také hovoří o úrovni firemní kultury a respektování kolegů. Když už je zmíněna úroveň korporátní kultury, nelze také neocenit **snahu firmy pomoci svým novým zaměstnancům** stát se členy jejího stávajícího týmu, a to nejen pomocí adaptačního procesu, ale také pomocí poskytnutí podkladů pro tuto práci s cílem získat pohled z druhé strany a zvážit provedení doporučených opatření.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou procesu adaptace ve společnosti LLC Dentsply Sirona Russia & CIS. Daná organizace je součástí nadnárodní společnosti Dentsply Sirona Inc. Společnost podniká na stomatologickém trhu v regionu CIS. Společnost se řídí mottem „jeden tým“, váží si svých zaměstnanců a považuje je za svoji největší konkurenční výhodu. Právě proto je pro vedení organizace důležité, aby noví zaměstnanci zapadli do již existujícího týmu a natrvalo se stali jeho součástí.

Ve firmě už existoval vzor adaptačního plánu, který se oddělení personalistky snažilo přizpůsobit zaměstnancům s ohledem na pozici, na kterou jsou přijímáni. **Cílem této práce bylo zjistit, zda tento systém, který ve společnosti je, nemá slabé stránky nebo nedostatky, které by se daly zlepšit**. Za tímto účelem bylo provedeno srovnání nástrojů používaných v praxi s teoretickými poznatky, na jejichž základě byly potom vytvořeny tři hypotézy. Pro ověření výsledků a posouzení platnosti hypotéz se v práci používá dotazníkového šetření.

Výsledky provedeného výzkumu potvrzují platnost navržených hypotéz a odhalují mezery v řízení orientačního procesu ve vybrané firmě. Ověřené hypotézy jsou následující:

H1: proces adaptace by probíhal efektivněji, pokud by noví zaměstnanci měli mentory – ověřeno;

H2: noví zaměstnanci nemají k dispozici dostatek písemných informací o organizačních principech, hodnotách firmy a firemní kultuře – ověřeno;

H3: firma nemá dostatečný přehled o postoji zaměstnanců k proběhlé adaptaci, protože neposkytuje možnost pro vyjádření zpětné vazby – ověřeno.

Pomocí analýzy byly pojmenovány následující slabé stránky existujícího systému:

- ve firmě není zaveden buddy program, v rámci kterého by noví zaměstnanci dostávali mentora na dobu průběhu adaptačního procesu;
- „Welcome to Dentsply Sirona balíček“ neobsahuje dostatečný objem nutných informací o korporátní kultuře a firemních pravidlech, uspořádání místností a kanceláří apod.;
- společnost nedostává zpětnou vazbu o adaptačním procesu od zaměstnanců, a proto nemůže správně ohodnotit jeho efektivnost.

Pro eliminování výše zmíněných nedostatků **bylo navřeno několik opatření**. Firma by měla zavést do adaptačního systému **buddy program**, který by ulehčil průběh adaptace nejen novým zaměstnancům, protože se budou moci s čímkoli obrátit na svého mentora, ale i zaměstnancům, kteří se na adaptaci nového pracovníka podílejí. Po zavádění buddy programu by už HR oddělení nemuselo hledat volné pracovníky, kteří by mohli provést nováčka kanceláří nebo mu ukázat, jak funguje tiskárna. Navíc lze buddy program používat jako benefit pro loajální pracovníky. Dalším krokem pro vylepšení slabých stránek adaptačního programu je **zavedení deskové knihy pracovníka**, která by obsahovala soupis zásad a pravidel korporátní kultury a doplnění už existujícího „Welcome to Dentsply Sirona“ balíčku materiály pro samostudium zaměstnanců, aby mohli zrekapitulovat to, co se probíralo na školeních. Neméně důležité je **používání dotazníkového šetření** pro získání a analýzu zpětné vazby od pracovníků, kteří nedávno absolvovali orientační program. Výsledky této analýzy jsou nutné pro další rozvoj společnosti v rámci řízení adaptačního procesu. Firmě je proto doporučeno vyjít pro začátek z dotazníkového šetření použitého v této práci s tím, že později by ho firma mohla změnit, resp. více přizpůsobit požadavkům HR oddělení.

Pokud by se všechna tato opatření uskutečnila, mělo by dojít ke zlepšení adaptačního procesu a zvětšení jeho efektivity a zvýšila by se spokojenost a loajalita zaměstnanců, což by následně mohlo ovlivnit jejich fluktuaci. Společnosti by se tím pádem podařilo ještě více se přiblížit k naplnění jejího motta „jeden tým“.

Použitá literatura

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10th. edition.) London, United Kingdom: Kogan Page Limited. [vid. Dostupné z: http://recruitusmc.org/wp-content/uploads/2014/10/Handbook.of_.Human_.Resource.Management.Practice_10th.pdf

Armtrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s.

Bauer, T. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success.* Portland, United States of America: SHRM Foundation. Dostupne z: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf

Bláha, J., a kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno, Česko: Edika

Častorál, Z. (2013). *Management lidského faktoru.* Praha, Česko: Univerzita Jana Amoše Komenského

Dentsply Sirona Inc. (2017). *About Dentsply Sirona* [vid. 2018-02-03]. Dostupné z: https://corporate.dentsplysirona.com/en/about-dentsply-sirona.html

Dentsply Sirona Inc. (2017). About Dentsply Sirona: *History* [vid. 2018-02-03]. Dostupné z: https://corporate.dentsplysirona.com/en/about-dentsply-sirona/history.html

Dentsply Sirona Inc. (2017). About Dentsply Sirona: *Mission, Vision &Values* [vid. 2018-02-03]. Dostupné z: https://corporate.dentsplysirona.com/en/about-dentsply-sirona/mission-vision.html

Dentsply Sirona Inc. (n.d.). *About us* [vid. 2018-02-03]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/company/dentsplysirona/

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika.* Praha, Česko: Computer Press

Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2015, July). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*. 117(1), 60-76. Dostupné z: http://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2017/01/31/rguisoetal2015-thevalueofcorporateculture.pdf

Hoffman, R., Casnocha, B., Yeh, Chris. (2016). *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec: 1. vydání.* Praha, Česko: Management press

Horváthová, P., Bláha, J., Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy.* Praha, Česko: Management Press.

Hoskovec, J., Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. (1998). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha, Česko: Karolinum.

Kaznacheeva, S., Repina, R. (2015, Říjen-Září). Problemy adaptacii personala v kadrovom managmente. *Naukovedenie.* 5(7), 1-13. DOI: 10.15862/195EVN515

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů.* Praha, Česko: C.H. Beck

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska vývoj: 2. vydání.* Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Kotter, J.P., Heskett, J. H. (1992). *Corporate culture and performance.* New York, United States of America: The Free Press. Dostupné z: https://books.google.ru/books/about/Corporate_Culture_and_Performance.html?id=pWudzigl0ucC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky:4. vydání*. Praha, Česko: Management Press.

Mertlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno, Česko: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o.

Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. (1993). *Řízení lidských zdrojů.* Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Nový, I., Surynek, A. a kol. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Sekou, K. (2015). Adaptation of new worker in the company. *Nauchný žurnal KubGu* 105(01), 1-16. Dostupné z: https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-novogo-personala-na-predpriyatii

Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. (2011). *Personalistika: 4. vydání.* Praha, Česko: Wolters Kluwer ČR, a. s.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty: 2. výdaní.* Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Urban, J., (2003). *Řízení lidí v organizaci:personální rozměr managementu.* Praha, Česko: ASPI Publishing

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu.* Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Vasilcova, L.V., Aleksandrova, N.A. (2012). Upravlenie adaptacijej sotrudnikov v organozacii: instrumentalnij aspekt. *Izvestia UrGEU.*1 (39), 164-167. Dostupné z: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-adaptatsiey-sotrudnikov-v-organizatsii-instrumentalnyy-aspekt

Veber, J. a kol. (2005). *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha, Česko: Management Press.

Vichansky, O., Naumov, A. (1996). *Management: 2. vydání.* Moskva, Rusko: Firma Gardarika.

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Struktura k hovoru s viceprezidentem a generálním ředitelem Dentsply Sirona Russia & CIS

Příloha č. 2 – Struktura k prvnímu hovoru s vedoucí HR oddělení

Příloha č. 3 – Struktura k druhému hovoru s vedoucí HR oddělení

Příloha č. 4 – Dotazníkové šetření v češtině a angličtině

Přílohy

Příloha č. 1 – Struktura k hovoru s viceprezidentem a generálním ředitelem Dentsply Sirona Russia & CIS

- Podle čeho se dělí uspořádání byznys jednotek v Dentsply Sirona?
- Jaká je pozice společnosti na trhu? Oproti konkurentům?
- Jaké země patří do LLC Dentsply Sirona Russia & CIS?
- Probíhala i v regionu CIS výroba, nebo pouze prodej?
- Co si myslíte o procesu adaptace ve firmě?

Příloha č. 2 – Struktura k prvnímu hovoru s vedoucí HR oddělení

- Co si myslíte o adaptačním procesu ve firmě?
- Myslíte si, že jsou nějaké problémy, které se dají zlepšit?
- Co očekáváte od výsledku této práce?
- Kolik lidí pracuje ve firmě?
- Kolik zaměstnanců jste přijali do práce v poslední době?
- Jaký je průměrný věk zaměstnanců?
- Kdo z nových zaměstnanců prochází procesem adaptace?
- Co obsahuje „Welcome to Dentsply Sirona“ balíček?
- Zjišťujete zpětnou vazbu o adaptačním procesu od pracovníků?
- Jak hodnotíte úspěšnost proběhlého procesu orientace?

Příloha č. 3 - Struktura k druhému hovoru s vedoucí HR oddělení

- Jak byste okomentovala to, že 3 % zaměstnanců podle výzkumu jsou přivítány přímým nadřízeným, a ne HR manažerem, jak je uvedeno v adaptačním plánu?
- Podle čeho se rozhoduje, kdo bude vysvětlovat zaměstnancům zásady korporátní kultury?
- Souhlasíte s tím, že provedené dotazníkové šetření a jeho výsledky jsou pro firmu relevantní?

Příloha č. 4 - Dotazníkové šetření v češtině a angličtině

Dotazník byl vytvořen online, zaměstnancům byl na něj přeposlán odkaz, tak aby odpovídání na otázky bylo co nejvíce pohodlné. Dále jsou uvedeny obrázky dotazníků v angličtině a jeho překlad do češtiny

Verze v angličtině:

Obrázek 1: Onboarding program satisfaction

Onboarding program satisfaction

Dear Sir / Madam,

thank you for filling this 5-10 minute survey. By doing this, you will help us obtain the very best results and improve our onboarding system.

1. Which department do you work in?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ HR
- ◯ Marketing
- ◯ Sales
- ◯ Finace
- ◯ Accounting
- ◯ Other... [ ]

2. Who has met you at your first day?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ HR manager
- ◯ Your direct manager
- ◯ Receptionist
- ◯ Colleague
- ◯ Other... [ ]

3. Who has described you your job details?

Question instructions: *Tasks, responsible, working day,etc. Select one answer*

- ◯ HR manager
- ◯ Your direct manager
- ◯ Colleague
- ◯ Other... [ ]

Zdroj: vlastní zpracovaní

Obrázek 2: Onboarding program satisfaction

4. How clearly was job description explained to you?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ Very clearly
- ◯ Clearly enough
- ◯ Not clearly enough
- ◯ Not clearly at all

5. Who has explained office rules and principles of corporate culture to you?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ HR manager
- ◯ Your direct manager
- ◯ Colleague
- ◯ Other... [ ]

6. How clear were the office rules and principles of corporate culture explained to you?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ Very clear
- ◯ Clear enough
- ◯ Not enough clear
- ◯ Not clear at all

7. What do you think about the length of the onboarding process?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ Too long, it is a waste of time
- ◯ The length is well set
- ◯ Not long enough
- ◯ Short

Zdroj: vlastní zpracovaní

Obrázek 3: Onboarding program satisfaction

8. Are you satisfied with trainings provided?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ Very satisfied, I've got a lot of useful information
- ◯ Rather satisfied, but I could have started working without that information
- ◯ Not sutisfied (please, explain why) [ ]

9. Were other colleagues friendly to you?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ Yes, they were glad to help me with any question raised
- ◯ Yes, but they didn't seem willing to help me with any question raised
- ◯ Indifferent
- ◯ Other... [ ]

10.Do you think it would be more comfortable if you go through adaptation to your new work with a buddy support?

Question instructions: *Select one answer*

- ◯ Yes, it would definitly be better
- ◯ No, it is already comfortable enough
- ◯ I don't know who is "Buddy"
- ◯ Other... [ ]

11. Is there anything that you did not like in the Onboarding Program? If you have ideas how to improve this program, please, feel free to share with us so we can improve it for our future colleaques.

[ ]

Zdroj: vlastní zpracovaní

Verze v češtině:

Vážený pane / paní,

Děkuji vám, že jste vyplnil/a tento 5-10 minutový dotazník. Tímto způsobem nám pomůžete dosáhnout lepších výsledků a zdokonalit náš program adaptace.

1. Ve kterém oddělení pracujete?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- HR;
- Marketing;
- Odbyt;
- Finance;
- Účetnictví;
- Jiný...

2. Kdo vás jako první přivítal při vašem nástupu?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- Manažer lidských zdrojů;
- Váš přímý manažer;
- Recepční;
- Kolega;
- Jiný...

3. Kdo vám popsal náplň vaše práce?

Otázky: Úkoly, odpovědnost, pracovní den atd. Vyberte jednu odpověď

- Manažer lidských zdrojů;
- Váš přímý manažer;
- Kolega;
- Jiný...

4. Jak jasně vám byla vysvětlena náplň vaše práce?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- Velmi jasně;
- Jasně;
- značně nejasně;
- Nedostatečně.

5. Kdo vám vysvětlil pravidla a zásady firemní kultury?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- Manažer lidských zdrojů;
- Váš přímý manažer;
- Kolega;
- Jiný...

6. Jak srozumitelně vám byla vysvětlena pravidla a zásady firemní kultury?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- bez výhrad;
- nutné položit doplňující otázky;
- vysvětlení nebylo vůbec jasné;
- nebylo vůbec vysvětleno.

7. Co si myslíte o délce procesu adaptace?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- proces je příliš dlouhý, až ztráta času;
- délka procesu je zvolena vhodně;
- proces je příliš krátký, lze se ale adaptovat;
- proces je příliš krátký, nelze se adaptovat.

8. Jste spokojeni s poskytnutými školeními?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- Velmi spokojen/á, získal/a jsem mnoho užitečných informací;
- Spíše spokojen, ale mohl/a jsem začít pracovat bez těchto informací;
- Nespokojen/a (prosím, vysvětlete proč)

9. Chovali se k vám kolegové přátelsky?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- ano, v případě potřeby mi vždy pomohli;
- ano, nicméně nebyli ochotni mi pomoci;
- Lhostejně;
- Jiný...

10. Myslíte si, že by bylo efektivnější, kdybyste prošel/prošla adaptací v nové pozici s „Buddy“?

Pokyny k otázkám: Vyberte jednu odpověď

- Ano, určitě by to bylo lepší;
- Ne, je to už dostatečně efektivní;
- Nevím, kdo je to "Buddy";
- Jiný...

11. Je něco, co se vám nelíbilo na programu adaptace? Pokud máte nápady, jak tento program zlepšit, neváhejte, je s námi sdílet. Díky tomu společně můžeme program zlepšit pro naše budoucí kolegy.