

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces adaptace pracovníků v organizaci

The process of adaptation of workers in the organization

Markéta Mísařová

Cheb 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces adaptace pracovníků v organizaci“

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

Cheb dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce paní Doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, cenné připomínky, odborné rady a čas, který mi věnovala.

Zvláštní poděkování patří také společnosti Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o. a to hlavně vedení pobočky v Karlových Varech za ochotu, vstřícnost a poskytnuté materiály. Poděkování patří též zaměstnancům pobočky, kteří se účastnili rozhovoru a poskytli důležité informace k vypracování bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	7
1 Vymezení základních pojmů	9
1.1 Řízení lidských zdrojů	9
1.2 Personální práce	10
1.3 Personální činnosti	10
1.4 Adaptace a orientace zaměstnanců	16
1.4.1 Členění adaptace	17
1.4.2 Cíle adaptačního procesu	18
1.4.3 Oblasti orientace	19
1.4.4 Objekty a subjekty adaptačního procesu	19
1.4.5 Období adaptace	21
1.4.6 Uvádění pracovníků do podniku.....	21
1.4.7 Řízená adaptace, adaptační programy, adaptační plán	22
1.4.8 Orientační balíček	23
2 Charakteristika společnosti	25
2.1 Vznik a historie společnosti	25
2.2 Základní údaje o společnosti.....	26
2.3 Sortiment společnosti.....	29
2.4 Finanční zdraví podniku	30
2.5 Organizační struktura.....	33
2.8 Představení pobočky v Karlových Varech.....	34
2.9 Fluktuace.....	37
3 Současný proces adaptace ve společnosti	39
3.1 Proces adaptace na pracovišti	39
3.2 Uvedení nového pracovníka	41

3.3 Školení zaměstnanců.....	41
3.4 Shrnutí adaptačního procesu	43
3.5 Strukturované rozhovory	44
3.5.1 Vyhodnocení rozhovoru	45
3.5.2 Zhodnocení procesu adaptace ve společnosti	49
4 Návrhy směřující ke zlepšení procesu adaptace pracovníků ve společnosti	52
4.1 Způsob podávaných informací.....	52
4.2 Školení	53
4.3 Formální zpracování adaptačního plánu	54
Závěr	59
Seznam internetových zdrojů	62
Seznam obrázků	64
Seznam tabulek	64
Seznam použitých zkratk	64
Seznam příloh.....	64

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá procesem adaptace pracovníků v organizaci, konkrétně ve společnosti Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o. Téma jsem si vybrala z důvodu, že toto téma považuji za velmi aktuální ve všech organizacích. Jelikož lidské zdroje rozhodují o úspěšnosti organizace. Zaměstnavatelé, kteří si důležitost lidí uvědomují, věnují značnou pozornost a finance na vzdělávání a výcvik nových zaměstnanců.

Velmi často se setkáváme s tím, že adaptace nových zaměstnanců patří k podceňovaným oblastem řízení. Následkem špatně nastaveného procesu adaptace je narůstající fluktuace zaměstnanců a s tím spojené další náklady. Cílem adaptace je co nejrychlejší zapojení nového zaměstnance do chodu firmy, zajistit co nejrychlejší pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti. Mezi nejčastější příčiny nespokojenosti nových zaměstnanců patří zejména nedostatek informací, neplnění zadaných pracovních úkolů, nejasná pracovní očekávání a špatné začleňování nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit proces adaptace ve vybrané organizaci a v návaznosti na provedenou analýzu formulovat návrhy ke zlepšení procesu adaptace.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Dále je práce členěna do kapitol.

První kapitola je zaměřena na vymezení teorie související s řešeným tématem. Kapitola pojednává o řízení lidských zdrojů a personální práci, na kterou navazuje členění personálních činností. Následuje vysvětlení pojmu adaptace, základních fází adaptačního procesu, členění a cílů adaptace, oblastí adaptace, objektů a subjektů adaptace, období adaptace a uvedení pracovníků do podniku. Teoretická část zpracována s využitím odborné literatury.

Druhá kapitola je věnována základní charakteristice společnosti. Nalezneme zde informace o její historii, činnosti, sortimentu, finančním zdraví a organizační struktuře. Tyto informace jsou uvedeny na základě interních materiálů a webových stránek společnosti.

Třetí kapitola obsahuje analýzu současného procesu adaptace ve společnosti. Obsahem kapitoly je popsání uvedení nového zaměstnance na pracoviště, školení těchto nových zaměstnanců a strukturované rozhovory se zaměstnanci. V rámci bakalářské práce byly

ve firmě uskutečněny strukturované rozhovory s asistenty prodeje. Konec této kapitoly je věnován zhodnocení procesu adaptace v organizaci

Poslední kapitola se zabývá návrhy, které směřují ke zlepšení procesu adaptace pracovníků ve společnosti. V závěru práce je shrnutí všech poznatků bakalářské práce.

1 Vymezení základních pojmů

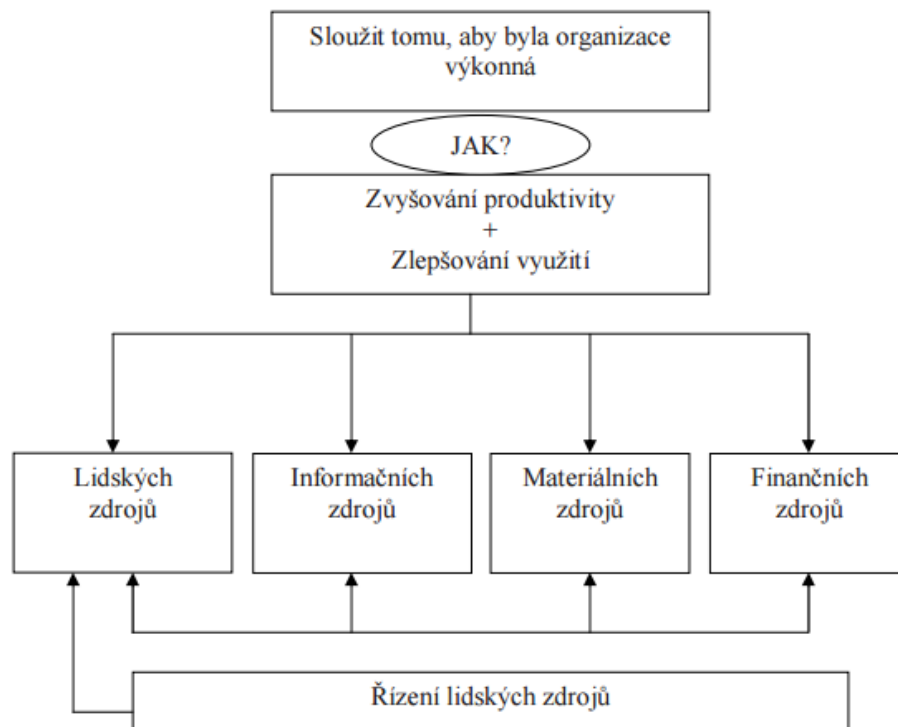
1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem. Proto by mělo vedení věnovat lidským zdrojům značnou pozornost. Znamená to nejen přijímat vhodné pracovníky, ale také získávat si je. Vytvářet co nejlepší podmínky pro jejich práci, odborný růst i osobní uspokojení. Budovat firmu jako společenství spolupracujících jedinců, kteří se snaží o docílení firemních cílů. (Bláha, 2005)

Armstrong (2007) definoval řízení lidských zdrojů takto:

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015, s. 17

Obecně můžeme říci, že hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je:

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci
- Efektivní vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2015)

Tureckiová (2004) i Koubek (2015) se přiklání k názoru, že lidé jsou hnacím motorem organizace. Aby byla společnost úspěšná, musí si organizace uvědomit hodnotu lidských zdrojů, jelikož lidé rozhodují o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

1.2 Personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.
(Koubek, 2015, s. 13)

Podle Dvořákové (2007) personální práce není nijak vymezena ani definována. Obecně pouze vyjadřuje určitou filosofii organizace k řízení a vedení lidí. Dále autorka uvádí, že tento pojem se používá hlavně k označení personálních činností, které zajišťuje personalista. Naopak Tureckiová (2004) vymezuje pojem personální práce jako širokou škálu činností zaměřující se na péči o člověka a zajištění jeho základních i rozvojových potřeb v rámci organizace, propojenou s uchováváním a správou údajů o zaměstnancích.

1.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují část personální práce. V literatuře můžeme najít mnoho variant rozdělení personálních činností. Dvořáková (2007) a Koubek (2015) v rozdělení

personálních činností se velmi shodují. Pro větší přehlednost jsem zvolila uspořádání podle Koubka (2015):

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání

1) Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během něžž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ (Koubek, 2015, s. 43)

Z definice je zřejmé, že úkolem při této činnosti je definování pracovních úkolů, odpovědnosti a pravomoci. Kociánová (2010) ve své knize uvádí, že proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho co je potřeba udělat, jaké úkoly jsou potřebné k dosažení cílů. Dále je potřebné zvážit, jaké bude sestavení a zkombinování jednotlivých úkolů. Následně je potřeba odpovědět na otázky: co, kde, kdy, proč, jak, kdo má dělat. Z odpovědí na tyto otázky se stanovují charakteristiky organizace, charakteristiky pracovníků a vnější faktory. (Koubek, 2015)

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa,

podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“
(Koubek, 2015, s. 43)

Koubek (2015) uvádí, že proces vytváření a analýzy pracovních míst je proces, kdy vytvoříme pracovní místo, po uběhnutí určité doby se provede analýza a zpracovává se popis a specifikace tohoto pracovního místa. Následně se hledají možnosti jak tuto práci dělat efektivněji. Tato analýza by měla přinášet objektivní obraz pracovního místa.

Obrázek 2: Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností



Zdroj: Koubek, 2015, s. 90

2) Personální plánování

Ve své publikaci Kociánová (2010) uvádí, že personální plánování je důležitou oblastí řízení organizace. Jedná se o cílevědomou činnost, která se orientuje do budoucnosti. Stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.

Stručná a jasná definice personálního plánování podle Armstronga:

„Proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“ (Armstrong, 2007, s. 305)

Kociánová, Armstrong a Koubek se shodují, že hlavním úkolem personálního plánování je dosažení podnikových cílů, tzn. předpokládat vývoj, stanovit cíle a realizovat opatření směřující k zajištění úkolů.

3) Získávání, výběr a přijímání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková, 2007, s. 133)

Tato činnost má zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v čas. Úkolem je tedy vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, použití vhodného způsobu informování o volných pracovních pozicích a správném nabízení volných pracovních míst. Výběr vhodných kvalifikovaných pracovníků, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací, aby zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Nabídku na pracovní pozici může významně ovlivnit – obsah a způsob informování o volném místě a dále pak vnitřní a vnější podmínky. Vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují především rozhodování uchazečů, jestli budou reagovat na nabídku dané pracovní pozice. Vnější podmínky jsou takové, které organizace sama nemůže ovlivnit a musí je brát v úvahu jako dané. (Koubek, 2015)

Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je najít a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou splňovat daná kritéria, budou výkonní a budou odpovídat organizační kultuře. Porovnáváme profily uchazečů s požadavky na pracovní místo a následně přijetí nejvhodnějšího kandidáta. (Dvořáková, 2007) Výběr pracovníků by měl brát v úvahu odborné předpoklady, ale i osobní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. V procesu výběru je nutné specifikovat kritéria, podle kterých bude uchazeč přijímán a také zvolit vhodné metody, které budou objektivní. (Koubek, 2015)

V dnešní době se standardně očekává strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Dále se k tomuto životopisu může přikládat motivační dopis, který by měl vzbudit pozornost personalisty. V dokumentaci uchazeče většinou bývá i firemní dotazník či osobní dotazník, který poskytuje základní požadované informace. U výběru uchazečů se mohou využívat ústní či písemné reference od předchozích zaměstnavatelů.

(Kociánová, 2010) Nejčastější používanou metodou výběru nových pracovníků jsou bezprostředně osobní pohovory. Rozlišujeme strukturovaný pohovor, kde jsou otázky předem připravené a nestrukturovaný pohovor, který je hodnocen na základě verbální a neverbální komunikace. (Dvořáková, 2007)

Přijímání pracovníků

Kociánová (2010) říká, že přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance. Jedná se o řadu procedur, které následují poté, co byl uchazeč přijat a končí nástupem nového zaměstnance. Koubek (2015) ve své definici dále uvádí, že přijímání lze chápat ve dvou rovinách – v užším a širším pojetí. Užší pojetí zahrnuje procedury související s počáteční fází pracovního poměru nového pracovníka. V širším pojetí kromě předchozích procedur, zařazujeme i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.“ (Koubek, 2015, s. 189)

Před sepsáním pracovní smlouvy uchazeč zpravidla absolvuje vstupní lékařskou prohlídku. Další nutností před podepsání pracovní smlouvy je seznámit pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru a povahy práce. Po podepsání smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, kde následuje zajištění potřebných listin např. pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, zápočtového listu, přihlášení k sociálnímu pojištění aj.

Následuje velmi podceňovaná součást přijetí pracovníka je uvedení nového pracovníka na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl nového pracovníka předat nadřízenému. Ten následně seznámí pracovníka s právy, povinnostmi a s předpisy bezpečnosti práce. Následuje seznámení pracovníka s kolegy a dále je zaveden na své pracovní místo. Je vhodné nového zaměstnance povzbudit a popřát mu úspěch. (Koubek, 2015)

4) Hodnocení pracovníků

V hodnocení pracovníka by mělo především jít o hodnocení výkonu pracovníka. Hodnocení by mělo být spravedlivé a hodnotit všechny pracovníky stejně, také by mělo

být zřejmé, že chceme ocenit snahu pracovníka a popřípadě mu doporučit návrhy na zlepšení. (Koubek, 2015)

5) Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Zařazování pracovníků má na starosti – zařazování na konkrétní pracovní místo, postoupení ve funkci, převádění na jinou práci, sesazení na nižší funkci a propouštění. V této personální činnosti by se mělo jednat podle objektivních kritérií, nikoliv podle sympatií a subjektivity. (Koubek, 2015)

6) Odměňování

Odměna by měla být za dobře odvedenou práci, spravedlivě rozdělená, neměli by se do ní promítat osobní neshody. (Koubek, 2015) Mezi složky odměňování řadíme základní a pohyblivé složky mzdy, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny – uznání, ocenění, pochvala. Celková odměna zahrnuje všechny prostředky, které organizace má k dispozici. Tyto odměny vedou k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. (Kociánová, 2010)

7) Vzdělávání pracovníků

Kociánová (2010) říká, že vzdělávání pracovníků je proces, během kterého lidé získávají a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Koubek (2015) ve své publikaci uvádí, že vzdělávání pracovníků má zahrnovat následující aktivity – rekvalifikaci pracovníků, rozšiřování pracovních schopností, zvyšování použitelnosti pracovníků, orientaci pracovníka a formování osobnosti pracovníka.

Při vzdělávání pracovníků Kociánová (2010) rozlišuje čtyři základní typy vzdělávání:

- Instrumentální vzdělávání – slouží k lepšímu vykonání práce
- Poznávací vzdělávání – zahrnuje zlepšení znalostí a pochopení věcí
- Citové vzdělávání – napomáhá k formování postojů a pocitů
- Sebereflektující vzdělávání - umožňuje formování nového myšlení, chování a v důsledku toho vytváří nové znalosti

8) Pracovní vztahy

Úkolem této personální činnosti je snaha o zlepšování vztahů mezi podřízenými, nadřízenými a vedením firmy. Dobré pracovní vztahy na pracovišti jsou velmi prospěšné a přidávají organizaci na atraktivitě. (Koubek, 2015)

9) Péče o pracovníky

Je prostředkem k upevnění vazeb mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vede ke spokojenosti pracovníka a zvýšení jeho výkonu. Zaměřujeme se především na pracovní prostředí, pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zaměstnance a další sociální služby (např. stravování, kulturní aktivity). (Koubek, 2015)

10) Personální informační systém

Představuje počítačový systém, který zajišťuje, uchovává, zpracovává a poskytuje informace o všem, co se týká personální práce a co je pro ni potřebné. Tento informační systém je důležitý pro analýzy pracovní síly a výsledků její práce, mezd a sociálních záležitostí, povahy práce a pracovních míst. (Koubek, 2015)

11) Zdravotní péče o pracovníky

Jedná se o vyčlenění zdravotní péče z celkové péče o pracovníky, znamená to, že si organizace uvědomuje problémy způsobené pracovní neschopností, proto organizace zajišťuje pravidelné kontroly zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitace. (Koubek, 2015)

1.4 Adaptace a orientace zaměstnanců

V literatuře se můžeme setkat u každého autora s jiným označením adaptace. Já budu používat adaptaci a orientaci jako synonyma.

Bedrnová (2007) uvádí, že adaptace je proces aktivního přizpůsobení člověka životním podmínkám a změnám. Člověk se snaží přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. V tomto procesu probíhá přizpůsobení člověka jak v aktivní formě, tak i v pasivní formě. Jak Bedrnová (2007) tak Pauknerová (2012) se shodují na této definici.

Pauknerová (2012) v adaptačním procesu člověka na životní a jiné další podmínky vyčleňuje následující základní fáze:

- Fáze přípravná – Zahrnuje období před vlastní změnou podmínek. Základem přípravné fáze v souvislosti s pracovní adaptací je celý systém profesionální přípravy mladé generace.

- Fáze globální orientace – Nastupuje počátkem změny vnějších podmínek. Základní rys je aktivace psychické činnosti jedince, jedná se o procesy poznávací a citové.
- Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám – Změny v hodnotách hierarchie, přetváření postojů a sociálních vztahů.
- Vpravení do nových podmínek – Eventuálně rezignace či jejich opuštění (únik) v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.

Adaptace pracovníků podle Kociánové (2010) probíhá ve dvou základních liniích. A to po oficiální (formální) stránce, kde jde o řízený proces, který je zajišťován personálním úvarem či bezprostředním nadřízeným. Další linie orientace je neformálním způsobem, kde je proces zajišťován spolupracovníky, kteří nového zaměstnance spontánně začleňují do pracovní skupiny.

1.4.1 Členění adaptace

Proces adaptace probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace.

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází - li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího).“ (Bedrnová, 2007, s. 519, 520)

Bláha (2005) uvádí sociální adaptaci jako vzájemnou interakci jedince a prostředí, dynamický proces přizpůsobení člověka, který musí reagovat na měnící se podmínky a prostředí, do nějž vstoupil.

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku.“ (Bedrnová, 2007, s. 519)

Podle Bláhy (2005) adaptace nově přijatých zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. Proto je potřeba zajistit, aby uvedení každého nového zaměstnance na pracoviště

a proces adaptace proběhly plánovitě a systematicky. Většina malých firem nemá sociální ani pracovní plán adaptace. I když tento plán nemají, měli by mít zpracovány základní body programu adaptace. Jedná se o informace ohledně firmy, spolupracovníků, kultuře firmy (jak to v ní chodí), popisu práce a požadavků na úspěšný výkon práce, osoby která zajistí sociální a pracovní adaptaci nového zaměstnance.

Formální a obsahová stránka adaptačního procesu je různá. Adaptace může probíhat jako částečná změna pracovních podmínek (přechod do jiné pracovní skupiny, změna oddělení) nebo dochází k novým podmínkám (změna zaměstnavatele, rekvalifikace). Sociální i pracovní adaptace se vzájemně prolínají, nemůžeme je tedy striktně oddělit. V adaptačním procesu je proto nutné, aby jedinec zvládal obě tyto roviny přizpůsobení. Přizpůsobení jedince v novém prostředí a zařazení mezi nový kolektiv je velmi náročný proces, proto by se neměl podceňovat, ale naopak ho co nejlépe usměrnit a řídit. (Bedrnová, 2007)

1.4.2 Cíle adaptačního procesu

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

- Co nejlépe a nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené
- Získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- Přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace. (Bedrnová, 2007, s. 520)

Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska firmy je snížení nákladů, navýšení účinnosti práce a sjednocení jednotlivých pracovníků. (Bedrnová, 2007)

Výsledek adaptačního procesu podle Dvořákové (2007) charakterizují:

- odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. Jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti (Dvořáková, 2007, s. 144)

Při posuzování celkové adaptovanosti pracovníka Pauknerová (2012) vymezuje následující kritéria:

- objektivní – množství a kvalita práce, pracovní ochota a nasazení, samostatnost a postavení, autorita apod.
- subjektivní – vztah k práci a podniku, sebedůvěra, aspirace, cíle, spokojenost apod. (Pauknerová, 2012)

Základními znaky přiměřené adaptovanosti

- zdravý pohled na život
- realistický přístup k podmínkám
- realistické pojmání sebe samého
- sociální a emociální zralost
- sebekontrola, sebepřijetí, přiměřená sebedůvěra. (Pauknerová, 2012, s. 216)

1.4.3 Oblasti orientace

Ve své publikaci Koubek (2015) vymezuje oblasti orientace do tří základních částí:

- **Celoorganizační (celopodniková) orientace**, která obsahuje informace společné pro všechny pracovníky organizace a to bez ohledu na charakter a obsah práce.
- **Útvarová orientace**, také nazývaná skupinová či týmová orientace se vztahuje k určitému pracovnímu místu či útvaru. Specifikuje detaily pracovního místa a její zvláštnosti. Zpravidla je obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo**, je definována na konkrétní pracovní místo. Úkolem je postihnout charakter a obsah práce pro dané pracovní místo. V literatuře bývá útvarová orientace a orientace na pracovní místo spojována.

1.4.4 Objekty a subjekty adaptačního procesu

Objekty řízené adaptace Bedrnová (2007) ve své publikaci rozděluje do těchto kategorií:

- Noví pracovníci
 - Vedoucí je zodpovědný za průběh adaptačního procesu. Jeho úloha je velmi důležitá při vstupu nového pracovníka do organizace. V tomto

období může vedoucí povzbudit nového pracovníka k sebedůvěře a sebevzdělávání.

- Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase
 - Do této skupiny zařazujeme ženy po mateřské dovolené a zaměstnance, kteří se vrací po delší nemoci, nebo po pobytu v zahraničí. Tito pracovníci mají často problém se sebedůvěrou a poklesem zájmu o práci. Naopak pracovníci, kteří se vrátili ze zahraničí, mají nové pracovní zkušenosti, ale jejich orientace na domácí prostředí, nebývá jednoduchá.
- Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení, pracovní skupiny
 - Jde o tyto možnosti změn:
 - přechod pracovníka z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do druhého
 - přeřazení do nového či renovovaného provozu
 - jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry (pracovního, resp. funkčního vzestupu či sestupu)
 - jiné zařazení v důsledku zdravotního stavu.
 - Každý jedinec reaguje na změnu pracovních úkolů jinak. Manažer by si měl tuto skutečnost uvědomovat a jakékoliv změny provádět postupně.
- Pracovní skupiny
 - Jsou objekty adaptačního procesu při inovačních změnách. Úspěšnost je podmíněna správnou přípravou manažerů, jejich snahou by mělo být maximální zapojení pracovníků do procesu inovací.

Dvořáková (2007) uvádí, že subjekty adaptace plní předem stanovené role:

- **Patron a přímý nadřízený** průběžně sledují výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. Velice důležitou součástí je poskytovat zpětnou vazbu o adaptačním procesu.
- **Patron a personalista** pravidelně kontrolují proces adaptace. A to pomocí naplánovaných pohovorů či použití formulářů, z kterých se zaměstnavatel dozvídá informace o tom, kde se vyskytují problémy.

- **Patron a personalista nebo přímý nadřízený a personalista** kontrolují plán adaptace a jeho realizaci a následně zpracují závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti zaměstnance.
- **Vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený** rozhoduje o uplatnění zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho kariéry.

1.4.5 Období adaptace

Jak vysvětluje Koubek (2015) ve své publikaci novému pracovníkovi není vhodné sdělit veškeré informace, co se týkají jeho pozice najednou. Aby došlo k naplnění cílů adaptace, je potřeba, aby školení bylo rozloženo do delšího časového úseku a sdělení informací bylo postupné, aby nový zaměstnanec nebyl zahlcen informacemi. Informace, které jsou novému zaměstnanci podávány, mají ústní i písemnou formu, obě tyto formy by měly být účelně sladěny. Je vhodné, aby pracovník před nástupem do nového zaměstnání dostal v rámci adaptace složku písemných materiálů (orientační složka, orientační balíček).

1.4.6 Uvádění pracovníků do podniku

Armstrong (2007) říká, že uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebujeme k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznáme;
- rychle vytvořit v myslí nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka (Armstrong, 2007, s. 395)

Uvádění pracovníka (celopodniková orientace)

Podle Armstronga (2007) při uvádění nového pracovníka nemáme spoléhat na to, že si noví pracovníci přečetli tištěné materiály. To znamená, že personální pracovníci nebo osoby k tomu určené by měli prokonzultovat s každým novým zaměstnancem anebo novou skupinou pracovníků hlavní body. Tímto způsobem se dostane k pracovníkům blíže a zároveň jim zodpoví dotazy pokud je budou mít. Tím podáme veškeré potřebné informace a pracovníka odvedeme na jeho nové pracoviště, kde ho seznámíte s vedoucím oddělením nebo týmu. Ten pak zajistí jeho nástup na oddělení.

Uvádění pracovníka do útvaru / na pracoviště (útvarová orientace)

Dále Armstrong (2007) uvádí, že noví zaměstnanci se zajímají vždy o to, pro koho budou pracovat (jedná se o bezprostředního nadřízeného nebo vedoucího týmu), dále kdo budou jejich kolegové, jaká práce je čeká první den a jak vypadá jejich nové pracoviště. (Zaměstnanec může zajímat, kde jsou vchody, východy, umývárny, kuchyňka atd.) Tyto informace může poskytnout pracovník personálního oddělení nebo jakákoliv k tomu určená osoba. Ale nejdůležitějším zdrojem informací je vedoucí. Ten uvítá nového zaměstnance a stručně mu poskytne informace o práci na oddělení. A pak teprve předá zaměstnance vedoucímu týmu, který zajistí podrobnější informace zaměstnanci. Vedoucí týmu představí nového zaměstnance jeho kolegům. Nového zaměstnance předá vedoucí týmu jednomu z kolegů a ten se stane jeho průvodcem. Předává se člověku, který v podniku nepracuje příliš dlouhou dobu a to z toho důvodu, že tento zaměstnanec si ještě dobře pamatuje, jaké to bylo, když nastoupil, co zažíval a jaké měl problémy a pochybnosti, takový člověk lépe nového zaměstnance uklidní.

1.4.7 Řízená adaptace, adaptační programy, adaptační plán

Řízenou adaptaci Dvořáková (2007) definuje jako systematické a formální začlenění pracovníka do organizace. Jde o začleňování nového spolupracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Bedrnová (2007) dále doplňuje, že cílem řízené adaptace z hlediska organizace je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.

Adaptační programy jsou souhrnem opatření na podporu jak pracovní tak sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. (Kociánová, 2010) U větších organizací se

setkáváme se zpracováním a uskutečnění adaptačního programu, který urychluje začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Organizace jsou ochotné zvyšovat investice a čas na orientaci pracovníků, jelikož je to pro firmu prospěšné. Důraz je také kladen na poznání organizační kultury, proto se velmi často do adaptačního programu zahrnují hodnoty a normy organizace. (Dvořáková, 2007)

Adaptační plán

„Je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů, které jsou v organizacích uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků.“ (Bedrnová, 2007, s. 253)

1.4.8 Orientační balíček

Tato úvodní brožura by měla být stručná, jasná, přehledná a praktická. To co by měl orientační balíček obsahovat, najdeme ve spoustě publikací. Jednotlivé body orientačního balíčku jsou přehledně a jednoduše zpracovány v publikaci Armstronga (2007), Kociánové (2010) a Koubka (2015). Následující výčet bodů je definován z knihy „Řízení lidských zdrojů“ pana Koubka:

- Současné organizační schéma organizace
- Plán (mapa) organizace a jejího řízení
- Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci anebo příslušné pracovní místo
- Příručka informující o politice organizace
- Kopie kolektivní smlouvy
- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- Seznam podnikových svátků (volných dnů)
- Seznam zaměstnaneckých výhod organizace
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Zdroje informací (různé informační přehledy)

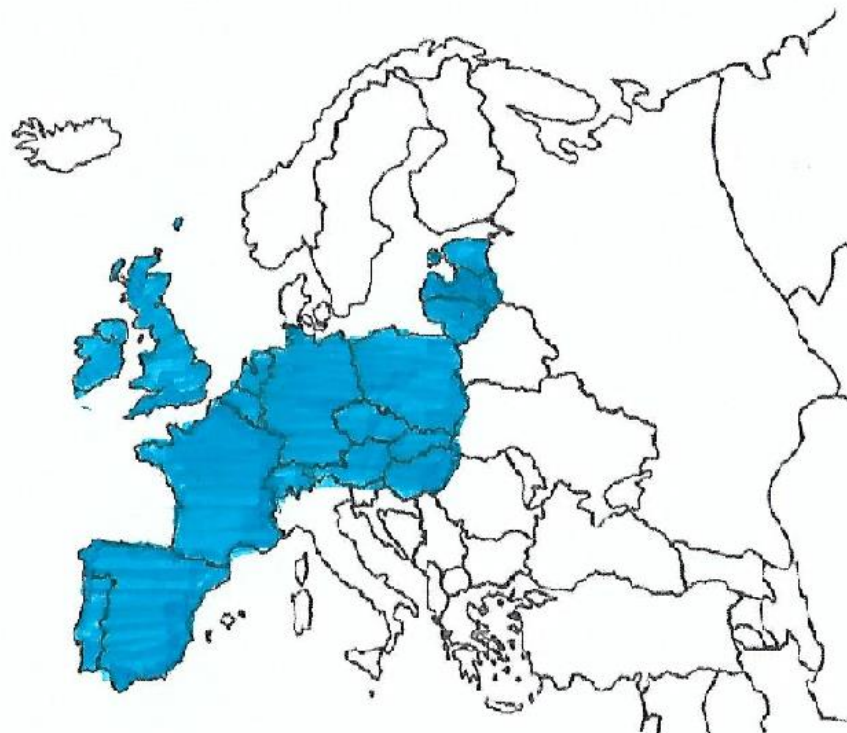
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod
- Ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči aj.)
- Informace o pojištění pracovníků (Koubek, 2015, s. 194, 195)

2 Charakteristika společnosti

2.1 Vznik a historie společnosti

Společnost Sportsdirect.com byla založena v roce 1982 Michaelem Ashleym, ve městě Maidenhead, ležící v anglickém hrabství Berkshire s názvem „Make Ashley Sports“. Nyní je Sportsdirect.com přední maloobchodní síť se sportovním zbožím z hlediska výnosu a obchodního zisku. Společnost vlastní významné množství světově uznávaných značek pro sport a volný čas. Společnost provozuje ve Velké Británii více než 470 obchodů a přibližně 300 obchodů rozmístěných po 15 zemích v Evropě. Sportsdirect.com vlastní obrovské portfolio globálně uznávaných sportovních, módních i lifestyle značek. (Sportsdirect, 2017)

Obrázek 3: Mapa poboček v Evropě



Zdroj: Vlastní zpracování 2017

2.2 Základní údaje o společnosti

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti

Základní údaje o společnosti

Obchodní firma	Sportsdirect.com Czech Republic
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Na Poříčí 1079/3A, 110 00, Praha 1
Datum zápisu	07. 09. 2012
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
Základní kapitál	200 000 Kč
Statutární orgán	Dave Michael Forsey – jednatel
Počet zaměstnanců	41 vlastních zaměstnanců (datováno k 30. 4. 2015, kdy ještě společnost najímala pracovníky přes pracovní agenturu)

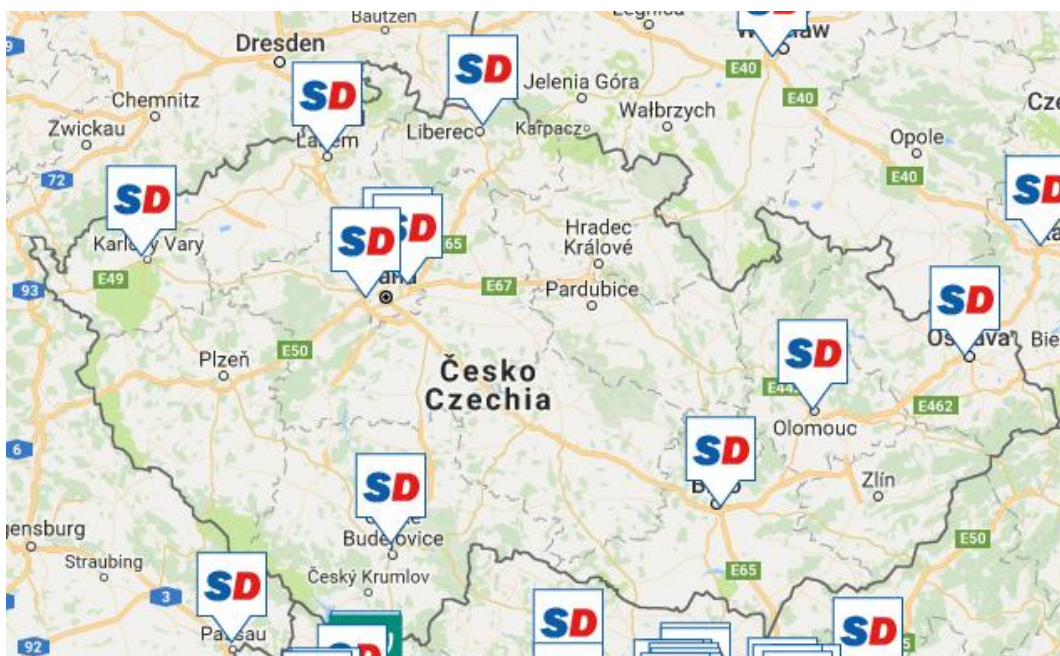
Zdroj: Justice.cz, vlastní zpracování 2017

Společnost Sportsdirect.com se objevila na českém trhu poprvé v roce 2012. Svoji první pobočku společnost otevřela v obchodním centru Fontána v Karlových Varech a to v říjnu téhož roku. Společnost zaplnila místo na trhu, které tu bylo po odchodu rakouské firmy Gigasport. Hlavní činností firmy je distribuce a prodej volnočasového, módního a sportovního zboží. Společnost se nejvíce orientuje na prodej obuvi, jelikož se jedná o stěžejní část tržeb. Po úspěchu, který Karlovarská pobočka sklídila, se společnost rozhodla otevřít další pobočky v České Republice.

Následoval výběr města, kde by měla společnost rozšířit svou podnikatelskou činnost. Praha se stala jasnou volbou, jelikož se jedná o centrum obchodu a služeb v České Republice. První pobočka v Praze byla otevřena v oblíbeném obchodním centru Avion Shopping Park a to v roce 2012. Jedná se o známé a velmi oblíbené nákupní centrum na okraji Prahy. S úspěchem nově otevřené pobočky se společnost rozhodla o další expanzi.

V roce 2014 následovaly pobočky ve městech – Ostrava, Brno a Liberec. Po velkém úspěchu ještě téhož roku společnost otevřela další pobočku v Praze, konkrétně obchodním centru Letňany. V roce 2015 společnost otevřela pouze jednu pobočku a to v Ústí nad Labem. V následujícím roce se otevřela pobočka v Olomouci. Společně s Olomoucí se otevřela pobočka také v Českých Budějovicích, která jako první z poboček v České republice nesklidila takový úspěch jako ostatní pobočky. Proto se v roce 2016 společnost rozhodla vsadit na jistotu a otevřela další pobočku v Praze na Černém Mostě. Počet poboček chce společnost v nejbližších letech navyšovat.

Obrázek 4: Mapa poboček v České Republice



Zdroj: Cs.sportsdirect.com, 2017

Logo společnosti nese přímo samotný název společnosti. Loga firma využívá nejen v rámci reklamních předmětů, ale i na pracovních uniformách či vývěsných šítech prodejen. Jak můžeme vidět na obr. č. 5 logo je složeno ze dvou barev, modré a červené. V těchto barvách se firma reprezentuje. (Machala, 2016)

Obrázek 5: Logo společnosti Sportsdirect.com



Zdroj: Cs.sportsdirect.com, 2017

Poslání společnosti

Veškerá činnost zaměstnanců Sportsdirect.com, s.r.o. je vyvolána na základě zájmu zákazníků. Hlavním hnacím motorem je zákazník, který uvádí do pohybu vše. Posláním společnosti je plnit zákaznicko požadavky a poskytnout mu co nejkomplexnější servis. (Sportsdirect, 2017)

Vize společnosti

Vizí společnosti pro ČR je být jedničkou na českém trhu v prodeji sportovního a módního zboží a doplňků. Tuto vizi chce společnost splnit do roku 2020. Celková vize společnosti je proniknout na další světové trhy a stát se nejziskovějším maloobchodním prodejcem na světě. (Sportsdirect, 2017)

Strategické cíle

Společnost mezi strategické cíle uvádí následující:

- **Zvýšení prodeje** by mělo být dosaženo rozšířením dalších poboček. Společnost se rozhodla umístit své pobočky do následujících měst – Plzeň, Hradec Králové nebo Pardubice stále v jednání.
- **Snížení nákladů** chce společnost dosáhnout zrušením dovozu zboží ze vzdáleného skladu v Belgii. Jelikož Sportsdirect.com nemá na území České Republiky vybudované žádné sklady, musí zboží zavážet právě ze zmiňovaného skladu v Belgii. Zavážení z tohoto skladu probíhá čtyřikrát týdně, což je pro společnost finančně velmi zatěžující. Od roku 2017 se společnost snaží přesunout veškerý dovoz zboží do bližšího skladiště, které sídlí v Rakousku. Dodání zboží by se mělo snížit a to dvakrát týdně a s tím se snížit i náklady na dopravu.

- Společnost Sportsdirect.com má za cíl **recyklaci** obalového materiálu. Tohoto cíle, chce společnost dosáhnout tím, že veškeré papírové a PVC obaly se budou třídit a následně zasílat zpět. Tzn., že při doručení zboží, kamión neodjede zpět prázdný, ale odveze tříděný odpad z každé prodejny. Shromážděný a třízený odpad společnost Sportsdirect.com chce dále prodávat a tím docílí dalšího zisku. (Manažer pobočky, 2017)

Dalším cílem společnosti je neustále zkvalitňování zákaznických služeb a zákaznického servisu. (Sportsdirect, 2017)

2.3 Sortiment společnosti

Společnost Sportsdirect.com, jak už bylo řečeno, podniká v prodeji sportovního vybavení, oblečení, bot a doplňků.

Textil

Společnost ve sportovním a módním oblečení nabízí tento sortiment: spodní prádlo, tílka, trička, košile, polo košile, mikiny, svetry, bundy, kraťasy, tříčtvrťáky, kalhoty, tepláky, teplákové soupravy, šaty, overaly atd. Dále společnost poskytuje oblečení k běhu, cyklistice, fotbalu, ragby, hokeji, basketu, boxu, tenisu, fitnessu, golfu, outdooru a v neposlední řadě firma nabízí pracovní oblečení.

Obchod nabízí velkou škálu vlastních značek. Jedná se o tyto značky Airwalk, Antigua, Babolat, Campri, Carlton, Crafted, Donnay, Dunlop, Everlast, Fabric, Firetrap, Gelert, Golddigga, Hot Tuna, Kangol, Karrimor, LA Gear, Lonsdale, Muddyfox, Nevica, No Fear, Slazenger, Sondico, Title SoulCal, Soviet, USA PRO, Voodoo Dolls atd. Dále také nabízí světové značky jako Under Armour, Adida, Nike, Puma, Reebok, Burton, Calvin Klein, Carlton, Levis, DC, Dolce a Gabbana a další.

Obuv

Dále společnost nabízí velkou škálu sportovní, módní a specializované obuvi. V sortimentu obuvi společnost poskytuje dětskou, dámskou, pánskou, volnočasovou, běžeckou, fotbalovou, outdoorovou, golfovou, fitnessovou, basketovou, boxovou, zimní a cyklistickou obuv. Jak bylo zmíněno, již v sortimentu oblečení, prodávají se i zde boty domácích značek, ale i světových.

V doplňkovém sortimentu společnost nabízí velkou škálu produktů. Zde je pár příkladů z každé sekce.

- Cyklistika – helmy, lahve, rukavice, zvonky, lepení pneumatik, duše kol, brýle, zámky, jízdní kola, koloběžky, batohy, odrazky, osvětlení na kola atd.
- Fitness – činky, stahováky, sportovní lahve, kettlebells, gumičky, čelenky, švihadla, bandáže, fitness matrace, míče, ponožky, závaží, tejpky atd.
- Tenis – tenisové rakety, míče, čelenky, vaky na rakety, omotávky na rakety, potítka atd.
- Hokej – brusle, hokejky, puk, pásky, chrániče atd.
- Golf – hole, míčky, vaky, rukavice, montážní klíče, vak na boty, trofeje, golfové ručníky, deštníky, kšiltovky, hroty atd.
- Box – boxovací pytle, rukavice, chrániče na zuby, suspensor atd.
- Plavání – brýle, čepice, špunty do uší a nosu, nafukovací matrace, rukávky, kruhy, šnorchly atd.
- Fotbal – míče, rozlišující dresy, kapitánské pásky, rukavice, chrániče atd.
- Outdoorové věci – stany, spacáky, hořáky, nádoby, příbory, matrace na spaní, karimatky, trackové hole, ponožky, batohy, krosny atd.
- Společnost také nabízí doplňky k basketu, americkému fotbalu, volejbalu a jezdectví. Dále společnost prodává sousty druhů cestovních tašek, kufrů, kšiltovek a batohů. Společnost také nabízí sezónní zboží jako lyže, přeskáče, lyžařské rukavice, helmy, brýle, boty do vody apod.

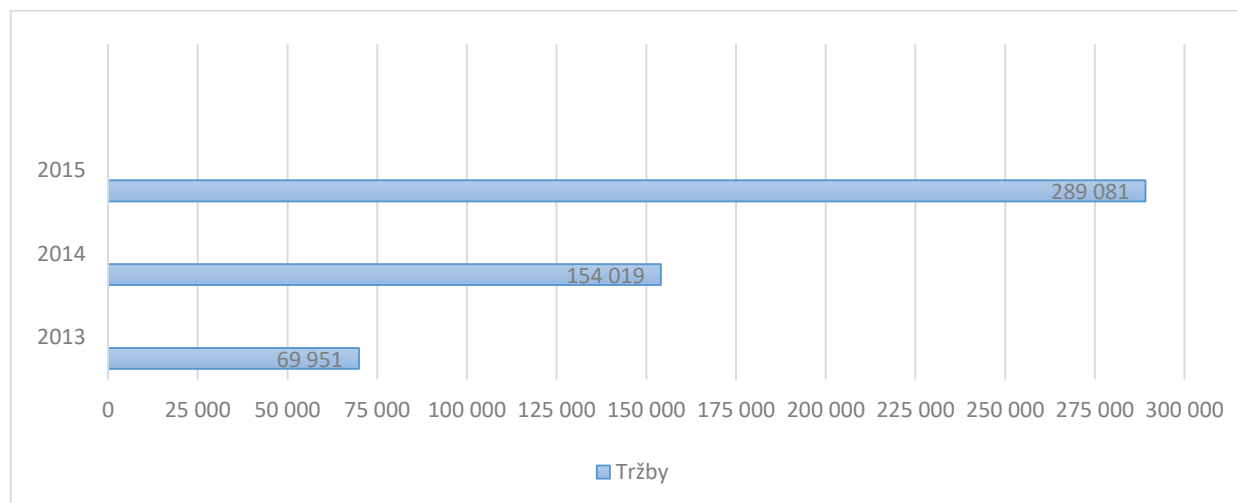
Společnost své zisky podporuje také prodejem přes webové stránky, které nesou stejné označení jako kamenné obchody a to: cs.sportsdirect.com. Na stránkách je vystaven veškerý sortiment společnosti. Bohužel stránky jsou velmi zanedbané, nepřehledné a přehlčené. Stránky jsou řízené z Velké Británie, a proto s nimi jednotlivé pobočky nemohou jakkoliv manipulovat. Což vede k nepropojenosti webu s kamennými pobočkami v České Republice.

2.4 Finanční zdraví podniku

O prosperitě firmy vypovídá následující obrázek 5, ve kterém je zobrazen vývoj tržeb v letech 2013 – 2015. Společnost Sportsdirect.com za celé působení na českém trhu

byla vždy rentabilní. Je patrné, že společnost neustále zvyšuje své tržby z prodeje, které mají růstový trend. Tržby dosahovaly každý rok téměř dvojnásobné hodnoty oproti předešlému roku. Na základě těchto skutečností firma rozšiřuje své pobočky na území České Republiky.

Obrázek 6: Tržby společnosti v letech 2013 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování, 2017, výroční zpráva - 2013, 2014. 2015 (uvedeno v tis. Kč.)

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří k nejsledovanějším ukazatelům, které informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Podniky usilují o co nejvyšší výnosnost vloženého kapitálu. Ukazatel nám dokáže říct, zda je výhodnější pracovat s cizím nebo vlastním kapitálem, či jak podnik zhodnotil svůj kapitál a poukazuje na slabé stránky v hospodaření. (Kislingerová, 2005)

Tabulka 2: Ukazatelé rentability

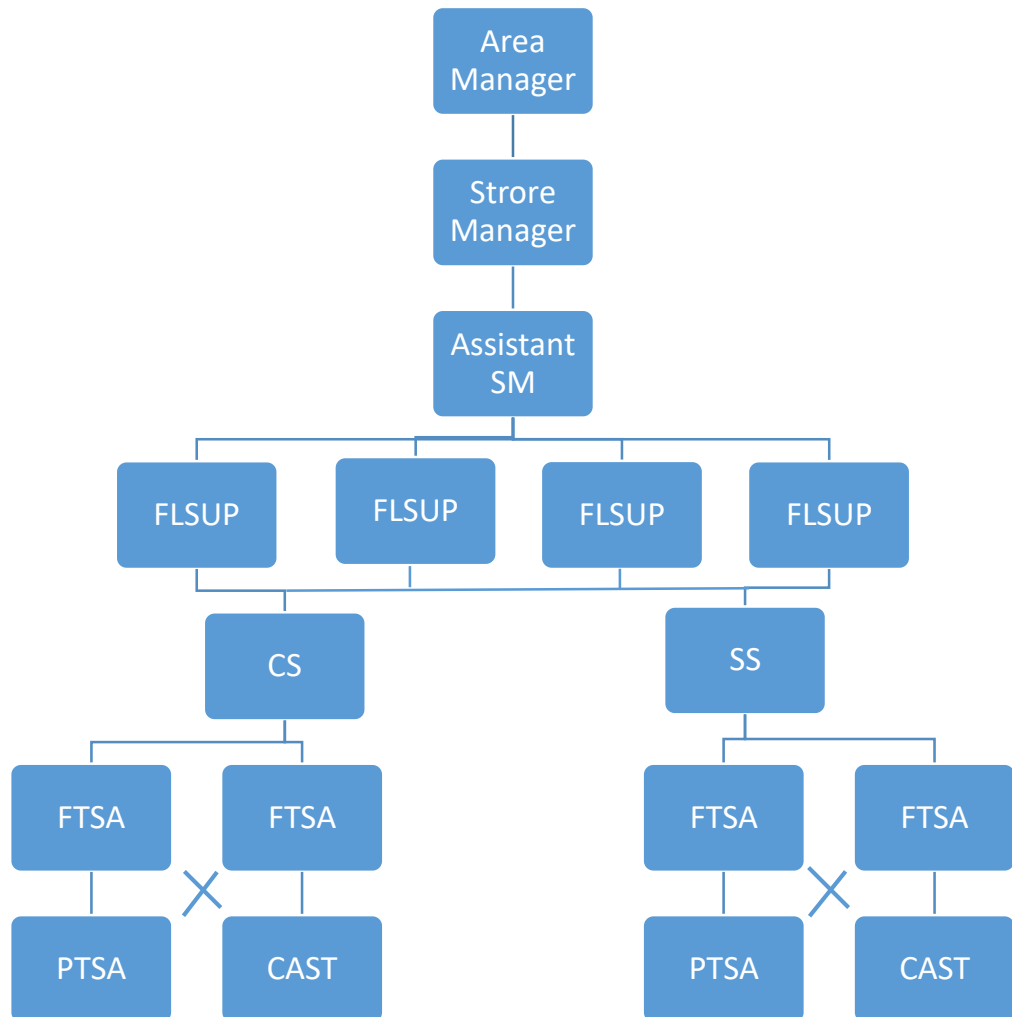
	2013	2014	2015
Celková aktiva	43 856	81 290	154 332
Vlastní kapitál	840	2 149	6 336
Výsledek hospodaření po zdanění	640	1 309	4 187
EBIT	1 084	3 867	5 524
ROA %	2,4717	4,7570	3,5792
ROE %	76,1904	60,9120	66,0827

Zdroj: vlastní zpracování, 2017, výroční zpráva - 2013, 2014. 2015 (uvedeno v tis. Kč.)

Rentabilita celkových aktiv (ROA) ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk, bez ohledu zda se jedná o zdroje cizí či vlastní. Výsledky toho poměrového ukazatele jsou v tomto případě kolísavé. Tento ukazatel je především pro hodnocení managementu společnosti. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) nám ukazuje, jak efektivně umí firma zhodnocovat své prostředky. Minimální hodnota ROE je 10%. Jak lze vidět v předešlé tabulce, rentabilita vlastního kapitálu společnosti se pohybuje přes 50%. Rentabilita vlastního kapitálu je dlouhodobě vysoká, což je pro podnik velice pozitivní a ukazuje, že společnost vlastníkům vytváří zisk. Za krátké působení firmy Sporstdirect.com na českém trhu má stále vzrůstající výsledky hospodaření. Společnost lze označit za stabilní.

2.5 Organizační struktura

Obrázek 7: Organizační struktura Sportsdirect.com pro Českou Republiku



Zdroj: Sportsdirect, 2017, vlastní zpracování 2017

Area manager (oblastní manažer) je nadřízený všech manažerů a zaměstnanců v České Republice. Pobočku vede store manager (SM – manažer prodejny), který má pod sebou všechny zaměstnance. Jeho zástupce je assistant managera (ASM – asistent manažera), který ho zastupuje v jeho nepřítomnosti a dále je přímý nadřízený floor supervizora (FLSUP – vedoucí prodejní plochy). Mezi podřízené floor supervizora patří clothing supervizor (CS – vedoucí oddělení textilu) a shoe supervisor (SS – vedoucí oddělení obuvi) což jsou vedoucí daného oddělení a zároveň jsou to nejnižší postavení manažeri. Ti mají pod sebou následující řadové zaměstnance full time sale assistant (FTSA), což je asistent prodeje na hlavní pracovní poměr. Dále pak part time sale assistant (PTSA) neboli asistent prodeje na poloviční úvazek a v neposlední řadě brigádníci neboli cast staff

(CAST). Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr jsou nadřizení zaměstnancům na poloviční úvazek a brigádníkům. V případě, že se na obchodě nevyskytuje store manager (manažer prodejny) ani assistant managera (ASM – asistent manažera) přebírá zodpovědnost a rozhoduje o chodu prodejny clothing supervisor (vedoucí oddělení textilu) či shoe supervisor (vedoucí oddělení obuvi). Stalo by se, že se na obchodě nevyskytuje žádná osoba z vedení, přebírá funkci služebně nejstarší asistent prodeje.

Organizační struktura pobočky se může lišit s ohledem na velikosti prodejny a počtem zaměstnanců.

2.8 Představení pobočky v Karlových Varech

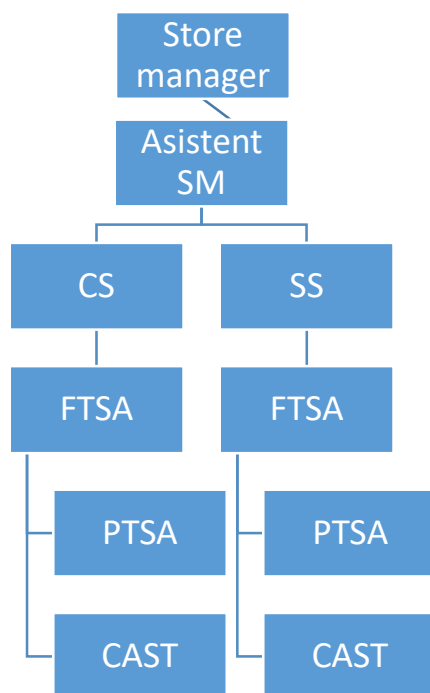
Pobočka v Karlových Varech je součástí obchodního centra Fontána (Tesco). Obchod má zde plochu 1800 m². Pracovní kolektiv se skládá z deseti zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z toho jsou čtyři pracovníci na pozici manažerů. Dále pak kolektiv doplňuje jeden pracovník na poloviční úvazek a pět brigádníků. V době zpracování bakalářské práce pobočka trpěla nedostatkem pracovníků. Podle slov manažera je ideální stav mít čtrnáct zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a jeden na poloviční úvazek. S ohledem na období (např. Vánoce, Zpátky do školy) se navyšuje počet zaměstnanců. Stav zaměstnanců se v těchto období navyšuje pouze o brigádníky.

Rozložení prodejní plochy

Textilní část obchodu zabírá zhruba tak dvě třetiny prodejní plochy. V této části se prodává textilní zboží. V tomto úseku prodejny se taktéž prodávají doplňky k různým sportovním činnostem. Jedná se o příslušenství k těmto sportům – fotbal, americký fotbal, ragby, tenis, squash, ricochet, badminton, fitness, cyklistika, golf, běh, šipky, outdoorové vybavení atd. V prostorách textilu se nachází pokladny a také zkušební kabinky.

Zbytek prodejní plochy, tj. zbylá třetina, zaujímají boty. I zde nalezneme k prodeji doplňky, jako jsou gelové vložky a patky, tkaničky do bot, fotbalové chrániče či ponožky. K této části obchodu náleží i sklad, ve kterém jsou uloženy krabice od bot, které jsou vystaveny na prodejní ploše. Rozloha skladu čítá cca 230 m².

Obrázek 8: Organizační struktura pobočky v Karlových Varech



Zdroj: Sportsdirect, 2017, vlastní zpracování 2017

V pobočce v Karlových Varech je organizační struktura stejná jako v základním modelu, až na jednu výjimku. Kvůli nedostatku zaměstnanců zde chybí floor supervisor (vedoucí prodejní plochy), jehož funkci v Karlovarské pobočce převzal asistent manažera. S povinnostmi, které obnáší pracovní pozice floor supervisory (vedoucí prodejní plochy) mu pomáhají jeho podřízení clothing supervisor (vedoucí oddělení textilu) a shoe supervisor (vedoucí oddělení obuvi). A to tak, že některé povinnosti floor supervisory (vedoucí prodejní plochy) plní sami a následně jsou zkontrolováni asistentem manažera.

Následující tabulka podává informace ohledně počtu přijatých zaměstnanců za rok 2016 a pro srovnání tabulka také obsahuje informace ohledně počtu rozvázaných pracovních poměrů ve stejném roce. Odcházelí zaměstnanci jak nově přijatí tak i stávající. První pololetí roku 2016 byl počet přijatých pracovníků i počet rozvázaných pracovních poměrů velmi vyrovnaný. Větší změny nastaly v červnu, kdy odešli celkem čtyři zaměstnanci. Situace byla vyřešena v červenci, a to přijetím pěti nových zaměstnanců. Nejjobtížnější období v roce 2016 z hlediska počtu rozvázaných pracovních poměrů nastalo v říjnu, kdy v tomto měsíci odešlo celkem pět zaměstnanců. Což způsobilo, že celkový počet zaměstnanců klesl na devět pracovníků. Podle vyjádření manažera

prodejny, bylo toto období velmi náročné jak psychicky tak fyzicky, jelikož v této době začínají vánoční prodeje a s tím spojená narůstající náročnost práce. Bohužel v té době nebyli zájemci jak o hlavní pracovní poměr, tak ani o brigádu dodává manažer. V prosinci roku 2016 se celkový počet ustálil na deseti pracovnících.

Tabulka 3: Počet přijatých pracovníků vs. počet rozvázaných pracovních poměrů za rok 2016

Měsíc	Počet přijatých pracovníků	Počet rozvázaných pracovních poměrů
Leden	2	1
Únor	1	2
Březen	3	1
Duben	2	2
Květen	0	2
Červen	0	4
Červenec	5	2
Srpen	3	1
Září	3	1
Říjen	1	5
Listopad	1	1
Prosinec	1	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2017, interní materiály

2.9 Fluktuace

Tabulka 4: Fluktuace zaměstnanců v roce 2016

Měsíc	Průměrný počet pracovníků	Počet rozvázaných pracovních poměrů	Fluktuace
Leden	9,5	1	10,50%
Únor	9,5	2	21,05%
Březen	10	1	10,00%
Duben	12	2	16,66%
Květen	11	2	18,18%
Červen	8	4	50,00%
Červenec	7,5	2	26,66%
Srpen	10	1	10,00%
Září	12	1	8,33%
Říjen	12	5	41,66%
Listopad	11	1	9,09%
Prosinec	9,5	0	0%
Celkem	122	22	18,03%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017, interní materiály

Ve společnosti Sportsdirect.com dochází dlouhodobě k fluktuaci zaměstnanců a to hlavně na pracovních pozicích prodejních asistentů. Na základě informací poskytnutých v interních materiálech, byl vypočítán průměrný počet pracovníků za určité období a následně vypočítána fluktuace zaměstnanců za určité období. Za zdravou míru fluktuace se považuje hodnota 5 – 7%, což jak můžeme vidět z předchozí tabulky, společnost nesplňuje. V měsících červen a říjen měla pobočka nejvyšší fluktuaci zaměstnanců, kde se hodnota fluktuace blížila k padesáti procentům. Roční fluktuace společnosti dosahuje 18,03%. Největší problém firmy je krátkodobá fluktuace nově příchozích pracovníků. Z celkového počtu dvaceti dvou rozvázaných pracovních poměrů bylo šestnáct

pracovních poměrů ukončeno ve zkušební době. Fluktuace zaměstnanců by se dala výrazně ovlivnit kvalitně zpracovaným plánem adaptačního procesu.

Vzhledem k cílům společnosti a budoucímu plánu na rozšíření poboček, firma potřebuje navýšit počet zaměstnanců a zajistit stabilitu těchto zaměstnanců pro plnění budoucích plánů. Jeden z důvodů odchodu nově přijatých zaměstnanců může být nevhodně nastavený proces adaptace, proto se i tato práce uvedeným procesem zabývá.

3 Současný proces adaptace ve společnosti

Společnost Sportsdirect.com nemá zpracován žádný dokument, který by stanovil jak se má při procesu adaptace postupovat. Celý adaptační proces je stavěn převážně na ústním předání informací. Jediná tištěná písemnost adaptačního procesu je „Úvodní orientační balíček pro nového zaměstnance“, o který se nový zaměstnanec může opřít. Na procesu adaptace se podílí vedení pobočky.

3.1 Proces adaptace na pracovišti

Subjekty a objekty procesu adaptace

Mezi subjekty procesu adaptace patří manažer prodejny, asistent manažera, vedoucí oddělení textilu a obuvi.

Objekty tohoto procesu jsou:

- noví pracovníci
- pracovníci, kteří mění pracovní pozici
- pracovníci, kteří se vrací po delší době nebo z mateřské dovolené.

Proces adaptace se může lišit s ohledem, o který objekt se jedná.

Období procesu adaptace

Ve společnosti Sportsdirect.com trvá adaptační proces po dobu zkušební doby, tj. tři měsíce. Proces adaptace může být u každého nového zaměstnance časově odlišný. Někteří jedinci nemají problém se během těchto tří měsíců adaptovat na novou práci a kolektiv. U většiny nově přijatých pracovníků však trvá adaptace poměrně déle, než je tříměsíční zkušební doba.

Ještě před samotným nástupem společnost udržuje s novým zaměstnancem kontakt a řeší s ním administrativní záležitosti. Nový zaměstnanec musí vyplnit osobní dotazník (viz. příloha A). Na základě informací z dotazníku je sepsána pracovní smlouva. Dále nový zaměstnanec dostane seznam věcí, které je potřeba donést k podpisu smlouvy. Jedná se o vstupní lékařskou prohlídku u vlastního praktického lékaře a výpis z rejstříku trestu, který nesmí být starší více jak tři měsíce. Již v tuto chvíli je nový zaměstnanec seznámen s návrhem pracovní smlouvy. Dalším krokem je podepsání pracovní smlouvy.

Pracovní smlouva se sepisuje na dané pobočce s manažerem prodejny nebo jeho asistentem po doložení potřebných podkladů. Při podpisu se dále vyplňuje daňové prohlášení, pokud chce zaměstnanec uplatňovat nějaké daňové zvýhodnění, musí doložit potřebné doklady (například: potvrzení o studiu dětí, fotokopie rodného listu dítěte apod.), zaměstnavatel si udělá fotokopii kartičky zdravotní pojišťovny a kartičky bankovního účtu. Pokud zaměstnanec nastupuje během roku, je nutné doložit potvrzení o zdanitelných příjmech. Každý nový zaměstnanec při podpisu pracovní smlouvy by měl dostat „Úvodní balíček pro nového zaměstnance“.

Úvodní balíček pro nového zaměstnance

Na prvních stránkách nový zaměstnanec nalezne krátké přivítání ve společnosti Sportsdirect.com., základní charakteristiku společnosti, její vize a rozšířenost prodejen ve světě i v České Republice. Následuje seznámení zaměstnance s tím, co společnost od nového zaměstnance očekává.

V balíčku jsou uvedeny také základní informace o aplikaci společnosti „Five Star“. Aplikace slouží k přehledu o „five star“ produktech, což jsou produkty, za jejichž prodej zaměstnanec získává bonusy. Dále v aplikaci nalezne pořadí zaměstnanců za prodej „five star“ produktů a aplikace také poskytuje zaměstnanci přehled rozpisu jeho plánovaných směn. Tuto aplikaci musí využít každý zaměstnanec společnosti, alespoň jedenkrát týdně.

Následuje vysvětlení systému „Kronos“, který společnost používá pro evidenci zaměstnanců. (Tento systém vyžaduje naskenování otisku každého zaměstnance při příchodu a odchodu, a při odhlašování a přihlašování z pauzy.) Obsahem úvodního balíčku jsou dále informace o pracovní uniformě, kterou zaměstnanec dostane v den nástupu do zaměstnání s upozorněním, že v okamžiku, kdy má na sobě pracovní uniformu, reprezentuje společnost, a proto by měla být vždy čistá a vyžehlená. Zaměstnanci musí vcházet do práce i z práce v pracovní uniformě a to bez rozdílů, jednali se o manažera či asistenta prodeje.

V neposlední řadě je zde i zmínka o kontrole zaměstnanců při každém odchodu z obchodu, osobním majetku, o zákazu používání mobilních telefonů na pracovišti, o zákazu jídla a pití na prodejní ploše, základy o bezpečnosti práce a zákaznickém servisu. Poslední strana je věnována přehledu, kde jsou v bodech zapsány nejdůležitější informace z celé brožury.

3.2 Uvedení nového pracovníka

První den nástupu se nového zaměstnance ujímá manažer prodejny. V případě jeho nepřítomnosti je to pak jeho asistent. V rámci prvního dne čeká nového pracovníka zaregistrování do systému Kronos. Dále je pracovník zaveden do společných prostor, kde se nachází menší sklad, dámské a pánské šatny, společná kuchyňka a kancelář manažera. Pokud nový zaměstnanec při podpisu smlouvy neobdržel informační materiály, následuje seznámení pracovníka se základními informacemi o společnosti, o systému Kronos, aplikaci Five Star a dalšími potřebnými informacemi ohledně pracovní pozice.

Poté je nutností, aby nový zaměstnanec prošel seznámením s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Při školení BOZP jsou zaměstnanci nejdříve vysvětleny jeho povinnosti, kde je vysvětleno, že má pracovník dbát na svoji bezpečnost a dodržovat stanovená opatření zaměstnavatele. Dále školení obsahuje informace o právech zaměstnanců, bezpečnostním značení, ochranných pracovních prostředcích, obsluze elektrických zařízeních, pravidlech o skladování a v neposlední řadě informace o pracovních úrazech. Nedílnou součástí školení BOZP je školení požární ochrany.

První den obdrží nový zaměstnanec také pracovní oblečení, jedná se o tričko, mikinu, kraťasy a kalhoty. Poté manažer představí nového zaměstnance ostatním spolupracovníkům. Následuje seznámení pracovníka s prodejní plochou obchodu, kde ho manažer obchodu provede po prodejně a vysvětlí rozložení prodejní plochy. Dále je zaměstnanec předán buď vedoucímu textilu či obuvi, v závislosti na jakou pozici prodejního asistenta byl přijat.

3.3 Školení zaměstnanců

Textil

Je-li nový zaměstnanec zaměřen na textilní část, jeho první zaškolení je zaměřeno na obsluhu pokladen. Vzhledem k tomu, že se jedná o anglickou firmu, veškerá práce s pokladnou je v anglickém jazyce. Nový zaměstnanec dostane trénink nanečisto, toto školení provádí vedoucí oddělení textilu. Vysvětlí mu nejen práci se samotnou pokladnou, ale i další práci, která náleží k oblasti pokladen. Protože úkolem pracovníka na pokladně je mimo obsluhy pokladny také kontrola kabinkového prostoru, obsluha a

úklid přilehlého doplňkového zboží. Doba samotného zaškolení je cca třicet minut. Doba, kterou nový pracovník stráví na pozici obsluhy pokladny je zpravidla jeden týden.

Následně se nového zaměstnance ujímá asistent prodeje, který po určitou dobu dohlíží na nového zaměstnance a kontroluje jeho práci na pokladně. Popřípadě asistent prodeje dodává informace či zodpovídá dotazy nového pracovníka. Když asistent prodeje usoudí, že si nový zaměstnanec osvojil pracovní postupy a zapamatoval potřebné informace, je pracovník zanechán na pokladně bez dozoru. V případě, že není dostatek času, doba zaučení nového pracovníka se zkracuje na nezbytné minimum. Pokud se zjistí, že i po týdnu jsou v pracovních úkolech na pokladně nedostatky, prodlužuje se tato doba až na dva týdny. V závislosti na tom zda si nový zaměstnanec osvojil potřebné dovednosti a postupy, rozhodně vedoucí oddělení textilu o jeho přechodu do prostoru textilní prodejní plochy.

Po uplynutí jednoho týdnu přechází nový zaměstnanec do prostoru prodejní plochy, kde absolvuje základní zaškolení, které provádí vedoucí oddělení textilu.

Obsahem tohoto školení je:

- *seznámení s rozložením jednotlivých sekcí* (pánském, dámské, dětské, běžecké, fotbalové, tenisové, outdoorové atd.)
- *základy merchandisingu* (správné stavění stěn, stojanů, pořadí značek, priority)
- *vysvětlení systému tots* (rozložení stojanů na prodejní ploše, které se každý týden aktualizuje).

Dále se zaměstnanec zaučuje zlevňovat, zdražovat či stahovat potřebné zboží z prodejny. Nedílnou součástí školení je také školení ohledně zákaznického servisu. Součástí školení je vysvětlení večerního úklidu obchodu, které zahrnuje úklid prodejních stěn, stojanů a doplňkového zboží. To znamená, že veškeré zboží musí být na svém místě, seřazené podle velikostí apod. Dále je pracovníkovi zadán samostatný úkol, který vedoucí oddělení zkontroluje. Následně úkol zkontrolují a proberou se případné nedostatky. Mezi první samostatné úkoly patří roznos zboží a následný večerní úklid. Zaškolení trvá zpravidla třicet minut. Toto školení je velmi informačně obsáhlé. Doba, po kterou se nový zaměstnanec zaškoluje, je neúměrná k poměru poskytnutých informací. Pokud si nový zaměstnanec s něčím neví rady či si není jistý, může se kdykoliv obrátit na své spolupracovníky a vedoucí oddělení textilu. Za dobře odvedenou práci je novému

pracovníkovi udělena ústní pochovala, naopak při špatně odvedené práci jsou novému pracovníkovi znovu vysvětleny pracovní postupy či zopakovány základní informace. V oddělení obuvi je zpětná vazba stejná.

Součástí školení není zaučení na příjem zboží. Zaškolení nového pracovníka na příjem zboží nemá žádný daný termín a je závislé na rozpisu směn. Takže se nový zaměstnanec s touto prací může setkat již první týden pracovního poměru či až ten další.

Obuv

Pokud je nový zaměstnanec přijat na pozici prodejního asistenta obuvi, jeho první zaškolení se týká vysvětlení skladu obuvi. Školení má opět na starosti vedoucí oddělení obuvi. Ve skladu je novému zaměstnanci vysvětleno základní rozdělení skladu a řazení obuvi dle účelu, značky a číselného kódu. Dále vedoucí vysvětlí principy vystavování bot na prodejní ploše a rozdělení sekcí. Vedoucí oddělení novému zaměstnanci vysvětluje standardy poskytnutého zákaznického servisu. Součástí tohoto školení není školení na specializovaný sortiment. Takže nový zaměstnanec neumí zákazníkovi přesně poradit například s běžeckou, fotbalovou, tenisovou či vycházkovou obuví. Toto specializované školení chybí u všech produktů. Ve společnosti se tato školení nepořádají jak ústně tak ani písemně.

I zde jako v textilní části se nový zaměstnanec zaučuje jak zlevňovat, zdražovat či stahovat potřebné zboží z prodejny. Dále se zaměstnanec školí na večerní úklid, při kterém se veškeré stoly skládají podle číselného kódu a doplňují se stěny, ve kterých chybí vystavená obuv. Také je nový zaměstnanec zaučen jak udělat Valuation test. Každý den se dělá tento test na určitou sekci obuvi. Úkolem je, že se musí pracovní motorolou naskenovat všechny vystavené boty, jestli se nedopatřením nějaké modely nezapomněly vystavit na prodejní plochu.

3.4 Shrnutí adaptačního procesu

Celý adaptační proces je převážně stavěn na ústním předání informací.

Po vyřízení formálních náležitostí, provede manažer nového zaměstnance po obchodě a zázemí. Následně je představen ostatním spolupracovníkům. Dále se pracovník začleňuje do kolektivu individuálně.

Na nového zaměstnance není vyhrazen žádný časový úsek k zaškolení. Pracovník je zaučován za běžného chodu prodejny. Veškeré potřebné informace získává nový zaměstnanec od svých nadřízených a spolupracovníků, kde během krátkého časového úseku je na pracovníka nahrnuto spousta nových informací.

Po uplynutí zkušební doby si vedoucí oddělení (textilu či obuvi) promluví s novým pracovníkem. Proberou jeho vykonanou práci za jeho působení ve společnosti. Vedoucí projde se zaměstnancem jeho nedostatky ohledně vykonané práce, ale také zároveň vyzdvihne pracovníkovu kvalitu. Po rozhovoru se obě strany dohodnou na dalším působení zaměstnance ve firmě.

3.5 Strukturované rozhovory

Pro zhodnocení procesu adaptace ve společnosti Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o., jsem zvolila metodu rozhovoru. Metoda rozhovoru neboli interview je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci. Způsob užití metody rozlišujeme podle počtu osob (rozhovory individuální nebo skupinové) a dle struktury otázek (strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný). (Švarcová, 2005) Pro předloženou bakalářskou práci jsem konkrétně zvolila strukturovaný rozhovor. **Strukturovaný rozhovor** probíhá podle otázek, jejichž znění a pořadí jsou přesně zadány. Cílem strukturovaného rozhovoru je získat názor respondentů na předem připravené otázky, které souvisejí s jejich životní zkušeností. (Hendl, 2005)

Forma rozhovoru byla zvolena z důvodu, abychom lépe porozuměli současnému procesu adaptace. Tato forma rozhovoru umožňuje zabývat se danou problematikou více do hloubky. Cílem realizovaných rozhovorů je zjistit, jak probíhá proces adaptace ve společnosti z pohledů zaměstnanců. Strukturovaný rozhovor obsahoval sedmnáct otázek. Celkem se rozhovoru zúčastnilo pět zaměstnanců společnosti, všichni respondenti pracují v pobočce v Karlových Varech. Rozhovory probíhaly mimo pracovní dobu, během čtyř dnů a to s každým respondentem zvlášť. Bylo vybráno neutrální prostředí v našem případě kavárna. Záznam byl proveden formou písemného zaznamenávání odpovědí. S jedním respondentem po předchozím souhlasu byla vytvořena audio nahrávka. Na základě žádosti respondentů, nebudou v bakalářské práci uváděna jména respondentů. Záznam šetření je k nahlédnutí v příloze (viz. příloha B). Odpovědi zaměstnanců mi pomohou zhodnotit současný proces adaptace.

3.5.1 Vyhodnocení rozhovoru

Respondent č. 1

První respondent pracuje ve společnosti Sportsdirect.com od září roku 2016. Na otázku ohledně poskytnutí „Úvodního balíčku pro nového zaměstnance“ respondent odpověděl, že netuší co si pod pojmem představit. Po názorné ukázce brožury dodal, že by mu velice pomohla. Informace ohledně pracovní pozice byly s respondentem dostatečně probrány a také byl seznámen s rozsahem jeho zodpovědnosti. Dále respondent uvedl, že byl překvapen z velké fyzické náročnosti jeho pracovní pozice. Podle respondenta proběhlo řádné seznámení s předpisy a povinnostmi. Školení ohledně BOZP bylo dostatečně vysvětleno a posléze názorně ukázáno v praxi. Následovala otázka ohledně respondentova prvního dne ve společnosti, na kterou odpověděl, že si na něj vzpomíná velmi dobře. První pracovní den probíhal velmi hekticky, jelikož bylo na prodejně mnoho práce a nebyl dostatek času na zaškolení nového pracovníka. Respondent nebyl seznámen se spolupracovníky, každý kolega se mu představil sám během dne. Začlenění do pracovního kolektivu proběhlo bez problému, až na pár spolupracovníků, kteří byli na začátku nepřístupní, ale později si s respondentem k sobě našli cestu. Otázka ohledně zaškolení byla respondentem zodpovězena tak, že školení první den vůbec neproběhlo, jelikož nebyl na to čas. V rychlosti mu bylo vysvětleno co a jak má v následujících hodinách dělat. Dále respondent dodal, že školení přicházelo postupně časem. Způsob, jakým byl dotazovaný školen, mu absolutně nevyhovoval, jelikož školení bylo obsahově velmi náročné a někdy i toto velké množství informací nestačilo na splnění zadaného pracovního úkolu. Na otázku ohledně přidělení školitele dotazovaný odpověděl, že se nedá říct, že by mu byl přidělen školitel, ale ujal se ho vedoucí oddělení textilu a následně další spolupracovníci. Pokud by nastal nějaký problém, dotyčný věděl na koho se obrátit. Na své dotazy vždy dostal odpovědi. Doba pro osvojení potřebných pracovních postupů byla pro respondenta tři měsíce, než se mu zautomatizovaly všechny pracovní postupy. Kompletní osvojení a samostatné fungování trvalo více jak čtyři měsíce. V adaptačním procesu jako nedostačující respondent uvedl seznámení s firemní kulturou, s vizí a cíli společnosti. Pro lepší adaptační proces by respondent uvítal, kdyby na zaškolení bylo vyhrazeno více času. Celkově adaptační proces hodnotí kladně až na některé výjimky, které by bylo potřeba zlepšit. Jedná se především o způsob školení.

Respondent č. 2

Druhý respondent nastoupil do společnosti Sportsdirect.com v září roku 2015, pracuje ve společnosti rok a půl. „Úvodní balíček pro nového zaměstnance“ respondent neobdržel. Dále dodal, že po pár dnech se o tomto balíčku dozvěděl od kolegů a vyžádal si ho. Byly mu poskytnuty informace ohledně náplně práce a pracovního zařazení, avšak dle respondenta informace nebyly dostačující. Seznámení s předpisy a povinnostmi bylo vysvětleno stručně a srozumitelně. Školení ohledně BOZP bylo provedeno. První pracovní den respondent popsal jako velmi hektický, jelikož probíhala na prodejně inventura. To bylo pro respondenta velmi šokující, dělat inventuru během běžné otevírací doby. Takže školení první den nebylo žádné. Respondent nebyl seznámen se spolupracovníky, proběhlo pouze představení respondenta jeho nadřízeným. S ostatními spolupracovníky se respondent seznámil sám. Začleňování do kolektivu nebylo úplně nejjednodušší, jelikož většina kolegů měla nepřístupný postoj. Zaškolení bylo krátké a strohé uvedl respondent, bylo mu pouze vysvětleno zacházení s pokladnou. Způsob, jakým byl respondent zaškolen, nebyl vyhovující. Na otázku ohledně přidělení školitele odpověděl, že mu nikdo přidělen nebyl. Pokud se vyskytl nějaký problém, respondent věděl, že se může obrátit na kteréhokoliv nadřízeného pracovníka. Dobu na osvojení si pracovních postupů respondent neuvedl, vzhledem k tomu, že pracovní náplň je velmi různorodá a mění se, tak se dotazovaný zaučuje dodnes. Dle respondenta se adaptační proces v této společnosti moc neřeší, jelikož ve Sportsdirect.com je mnoho práce a málo zaměstnanců. Při adaptačním procesu by dotazovanému pomohlo, individuální zacházení a delší časový úsek věnovaný k učení a osvojení si základních postupů. Adaptační proces hodnotí jako velice zdlouhavý a v rámci možností uspokojující.

Respondent č. 3

Třetí respondent nastoupil do společnosti Sportsdirect.com v srpnu roku 2014, v tuto dobu byl zaměstnán jako brigádník do června 2015. Po roční pauze nastoupil v září 2016 opět do společnosti, tentokrát už jako pracovník na hlavní pracovní poměr s pozicí asistenta prodeje. Na otázku ohledně poskytnutí „Úvodního balíčku pro nového zaměstnance“ respondent odpověděl, že nic takového neobdržel. Při názorné ukázce brožury, respondent uvedl, že informace v brožuře jsou přínosné. Byly mu poskytnuty informace ohledně náplně práce a pracovního zařazení. Seznámení s předpisy, povinnostmi a BOZP bylo provedeno, avšak nedostatečně. Respondent by uvítal školení ohledně BOZP pro

všechny zaměstnance. Na svůj první pracovní den si respondent vzpomíná velmi dobře, jelikož se jednalo o jeho první pracovní zkušenost. Respondent uvedl, že jeho první den proběhl takto: „*Přišel jsem do skladu, kde jsem neznal jméno žádného ze zaměstnanců a absolutně jsem netušil, kdo ze skupiny lidí je můj nadřízený, jediné co jsem věděl, že vedení se od asistentů prodeje odlišuje barvou pracovního trička. Na prodejně byl tou dobou člověk, který byl oblečen v modrém tričku, byl to manažer z pražské pobočky, který přijel do Karlových Varů na výpomoc. Tomuto manažerovi vděčím za to, že jsem svůj první pracovní den vůbec zvládl, jelikož všude panoval chaos, hromada práce a hromada cizích pojmů, které jsou mi z neznámého důvodu ve společnosti velice často používány. Takže bych doporučil společnosti před nástupem nového zaměstnance pořídit stručný přehled nejpoužívanějších pojmů. Když si zpětně vzpomenu na mé začátky, sem rád, že kolegové měli semnou takovou trpělivost, jelikož než jsem se trochu zaběhl s chodem prodejny a postupy práce uběhl více jak měsíc. Když jsem se vrátil po roční pauze na hlavní pracovní poměr, tak jsem potřeboval osvěžit jenom pár novinek.*“ Na otázku zda byl seznámen se spolupracovníky, respondent odpověděl, že jeho seznámení probíhalo tak, že ve společné místnosti mu byli všichni kolegové představeni. Ale bohužel během takto rychlého seznámení nebyl schopen si zapamatovat jakékoliv jméno spolupracovníka. Dále respondent uvedl, že jeho začlenění do kolektivu bylo velmi těžké, jelikož v té době kdy nastupoval, byl kolektiv nestabilní a pracovníci se v pobočce střídali ve velkém. Školení proběhlo první den, následně další dny bylo respondentovi dovysvětleno, co dostatečně nepochopil. Respondent uvedl, že zaškolení obsahovalo strašně moc informací, které si člověk nedokázal ihned zapamatovat. Na otázku ohledně přidělení školitele odpověděl, že mu nikdo přidělen nebyl, ale při jeho prvních pracovních dnech mu pomáhal kolega, který mu vše znova a v klidu vysvětlil. Při vyskytnutí jakéhokoliv problému respondent věděl na koho se obrátit. I přesto, že respondent ve společnosti pracuje na hlavní pracovní poměr více jak půl roku, stále si neosvojil všechny pracovní postupy. Jelikož se jednalo o respondentovu první pracovní zkušenost, nedokázal zhodnotit klady adaptačního procesu. Mezi zápory uvedl velký obsah informací za krátkou dobu, špatné začleňování do nestálého kolektivu a neobdržení „Úvodního balíčku pro nového zaměstnance“. Následně dodal, že by mu velice pomohlo, kdyby seznámení s prodejnou proběhlo mimo otevírací dobu. Celkově hodnotí adaptační proces jako přijatelný.

Respondent č. 4

Čtvrtý respondent pracuje ve společnosti Sportsdirect.com od října roku 2016. Na otázku ohledně poskytnutí „Úvodního balíčku pro nového zaměstnance“ respondent odpověděl, že nic takového nedostal. Po názorné ukázce brožury dodal, že by mu velice pomohla. Informace ohledně pracovní náplně a pracovního zařazení byly probrány. Respondent byl seznámen s předpisy, povinnostmi a BOZP, ale dle respondenta nedostatečně. První pracovní den probíhal tak, že asistent manažera seznámil respondenta se skladem obuvi, poté byl seznámen s prodejní plochou obuvi a následně musel začít už samostatně poskytovat zákaznický servis. Celé zaškolení první den trvalo patnáct minut. Seznámen se spolupracovníky nebyl, respondent se seznamoval se spolupracovníky postupně sám. Začleňování do kolektivu proběhlo v rámci možností uspokojivě. Na otázku ohledně průběhu školení respondent odpověděl, že první pracovní den dostal školení jako asistent prodeje obuvi a po pár dnech byl respondent přesunut na obsluhu pokladny. Přičemž školení na obsluhu pokladny proběhlo opět rychle, chaoticky a neefektivně. Stejně respondent hodnotí školení na prodejní ploše textilní části. Velice kladně hodnotí respondent ochotu spolupracovníků mu pomoci. Způsob zaškolení byl zcela nevyhovující, začátky byly velice těžké, uvedl respondent. Žádný konkrétní školitel přidělen nebyl, vše probíhalo tak, že pokud měl některý ze spolupracovníků čas, ujal se respondenta a následně ho skolil. Dotazovaný dodal, že školitele by velmi uvítal, jelikož by mu velice pomohl se zorientovat na prodejně a osvojit si pracovní postupy. V případě, že by se vyskytl nějaký problém, respondent věděl na koho se obrátit. Doba na osvojení si základních pracovních postupů trvala více jak tři měsíce, přičemž vždy se objeví něco nového, takže se respondent učí dodnes. Na adaptačním procesu jako nejvíce nevyhovující dotazovaný uvedl systém zaškolení a čas věnovaný tomuto školení. Respondent by uvítal, kdyby mu byl přidělen školitel, jelikož potřeboval někoho, kdo by mu věnoval více času a probral s ním vše podrobněji. Celý adaptační proces respondent hodnotil jako nedostačující, jelikož na nového zaměstnance není žádný čas, ať se jednalo o jeho první den ve společnosti či následného školení.

Respondent č. 5

Pátý respondent pracuje ve společnosti od února roku 2015. Na otázku ohledně poskytnutí „Úvodního balíčku pro nového zaměstnance“ respondent odpověděl, že nic takového neobdržel. Po názorné ukázce dodal, že by mu brožura poskytla řadu důležitých

informací. Byly mu poskytnuty informace ohledně náplně práce a pracovního zařazení, ale dle jeho mínění nedostatečně. Seznámení s předpisy, povinnostmi a BOZP proběhlo v rychlosti. První pracovní den probíhal tak, že respondent začínal při příjmu zboží, kde mu byl zběžně vysvětlen postup při vybalování a následné zařazení obuvi do skladu. Příjem zboží probíhal mimo otevírací dobu, veškerá práce musela být rychlá a efektivní, aby se vše stihlo před otevřením obchodu. Seznámení se spolupracovníky neproběhlo, respondent se seznamoval sám, manažerem byl představen pouze nadřízeným. Začleňování do pracovního kolektivu nebylo pro dotazovaného moc příjemné, jelikož byly utvořené spolky, které k sobě nikoho jen tak nepřijmuly. Proces zaškolení respondent popisuje jako rychlé a stručné. Způsob zaškolení byl nevyhovující, dle respondenta by se mělo na zaškolení klást větší důraz. Školení z obsahové i časové stránky bylo nedostatečné. Respondent by si představoval školení postupné s teoretickým úvodem a následnou praxí. Ani v tomto případě, školitel přidělen nebyl. Pokud se vyskytl nějaký problém, respondent věděl, že se může obrátit na kteréhokoliv pracovníka z vedení. Respondent uvedl, že osvojení si základních pracovních postupů mu trvalo měsíc. Jako vyhovující respondent uvedl jeho zařazení na pozici prodejního asistenta obuvi, kde byli příjemnější kolegové než v oddělení textilu. Dotazovanému by pomohlo, kdyby bylo školení věnováno více času a individuální přístup. V celkovém hodnocení respondent řekl, že adaptační proces nemůže hodnotit kladně ani záporně, ale určitě by doporučil se novému zaměstnanci více věnovat.

3.5.2 Zhodnocení procesu adaptace ve společnosti

Na základě strukturovaných rozhovorů a popisu adaptačního procesu bylo zjištěno, že:

- Společnost Sportsdirect.com, s.r.o. disponuje orientačním balíčkem pro nové zaměstnance s názvem „Úvodní balíček pro nového zaměstnance“. Z rozhovoru vyplynulo, že nikdo z dotazovaných tuto brožuru neobdržel. Pouze jeden respondent se o této brožuře dozvěděl a vyžádal si ji. Čtyřem dotazovaným byla při strukturovaném rozhovoru názorně ukázána tato brožura. Následovala otázka, zda by jim tato brožura pomohla, všichni dotazovaný odpověděli ano.
- První den nástupu do společnosti je nový zaměstnanec informován o náplni práce. Všichni účastníci rozhovoru byli seznámeni s informacemi ohledně jejich pracovní pozice a pracovního zařazení.

- První den nástupu se taktéž nový zaměstnanec seznamuje se všemi předpisy, povinnostmi a BOZP. I s těmito informacemi byli všichni řádně seznámeni. Dva respondenti uvedli, že tyto informace nebyly probrány uspokojivě.
- První pracovní den účastníci rozhovoru popsali jako hektický a chaotický. Přičemž všichni uvedli, že v den jejich nástupu nebylo vyhrazeno dostatek času na nového zaměstnance.
- V rámci prvního pracovního dne je nový zaměstnanec manažerem prodejny představen ostatním spolupracovníkům. Rozhovory se zaměstnanci ukázaly, že pouze jeden účastník rozhovoru byl představen ostatním spolupracovníkům. Další dva respondenti byli představeni svým nadřízeným, nikoliv ostatním spolupracovníkům. Začleňování do pracovního kolektivu tři respondenti popsali jako těžké a nepříjemné, jelikož měli spolupracovníci nepřístupný postoj, další dva neměli se začleněním žádný problém.
- Školení prodejního asistenta textilu začíná školením na obsluhu pokladny, kontrolou kabinkového prostoru, obsluhu a úklid přilehlého doplňkového zboží. Poté nový zaměstnanec přechází do prostoru prodejní plochy, obě tyto školení trvají kolem třiceti minut. Školení prodejního asistenta obuvi začíná vysvětlením skladu obuvi, následuje vysvětlení prodejní plochy obuvi a vysvětlení standardů v poskytnutí zákaznického servisu. Dále se zaměstnanec zaučuje na pracovní úkoly běžného dne. V rámci rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že školení u žádného respondenta neproběhlo dle popisu. Všichni respondenti uvedli, že při jejich prvním pracovním dnu nebyl dostatek času na jejich zaškolení. Tři účastníci rozhovoru uvedli školení jako krátké, rychlé a stručné. Nikomu tento způsob zaškolení nevyhovoval. A hodnotili ho jako nevyhovující. Školitel nikomu přidělen nebyl.
- Pokud by se vyskytl nějaký problém, respondenti věděli na koho se obrátit.
- Doba na osvojení si základních pracovních postupů a potřebných znalostí byla u každého respondenta odlišná. Dva respondenti si osvojili pracovní postupy během zkušební doby. Zbýlí tři respondenti uvádí, že kvůli rozmanitosti a měnícímu se obsahu pracovní náplně, se zaučují dodnes.
- Jako nevyhovující respondenti uvedli způsob zaškolení, obsah informací a začleňování do pracovního kolektivu. Všichni respondenti uvedli, že by jim výrazně pomohlo více času na zaškolování. Dále by uvítali individuální přístup a

seznámení s prodejnou mimo otevírací dobu. Celý adaptační proces hodnotí jako uspokojivý.

V rámci rozhovorů s prodejními asistenty byly zjištěny některé nedostatky. Největší problémy v adaptačním procesu byly zjištěny následující oblasti:

- způsob zaškolení
- nedostatek času na nového zaměstnance
- chybějící školitel
- chybějící zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu
- obtížnější začlenění do kolektivu

Zhodnocení adaptačního procesu je vymezeno pouze na pobočku v Karlových Varech, proto jej nelze zobecňovat pro celou společnost.

Návrhy v následující kapitole by měly vést k eliminaci nedostatků.

4 Návrhy směřující ke zlepšení procesu adaptace pracovníků ve společnosti

4.1 Způsob podávaných informací

Informace jsou ve společnosti Sportsdirect.com podávány v ústní podobě. Podání těchto důležitých informací je rychlé a nedostačující. Návrhem řešení je, že informace, které byly novému zaměstnanci poskytnuty při zaškolení v ústní podobě, by měl nový zaměstnanec dostat také v tištěné podobě. Proto navrhuji, aby se vytvořily brožury, které by měly za cíl novému pracovníkovi pomoci se lépe zorientovat v pracovních postupech a velkém množství informací. Vytvoření těchto brožur by konzultoval manažer pobočky s oblastním manažerem pro Českou Republiku, z důvodu financování těchto brožur. Navrhuji vytvořit celkem tři informační brožury.

Jelikož na zaškolení obsluhy pokladen je vyhraněno pouze třicet minut, první brožura by byla věnována obsluze pokladen. V úvodu brožury by bylo krátké seznámení s obsahem brožury. Následovalo by vysvětlení pomocí obrázků a popisu – manipulace s pokladnou, funkce pokladny a vysvětlení zkratk, se kterými se nový pracovník při obsluze pokladny setkává. Konec by byl věnován stručnému shrnutí nejdůležitějších informací. Tuto brožuru by měl poskytnout novému zaměstnanci manažer pobočky první den nástupu do zaměstnání.

Druhá brožura by byla věnována merchandisingu v textilní části. Opět i toto zaškolení trvá kolem třiceti minut. Na nového pracovníka je nahlutou spousty nových informací, které nedokáže za tak krátkou dobu vstřebat. Společnost vlastní brožuru ohledně merchandisingu. V této brožuře jsou detailně popsány všechny potřebné informace k merchandisingu. Tato brožura je velice rozsáhlá a pro nového zaměstnance zmatečná. Brožuru v této podobě využívá pouze vedoucí oddělení textilu. Proto navrhuji brožuru, která by jasně a srozumitelně nastínila informace ohledně merchandisingu. V úvodu by měla brožura krátké seznámení s obsahem. Následovalo by vysvětlení těchto okruhů: rozložení jednotlivých sekcí prodejny, číselné rozdělení produktů, stavění stojanů a stěn, určení priorit, rozložení stojanů na prodejní ploše, pořadí značek, typy stojanů apod. Konec by byl opět věnován stručnému shrnutí. Dále by byl v této brožuře poskytnutí volný papír na případné poznámky. Brožura by byla poskytnuta vedoucím oddělení textilu během školení nového pracovníka v prostoru prodejní plochy. Po osvojení si

základních principů merchandisingu, by nový zaměstnanec po zkušební době dostal původní informační brožuru, která by mu pomohla ke zdokonalení v této oblasti.

Poslední informační brožura by se zabývala základními informacemi o obuvi. I zde by v úvodu bylo seznámení s brožurou. Obsahem by bylo rozdělení sekcí na prodejně, vysvětlení skladu bot a základní práce na prodejní ploše a také by bylo vysvětleno, jak by měl nový zaměstnanec poskytovat zákaznický servis. Stěžejní část brožury by byla věnována informacím o produktech společnosti, jejich charakteristikám a využití, aby nový zaměstnanec neměl problém zákazníkovi poradit například s běžeckou obuví. Konec by byl věnován stručnému shrnutí. Dále by byl v této brožuře poskytnutí volný papír na případné poznámky. Poskytnutí brožury první den nástupu do zaměstnání by měl na starosti manažer prodejny.

Předběžná kalkulace nákladu na výrobu dvanácti informačních brožur je vyčíslena na 2.400 Kč. Jednalo by se o oboustranný formát A4 v kroužkové vazbě s maximálním počtem dvaceti stránek. Každá informační brožura by byla provedena ve třech vyhotoveních s tím, že každý nový zaměstnanec po tříměsíční zkušební době by informační brožuru vrátil, aby mohla být popřípadě poskytnuta dalšímu novému zaměstnanci.

4.2 Školení

Školení zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších nástrojů zvyšování výkonu zaměstnance.

Z rozhovoru s prodejními asistenty je patrné, že doba a způsob podávaných informací nejsou vhodné a dostačující. Proto navrhuji, aby školení zaměstnanců probíhalo v delším časovém úseku a dále byl novému pracovníkovi přidělen „školitel“. Cílem návrhu je, aby školení probíhalo v několika fázích a pomohlo novému zaměstnanci si lépe osvojit pracovní postupy a zapamatovat potřebné informace.

Zaškolení na obsluhu pokladny bude věnováno více jak třicet minut. Optimální doba školení by trvala kolem jedné hodiny, kdy bude vše novému pracovníkovi vysvětleno pomalu, jasně a zřetelně. Obsahem školení by bylo obsluha pokladny a kontrola kabinkového prostoru. Zákaznický servis a večerní úklid doplňkového zboží by byl vysvětlen až další pracovní den, zaškolení by měl na starost vedoucí oddělení textilu.

Následovala by samostatná práce nového zaměstnance pod dozorem zkušeného asistenta prodeje („školitele“). „Školitel“ by byl pověřen vždy vedoucím oddělení textilu. Až by si byl nový zaměstnanec jistý, že vše zvládá s přehledem a samostatně, byl by ponechán bez dozoru.

Více času by bylo věnováno následnému školení na prodejní ploše textilní části. Od stávajícího zaškolení by se to nové lišilo hlavně tím, že by školení bylo rozděleno do několika dní, kde by měl nový zaměstnanec možnost se opřít o brožuru ohledně merchandisingu a mohl si popřípadě zapisovat poznámky. Opět školení provádí vedoucí oddělení textilu, který by po zaškolení jím samotným, předal nového zaměstnance „školiteli“. Vše co by bylo novému pracovníkovi vysvětleno, by si mohl sám následně vyzkoušet pod dozorem „školitele“, který by mu byl k dispozici po dobu jednoho týdne. Po zvládnutí všech těchto kroků, bude pracovník proškolen na příjem zboží „školitelem“.

Zaškolování nového pracovníka na prodejní ploše obuvi by bylo rozděleno do třech částí. První část školení by se odehrála první den nástupu, kde by se nový zaměstnanec seznámil se skladem obuvi a byly by mu vysvětleny základní principy uskladňování bot. Následně by byl proškolen ohledně zákaznického servisu. Toto školení by prováděl vedoucí oddělení bot. Po proškolení bude předán „školiteli“ – zkušenému asistentu prodeje, který mu bude v případě nutnosti asistovat při veškeré jeho práci. Druhý pracovní den by obsahoval školení, které by se věnovalo tomu, že se nový zaměstnanec zaučí na pracovní úkoly běžného provozu a následný večerní úklid. I zde by „školitel“ fungoval po dobu jednoho týdne. Po zvládnutí prvních dvou částí, by následovala poslední část, která by obsahovala zaučení pracovníka na příjem zboží, prováděné „školitelem“.

4.3 Formální zpracování adaptačního plánu

Společnost Sportsdirect.com nemá písemně zpracovaný adaptační plán. Celý proces adaptace probíhá na uvážení manažera pobočky. Proto navrhuji sestavit adaptační plán, který bude písemně zpracován. Obsahem dokumentu by bylo vymezení:

- cíle adaptačního plánu
- kdo a co bude v průběhu adaptace vykonávat
- předem stanovené subjekty a objekty procesu adaptace
- způsob podávaných informací

- oblasti průběhu adaptace
- kroky procesu adaptace
- jak by měl vypadat první den nástupu nového zaměstnance

Adaptační plán by měl být sestaven manažerem prodejny se spoluprací personálního oddělení. Za plnění plánu adaptace by nesl zodpovědnost manažer prodejny.

Tabulka 5: Návrh písemného zpracování adaptačního plánu

ADAPTAČNÍ PLÁN			
Základní údaje			
Jméno a příjmení nového zaměstnance			
Pracovní pozice			
Den nástupu			
Přidělený „školitel“			
Popis aktivity	Jméno vykonavatele	Datum	Podpis vykonavatele
Přivítání pracovníka - kontrola pracovních dokumentů	Manažer pobočky	Den nástupu	
Registrace do systému Kronos	Manažer pobočky	Den nástupu	
Seznámení zaměstnance s provozními předpisy a povinnostmi	Manažer pobočky	Den nástupu	
Proškolení BOZP	Manažer pobočky	Den nástupu	

Seznámení nového zaměstnance se společnými prostory	Manažer pobočky	Den nástupu	
Představení nového zaměstnance s ostatními spolupracovníky	Manažer pobočky	Den nástupu	
Seznámení nového pracovníka s pracovištěm	Manažer pobočky	Den nástupu	
Seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní	Vedoucí oddělení	Den nástupu	
Seznámení nového pracovníka s firemní kulturou	Vedoucí oddělení textilu/obuvi		
Základní školení obsluhy pokladen	Vedoucí oddělení textilu		
Přidělený „školitel“ na obsluhu pokladen			
Školení merchandisingu	Vedoucí oddělení textilu		
Přidělený „školitel“ ohledně merchandisingu			
Seznámení nového zaměstnance se základními principy uskladňování obuvi	Vedoucí oddělení obuvi		
Přidělený „školitel“ na základní principy uskladňování obuvi			
Zaškolení ohledně zákaznického servisu	Vedoucí oddělení obuvi		
Zaškolení na pracovní úkoly běžného provozu	Vedoucí oddělení obuvi		

Přidělený „školitel“ na pracovní úkoly běžného provozu			
Kontrola plnění adaptačního plánu	Manažer pobočky		

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zpětnovazební rozhovory během adaptačního procesu

Součástí adaptačního plánu by byly také zpětnovazební pohovory. K důležitým nástrojům adaptace patří zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Zaměřit by se měli hlavně na to, jak zaměstnanec zvládá požadované pracovní úkoly, jak je firma s prací nového zaměstnance spokojena a s čím by mu mohla při jeho zapracování pomoci. Společnost by měla zabránit tomu, aby nový zaměstnanec neměl nezodpovězené otázky a nejasnosti ohledně jeho pracovní pozice.

Během adaptačního procesu ve společnosti Sportsdirect.com jsou s novými zaměstnanci pouze diskutovány samostatné pracovní úkoly, kdy za dobře odvedenou práci je novému pracovníkovi udělena ústní pochovala, naopak při špatně odvedené práci jsou novému pracovníkovi znovu vysvětleny pracovní postupy či zopakovány základní informace. Na konci zkušební doby je se zaměstnancem proveden rozhovor, ve kterém se zhodnotí jeho působení ve firmě.

Proto doporučuji, aby došlo k zavedení hodnocení procesu adaptace již v průběhu zkušební doby. Kdy by se manažer prodejny mohl ptát v průběhu adaptačního procesu na následující otázky:

- Jak zvládáte své povinnosti?
- Rozumíte všem informacím, které Vám byly poskytnuty?
- Nepotřebujete cokoliv vysvětlit či názorně ukázat?
- Jste tady spokojený?

A následně poskytnout informace o tom jak je společnost spokojená s prací nového zaměstnance, ať už se jedná o zpětnou vazbu negativní či pozitivní. Doporučovala bych každý měsíc jeden rozhovor s novým zaměstnancem. Výsledky z rozhovorů by měl manažer zaznamenávat, s cílem zjistit přesnou příčinu vysoké fluktuace nově příchozích zaměstnanců v pobočce v Karlových Varech.

Orientační balíček

Společnost Sportsdirect.com má přehledně a výstižně zpracovaný orientační balíček, který nese název „Úvodní balíček pro nového zaměstnance“. Balíček je v tištěné podobě a zahrnuje komplexní informace o společnosti.

Z rozhovoru se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že žádný z respondentů nedostal tento úvodní balíček. Při rozhovoru dostal každý respondent orientační balíček k prostudování. A následně každý z nich uváděl, že „Úvodní balíček pro nového zaměstnance“ by jim výrazně ulehčil začlenění do chodu této společnosti.

Proto navrhuji, aby manažer pobočky (popřípadě jeho asistent) byl důslednější při sepisování smlouvy, tak aby každému nově nastupujícímu zaměstnanci byl poskytnut orientační balíček. Za první usnadní nástup nového zaměstnance a za druhé ulehčí práci i sobě.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit proces adaptace ve vybrané organizaci a v návaznosti na provedenou analýzu formulovat návrhy ke zlepšení procesu adaptace. Pro svoji bakalářskou práci jsem vybrala společnost Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o., která podniká v prodeji sportovního vybavení, oblečení, bot a doplňků. Analýza současného procesu adaptace ve společnosti, byla uskutečněna na konkrétní pobočku v Karlových Varech.

Teoretická část práce je věnována základní teorii související s řešeným tématem. Obsahem teoretické části je úvod do řízení lidských zdrojů, personální práce a členění její činností. V návaznosti je vysvětlen pojem adaptace. Veškerá teorie související s tématem bakalářské práce, byla zpracována na základě studia odborné literatury.

Druhá kapitola bakalářské práce byla věnována charakteristice společnosti Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o. Pro obsah této kapitoly byly použity internetové stránky společnosti, výroční zprávy společnosti a interní materiály, poskytnuté manažerem pobočky v Karlových Varech. Třetí kapitola byla věnována procesu adaptace ve společnosti. Proces byl popsán na základě informací od manažera pobočky, zaměstnanců a vlastních zkušenostech. Konec této kapitoly byl věnován zhodnocení procesu adaptace.

Na základě těchto rozhovorů bylo zjištěno, že proces adaptace není ve společnosti nijak písemně zpracován a je stavěn na ústním předání informací. Společnost disponuje úvodním orientačním balíčkem, který z nejasných důvodu nových zaměstnancům neposkytuje. Všichni zaměstnanci byli informováni o náplni jejich práce a taktéž byli seznámeni s předpisy, povinnostmi a BOZP. Zaměstnanci měli problém se systémem zaškolení, začleňováním do pracovního kolektivu a způsobem podávaných informací. Největší problém zaměstnanci měli s vyhrazeným časovým úsekem na zaškolení. Tři zaměstnanci uvedli, že doba na osvojení si základních pracovních postupů a potřebných znalostí v délce tři měsíců není dostačující. Dále bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci nebyli seznámeni s firemní kulturou, vizí a cíli společnosti. Pokud se vyskytl nějaký problém, zaměstnanci věděli na koho se obrátit.

Na základě informací z rozhovorů se zaměstnanci a popisu adaptačního procesu jsem navrhla změnu způsobu podávaných informací a to formou informačních brožur. Dalším

návrhem je změna v systému školení zaměstnanců na dané pracovní místo, školení by probíhalo v delším časovém úseku a novému zaměstnanci by byl přidělen „školitel“. Další návrh se zbýval zpracováním adaptačního plánu v písemné podobě. Další problémovou oblastí byla určena nedostatečná zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu, proto bylo navrženo jedenkrát měsíčně provést rozhovor s novým zaměstnancem a zeptat se jej na navrhnuté otázky. Další doporučení se zabývalo, tím aby manažer pobočky byl důslednější při podpisu smlouvy, tak aby každému nově nastupujícímu zaměstnanci byl poskytnut orientační balíček.

Doufám, že tato bakalářská práce poskytne Společnosti Sportdirect.com Czech Republic, s.r.o., přehled o současném adaptačním procesu v pobočce v Karlových Varech a formulované návrhy povedou ke zlepšení adaptačního procesu v uvedené pobočce.

Seznam použité literatury

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

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan aj. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy.* vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0374-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha:Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vydání. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. xiii, 137 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.

ŠVARCOVÁ – SLABINOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky.* 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha, 2005. ISBN 80-7080-573-0.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

Seznam internetových zdrojů

Obchodní rejstřík a Sběrka listin. *Justice.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-02-20] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40290705&subjektId=714547&spis=277097>

Cs.sportsdirect.com [online] *Oficiální webové stránky společnosti Sportsdirect.com* [cit. 2017-02-20] Dostupné z: <http://cs.sportsdirect.com/>

JADVIŠČÁK, Daniel. *ReFinanční analýza*. 2011 [online] [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza*. 2011 [online] [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

JADVIŠČÁK, Daniel. *Finanční analýza*. 2011 [online] [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

Cs.sportsdirect.com, [online]. [cit. 2017-23-02]. Dostupné z: [<http://cs.sportsdirect.com/images/sportsdirect2016-stacked.svg>](http://cs.sportsdirect.com/images/sportsdirect2016-stacked.svg)

Cs.sportsdirect.com, *Oficiální webové stránky společnosti Sportsdirect.com*, Prodejny [online]. [cit. 2017-23-02]. Dostupné z: <https://cs.sportsdirect.com/Stores/Search?lat=49.90000000000000&long=15.600000000000000&sd=150&lc=Czech%20Republic>

KAZDOVÁ, Alena *DMC management consulting s.r.o.* [online] [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/245-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina>

MACHALA, Jan. *Návrh komunikačního mixu podniku*. Brno, 2016. 95 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. [online] [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=128430

SPORTSDIRECT.COM CZECH REPUBLIC, s.r.o. Vybrané údaje z Výkazu zisků a ztrát pro podnikatele: druhové členění, v plném rozsahu ke dni 30. 04. 2013. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online] 11. 04. 2014 [cit. 2017-02-25]. Dokument ve formátu PDF. Dostupně z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=55ee994c5897404ea4f4b2d3336f3078>

SPORTSDIRECT.COM CZECH REPUBLIC, s.r.o. Vybrané údaje z Výkazu zisků a ztrát pro podnikatele: druhové členění, v plném rozsahu ke dni 30. 04. 2014. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online] 27. 05. 2015 [cit. 2017-02-25]. Dokument ve formátu PDF. Dostupně z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=3d515a93a0a34cf2b961c1d1806ae9f6>

SPORTSDIRECT.COM CZECH REPUBLIC, s.r.o. Vybrané údaje z Výkazu zisků a ztrát pro podnikatele: druhové členění, v plném rozsahu ke dni 30. 04. 2015. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online] 08. 09. 2015 [cit. 2017-02-25]. Dokument ve formátu PDF. Dostupně z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=828d4914803b4939bf62ba77bbda2f7c>

Další zdroje

Interní materiály poskytnuté společností Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	9
Obrázek 2: Vztah vytváření, analýzy a redesignu pracovních míst a ostatních personálních činností.....	12
Obrázek 3: Mapa poboček v Evropě.....	25
Obrázek 4: Mapa poboček v České Republice	27
Obrázek 5: Logo společnosti Sportsdirect.com	28
Obrázek 6: Tržby společnosti v letech 2013 - 2015	31
Obrázek 7: Organizační struktura Sportsdirect.com pro Českou Republiku.....	33
Obrázek 8: Organizační struktura pobočky v Karlových Varech.....	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti	26
Tabulka 2: Ukazatelé rentability.....	31
Tabulka 3: Počet přijatých pracovníků vs. počet rozvázaných pracovních poměrů za rok 2016	36
Tabulka 4: Fluktuace zaměstnanců v roce 2016.....	37
Tabulka 5: Návrh písemného zpracování adaptačního plánu	55

Seznam použitých zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Seznam příloh

Příloha A: Osobní dotazník zaměstnance

Příloha B: Strukturovaný rozhovor – SCÉNÁŘ

Příloha A: Osobní dotazník zaměstnance

SPORTSDIRECT.COM	
Retail	
FORMULÁŘ PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE - ČESKÁ REPUBLIKA	

Prosím vyplňte všechna okénka nebo zatrhněte správnou možnost.

Osobní údaje

Muž/žena		Nejvyšší dosažené vzdělání (poslední ukončené)	
Jméno		Titul	
Příjmení		Rodinný stav	
Rodné příjmení		Poživatel důchodu	ČID / ID / SD
Předchozí příjmení		Student	Ano / Ne
Datum narození		Invalidita	Ano / Ne
Místo narození		Jména a rodná čísla dětí, žijící ve spol. domácnosti/uplatňují daň.zvýhodnění	
Státní příslušnost		1	Ano / Ne
Děti		2	Ano / Ne
Osobní emailová adresa		3	Ano / Ne
Číslo dokladu totožnosti		Uplatňují daňové zvýhodnění	Ano / Ne
Trvalé bydliště			
Kontaktní adresa (u cizinců adresa v ČR)			
Telefon		Účast na nemocenském pojištění v cizině	Ano / Ne
Jiný trvalý pracovní poměr? Jaký? DPČ - DPP - HPP -OSVČ	Žádám - nežádám* tímto o provádění srážky ze mzdy ve výši:		
Název + adresa druhého zaměstnavatele:	Číslo účtu:		
	Var.symbol		
	Spec.symbol		
	Konst.symbol		

Bankovní údaje pro zasílání mzdy/ Společnost

Název banky		Jméno uživatele účtu	
Číslo účtu			
<i>Další informace</i>	Jedná se o Vaše první zaměstnání v ČR? - cizinci	Ano / Ne	
Rodné číslo			
Číslo pojištěnce u cizinců			
Pojišťovna (název)			

Seznam vyžadovaných dokumentů:

Kopie dokladu totožnosti	Přílož
Životopis	Přílož
Výpis trestního rejstříku	Přílož
Zápočtový list, potvrzení z úřadu práce, případně čestné prohlášení (týká se HPP - 1 rok dozadu)	Přílož

Další dokumenty, pokud je to vhodné

Pracovní povolení	● N/A	Přílož
Potvrzení od lékaře (vstupní prohlídka)	● N/A	Přílož
Rodné listy dětí	● N/A	Přílož
Růžový formulář (prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti)	● N/A	Přílož
Souhlas od zák. zástupců k práci u zaměstnanců mladších 18 let	● N/A	Přílož
Potvrzení o studiu	● N/A	Přílož

Svým podpisem potvrzuji, že poskytnuté údaje jsou správné a pravdivé. Tyto údaje budou spracované jen v rámci společnosti Sportdirect.com na interní účely.

PODPIS ZAMĚSTNANCE:

Příloha B: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – SCÉNÁŘ

Úvod

Seznámení s účelem rozhovoru

Seznámení se strukturou rozhovoru

Otázky rozhovoru:

- 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti Sportsdirect.com?
- 2) Dostali jste při podpisu pracovní smlouvy „Úvodní balíček pro nového zaměstnance“?
- 3) Pomohla (by) Vám tato brožura?
- 4) Byl jste při nástupu dostatečně informován o náplni Vaší práce a Vašeho pracovního zařazení?
- 5) Byl jste seznámen se všemi předpisy, povinnostmi a bezpečností práce?
- 6) Vzpomenete si, jak probíhal Váš první pracovní den ve společnosti?
- 7) Byli jste seznámeni se spolupracovníky?
- 8) Jaké bylo Vaše začleňování do pracovního kolektivu?
- 9) Jak probíhalo Vaše zaškolení?
- 10) Vyhovoval Vám tento způsob školení?
- 11) Bylo zaškolování dostačující? Z hlediska obsahu i času?
- 12) Byl Vám přidělen školitel?
- 13) Věděl jste na koho se obrátit, pokud by se vyskytl nějaký problém?
- 14) Jak dlouho Vám trvalo osvojení si všech pracovních postupů a potřebných znalostí?
- 15) Co bylo při vašem adaptačním procesu vyhovující? Co Vám naopak nevyhovovalo?
- 16) Můžete uvést, co by Vám pomohlo při adaptačním procesu?
- 17) Jak byste celkově zhodnotil Váš adaptační proces ve společnosti Sportsdirect.com?

Poděkování za rozhovor

Abstrakt

Mísařová, Markéta. *Proces adaptace pracovníků v organizaci*. Cheb, 2017. 63s.

Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: proces adaptace, personální činnosti, lidské zdroje

Předložená bakalářská práce je zaměřena na proces adaptace pracovníků ve společnosti Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o. Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit proces adaptace ve vybrané organizaci a v návaznosti na provedenou analýzu formulovat návrhy ke zlepšení procesu adaptace.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je věnována teoretickým poznatkům, které jsou zpracovány na základě relevantní literatury. V praktické části je představena společnost Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o.. Poté je analyzován současný proces adaptace v tomto podniku a je provedeno zhodnocení adaptačního procesu. V závěru práce jsou uvedeny návrhy, které povedou ke zlepšení efektivnosti procesu adaptace.

Abstract

MÍSAŘOVÁ, Markéta. *The process of adaptation of workers in the organization*. Cheb, 2017. 63 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: the proces of adaptation, personal activities, human resources

The bachelor thesis is focused on the process of adaptation of workers in the organization Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o. The aim of the thesis is analyze and evaluate the process of adaptation in selected organization and Building on the analysis to formulate proposals to improve the process of adaptation.

Work is divided into a theoretical and practical part. Theoretical part is devoted to theoretical knowledge, which are processed in the basic relevant literature. In practical part there are introduction of the organization Sportsdirect.com Czech Republic, s.r.o. and then is analyzed the process of adaptation in this organization and there is evaluation of this process of adaptation. In end of the work are listed suggestions, which will lead to improve effectiveness the process of adaptation.