

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh

Předkládá: Lenka Kejhová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Heleně Sequensové za její pomoc, podporu a neocenitelné rady.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům hypermarketu Globus – Chotíkov a SITMP za jejich pomoc a ochotu.

Mé díky samozřejmě patří i rodině a přátelům za pomoc a především za jejich trpělivost.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Přijímání zaměstnanců	8
2.1. Zaměstnanec	8
2.2. Zaměstnavatel.....	9
2.3. Náborový proces.....	9
2.3.1. Získávání personálu.....	10
2.3.2. Výběr personálu	11
3. Co je to adaptační proces	13
4. Hlediska adaptace.....	15
4.1. Biologické a medicínské hledisko	15
4.2. Psychologické hledisko	16
4.2.1. Psychologická smlouva	16
4.3. Sociologické hledisko.....	18
5. Roviny adaptačního procesu	19
5.1. Pracovní adaptace	19
5.2. Sociální adaptace	20
6. Význam a cíle adaptačního procesu	21
6.1. Význam adaptačního procesu	21
6.1.1. Význam adaptačního procesu z pohledu zaměstnance.....	21
6.1.2. Význam adaptačního procesu z pohledu zaměstnavatele.....	21
6.2. Cíle adaptačního procesu.....	22
6.2.1. Adaptační proces z pohledu zaměstnance	22
6.2.2. Adaptační proces z pohledu zaměstnavatele.....	23
7. Průběh adaptačního procesu.....	24
7.1. Fáze adaptačního procesu.....	24
7.1.1. Přednástupní fáze	24

7.1.2.	Nástupní fáze.....	25
7.1.3.	Integrační fáze	25
7.1.4.	Fáze plného začlenění	25
7.2.	Mentoring	26
7.3.	Management Trainees.....	26
8.	Adaptační proces v praxi.....	27
8.1.	Globus ČR k. s.....	27
8.1.1.	O společnosti	27
8.1.2.	Historie	30
8.1.3.	Přijímání zaměstnanců	32
8.1.4.	Hledání studentů a absolventů.....	34
8.1.5.	Adaptační program	36
8.1.6.	Pohled paní Petry Toncarové Kupkové.....	38
8.1.7.	Pohled paní Taťány Jírové	39
8.1.8.	Osobní zkušenost.....	39
8.2.	Správa informačních technologií města Plzně.....	40
8.2.1.	Správa informačních technologií v číslech	40
8.2.2.	Některé spravované organizace.....	40
8.2.3.	Některé realizované projekty.....	41
8.2.4.	Přijímání zaměstnanců	42
8.2.5.	Adaptační program	43
8.2.6.	Pohled Ing. Vladislavy Smetanové	43
8.2.7.	Pohled paní Sály Vyskočilové	44
8.2.8.	Osobní zkušenost.....	44
8.3.	Porovnání.....	45
8.3.1.	Adaptační program společnosti Globus ČR k. s. vs. teorie.....	45
8.3.2.	Reálný přístup společností k adaptaci zaměstnanců.....	46

8.3.3. Přístup zaměstnanců	47
9. Závěr.....	49
10. Resumé	50
Seznam obrázků	51
Zdroje	52
Osobní rozhovory	52
Odborná literatura	52
Právní prameny	52
Časopisy	53
Internetové zdroje.....	53

1. Úvod

Naše společnost se stále mění. Tento vývoj probíhá již od počátku věků a právě díky němu naše civilizace přežila. Měli jsme „evoluční štěstí“. Ale tyto změny vždy probíhaly velice pomalu a postupně, měly své určité tempo a řád. Ovšem evoluce, která nyní probíhá v lidské společnosti, rozhodně není pomalá či postupná. Jedná se o překotnou změnu, jíž se člověk jen velmi těžko přizpůsobuje. Tato překotnost byla odstartována díky Velké průmyslové revoluci a probíhá stále, jen její rychlost se ještě více zvětšuje. To, co se dříve zdálo našim babičkám nemožné, je pro nás dnes úplnou samozřejmostí. A to, nad čím dnes kroutíme hlavou, budou naše děti za nějakou dobu považovat za zastaralé.

Tyto změny se samozřejmě neprojevují jen v používaných nástrojích a technologiích, ale zasahují do všech aspektů lidského života. Například tak „obyčejná“ věc, jako je sledování televize. Pro naše babičky nejdříve něco nemožného, později něco velice vzácného a černobílého. Dnes jsou televize dostupné prakticky všem, mají různé obrazovky a spoustu chytrých funkcí, ve kterých je složité se vyznat. Pro naše děti je však často něčím, co je zbytečné a nepotřebné, protože veškeré funkce se dají „nacpat“ do daleko kompaktnějších a složitějších přístrojů s mnoha funkcemi. A tak se naše televize díky různým tabletům, telefonům nebo například přenosným počítačům stává jakýmsi „dinosaurem“. Věcí, která pravděpodobně v průběhu času z našich domácností vymizí.

Na takto obyčejném příkladu je jasně patrné, že se nemění pouze samotná technologie a lidské zvyky, ale i lidé samotní. Bývalo zvykem, že lidé dřeli od rána do soumraku a neměli nárok na nic. Žádné dovolené, žádná nemocenská, žádné volno o státním svátku. A často také žádná mzda. Dnes je něco takového pro nás nepředstavitelné, dříve to byl klasický model poddaného. Doby otroctví a poddanství jsou již samozřejmě dávno pryč, přesto i pracovní odvětví se stále vyvíjí a zaměstnavatelé i zaměstnanci mají stále nové požadavky a podmínky.

Jediným požadavkem, který se v průběhu civilizace prakticky nezměnil, je požadavek zaměstnavatelů (dříve např. otrokářů, později vrchnosti) na snížení nákladů spojených s pracovní silou. Tato položka totiž bývá pro zaměstnavatele tou nejdražší.

V dnešní době představují náklady na zaměstnance často horentní sumy, které se zaměstnavatelům platit nechtějí. Je nutné platit zaměstnance na dovolené, často v době nemoci. Navíc dnešní pracovní trh nabízí skutečně velké množství možností a je tak na každém člověku, zdali zůstane věrný „své“ firmě, či změní svoji pracovní pozici. Každá změna pracovníka je ale pro firmu dosti nákladnou záležitostí. Často je nutné vypsát jakési výběrové řízení, příslušný zaměstnanec musí tzv. „probrat“ uchazeče. Navíc odborně

kvalifikovaných osob je často málo, a tak firmy neváhají, a předhánějí se v bonusech např. za práci přesčas nebo jen pro zpříjemnění osobního života zaměstnanců. Navíc častá fluktuace zaměstnanců není pro zaměstnavatele vůbec dobrá.

Jenže ani dobrý plat a hezké bonusy vás v konkrétní práci neudrží věčně, pokud se tam budete cítit špatně. Snad pro každého z nás je důležitý příjemný sociální kontakt, psychická pohoda, popř. i pocit smysluplnosti a určité zodpovědnosti. Laicky řečeno, je důležité, aby nový kolega mezi ostatní „zapadl“, cítil se dobře, a svému úkolu dostatečně porozuměl. Mnozí zaměstnavatelé již tento problém pochopili, a místo obyčejného „hzení do vody“, popř. krátkého zaučení nového zaměstnance, začali investovat do různých adaptačních procesů. Spočítali si totiž, že zaměstnanec, který úspěšně projde adaptačním procesem, je ve výsledku vyjde levněji než ten, který z firmy rychle odejde, a musí být tak opět nahrazen někým novým.

V této práci bych se chtěla podrobněji zabývat tím, jak to tedy vlastně s procesem adaptace skutečně je. Mým cílem je zjistit, co je to za proces, odkud se vzal, a zdali je skutečně tak výhodný pro zaměstnavatele i zaměstnance, jak se domnívám. Vzhledem k tomu, že žádný adaptační proces by nemohl být bez výběru vhodného pracovníka a jeho přijmutí do pracovního poměru, pokládám za nutné se zabývat i tímto procesem. Protože i já sama mám osobní pracovní zkušenosti, chtěla bych se v této práci také podívat na praxi. Jelikož brigádně pracuji ve společnosti Globus ČR k. s. a také na Správě informačních technologií města Plzně, pokusím se přístup těchto dvou velice rozdílných zaměstnavatelů porovnat.

2. Přijímání zaměstnanců

Aby vůbec mohlo dojít k adaptaci nového pracovníka, je samozřejmě ze všeho nejdříve nutné nějakého přijmout. Pracovníky můžeme přijímat buď z vnitřních zdrojů podniku, nebo z těch vnějších. Vzhledem k tomu, že v této práci se zabývám adaptací nováčků, zaměřím se pouze na výběr z vnějších zdrojů. V této kapitole se tedy pokusím nastínit, jak takový výběr a přijímání probíhá. Dříve nežli budeme hledat nového pracovníka, je důležité ujasnit si, kdo může být zaměstnavatelem a kdo zaměstnancem vzhledem k našemu platnému právnímu řádu.

2.1. Zaměstnanec

Pokud budeme detailněji pátrat po tom, kdo vlastně může být zaměstnancem, je nutné nahlédnout do příslušné právní úpravy, v tomto případě konkrétně do zákona č. 89/2012 Sb., tedy do platného občanského zákoníku.

Ustanovení §35, odst. 1 nám jasně říká, že: „Nezletilý, který dovršil patnáct let a ukončil povinnou školní docházku, se může zavázat k výkonu závislé práce podle jiného právního předpisu.“. Důležité je ale také ustanovení §34: „Závislá práce nezletilých mladších než patnáct let nebo nezletilých, kteří neukončili povinnou školní docházku, je zakázána. Tito nezletilí mohou vykonávat jen uměleckou, kulturní, reklamní nebo sportovní činnost za podmínek stanovených jiným právním předpisem.“¹

Z obou těchto ustanovení je poměrně jasně patrné, že zaměstnancem tedy může pouze fyzická osoba starší 15 let (občan), jenž se zaváže k výkonu závislé práce. Toto zavázání, neboli uzavření pracovní smlouvy, respektive nějaké dohody o práci konané mimo pracovní poměr, se řídí především zákonem č. 262/2006 Sb., tedy Zákoníkem práce.

Tato osoba musí již mít ukončené základní vzdělání, zaměstnancem tedy nemůže být žák základní školy.

Samozřejmě jsou možné výjimky. Ty jsou jasně patrné v §34, který je vyjmenovává a odkazuje nás na speciální právní předpis, konkrétně na §121 – 124 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

¹ §34 a §35 zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník v platném znění

2.2. Zaměstnavatel

I osoba zaměstnavatele je samozřejmě zákonně upravena, a to částečně v zákoně č. 262/2006 Sb., tedy v Zákoníku práce, konkrétněji pak v zákoně č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění.

Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu.

Zaměstnavatelem může být jak právnická osoba (např. obchodní společnost), tak osoba fyzická (občan), může jím být také stát (Česká republika, která jedná v pracovněprávních vztazích prostřednictvím organizační složky státu). Na straně zaměstnavatele může vůči zaměstnanci vystupovat vždy pouze jediný právní subjekt, v témže pracovněprávním vztahu nemůže mít zaměstnanec více než jednoho zaměstnavatele.

U zaměstnavatele, který je právnickou osobou, právně jedná především jeho statutární orgán; kdo je statutárním orgánem zaměstnavatele, vyplývá zpravidla z příslušných zřizovacích listin (například ze smlouvy o zřízení právnické osoby, ze zakládací listiny), nebo přímo ze zákona.

U zaměstnavatele, který je fyzickou osobou, právně jedná v pracovněprávních vztazích tento zaměstnavatel. Vedoucím zaměstnancem zaměstnavatele se rozumí ten zaměstnanec, který je oprávněn stanovit a ukládat svým podřízeným zaměstnancům úkoly, organizovat a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu pokyny. Za vedoucího zaměstnance se také považuje vedoucí organizační složky státu.²

2.3. Náborový proces

Podnětem náborové aktivity je potřeba personálu, která může nastat buď jako potřeba náhrady /výpovědi, odchodu do důchodu, atd.), nebo jako nová potřeba (zvýšený nápor práce). Má – li tedy podnik tuto potřebu personálu, uvede se do chodu náborový proces. Tento proces zahrnuje dvě od sebe oddělitelné a po sobě následující fáze – získávání personálu a výběr personálu – a předchází po vstupu nového pracovníka do podniku do personálního rozvoje, přesněji řečeno do fáze zavedení personálu.³

² Příručka pro personální a platovou agendu. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: MPVS, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB007>

³ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 379. ISBN 80-86131-57-2.

2.3.1. Získávání personálu

Získávání personálu zahrnuje všechny aktivity, které slouží k získání co možná nejkvalifikovanějších uchazečů, aby tak stav personálu byl sladěn z hlediska kvalitativního, kvantitativního, místního a časového s aktuální potřebou personálu.⁴

Cílem tohoto procesu je oslovit vhodné uchazeče pro stávající volní pozice a dovézt je k aktivnímu navázání kontaktu (ucházení se o místo) s podnikem.⁵

2.3.1.1. Požadovaný profil (popis pracovního místa)

V případě systematického postupu náborového procesu je nutno nejdříve stanovit, které schopnosti a také jaký kvalifikační profil musí pracovník potřebný pro toto místo vykazovat.

Výchozím bodem pro vytvoření žádaného kvalifikačního profilu jsou požadavky místa, které má být obsazeno. Předpokladem pro stanovení požadavků je popis pracoviště, který je obsažen v popisu pracovních míst. Popisy míst objasňují charakteristiku místa a jsou informativním základem pro vytvoření požadavkového profilu, který pak dále slouží jako základna pro výběr vhodné metody či metod získávání personálu a metody, popř. metod výběru.⁶

⁴ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 380. ISBN 80-86131-57-2.

⁵ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 383. ISBN 80-86131-57-2.

⁶ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 383. ISBN 80-86131-57-2.

2.3.1.2. Nábor personálu

Nábor personálu je dílčím oborem získávání personálu a vykonává funkci informační, komunikační a aktivizační. Prostřednictvím náboru jsou uchazeči informováni o nabídce míst a stimulováni se o místa ucházet. Opatření personálního náboru obsahují dále všechny nástroje, které umožňují navázání kontaktu s potenciálními uchazeči.⁷

Nábor může být prováděn prostřednictvím podniku – například nabídkou volných míst v různých inzercích nebo na vývěskách. Také je možné, aby podnik oslovil potenciální zaměstnance přímo. Toho dosáhne například pomocí kontaktů se školami atd. Popřípadě si podnik může nechat nové spolupracovníky doporučit od stávajících zaměstnanců.

Další variantou je také využití internetu. V tomto případě je možné vyvěsit nabídku pracovního místa například na vlastní internetové stránky, popř. na webové stránky zprostředkovatelů (např. www.prace.cz).

Podnik má také možnost využít pomoci třetí strany. Tou může být například personální agentura, personální poradce, popř. Úřad práce.

2.3.2. Výběr personálu

Výběr personálu následuje po fázi získávání personálu, a označuje všechny ty aktivity, které slouží k výběru nejlépe vhodného uchazeče. Zahrnuje všechny činnosti, které se týkají určení kvalifikace uchazečů (vstupní pohovor, testy, atd.) a nakonec rozhodnutí o výběru samotném.⁸

2.3.2.1. Třídění pomocí různých výběrových postupů

Výběrových postupů pro určení nejvhodnějšího kandidáta je samozřejmě mnoho a bylo by velmi náročné je všechny obsáhnout. Vzhledem k velmi omezenému rozsahu této práce tyto metody nebudu nijak zkoumat ani se jimi zabývat, pouze uvedu pár příkladů.

Jako příklad je tedy možné uvést různé analýzy životopisu, psychologické zkoumání jedince (dotazníky, psychologické testy), osobní pohovory, vědomostní testy, atd.

⁷ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 380. ISBN 80-86131-57-2.

⁸ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 380. ISBN 80-86131-57-2.

2.3.2.2. *Rozhodnutí o výběru*

Na základě všech poznatků, které podnik díky náborovému procesu získá, poté učiní finální rozhodnutí. Po dojednání další spolupráce s uchazečem je nutné podniknout také příslušné právní kroky, které založí nový pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a novým zaměstnancem. Snad nejdůležitějším ze všech právních kroků je podpis pracovní smlouvy, bez které by byla všechna ujednání právně neplatná.

3. Co je to adaptační proces

Pokud se budeme snažit dopátrat, co je to vlastně ten adaptační proces, musíme si položit zásadní otázku. „Co je to adaptace?“

Nejlepším českým synonymem je pravděpodobně „přizpůsobení se“.

Adaptace obecně představuje schopnost živého systému (jako celku nebo jeho částí) přizpůsobit se vnějším podmínkám (přírodní, materiální, sociální a kulturní prostředí) a je vlastně nezbytnou podmínkou pro přežití v dynamickém prostředí. Adaptaci živého organismu zajišťuje vzájemné působení různých více či méně složitých systémů, jejich podsystémů, součástí a prvků. Přitom je zásadní schopnost systému neustále se vyrovnávat s nároky v určitém rozmezí a udržovat vnitřní rovnováhu.⁹

Z toho nám vyplývá, že adaptace, a potažmo také adaptační proces, se nemusí týkat pouze člověka. Pokud se někdo nebo něco přizpůsobuje, dá se říci, že se vyvíjí. A vývoj je vlastně evoluce. Tudíž celý koloběh života na Zemi je vlastně takovou velkou adaptací. V rámci tohoto tématu je možné diskutovat o přizpůsobování se živočichů, rostlin a také samozřejmě člověka.

Diskutovat v této práci nad evolucí ptáků, popř. rostlin, se mi však nezdá úplně šťastné, proto se dále zaměřím pouze na člověka.

Pro pochopení významu adaptace člověka jsem zapátrala ve slovníku, kde jsem objevila velice zajímavou definici.: „Přizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu - včleňuje se do něho.“¹⁰

Je tedy jasně patrné, že pojem adaptace má široký obsah, jehož určité aspekty jsou akcentovány v různých vědních oborech.¹¹

V odborné literatuře se tématem adaptace zabývá značné množství prací, jež z pohledu jednotlivých věd o člověku přibližují specifika v přístupu k adaptaci člověka. Zabývají se některými specializovanými, úzkými otázkami adaptace, nebo se pokoušejí o komplexnější

⁹ *Psychologické aspekty zvládnání zátěže muži a ženami*. Vyd. 1. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2012, s. 10. ISBN 978-80-7368-993-3.

¹⁰ PALÁN, Zdeněk. Adaptace. In: *Andromedia* [online]. Praha: AIVD, 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptace>

¹¹ *Psychologické aspekty zvládnání zátěže muži a ženami*. Vyd. 1. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2012, s. 10. ISBN 978-80-7368-993-3.

postižení problému, jsou více či méně poplatné trendům a tendencím převažujícím v různých obdobích v jednotlivých vědách.¹²

Jak vyplývá z výše uvedeného, dalo by se říci, že adaptace znamená přizpůsobení se „čemukoliv“.

Pokud se pokusíme najít české synonymum pro slovo proces, napadne nás snad průběh, popř. dění nebo postupný děj. Pro námi zkoumané slovní spojení se jako nejvhodnější jeví slovo průběh. Adaptační proces je tedy jakýsi průběh přizpůsobování se něčemu. Z výše uvedeného je jasně patrné, že se přizpůsobujeme vlastně úplně všemu. Vzhledem k omezení a zaměřenosti této práci se tento proces obecně pokusím rozebrat pouze z biologického, psychologického a sociologického hlediska. Konkrétně se poté zaměřím na adaptační proces nově příchozích zaměstnanců do zaměstnání.

¹² *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, s. 7. Racionalizace práce vedoucího.

4. Hlediska adaptace

4.1. Biologické a medicínské hledisko

Problematika adaptace je jedním z nejzásadnějších témat biologie i medicíny.

Prvotní názory na adaptaci v živé přírodě byly spojovány s vhodností ve stavbě a fungování živých organismů. Základy zkoumání adaptace položil samozřejmě Charles Darwin, jehož evoluční teorie je dnes notoricky známá široké veřejnosti. Pojem adaptace pronikl do lékařské vědy a definitivně v ní zdomácněl koncem 19. století.¹³

V biologicko – medicínském pojetí je dnes adaptace považována za reakci organismu na změny fyzického, chemického a sociálního prostředí, které vyvolávají stav zvaný stres. Z medicínského hlediska nemusí adaptování organismu vždy znamenat pokrok. Mnohdy se jedná o kompromis, někdy o stav, který organismu může i škodit.¹⁴

Vzhledem k tomu, že proces adaptace zasahuje prakticky do celé biologie a všech odvětví medicíny, není v rozsahu této práce zkoumat všechny historické okamžiky, vědecké práce i samotné vědce, kteří se na pochopení adaptace podíleli, nebo podílejí.

¹³ *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, s. 8 - 9. Racionalizace práce vedoucího

¹⁴ *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, s. 12. Racionalizace práce vedoucího

4.2. Psychologické hledisko

Adaptace člověka na měnící se nebo nové podmínky života je v psychologii posuzována jako specifický proces, v jehož průběhu se člověk aktivně vyrovnává se změnami životního prostředí. Cílem psychologie je popsat a charakterizovat tento proces, pochopit dynamiku reakcí člověka na dané změny a postihnout význam jak strukturálních faktorů osobnosti, tak faktorů sociálních, které působí v průběhu adaptace. Výsledkem tohoto úsilí je stanovení podmínek, postupů a metod, jimiž je možno ovlivňovat utváření objektivních podmínek (s důrazem na jejich adekvátnost pro člověka) a působit na subjekt (se zaměřením na přípravu zvládnutí změn), a tak cílevědomě regulovat proces adaptace. Z hlediska psychologického přístupu k adaptaci člověka jsou středem zájmu zvláště problémy spojené s psychickou zátěží, otázky struktury a dynamiky faktorů osobnosti, sociální determinanty promítající se v jednání člověka a stále výrazněji problematika řízení sociálních procesů, do jejichž rámce je proces adaptace začleňován.¹⁵

Vzhledem ke skutečně velkému množství psychologických koncepcí, které se problematiky adaptací týkají, by tato kapitola mohla být klidně sama o sobě bakalářkou prací. Proto jsem se rozhodla, že v rámci tohoto hlediska se stručně pokusím zjistit pouze informace, které se týkají psychologické smlouvy.

4.2.1. Psychologická smlouva

Rozhodující úloha při stabilizaci kvalitní pracovní síly bývá zpravidla přisuzována finančním nástrojům. Úlohou personalistů a liniových manažerů však není motivovat a stabilizovat pracovní sílu bez ohledu na finanční náklady, ale vytvářet takové motivační a stabilizační nástroje, jež jsou nejen dlouhodobě účinné, ale i nákladově efektivní. K důležitým předpokladům stability zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem písemná a mnohdy ani plně vyřčená. Zahrnuje vzájemná očekávání toho, čím zaměstnanec organizaci přispěje a jak ho za tento příspěvek organizace odmění. Zaměstnavatelé zpravidla očekávají, že zaměstnanci organizaci přispějí svými schopnostmi a dovednostmi, pracovním úsilím a osobním nasazením, že jí budou věnovat plný pracovní čas a zachovají loajalitu. Na straně zaměstnanců zahrnuje očekávání, že jim organizace vedle platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i určitý společenský statut, pracovní jistotu,

¹⁵ *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, s. 20. Racionalizace práce vedoucího

možnosti seberealizace, dalšího odborného rozvoje, práci v příjemné firemní kultuře, případně další kariérové příležitosti.

Vnímají – li zaměstnanci i zaměstnavatelé podmínky psychologické smlouvy jako vyvážené a naplněné, pak o ní zpravidla příliš neuvažují. Dospějí – li naopak k názoru, že plnění druhé strany není dostatečné a vzájemná „směna“, na které je jejich psychologická smlouva založena, není „spravedlivá“, mohou se snažit podmínky vzájemného vztahu změnit. Zaměstnanec může např. požádat o povýšení, a pokud neuspěje, může začít prodlužovat své polední přestávky. Organizace může naopak od zaměstnance požadovat, aby absolvoval další trénink, nebo pracoval s větším nasazením.¹⁶

Tradiční psychologická smlouva, která převažovala do 80. let 20. století, nabízela pracovníkům jistotu práce a možnosti pro rozvoj kariéry. Za to organizace očekávala požadované pracovní výkony a loajalitu. Od té doby došlo k výrazné proměně. Současná psychologická smlouva očekává od zaměstnanců především flexibilitu a vlastní odpovědnost za kariérní a profesionální růst.¹⁷

16 JIŘÍ, Stýblo, Urban JAN a Vysokajová MARGERITA. *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007.* 1. Praha: ASPI, 2007, 146 - 147. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

¹⁷ *Manažerská psychologie a sociologie.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 162. ISBN 978-80-7261-239-0.

4.3. Sociologické hledisko

Ze sociologického hlediska probíhá adaptace především na společenské úrovni (v interakci s lidmi). Jde o vzájemné působení mezi jednotlivcem nebo skupinou, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání. Rozhodující je přizpůsobení sebehodnocení a touhy skutečným možnostem a realitě.¹⁸

Sociální adaptaci často mnozí zaměňují za socializaci. Ač se tyto termíny zdají velice podobné, shodné rozhodně nejsou.

Socializace je proces seznamování se s kulturním prostředím, osvojování si způsobů chování a společenských norem a následné přizpůsobení se společenskému životu.¹⁹

Jak je z výše uvedené definice patrné, tím největším rozdílem mezi těmito dvěma procesy je ten, že proces socializace začíná již u novorozeněte a končí až smrtí jedince, kdežto proces sociální adaptace je proces relativně krátkodobý. Rozdílů mezi těmito pojmy je samozřejmě mnohem více, ovšem, dle mého mínění, se jejich definování týká této práce jen minimálně, proto se jimi již dále nebudu zabývat.

¹⁸ Adaptace. *Everesta* [online]. bz.company.cz, 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/adaptace>

¹⁹ Socializace, vliv rodiny a prostředí, mechanismy. *Studium psychologie* [online]. WebyGo.cz, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/socialni-psychologie/2-socializace-vlivy.html>

5. Roviny adaptačního procesu

Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.²⁰

Pracovní a sociální rovina se navzájem prolínají, nelze je tedy zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevují v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace.²¹

5.1. Pracovní adaptace

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 zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti.²²

Je to kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání, projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé jeho profesionální dráhy. Jeho výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami, kterou je možné vyjádřit v dimenzi přiměřená (dostačující, uspokojivá) – nepřiměřená (nedostačující, neuspokojivá) pracovní adaptovanost. Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací. Problém pracovní adaptace je významný i tím, že práce je důležitou složkou života každého člověka; míra adaptovanosti na práci je závažnou součástí adaptovanosti jedince na podmínky jeho existence.²³

²⁰ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 451. ISBN 80-86131-57-2.

²¹ *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 163. ISBN 978-80-7261-239-0.

²² *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 163. ISBN 978-80-7261-239-0.

²³ *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, s. 37 - 38. Racionalizace práce vedoucího

5.2. 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 organizace.²⁴

Pro přejímání společenských vlivů a zvládnání sociálních změn je člověk vybaven jednak subjektivními předpoklady (sociabilita), jednak poznatky, dovednostmi a širšími sociálními schématy, jež si osvojil v dosavadním průběhu socializace. Adaptace a socializace tak tvoří vzájemně se doplňující a prolínající kategorie, které mají významné místo v psychologické charakteristice osobnosti a činnosti člověka.²⁵

²⁴ *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 163. ISBN 978-80-7261-239-0.

²⁵ *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985, s. 41. Racionalizace práce vedoucího

6. Význam a cíle adaptačního procesu

Je důležité zdůraznit, proč je vlastně takový adaptační proces dobrý, a jestli je natolik významný, aby se ho zaměstnavatelům vyplatilo aplikovat. Co vlastně od tohoto procesu zaměstnavatel očekává? A co od něj očekává zaměstnanec? Na tyto otázky není nutné dlouho hledat odpovědi, nicméně se je pokusím v krátkosti shrnout.

6.1. Význam adaptačního procesu

Adaptační proces má mnoho významů, z nichž některé jsou důležité více, jiné méně, záleží také na tom, pro koho jsou důležité. Zda-li pro zaměstnance či pro zaměstnavatele.

6.1.1. Význam adaptačního procesu z pohledu zaměstnance

Viděno z perspektivy nových pracovníků, počítá se nástup do nové organizace k nejvíce stresujícím zkušenostem v životě člověka, jež se dá srovnat asi s rozvodem. Opatření personální adaptace mají za cíl ulehčit tuto obtížnou dobu, a tím i zajistit setrvání nové pracovní síly v podniku.²⁶

Pokud se pracovník bude cítit ve své nové práci na začátku „ztracen“ a přehlížen, je velká pravděpodobnost, že organizaci velice rychle opustí.

6.1.2. Význam adaptačního procesu z pohledu zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele jdou vždy nejvýznamnější položkou v rozpočtu náklady a s tím neodmyslitelně spojená otázka, jak je snížit. Adaptační proces tomuto snižování může rozhodně napomoci.

Z podnikatelské perspektivy lze uvést následující ekonomická fakta jakožto argumenty pro cílenou personální adaptaci:

6.1.2.1. Flukuační náklady

Rychlým střídáním je místo postiženo náklady za znovuobsazování, např. za znovu vypisované výběrové řízení, neobsazené místo a s tím související potřebné přesčasové hodiny. Pravděpodobnost, že noví pracovníci organizaci opět opustí je nejvyšší během prvních 12 měsíců. K tomuto rozhodnutí se tíhne, či dokonce dochází často už první den v práci.²⁷

²⁶ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 450 - 451. ISBN 80-86131-57-2.

²⁷ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 451. ISBN 80-86131-57-2.

6.1.2.2. Použitelnost

Nové pracovněorganizační formy a kooperační pole v podnikové praxi (např. skupinová práce, decentralizace) kladou na pracovníky zvýšené a změněné požadavky. Prostřednictvím personálního zařazení mohou být eventuelní existující kvalifikační nedostatky rychleji zjištěny a dopracovány dříve, než vzniknou náklady z důvodu nekompetentnosti nebo se projeví chyby. Odstup vůči dění v podniku dělá kromě toho z nových pracovníků cenné pozorovatele a neutrální poradce. Mohou reflektovat organizační postupy a pozastavovat se nad „samozřejmostmi“. Tím se dají vykryt „slepá“ místa zejména v organizačních záležitostech, což by mohlo být i základem pro přeskupení ne-efektivních rutinních aktivit.²⁸

6.2. Cíle adaptačního procesu

Cílů adaptačního procesu je samozřejmě více nežli jeden. Záleží především na tom, z jakého úhlu pohledu budeme tyto cíle zkoumat. Adaptačního procesu se přirozeně účastní dvě strany – zaměstnanec a zaměstnavatel. I když jejich cíle by se mohly zdát totožné, mnohdy tomu tak není. Vždyť každý měl jiné důvody, proč adaptační proces „podstoupit“.

6.2.1. Adaptační proces z pohledu zaměstnance

Adaptace v konkrétních podmínkách organizace je ovlivněna již informacemi, které nový pracovník získal před vstupem do pracovního poměru. Image organizace, její pověst na veřejnosti, první dojmy, které již jako uchazeč o zaměstnání v organizaci získal, působí na jeho názor, který si o ní vytváří, a ovlivňují jeho rozhodnutí, zda nastoupí či ne.²⁹

Pokud se již skutečně nastoupit rozhodne, jeho cíle jsou prakticky stejné, jako cíle mnoha jiných, kteří nastupují do zaměstnání. Jde mu především o to, aby:

- Co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené
- Získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- Přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace³⁰

²⁸ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 451. ISBN 80-86131-57-2.

²⁹ *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 163. ISBN 978-80-7261-239-0.

³⁰ *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 163. ISBN 978-80-7261-239-0.

6.2.2. Adaptační proces z pohledu zaměstnavatele.

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu z hlediska organizace jsou řídicí pracovníci. Kromě nich se na řízení adaptace podílejí i pracovníci personálních útvarů. Tyto osoby mají za cíl především:

- Snižování nákladů
- Zvyšování efektivity práce jednotlivých pracovníků a pracovních skupin
- Zvyšování stability jednotlivých pracovníků a pracovních skupin³¹

³¹ *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, s. 164. ISBN 978-80-7261-239-0.

7. Průběh adaptačního procesu

Popis průběhu adaptačního procesu je obsažen v poměrně velkém množství literatury. Tento proces je převážně rozčleněn na fáze. I když každý autor tyto fáze nazývá jinak a někde se i různě překrývají, dalo by se říci, že většina z těchto autorů se „shodne“ na čtyřech. Vzhledem k tomu, že jde skutečně o poměrně velké množství teorií, pokusila jsem se o jejich obecný výklad.

Protože v literatuře jsem kromě tohoto formálního pojetí adaptačního procesu našla i jakési neformální možnosti pojetí, pokusím se je v této kapitole nastínit také.

7.1. Fáze adaptačního procesu

7.1.1. Přednástupní fáze

V průběhu nábory nových pracovníků a výběrového řízení přicházejí poprvé do kontaktu noví pracovníci a organizace. Sestavují se požadavkové profily, podávají se inzeráty, uchazeči jsou zváni k přijímacím pohovorům, jsou přijímána rozhodnutí o obsazení místa daným uchazečem a vzájemně projednány a uskutečněny dohody o budoucí činnosti (pracovních úkolech, požadavcích, platu, termínu nástupu). U uchazeče má v přednástupní fázi dojít k pozitivnímu/negativnímu rozhodnutí o nabídce místa. Při rozhodování, zda přijmou nebo nepřijmou je uchazeč/ka odkázán/a na podnikové informace o budoucím pracovním místě, možnostech postupu atd. Na bázi různých informací, pověstí a očekávání od podniku, se zkoušejí – jsou – li – různé nabídky, zvažují se výhody a nevýhody a rozhoduje se na základě nejistoty.³²

³² *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 452. ISBN 80-86131-57-2.

7.1.2. Nástupní fáze

První den, popř. první doba uvnitř nové organizace/pracovní skupiny, je poznamenána velkou nejistotou, jakož i milými a nemilými překvapeními, spojenými s emocionální zátěží. Taková překvapení vznikají z:

- málo realistických informací při náboru
- vědomých i nevědomých očekávání od své vlastní osoby
- neočekávaných pracovních podmínek a vlastní emocionální reakce na ně
- kulturního šoku

Objeví – li se mnoho překvapení, utrpí nový pracovník, popř. pracovnice šok z praxe nebo z reality. To neplatí jen pro začátečníky, ale jsou jím postihováni i zkušení pracovníci, totiž tehdy, když se nové pracoviště od starého velmi odlišuje. Masivní zklamání v této fázi mohou vést k odchodu z organizace nebo k postupnému distancování se od dění v podniku. Empiricky byla prokázána například nejčastější zklamání u absolventů vysokých škol plynoucí z malé účasti na důležitých rozhodnutích nadřízeného, z chybějících firemních programů pro kariérní postup a nedostatečného zapojení vlastního myšlení při práci z důvodu malé zodpovědnosti.³³

7.1.3. Integrační fáze

Tato fáze zahrnuje období rozvoje individuálních strategií ke zvládnutí problémů adaptace: Nováček si musí vytvořit odpovídající strategie ke spokojenému plnění pracovních úkolů a ke styku s kolegy a konkurenty, aby v novém pracovním místě dosáhl uznání.³⁴

7.1.4. Fáze plného začlenění

Nováček se stane plnohodnotným členem organizace, když vznikne jistý druh psychologické smlouvy mezi nováčkem a jeho novým polem působnosti.³⁵

³³ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 452 - 453. ISBN 80-86131-57-2.

³⁴ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 453. ISBN 80-86131-57-2.

³⁵ *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005, s. 453. ISBN 80-86131-57-2.

7.2. Mentoring

Méně formalizovaný adaptační program zdůrazňující význam osobního přístupu k novým zaměstnancům může naopak vycházet ze systému mentoringu.³⁶ Mentoring je metoda adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců, sloužící i potřebám řízení kariéry. Začíná zpravidla příchodem zaměstnance do organizace, kdy je mu vybrán (zpravidla po dohodě se zaměstnancem) mentor, většinou manažer nebo zkušený pracovník, který není jeho přímým nadřízeným. Úkolem mentora je urychlit adaptaci zaměstnance v organizaci, seznámit jej s jejími pravidly, zvyklostmi i know – how, ale i pomáhat mu řešit případné problémy, starat se o jeho rozvoj, případně další kariérový růst. Vztah mezi zaměstnancem a jeho mentorem zpravidla trvá několik (2 – 3) let, případně i déle. Jedním z hlavních nástrojů, které mentor vůči zaměstnanci používá, je metoda koučinku,³⁶ nepřímého vedení a usměrňování na základě vzájemně stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění. Význam těchto programů spočívá v možnosti předávat novým zaměstnancům firemní kulturu a nepsané vnitřní zvyklosti firmy. Programy mentoringu mohou být stanoveny na různá časová období – od několika měsíců až po léta.³⁷

7.3. Management Trainees

Zvláštní formou adaptace nově přijatých zaměstnanců, u kterých se na základě jejich schopností a potenciálu předpokládá postup na vedoucí místa, jsou dlouhodobější programy, pro které se vžilo mezinárodní označení „programy pro management trainees“. Osoby zařazené do tohoto programu manažerského vzdělávání (u kterých většinou není přesně stanoveno, jakým směrem se jejich další kariérový rozvoj v podniku bude ubírat) zpravidla absolvují několikaměsíční odborný program, spojující výuku s jejich pracovní rotací v rámci organizace.³⁸

³⁶Koučink = metoda školení nebo poradenství, při níž mentor hledá řešení společně s nováčkem

³⁷ JIŘÍ, Stýblo, Urban JAN a Vysokajová MARGERITA. *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. 1. Praha: ASPI, 2007, 146 - 147. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

³⁸ JIŘÍ, Stýblo, Urban JAN a Vysokajová MARGERITA. *Personalistika 2007 - 2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. 1. Praha: ASPI, 2007, 146 - 147. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

8. Adaptační proces v praxi

Vzhledem k tomu, že mám sama četné pracovní zkušenosti na různých pozicích, rozhodla jsem se, že se pokusím alespoň okrajově porovnat výše zmíněné teoretické poznatky s praxí. Prakticky znám adaptační proces jak z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu zaměstnavatele. Vzhledem ke své současné pracovní situaci jej ovšem zhodnotím pouze jako zaměstnanec, respektive jako brigádník, a to u dvou společností, ve kterých v současnosti působím. Jedná se o firmu Globus ČR k. s., která je v rukou soukromých vlastníků a pak o Správu informačních technologií města Plzně. Tato organizace je veřejnou institucí. Vzhledem k tomu, jak různé tyto dvě organizace jsou se domnívám, že srovnání by mohlo být velmi zajímavé.

8.1. Globus ČR k. s.

8.1.1. O společnosti

Společnost Globus je německý maloobchodní řetězec, jehož obchodní název zní *Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG*.

Tento řetězec provozuje nejen hypermarkety, ale i hoby markety (tzv. Baumarkty) a elektro obchody (Alphatecc) patřící do skupiny Globus.

Skupina Globus představuje 46 hypermarketů, 89 Baumarktů, 2 samostatné čerpací stanice, jednu *fridel markt & restaurant* a 7 obchodů s elektronikou na území Německé spolkové republiky, dále pak 15 hypermarketů v České republice, 11 hypermarketů v Ruské federaci a také dva Baumarkty v Lucembursku.

Ve Spolkové republice Německo Globus zaměstnává více než 18 500 zaměstnanců a stará se o 600 učňů³⁹, v Ruské federaci se jedná zhruba o 8 500 zaměstnanců⁴⁰. V České republice Globus zaměstnává přibližně 10 000 osob⁴¹.

I přes svoji velikosti se stále jedná o rodinnou firmu, kterou ovládá dědic původního zakladatele.

³⁹ Über Globus. *Globus* [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.globus.de/de/unternehmen/profil_1/profil.html

⁴⁰ Profil. *Globus* [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.globus.ru/about/specialization/>

⁴¹ Vlastní hrubý odhad

8.1.1.1. Globus v České republice

V České republice firmu vede statutární orgán – komplementář Globus Management s. r. o. V čele společnosti až donedávna stáli 4 jednatelé⁴², nyní jich je již podle veřejně přístupných záznamů 6. Mezi nimi samozřejmě nechybí Thomas Bruch. Oficiálním sídlem Globus ČR k. s. je Kostecká 822/75 v Praze⁴³. Toto je zároveň adresa čakovické prodejny. Tato prodejny je tedy pro firmu jakousi „vlajkovou lodí“.

Globus byl prvním hypermarketem, který vstoupil na český trh. V té době šlo o riskantní krok, protože nikdo netušil, jak budou čeští zákazníci na tento typ prodejny reagovat. Ke slavnostnímu otevření prvního hypermarketu došlo 4. listopadu 1996 v Brně – Ivanovicích.



Obrázek 1 - Jeden z prvních akčních letáků: Brno - Ivanovice, r. 1996⁴⁴

⁴² SVOBODOVÁ, Milada. Logistika, efektivita, procesy. *My a Globus*. 2016, (1 - 2), 2 - 3.

⁴³ Globus Management s.r.o. *Kurzy.cz* [online]. AliaWeb, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/63073871/globus-management-sro/vztahy/>

⁴⁴ SVOBODOVÁ, Milada. Letákům a katalogům Globus sluší vlastní fotoateliér. *My a Globus*. 2016, (1 - 2), 12 - 13.

Zákazníci zareagovali pozitivně, proto byla o rok později, konkrétně 30. listopadu 1997, otevřena druhá pobočka, tentokrát v Praze na Černém Mostě.

Díky úspěšnému konceptu si do Globusu nachází cestu stále více zákazníků. V současné době je v České republice otevřeno 15 hypermarketů. Do budoucna se mluví například o otevření hypermarketu v Hradci Králové nebo již 4. hypermarketu v Praze.

Co se týče obrátů, firma Globus v České republice více či méně úspěšně plní své plány. Jak uvedly Hospodářské noviny v loňském roce, „Obchodní řetězec Globus v Česku ve finančním roce 2013/2014 zvýšil zisk o 34 procent na 207 milionů korun. Tržby společnosti mírně klesly o půl procenta na 22,9 miliardy korun. Jak vyplývá z výroční zprávy společnosti, firma chce do budoucna omezit strategii akčních cen. Loni v předběžném odhadu firma počítala s tržbami 23 miliard korun a ziskem kolem 200 milionů. Tehdy uvedla, že by se jednalo o nejvyšší zisk za poslední čtyři roky.“⁴⁵

V letošním roce Hospodářské noviny opět zjišťovaly, jak se Globusu v ČR daří. Zjištění bylo překvapující.

„Obchodní řetězec Globus v Česku ve finančním roce 2014/2015 zvýšil zisk o 68 procent na 349 milionů korun. Pozitivně se v hospodaření promítly nižší poplatky za platbu kartou v obchodech. Tržby za účetní období končící v červnu zůstaly na úrovni 22,9 miliardy korun.“⁴⁶

Z výše uvedeného je patrné, že firmě se na našem trhu skutečně daří.

⁴⁵ Globus nakonec vydělal více, než očekával. Zisk zvýšil o třetinu ČTK, sja. In: *Hospodářské noviny*[online]. Praha: Economia a.s., 2015 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63598780-globus-nakonec-vydelal-vice-nez-ocekaval-zisk-zvysil-o-tretinu>

⁴⁶ Globus v Česku výrazně zvýšil zisk na 350 milionů korun. Hlavně díky snížení poplatků za karty. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia a.s., 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65091870-globus-v-cesku-vyrazne-zvysil-zisk-na-350-milionu-korun-hlavne-diky-snizeni-poplatku-za-karty>

8.1.2. Historie

Společnost Globus svoji historii datuje již od roku 1828, kdy si v sárském městě St. Wendel otevřel pan Franz Bruch malý obchod s potravinami, který úspěšně vedl až do roku 1865. Na svém prvním zveřejněném inzerátu z 15. dubna 1828 slíbil Franz Bruch svým zákazníkům „nejlevnější a nejreálnější obsluhu“.



Obrázek 2 „Franz Bruch a jeho první veřejný inzerát“⁴⁷

Přibližně v té samé době se na trhu objevuje zásadní novinka – samoobslužný prodej. Proto v roce 1865 nepřebírá Joseph Adam Bruch od svého otce malý krámk s potravinami, ale koloniál. V jeho čele stojí do roku 1905. Dalším majitelem se poté stává Joseph Karl Bruch. Díky němu se z koloniálu stává velkoobchod. Od roku 1930 vozil Koloniál Franze Brucha zboží zákazníkům až do domu. V roce 1949 firmu opouští Joseph Karl a do jejího čela se staví Dr. Walter Bruch. Ten se v roce 1963 seznámil s Wernerem Martinem, majitelem obchodu s nábytkem. Oba při svých cestách do zahraničí viděli velkoformátové prodejny a byli toho názoru, že i v Německu bude

⁴⁷ Historie Globusu. *Globus* [online]. Praha: Globus, 2014 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/plzen-chotikov/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>

těmto obchodům patřit budoucnost. V roce 1965 si nechali společně zapsat svůj podnikatelský záměr do obchodního rejstříku.⁴⁸

Jakýsi první hypermarket společně otevřeli již o rok později, 25. listopadu 1966. Jeho název zněl „C+C-Handelshof“. Podle dnešního měřítka nebyl nijak zvlášť velký, nicméně i tak to byl ve své době průlom.⁴⁹

V roce 1980 se do čela staví syn Dr. Brucha, Thomas.⁵⁰

V roce 1994 byla otevřena první prodejna Alphatecc v Losheimu. Jednalo se o velkou prodejnu elektroniky, která patřila pod rodinná křídla Globusu.⁵¹

Další velký průlom nastal v roce 1996, kdy Globus otevřel svoji první prodejnu v České republice, konkrétně v Brně. V roce 2006 poté následovala první ruská prodejna v Moskvě.⁵²

⁴⁸ Historie Globusu. *Globus* [online]. Praha: Globus, 2014 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/plzen-chotikov/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>

⁴⁹ Historie. *Globus* [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://www.globus.de/de/unternehmen/historie_1/diegeschichte.html

⁵⁰ Historie. *Globus* [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://www.globus.de/de/unternehmen/historie_1/diegeschichte.html

⁵¹ Entwicklung. *Alphatecc* [online]. Alphatecc, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.alphatecc.de/unternehmen/entwicklung/>

⁵² Příběh. *Globus* [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.globus.ru/about/history/>

8.1.3. Přijímání zaměstnanců

Přijímání nových zaměstnanců do tzv. „Globus Teamu“ je vždy čistě na vedoucím jednotlivých oddělení. Vedoucí má vždy daný počet zaměstnanců, které může na oddělení mít, a tohoto počtu se musí držet.

Nábor pak probíhá často díky inzerátům, které jsou vylepené přímo na konkrétní prodejně, popř. v „Globus novinách“ – to je leták s akční nabídkou hypermarketu. Zaměstnanci mají také možnost do společnosti přivést rodinného příslušníka či své známé a přátele.

Každý, kdo má zájem pracovat v hypermarketu Globus musí vyplnit personální dotazník, kde uvede všechny důležité informace, a odevzdá jej na hlavních informacích hypermarketu, nebo je pošle poštou k rukám personalisty hypermarketu. Tento dotazník jsem si vyžádala na informacích v hypermarketu Globus – Chotíkov a proto zde vidíte reálnou podobu, která je v současnosti v hypermarketu používána. S uchazeči o pracovní místo vede pohovor příslušný vedoucí, který také rozhodne, kdo bude přijat, a kdo nikoli.

Vzhledem k tomu, že personalistka v hypermarketu Globus – Chotíkov mi odmítla jakékoli jiné informace sdělit, více podrobností jsem již bohužel zjistit nedokázala.

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

List 1/1

Kontaktní údaje	
Jméno a příjmení	
E-mail	Telefon
Trvalé bydliště	
Přechodné bydliště	
Státní občanství	Datum narození
Žádám o práci na <input type="checkbox"/> hlavní pracovní poměr <input type="checkbox"/> částečný úvazek <input type="checkbox"/> brigádu <input type="checkbox"/>	
O jakou pozici byste měl/měla zájem?	
Jsem evidován/evidována na úřadu práce <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	
Vzdělání a studium (nejvyšší dosažené vzdělání)	
Typ školy	Základní škola <input type="checkbox"/> Odborné vyučení bez maturity <input type="checkbox"/> Střední škola / odborné vyučení s maturitou <input type="checkbox"/>
	Vysoká škola <input type="checkbox"/> Vyšší odborná škola <input type="checkbox"/> Jiné <input type="checkbox"/>
Název školy	
Obor	
Od—do	
Způsob ukončení	Vyučnický list <input type="checkbox"/> Maturita <input type="checkbox"/> Vysokoškolský diplom <input type="checkbox"/> Jiné <input type="checkbox"/>
Řidičský průkaz	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> Skupina/skupiny řídičského oprávnění
Pracovní zkušenosti (poslední tři zaměstnavatelé)	
1	Společnost
	Pozice
	Od—do
	Základní popis činnosti
2	Společnost
	Pozice
	Od—do
	Základní popis činnosti
3	Společnost
	Pozice
	Od—do
	Základní popis činnosti
Další údaje	
Kdy je možný Váš nástup?	Jaká je vaše očekávaná mzda hrubého?
Byl Globus v minulosti Váš zaměstnavatel? <input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	Podpis
<p><small>Souhlasím se zpracováním osobních údajů, který upravuje zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Souhlas uděluji společnosti Globus ČR, k. s., jakožto správci pro účely výběrového řízení.</small></p>	

Obrázek 3 - Personální dotazník hypermarketu Globus - Chotíkov

8.1.4. Hledání studentů a absolventů

Globus ČR k. s. zahájil spolupráci s vysokými školami formou stáží v létě roku 2015. Od této spolupráce si slibuje především zviditelnění společnosti mezi studenty a absolventy.⁵³

Globus ovšem nespolupracuje pouze s vysokými školami, ale také se studenty středních škol. V rámci přímého začlenění do chodu obchodů je využívána také spolupráce s uční.

8.1.4.1. Uční

Každý z hypermarketů Globus v České republice, ale i v Německu spolupracuje s několika učilišti. Uční tak vykonávají svoji praxi buď přímo na prodejní ploše při komunikaci se zákazníkem, nebo ve výrobně například jako řezníci či pekaři.

Hypermarkety Globus se snaží za praxi nabízet učňům férové odměny a také si „vychovat“ své budoucí zaměstnance.⁵⁴ Učňovské praxe v českých hypermarketech v poslední době zaznamenávají změny, které by měly tyto praxe více přiblížit německému modelu. Díky tomu se v poslední době mírně změnilo například odměňování učňů.

⁵³ ŠAFRANÁ, Lída. Myslíme na budoucnost, aneb naše spolupráce s vysokými školami. *My a Globus*. 2016, (1 - 2), 10 - 11.

⁵⁴ Vzděláváme učně. *Globus* [online]. Globus, 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/plzen-chotikov/o-globusu/kariera/vzdelavame-ucne.html>

8.1.4.2. Studenti vysokých škol

V rámci Globus mají studenti možnost čerpat témata, inspiraci i informace pro své bakalářské či diplomové práce. Zároveň jsou pro ně také připraveny stáže.

Společnost Globus se rozhodla spolupracovat s Vysokou školou ekonomickou (VŠE) – s největší univerzitou s ekonomickým zaměřením u nás. VŠE nabízí studentům absolvovat celý semestr praktickou stáž ve společnosti za počet kreditů, který studentům umožní maximálně se věnovat práci. Společnost Globus musí na oplátku poskytnout studentovi pracovní zázemí a připravit náplň práce tak, aby se student mohl věnovat jednorázovému projektu, který trvá přibližně jeden semestr. Druhou variantou je příprava kontinuální činnosti, kde se studenti budou po semestru střídát. Student má za úkol po absolvování stáže vypracovat seminární práci, kterou musí ve škole obhájit.

Začátky i konce stáží kopírují školní semestry, a protože studenti procházejí klasickým výběrovým řízením, je potřeba vše s předstihem organizovat.

Zástupci společnosti se letos potkají s potenciálními stážisty již v březnu. Společnost se totiž bude účastnit veletrhu Šance přímo v prostorách VŠE v Praze.⁵⁵

8.1.4.3. Trainee program

Další možností spolupráce Globusu s vysokými školami je Trainee program, který je věnován absolventům. Cílem Trainee programu je důkladné seznámení s procesy jak v provozu na HM, tak i na Koordinaci. Po absolvování programu by měl trainee vykonávat pozici TL (vedoucí úseku), BL (vedoucí jednotlivých sekcí – spadají pod něj určení vedoucí úseků) nebo jinou pozici, která se během jeho zapracování ukáže jako vhodná.⁵⁶

Tento program je na tři roky a má své jednotlivé body, které mimo jiné zahrnují také stáže ve Spolkové republice Německo.⁵⁷

⁵⁵ ŠAFRANÁ, Lída. Myslíme na budoucnost, aneb naše spolupráce s vysokými školami. *My a Globus*. 2016, (1 - 2), 10 - 11.

⁵⁶ ŠAFRANÁ, Lída. Myslíme na budoucnost, aneb naše spolupráce s vysokými školami. *My a Globus*. 2016, (1 - 2), 10 - 11.

⁵⁷ Trainee program. *Globus* [online]. Globus, 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://www.globus.cz/plzen-chotikov/o-globusu/kariera/trainee-program.html>

8.1.5. Adaptační program

Adaptační program v Globusu existuje a je i poměrně důkladný. Každý zaměstnanec, který nastoupí do společnosti na hlavní pracovní poměr, dostane jakousi „knížечku“, a spolu s ní také základní instrukce a patrona.

Tato „knížечka“ praktiky nemá název, na první straně stojí „Vítejte v našem týmu“, dalo by se o ní snad prohlásit, že je to jakýsi průvodce nového zaměstnance. Nejsou zde napsány konkrétní rady či informace o firmě, ale jakési body, které musí nováček po svém příchodu absolvovat. Tyto body jsou vždy stanovené pro konkrétní časové období a to, zda je nováček splnil či nikoli potvrdí svým podpisem vždy příslušná osoba. Tohoto „průvodce“ jsem si se svolení své vedoucí směla vyfotografovat, proto pro ilustraci přikládám následující fotografii.



Obrázek 4 - Průvodce nového zaměstnance

Patron je osoba, která se o nováčka „stará“. Měl by jej provést po pracovišti, ukázat mu např. šatny nebo toalety, vysvětlit, „jak to chodí“. První den by jej měl provázet tak říkajíc „na každém kroku“, později by se měl nováček osamostatňovat. Úkolem patrona samozřejmě není jen vše nováčkovi ukázat, musí mu také vysvětlit chod oddělení a především mu ukázat, co bude náplní jeho práce. Také na něj dohlíží a snaží se předejít, popř. zmírnit různá

nováčkova pochybení. Chod každého oddělení je velmi specifický, proto patronem musí být vždy kolega z daného oddělení.

Funkce patrona byla dříve finančně ohodnocena. Pokud nováček „přežil“ zkušební dobu, byla patronovi vyplacena prémie 500 Kč. Po nástupu paní ředitelky Milady Stáňové byla ovšem tato prémie zrušena.

Po „zácviku“ s patronem ale adaptační proces ještě nekončí. Po roce v zaměstnání by měl následovat jakýsi „zhodnocovací“ rozhovor. Toho by se měl s daným zaměstnancem účastnit pouze jeho přímý nadřízený. Rozhovor by měl probíhat formou přátelského dialogu, kdy zaměstnanec i vedoucí zhodnotí uplynulý rok, poukáží na nedostatky i na silné stránky zaměstnance i zbytku společnosti, a proberou možná uplatnění zaměstnance, která připadají v úvahu do budoucna. Výstupem z tohoto rozhovoru by poté mělo být hodnocení vedoucího.⁵⁸

Jako velmi zajímavé hodnotím také to, že v Rusku je přímo zaměřený adaptační program, který má za cíl usnadnit adaptaci nováčkům do pravidel a do firemní kultury, omezit počet propouštěných pracovníků ve zkušební době a uspořít čas a zdroje nutné pro nalezení a vyškolení nových zaměstnanců. O tomto programu se mi příliš informací zjistit nepodařilo, snad jen to, že doba jeho trvání se odvíjí od místa působení nového zaměstnance. Pokud působí v obchodním oddělení, program by měl trvat dva měsíce, pokud je ve výrobním oddělení, pak dokonce měsíce tři. Vypadá to, že tento program je velmi propracovaný, ovšem mé omezené překladatelské možnosti mi bohužel nedovolily zjistit více.⁵⁹

⁵⁸ Rozhovor s paní Petrou Toncarovou Kupkovou

⁵⁹ PROF 1A. *Globus* [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: https://rabota.globus.ru/profilmaster/profil_1a_1

8.1.6. Pohled paní Petry Toncarové Kupkové

Paní Petra Toncarová Kupková je vedoucí pokladních v Globusu v Chotíkově. Ona sama se odpovídá přímo a pouze paní ředitelce. Paní Kupkové se zodpovídá 7 osob z pokladního dozoru, přibližně 20 pokladních a velmi podobný počet brigádníků. Má tedy s přijímáním nových zaměstnanců opravdu velké zkušenosti. I přes množství podřízených zná paní Kupková každého jménem, a o každém si pamatuje pár osobních informací.

Vzhledem k tomu, že paní Kupková zastává tuto funkci v Globusu teprve necelý rok, ještě prý neměla s kým vést Roční zhodnocení a ani z vlastní zkušenosti jej prozatím nezná.

O tom, jak adaptační proces funguje, jsem se dozvěděla především od ní, proto mi přijde poněkud kontraproduktivní se v této kapitole opakovat. Pokusím se tedy spíše reprodukovat její osobní názor.

Paní Kupková ví o adaptačním procesu v Globusu snad vše, co se dá. Zaujalo mne například to, jak důležitý a poměrně komplikovaný je výběr patrona.

Musí jít o člověka, který je ve firmě dostatečně dlouho, aby nováčkovi sdělil vše podstatné i nepodstatné. Patronem také může být pouze ten, kdo nedostal vytýkací dopis.⁶⁰ V ostatních ohledech je výběr čistě na uvážení konkrétního vedoucího. Důležité také je, aby si patron s nováčkem tzv. „padli do noty“.

Podle mé paní vedoucí je proces adaptace velice důležitý pro bezproblémové začlenění nováčka do pracovního kolektivu i do samotné práce.

Když ona sama do Globusu před necelým rokem nastupovala, byla prý velmi zmatená např. z našeho systému přestávek v práci, který je velmi specifický.

Připustila ale, že s dodržováním a kontrolou celého adaptačního procesu je to už poněkud horší. Vzhledem k množství podřízených a pracovních povinností je pro ni poněkud obtížné se tímto procesem zabývat detailněji. Za normálního, bezproblémového provozu se o to, dle svých slov, rozhodně snaží, nicméně v sezonních obdobích, jako jsou např. Vánoce nebo Velikonoce, je to prakticky nemožné.

⁶⁰ Vytýkací dopis v Globusu je oficiální upozornění pro zaměstnance o jakémkoli porušení pracovní kázně.

8.1.7. Pohled paní Tat'ány Jírové

Paní Tat'ána Jírová je personalistkou a mzdovou účetní na filiálce Chotíkov. Můj osobní rozhovor s ní byl velice krátký, dle svých slov mi prý nesmí absolutně nic sdělovat.

Neptala jsem se na konkrétní data a údaje, zajímaly mne pouze obecné informace. Například zdali existuje jakákoli interní směrnice, která vymezuje, jak při přijímání nového zaměstnance postupovat, atp.

Na paní Jírové byla jasně vidět nechuť a skutečně velký nezájem, dalo by se snad až říci absolutní ignorace.

Tento přístup mne poněkud překvapil, protože, dle mého názoru, je v přímém rozporu s firemní politikou, která je cílena na to, aby Globus působil jako dobrý a vyhledávaný zaměstnavatel, který svým zaměstnancům případně podá pomocnou ruku i v osobním životě.

8.1.8. Osobní zkušenost

Vzhledem k tomu, že ve společnosti působím pouze jako brigádník a nikoli jako stálý zaměstnanec, klasickým adaptačním procesem jsem nikdy neprošla.

Mne jako brigádníka čekalo pouze 4 hodinové zaškolení na pokladně s jiným pracovníkem a poté jsem byla „hozena do vody“.

Dnes již zaškolování na pokladně provádím často já sama, proto postup znám velmi detailně, i když jsou to již více než 4 roky, co jsem jej osobně absolvovala, Za tu dobu se prakticky nezměnil.

Paní vedoucí nového zaměstnance/brigádníka k někomu přidělí, nováček se pak od tohoto člověka prakticky „ani nehne“. Na pokladnu si nejdříve sedne ten, kdo zaučuje, nováček si stoupne za něj a pozorně sleduje. Během onoho sledování ve volných chvílích dostává „výklad“. Poté se role vymění, za pokladnu si sedne nováček a jeho „školitel“ si stoupne za něj, kontroluje jeho chyby a upozorňuje ho na všechna možná úskalí a nástrahy práce na pokladně.

Po tomto školení jde nováček buď domů a do práce přijde jindy, nebo dostane „šuplík“⁶¹ a jde si sednout zpět na pokladnu, tentokrát již sám.

Pokladní dozor poté prvních pár směn posazuje nováčka tak, aby na vedlejší pokladně seděl vždy někdo služebně starší a především zkušený.

Všechny tyto kroky jsem osobně zažila, proto vím, že se reálně dějí.

⁶¹ Tzv. „šuplík“ = schránka s finanční hotovostí, kterou pokladní dává do pokladny.

8.2. Správa informačních technologií města Plzně

Posláním Správy informačních technologií je zajistit poskytování komplexních ICT (Informační a komunikační technologie) služeb pro statutární město Plzeň, dále pak pro veškeré městem Plzeň zřízené příspěvkové organizace, plně či podílově vlastněné obchodní organizace, nadace a sdružení, ve kterých je město Plzeň účastno. Vizí je být preferovaným, inovativním a vysoce hodnoceným poskytovatelem ICT služeb pro statutární město Plzeň a jeho občany.⁶²

8.2.1. Správa informačních technologií v číslech

Počet zaměstnanců	92
Obraty 2015 v mil. Kč	165
Z toho výnosy ve vedlejší činnosti v mil Kč.	25
Počet spravovaných organizací	100
Počet PC ve správě	6 000
Počet km optické infrastruktury	150
Průměrný měsíční počet řešených požadavků zákazníků	1 350 ⁶³

8.2.2. Některé spravované organizace

Vzhledem k velkému množství organizací, které Správa informačních technologií spravuje, jsem vybrala jen ty nejvýznamnější nebo nejznámější. Jedná se například o:

- Všechny mateřské a základní školy zřízené městem
- ÚMO 1 – 10
- ZOO a botanická zahrada města Plzně
- Divadlo J. K. Tyla
- Divadlo Alfa
- Městská policie Plzeň
- Plzeň 2015 o. p. s.
- A mnohé další⁶⁴

⁶² Správa informačních technologií města Plzně. *Správa informačních technologií města Plzně* [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/o-nas/sprava-informacnich-technologii-mesta-plzne/>

⁶³ Správa informačních technologií města Plzně. *Správa informačních technologií města Plzně* [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/o-nas/sprava-informacnich-technologii-mesta-plzne/>

⁶⁴ Spravované organizace. *Správa informačních technologií města Plzně* [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/o-nas/spravovane-organizace/spravovane-organizace.aspx>

8.2.3. Některé realizované projekty

Správa informačních technologií v rámci své činnosti realizuje také velké množství projektů, které usnadňují a zpříjemňují život nejen Plzeňanům, ale také například turistům, kteří naše město navštíví. Opět se pokusím vybrat pouze ty nejznámější a nejvýznamnější.

8.2.3.1. Plzeň FREE Wifi

Město ve vybraných lokalitách zpřístupnilo bezplatný přístup na internet na dobu 1 hodiny. Lidé si tak mohou například zkrátit čekání na úřadech, v Zákaznických centrech Plzeňských městských dopravních podniků nebo se podívat na zprávy při relaxování v Mlýnské strouze. Míst, ve kterých je toto připojení přístupné, je již poměrně mnoho, a na zpřístupnění dalších se již pracuje.⁶⁵

8.2.3.2. Elektronické podání občana

Dne 1. 8. 2014 spustilo Statutární město Plzeň novou portálovou aplikaci Elektronické podání občana. Portál přináší občanům možnost elektronického podání prostřednictvím online interaktivních formulářů, kterých je v pilotním provozu k dispozici 30, v budoucnu se bude tento počet postupně rozšiřovat. Portál dále poskytuje občanům informaci o stavu svého účtu u vybraných agend, v pilotním provozu se jedná o agendy místních poplatků (poplatek ze psů, poplatek z ubytovací kapacity, poplatek za užívání veřejného prostranství) a agendy nájmu (nájem pozemků, nájem bytů).⁶⁶

⁶⁵Projekty pro veřejnost. *Správa informačních technologií města Plzně* [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/pro-verejnost/projekty-pro-verejnost/projekty-pro-verejnost.aspx>

⁶⁶Úřad. *Správa informačních technologií města Plzně* [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/pro-verejnost/urad-el-podani-obcana/urad-el-podani-obcana.aspx>

8.2.3.3. Dům digitálních dovedností

Dům digitálních dovedností je moderní volnočasové centrum, které je zaměřené na vzdělávání s nejnovější a nejmodernější IT technologií. Nabízí volnočasové aktivity v Plzni pro děti, dospělé i seniory. Speciální program nabízí také pedagogům MŠ, ZŠ a rodičům. Takto širokým záběrem je naprostým unikátem v ČR.⁶⁷

Dům digitálních dovedností nabízí mnoho specializovaných kurzů pro osoby všech věkových kategorií. Dále se pod jeho zastřešením pořádají například příměstské tábory.

Jeho součástí je také nově otevřené Centrum robotiky v prostorách bývalého depa v Cukrovarské ulici.⁶⁸

8.2.4. Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců se samozřejmě v této organizaci striktně řídí zákonem, proto každý zaměstnanec musí mít příslušnou kvalifikaci a musí splňovat příslušné minimální požadavky.

Nabídka volných pracovních míst je vyvěšena na oficiálních webových stránkách organizace. Uchazeči o zaměstnání pošlou svůj životopis společně s motivačním dopisem vždy uvedené kontaktní osobě. Tou bývá ve většině případů vedoucí daného oddělení nebo úseku.

Po posouzení kandidátů následuje pracovní pohovor, podle kterého se příslušný vedoucí rozhodne, koho na pracovní pozici přijme. Pokud je to z jakéhokoli důvodu nezbytné, může mít přijímací řízení více kol za případné přítomnosti dalších osob.

⁶⁷ Dům digitálních dovedností. *Správa informačních technologií města Plzně* [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/pro-verejnost/dum-digitalnich-dovednosti/dum-digitalnich-dovednosti.aspx>

⁶⁸ Centrum robotiky. *Správa informačních technologií města Plzně* [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/pro-verejnost/centrum-robotiky/centrum-robotiky-1.aspx>

8.2.5. Adaptační program

O oficiálním adaptačním programu se mi žádné informace zjistit nepodařilo. Jelikož má paní vedoucí je na své pozici teprve od září 2015, a v oddělení je služebně nejmladší, tyto procesy prozatím nezná.

S paní personalistkou jsem se sice potkala, ale celá schůzka kvůli její pracovní vytíženosti bohužel netrvala ani 5 minut, proto ani od ní prakticky žádné informace nemám.

Jediné, co se mi podařilo zjistit, je to, že na tyto postupy existuje uvnitř úřadu jakási interní směrnice, která celý proces upravuje. Zaměstnanec musí podstoupit příslušná školení, která jsou nezbytná, a musí být důkladně seznámen nejen se svými úkoly, ale i se samotnou budovou organizace a mnoha dalšími důležitými věcmi.

8.2.6. Pohled Ing. Vladislavy Smetanové

Paní inženýrka Vladislava Smetanová je vedoucí Kontaktního centra města Plzně, které, pod záštitou Správy informačních technologií města Plzně a Magistrátu města Plzně, vyřizuje různé podněty a dotazy od občanů města. Jak jsem již zmínila, má paní vedoucí je ve své funkci teprve krátce, proto žádné detailnější informace nevěděla. Přesto se mi skutečně snažila pomoci, a na mé otázky odpovídala, jak nejlépe dokázala.

Popsala mi například svůj nástup do zaměstnání. Velice stručně bychom jej mohli nazvat „hozením do vody“. Paní Smetanová ve funkci nahrazovala paní Jankovou, která odcházela na mateřskou dovolenou. Bohužel se vyskytly komplikace, které nedovolovaly původně myšlené zaškolování, proto vše proběhlo rychle, ve spěchu, a částečně i po telefonu. Nicméně i přes tento zrychlený adaptační proces se paní Smetanová ve své funkci dobře orientuje a dle mého názoru je ve své roli vedoucí skutečně dobrá.

8.2.7. Pohled paní Sáry Vyskočilové

Paní Sára Vyskočilová je personalistka a mzdová účetní organizace. Vzhledem k tomu, že jsem si „vybrala“ období výplat, daňových přiznání a částečně i její plánované dovolené, žádný delší rozhovor se nám nezdařil. Nicméně se mi povedlo zastihnout ji alespoň na pět minut, když jsem jí odevzdávala svůj docházkový list. Odpověděla mi alespoň na mé obecné otázky. Dle jejího vyjádření různé postupy a jakási vnitřní směrnice v organizaci existují a také se dodržují. Pokud by mi ovšem měla sdělit detaily, rozhodně by to nebylo na oněch pět minut, ale na poměrně dlouhé povídání.

Z jejího přístupu jsem pocítila, že se mi skutečně snažila pomoci a pravděpodobně ji mrzelo, že jsme se nakonec nesešly. Podle domluvy jsem jí zkusila poslední den před nástupem na dovolenou zatelefonovat, zdali by se náhodou chvílka nenašla. V telefonu mi sice potvrdila své pracovní vytížení, nicméně se omlouvala a podle hlasu bylo patrné, že je skutečně velmi zaměstnaná.

8.2.8. Osobní zkušenost

Do této organizace jsem nastoupila teprve v lednu letošního roku a opět na pozici brigádníka. Na internetu jsem našla inzerát, na který jsem odpověděla a k odpovědi přiložila i svůj životopis. S paní vedoucí jsme si vyměnily pár emailů a domluvily se na pohovoru.

Ten trval přibližně dvacet minut. Paní vedoucí se mi snažila popsat práci a podmínky. Také se samozřejmě ptala na velké množství otázek. Rozloučily jsme se s tím, že se v průběhu týdne ozve. Za týden skutečně přišel email. Poté jsme si domluvily detaily a datum.

Když jsem poprvé přišla do kanceláře, paní vedoucí mi představila všechny mé spolupracovnice, a opět jsme probraly náplň práce, nyní již mnohem detailněji. Poté jsem se začala všechno postupně učit.

Vzhledem k tomu, že při výkonu své práce musím vědět mnoho informací, a mnohé věci jsou velmi komplikované, učím se ještě dnes. Přijímat hovory stále nesmím sama a většina mých emailů před odesláním stále prochází kontrolou. Práce samotná není náročná, ale je náročné se zadaptovat a vědět všechny potřebné informace.

Naštěstí paní vedoucí i mé kolegyně se mi snaží maximálně pomoci. Také velmi oceňuji to, jak je respektováno mé studium a mé časové možnosti.

8.3. Porovnání

Vzhledem k tomu, že se mi nepodařilo zjistit konkrétní informace o přijímání pracovníků v těchto společnostech, toto kritérium nebudu porovnávat. Podobu konkrétního adaptačního programu se mi podařilo zjistit velmi detailně, pokusím se ji tedy porovnat s teorií. Konkrétní podobu tohoto procesu v SITMP bohužel neznám, pokusím se tedy alespoň porovnat reálný přístup obou společností k adaptaci a přístup zaměstnanců tak, jak jsem je osobně zažila.

8.3.1. Adaptační program společnosti Globus ČR k. s. vs. teorie

Již na první pohled je patrné, že společnost Globus ČR k. s. má svůj adaptační program odborně zpracovaný a velmi detailní. Tento program skutečně velice přesně odpovídá mým teoretickým poznatkům. Tato společnost zcela evidentně využívá pro adaptaci svých zaměstnanců méně formálních způsobů adaptace.

Zcela evidentně je uplatňován způsob mentoringu. V tomto případě odpovídá teoretické osobě mentora faktická osoba patrona. Ten se pak o zaměstnance „stará“ a pomáhá zaměstnanci plnit body, které jsou důležité pro správnou adaptaci. Tyto body zaměstnanec mimo jiné nalezne především v jakémsi „Průvodci“, kterého obdrží společně se základními instrukcemi a patronem při nástupu do zaměstnání.

Společnost ovšem nepodceňuje ani výchovu a adaptaci svých budoucích vedoucích pracovníků. Je zde zcela jasně patrné, že program pod názvem „Trainee program“ se skrývá klasický model typu „Management Trainees“. Globus tak cílí rozvíjení potenciálu u budoucích vedoucích, kteří v rámci tříletého programu absolvují jakési „kolečko“ nejen po jednotlivých pozicích, ale také po různých domech včetně těch v Německé spolkové republice.

Spolupráce s vysokoškolskými studenty mi tento program také velmi připomíná, ovšem je patrné množství úprav. Nicméně cíl – tedy jakási „výchova“ budoucího manažera, zůstává stejný.

8.3.2. Reálný přístup společností k adaptaci zaměstnanců

8.3.2.1. *Globus ČR k. s.*

Reálný přístup společnosti k zácvičení pracovníků mi přijde oproti teoretickému vypracování jako dosti chabý pokus. Adaptační proces, který jsem zažila, byl velmi odbytý. Informování nového zaměstnance mi přišlo velmi chabé, často až nedostačující, mnoho věcí jsem si musela zjistit sama. Vzhledem k tomu, že v současnosti často sama zaučuji nové pokladní, musím zdůraznit, že adaptace mé osoby nebyla nijak výjimečná a podobně chatrně je informováno mnoho nováčků. Protože v této společnosti jsem nepůsobila pouze na úseku pokladen, ale v dřívější době také na úseku klenot, domnívám se, že konkrétní podoba vždy záleží na příslušném vedoucím oddělení, ale že vedoucí oddělení nejsou nijak kontrolováni ani motivováni k tomu, aby se na adaptačním procesu nějak aktivně podíleli.

8.3.2.2. *Správa informačních technologií města Plzně*

Při svém lednovém nástupu do této společnosti jsem naopak pocítila, že na tomto místě je adaptace velmi důležitá a je na ni kladen poměrně velký důraz.

Nevím sice, jak má tento adaptační program vypadat, ovšem domnívám se, že je velmi důkladný a je skutečně poměrně reálně dodržován. Tento dojem jsem získala nejen díky chování své vedoucí a svých kolegyň z kanceláře, ale z chování prakticky všech kolegů na úřadě. Jejich přístup bych ráda rozebrala až v příští kapitole, nicméně mám dojem, že to, jak se chovají zaměstnanci, vypovídá mnoho o tom, jak se chová celá společnost.

8.3.3. Přístup zaměstnanců

8.3.3.1. Globus ČR k. s.

Na velkém množství zaměstnanců v „našem“ Globusu je poměrně jasně zřetelné, že hodnoty a cíle firmy nesdílí. Vzhledem k tomu, že zde pracuji již více než čtyři roky, troufám si tvrdit, že minimálně pobočka Chotíkov se potýká s poměrně zřetelnou fluktuací zaměstnanců. Žádné přesné statistiky neznám, nicméně vím, že minimálně za poslední rok nastoupilo mnoho nových zaměstnanců. Nejen na pokladny, ale do mnohých oddělení a úseků. Zároveň jsem si ovšem povšimla, že většinu nových tváří, které v práci zahlédnu, nevidím příliš dlouho.

Mnozí z kolegů berou Globus pouze jako jakousi „přestupní stanici“, než si najdou nějaké jiné, lepší zaměstnání. Upřímně se jim ani nedivím, protože dle mého názoru je již chování managementu dosti nepříjemné, často až arogantní.

Velmi dobře to dokládá například chování výše zmíněné paní Jírové, se kterou je skutečně těžké najít společnou řeč, a její ochota pomoci se pohybuje přibližně na „bodě mrazu“.

Zaměstnanci vůči sobě jsou samozřejmě přátelští a rádi pomohou. Tahle pomoc se však vztahuje pouze na nejnnutnější úkony či informace. Ovšem musím dodat, že, vzhledem k tomu jaké zde panují pracovní podmínky a jak jsou nastavené mzdy a odměňování, se tomuto přístupu skutečně nedivím.

8.3.3.2. Správa informačních technologií města Plzně

V této organizace je všechno zcela opačně. Tento rozdíl poznáte již ráno při příchodu do práce. Každý Vás s úsměvem pozdraví, kolegové jsou již od rána evidentně velmi čilí a v celé budově krásně voní káva.

Má adaptace je velmi důkladná a stále trvá, ač zde pracuji již třetí měsíc. Vše mi bylo důkladně vysvětleno a ukázáno. Pokud mám jakýkoli dotaz, mohu se zeptat prakticky kohokoli, a vím, že každý se mi bude snažit poradit či pomoci tak, jak sám nejlépe dokáže.

Na přátelský kolektiv je zde kladen velký důraz. Snad největší rozdíl vidím v chování nadřízených, kteří sice uplatňují své pravomoci, které jim z jejich postavení plynou, nicméně při jednání je vždy přítomna jakási „lidskost“.

Takovým milým příkladem příjemného přístupu vedení je i fakt, že pokud se na chodbě potkám s panem ředitelem, stihne mne on s úsměvem pozdravit většinou ještě dříve, než já se stihnu nadechnout.

Domnívám se, že tyto rozdíly jsou tak markantní především díky tomu, že naprosto drtivou většinu mých kolegů práce zde evidentně baví. Snad je to i díky tomu, že pro tuto organizaci nejsou zaměstnanci jen pracovní silou, ale lidmi.

Vyzvedla bych také systém odměňování. Plat je samozřejmě dán platovými tabulkami, ale minimálně má vedoucí se snaží o férové a pravidelné rozdělování prémie. A vzhledem k tomu, že byly připsány i mě již za první měsíc práce, navíc jako brigádnici, nemám si zde rozhodně na co stěžovat.

9. Závěr

V úvodu této práce jsem si kladla za cíl zjistit pokud možno co nejvíce informací o adaptačním procesu. Chtěla jsem vědět, co to adaptační proces vlastně je, odkud se vzal a jestli je vůbec k něčemu dobrý. Shrnu tyto obecné informace se mi, domnívám se, podařilo. Adaptační proces je rozhodně procesem důležitým, který šetří čas a finance nejen zaměstnavateli, ale také zaměstnanci.

Pro zaměstnavatele je tento proces výhodným především z finančních důvodů. Fluktuace zaměstnanců bývá drahou záležitostí a rozhodně nepřidává dobrému jménu firmy nebo organizace.

Pro zaměstnance jde spíše o časovou a psychickou úlevu. Nemusí ztrácet čas s neustálým hledáním nového zaměstnání, popř. se každý den cestou do práce stresovat.

V praktické části této práce jsem se pokusila o pohled do praxe. Jako své „subjekty“ jsem si vybrala soukromou firmu – Globus ČR k. s. a městskou organizaci – Správu informačních technologií města Plzně. U obou těchto zaměstnavatelů jsem zaměstnána na dohodu o provedení práce, tudíž jsem určitou část adaptačního procesu podstoupila a chtěla jsem tedy zužitkovat své osobní zkušenosti.

Myslím, že obě organizace jsem rozebrala dosti podrobně, a že do mého hodnocení se velmi silně promítly mé osobní pocity. Ač má Globus ČR k. s. teoreticky skutečně velmi dobře propracovaný adaptační program, má osobní zkušenost byla podstatně jiná a rozhodně ne moc dobrá. V SITMP sice adaptační proces teoreticky existuje, ale teoreticky jej rozhodně nezná každý a ani já jsem neměla možnost tuto teorii poznat. Nicméně praxe je rozhodně jiná než v Globusu a je vidět, že k novým zaměstnancům má SITMP rozhodně dobrý přístup.

Je patrné, že mnozí zaměstnavatelé si stále více uvědomují problém fluktuace zaměstnanců a náklady s ním spojené. Dá se tedy očekávat, že adaptační proces bude v jednotlivých firmách a institucích stále propracovanější.

10. Resumé

In this thesis I have tried to resolve the issue of the adaptation process of employees. Because the adaptation must always precede the adoption of an employee, I saw first few information about this process. Then I summarized the general theory of adaptation and its terms.

I found at what levels employee adaptation takes place, what is the significance and objectives. I also learned what are the theoretical phase of this process.

Then it presented in the practical part of the two organizations – Globus ČR k.s. a SITMP. Then I have tried to to find out how it should operate their adaptation process and how it works in reality. In conclusion, I compared these organizations.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Jeden z prvních akčních letáků: Brno - Ivanovice, r. 1996	28
Obrázek 2 „Franz Bruch a jeho první veřejný inzerát“	30
Obrázek 3 - Personální dotazník hypermarketu Globus - Chotíkov	33
Obrázek 4 - Průvodce nového zaměstnance.....	36

Zdroje

Osobní rozhovory

Rozhovor s paní Petrou Toncarovou Kupkovou, vedoucí pokladních Globus Plzeň – Chotíkov

Rozhovor s paní Taťánou Jírovou, personalistkou a mzdovou účetní Globus Plzeň – Chotíkov

Rozhovor s Ing. Vladislavou Smetanovou, vedoucí Kontaktního centra města Plzně

Rozhovor s paní Sárrou Vyskočilovou, personalistkou a mzdovou účetní ve Správě informačních technologií města Plzně

Odborná literatura

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER (eds.). *Personální management, řízení, organizace*. 3. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.

PAULÍK, Karel (ed.). *Psychologické aspekty zvládnutí zátěže muži a ženami*. Vyd. 1. V Ostravě: Ostravská univerzita, 2012. ISBN 978-80-7368-993-3.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. Racionalizace práce vedoucího.

STÝBLO Jiří, URBAN Jan a VYSOKAJOVÁ Margerita. *Personalistika 2007-2008: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2007*. 1. Praha: ASPI, 2007. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-239-6.

Právní prameny

ČESKÁ REPUBLIKA. Občanský zákoník: nový. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2012, ročník 2012, 33/2012, číslo 89.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2006. 1., ročník 2006, 84/2006, číslo 262.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2004, ročník 2004, 143/2004, číslo 435.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon o nemocenském pojištění. In: *Sbírka zákonů*. Praha, 2006, ročník 2006, 64/2006, číslo 187.

Časopisy

My a Globus. Globus ČR, 2016, (1 - 2).

Internetové zdroje

Alphatecc [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.alphatecc.de>

Andromedia [online]. Praha: AIVD, 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/>

Everesta [online]. bz.company.cz, 2014 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: www.everesta.cz

Globus [online]. Praha: Globus, 2014 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <https://www.globus.cz>

Globus [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.globus.de/>

Globus [online]. Globus, 2015 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <http://www.globus.ru/>

Hospodářské noviny [online]. Praha: Economia a.s., 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.ihned.cz>

Kurzy.cz [online]. AliaWeb, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

Studium psychologie [online]. WebyGo.cz, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha: MPVS, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/>

Správa informačních technologií města Plzně [online]. Plzeň: SITMP, 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.sitmp.cz/>