

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**

**The process of orientation and adaptation of new employees in  
a company**

Anna Němečková

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna NĚMEČKOVÁ**

Osobní číslo: **K14B0271P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam procesu orientace a adaptačního programu zaměstnanců v organizaci, charakterizujte jeho cíle a metody.
2. Charakterizujte organizaci obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte proces orientace a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění procesů orientace a adaptace, stanovte postup pro realizaci navrženého projektu.



Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

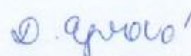
- **ARMSTRONG, Michael, STEPHEN, Taylor.** *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **KOCIÁNOVÁ, Renata.** *Personální řízení. Východiska a vývoj.* 2., přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-2473-269-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- **TURECKIOVÁ, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku“*

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

V Plzni dne.....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu práce PhDr. Milanu Jermárovi, Ph. D. za jeho odborné a vřelé vedení, podnětné rady, ochotu a čas, který mi věnoval.

Dále děkuji Kristýně Dubnové ze společnosti Costa Coffee za poskytnutí potřebných informací a materiálů. Mé díky patří také Evě Jeřábkové a ostatním zaměstnancům společnosti, kteří mi byli při zpracování práce nápomocni.

# Obsah

Úvod.....	9
1. Teoretická část.....	11
1.1 Metodologická část.....	11
1.2 Personální práce.....	12
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.4 Personalisté.....	14
1.5 Vytváření a analýza pracovních míst.....	15
1.6 Získávání pracovníků.....	16
1.7 Výběr pracovníků.....	17
1.8 Přijímání pracovníků.....	18
1.9 Uvádění lidí do organizace.....	19
1.10 Vzdělávání.....	19
1.11 Adaptace a orientace nových zaměstnanců.....	21
1.11.1 Adaptační program.....	21
1.11.2 Pracovní adaptace.....	22
1.11.3 Sociální adaptace.....	22
1.11.4 Orientační balíček.....	22
1.11.5 Oblasti orientace.....	23
1.11.6 Celooorganizační orientace.....	24
1.11.7 Útvarová orientace.....	24
1.11.8 Orientace na pracovní místo.....	25
1.11.9 Období orientace a jeho časový plán.....	25
1.11.10 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvar.....	26
1.11.11 Role personálního útvaru.....	26
1.11.12 Role vedoucích pracovníků.....	27
1.11.13 Role mentorů.....	27
1.12 Koučování a mentorování.....	28
1.13 Hodnocení pracovníka.....	28
1.14 Odměňování zaměstnanců.....	28
1.15 Pracovní motivace.....	29
1.16 Psychologická smlouva.....	31

1.17	Bezpečnost a ochrana při práci.....	31
1.18	Personální informační systém.....	32
1.19	Odchody zaměstnanců.....	32
1.20	Shrnutí teoretické části.....	33
2.	Představení společnosti.....	34
2.1	Historie společnosti.....	34
2.2	Vize, cíl a smysl.....	35
2.2.1	Cíle na rok 2017.....	35
2.3	Vnitřní prostředí společnosti.....	37
2.3.1	Produkt.....	37
2.3.2	Struktura.....	38
2.3.3	Ekonomický vývoj společnosti.....	40
2.4	Vnější prostředí společnosti.....	41
2.4.1	Zákazníci.....	41
2.4.2	Dodavatelé.....	41
2.4.3	Konkurenti.....	42
2.5	Systém EET v Costa Coffee.....	42
2.6	SWOT analýza.....	42
3.	Proces orientace a adaptace ve společnosti Costa Coffee.....	44
3.1	Vlastní adaptační proces ve společnosti.....	44
3.1.1	Písemné materiály.....	45
3.1.2	Čas poskytnutý novým zaměstnancům.....	48
3.1.3	Mentoři.....	48
3.1.4	Kontrola adaptačního procesu.....	49
3.1.5	Náklady.....	49
3.1.6	Závěrečné baristické zkoušky.....	49
3.2	Dotazníková šetření.....	50
3.2.1	Dotazník pro Store Managera.....	50
3.2.2	Dotazník pro zaměstnance.....	59
3.3	Zhodnocení adaptačního procesu.....	68
3.3.1	Silné stránky.....	68
3.3.2	Slabé stránky.....	69
4.	Návrhy opatření .....	72
4.1	Komplexní směrnice.....	72

4.2	Doplnění informací.....	72
4.3	Třídenní školení ve školícím centru.....	73
4.4	Struktura zaměstnanců na kavárně – Assistant Manager.....	73
4.5	Sociální adaptace.....	74
4.6	Kontrola a zpětná vazba.....	75
4.7	Tok informací.....	75
4.8	Odměňování.....	76
4.9	Vzdělávání.....	76
5.	Závěr.....	77
6.	Seznam použité literatury a dalších zdrojů.....	79
7.	Seznam obrázků.....	80
8.	Seznam tabulek.....	82
9.	Seznam příloh.....	83



# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá procesem orientace a adaptace nového zaměstnance v podniku. Jedná se o jednu z hlavních činností personálního útvaru, která by neměla být opomíjena. V procesu adaptace a orientace nového pracovníka hraje důležitou funkci personální útvar, který adaptační proces podporuje z administrativní stránky a zároveň novému zaměstnanci poskytuje základní informace. Důležitý je také pro nového pracovníka vedoucí pracovník, mentor a kolegové, kteří by se měli na adaptačním procesu účastnit aktivně a vytvářet pro nového zaměstnance příjemné a přátelské prostředí. Orientace a adaptace nového pracovníka by měl být v každém podniku důkladně promyšlený proces, jehož cílem je seznámit nového zaměstnance s jeho pracovní náplní, hodnotami společnosti, strukturou, vizí, cíli atd. Zároveň by adaptační proces měl napomoci k rychlé a snadné adaptaci zaměstnance na pracovní místo a organizaci.

Cílem této práce je zanalyzovat a zhodnotit proces orientace a adaptace nového zaměstnance ve vybraném podniku. Následně na základě zjištěných informací navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení a zefektivnění procesu tak, aby vyhovoval všem zúčastněným.

Struktura bakalářské práce je rozdělena do čtyř základních kapitol. V první kapitole je pomocí studia odborné literatury vymezen proces orientace a adaptace nových zaměstnanců společně s několika dalšími personálními činnostmi, které s tímto procesem souvisí a ovlivňují ho.

V druhé kapitole práce je představena společnost, ve které je bakalářská práce zpracována. Tou společností je kavárenský řetězec Costa Coffee. Společnost je představena z hlediska vnějšího a vnitřního prostředí, zaměření společnosti, ekonomického vývoje, krátké historie a jejích cílů.

Třetí kapitola je zaměřena na podobu procesu adaptace a orientace nového zaměstnance ve společnosti Costa Coffee. Dále je v této části adaptační proces zhodnocen z pohledu vedoucích pracovníků a samotných zaměstnanců, kteří si tímto procesem prošli, či stále procházejí.

Ve čtvrté a tedy poslední kapitole se nachází návrhy opatření, které by měly vést ke zlepšení a zefektivnění adaptačního procesu ve společnosti. Tyto návrhy na zlepšení vycházejí z hodnocení respondentů dotazníkového šetření a z informací poskytnutých při polo strukturovaném rozhovoru.

# **1. Teoretická část**

## **1.1 Metodologická část**

Při zpracování bakalářské práce bylo použito několika metod. Mezi použité metody patří:

### **Zkoumání odborné literatury**

Pomocí zkoumání odborné literatury byl zanalyzován proces orientace a adaptace nového zaměstnance v podniku a další personální činnosti, které s tímto procesem souvisejí.

### **Analýza interních materiálů společnosti**

Tato metoda byla použita při charakteristice společnosti. Díky interním materiálům bylo možné zanalyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti, její ekonomické výsledky a cíle. Materiály poskytnuté společností Costa Coffee byly v písemné a tištěné podobě. Také byla využita interní prezentace. Dále byla tato metoda použita i při analýze písemných materiálů sloužících pro adaptační proces.

### **Polo strukturovaný rozhovor**

Polo strukturovaný rozhovor byl veden s Training Managerem za účelem získání základních informací o adaptačním procesu společnosti Costa Coffee a dalších informacích souvisejících s procesem adaptace.

### **Dotazníkové šetření**

Metoda dotazníkového šetření byla použita pro zjištění, jak vnímají a hodnotí adaptační proces nových zaměstnanců samotní zaměstnanci a vedoucí poboček (Store Manager). V rámci praktické části bakalářské práce byly vytvořeny dotazníky dva – jeden pro Store Managera, druhý pro ostatní zaměstnance. Dotazníky obsahují otázky uzavřené i otevřené, s jednou i více možnostmi a některé otázky jsou škálového charakteru. Hodnotící škála se pohybovala v rozmezí od 1 do 5. Na základě výsledků dotazníků jsou zpracovány návrhy na zlepšení procesu adaptace a orientace ve společnosti Costa Coffee.

## 1.2 Personální práce

Pro každou organizaci je důležité si uvědomit, jakou hodnotu a význam mají lidské zdroje. Lidé jsou pro podnik největším bohatstvím a jejich řízení rozhoduje o úspěchu organizace. (Koubek, 2015). Dle Dvořákové (2012) pojem personální práce není zcela jednoznačně vymezen. Obecně si lze pod tímto pojmem představit výkon personálních činností zajištěných personalistou či personálním útvarem.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získáváním, formováním, fungováním, využíváním, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané 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)

Dle Kociánové (2012) personální práce zahrnuje několik aktivit, které jsou prováděny personalisty a liniovými vedoucími pracovníky. Mezi tyto aktivity patří:

- Podpora komunikace, kooperace, integrace, rozhodování o změnách
- Vytváření pracovních míst
- Stanovování nároků na pracovníky
- Plánování
- Získávání pracovníků
- Výběr pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Adaptace pracovníků
- Řízení jednotlivců a týmů
- Stanovování cílů
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Vytváření pracovních podmínek
- Zajištění zákonných povinností organizace

- Řízení personálního informačního systému

Všechny výše uvedené činnosti by měli splňovat několik požadavků:

- Uvolňovat a rozvíjet vnitřní potenciál lidí
- Řídit rozmanité složení personálu
- Snaha o udržení sounáležitosti pracovníků
- Motivovat a spojovat lidi
- Vytvářet vhodné pracovní podmínky
- Udržovat a zlepšovat fyzickou i duševní pohodu pracovníků

V praxi i v literatuře dochází k časté záměně pojmů personální práce a řízení lidských zdrojů. Často jsou dokonce považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Na jedné straně je tu termín personální práce, kterým se obecně označuje oblast řízení organizace a na straně druhé je termín řízení lidských zdrojů jako jedna z vývojových fází či koncepce personální práce. (Koubek, 2015)

### 1.3 Řízení lidských zdrojů

Koubek (2015) uvádí, že řízení lidských zdrojů, jako nejnovější koncepce personální práce, se stává jádrem řízení organizace. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější částí organizace

a zároveň zastává nejdůležitější úlohu manažerů. Člověk a lidská pracovní síla zastávají pozici nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení, a uspokojování lidí pracujících v organizacích“.

Řízení lidských zdrojů se snaží dosahovat několika cílů. Mezi tyto cíle patří podpora dosahování strategických cílů organizace, vytváření a uplatňování strategií, rozvíjení kultury, dosahování vysokého výkonu, přijímání talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí a v neposlední řadě vytváření pozitivních vztahů na pracovišti. (Armstrong, 2015)

Pro rozlišení personální práce a řízení lidských zdrojů je zde několik znaků, které tyto dva pojmy charakterizují a od sebe odlišují. Mezi tyto charakteristiky patří:

- Strategický přístup k personální práci a činnostem s tím souvisejících

- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly v organizaci
- Personální práce není záležitostí jen personalistů, ale je nutnou součástí práce vedoucích pracovníků
- Personální práce je úzce propojena se strategiemi a plány organizace
- Personální práce funguje jako páteř řízení organizace
- Vedoucí personálního útvaru je zároveň členem nejužšího vedení v podniku
- Kladený důraz na rozvoj lidských zdrojů
- Důraz kladený na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků
- Kladený důraz na sounáležitost pracovníků a zdravých vztahů na pracovišti

(Koubek, 2015)

## 1.4 Personalisté

„Personalisté tradičně odpovídají za personální administrativu o koncepční a metodické aspekty personální práce.“ (Dvořáková, 2012, s. 17)

Činnost personalistů se přizpůsobuje potřebám organizace, jejím vnitřním a vnějším podmínkám. V každé organizaci se činnost personalistů liší, ale zároveň je spousta úkolů podobná. Je důležité, aby personalisté sledovali vývoj organizace a vyvozovali z toho důsledky. Pro personalisty je jejich role velice konfliktní. Musí hájit jak zájmy organizace, tak i zájmy zaměstnanců. Často stojí mezi zájmy jednotlivých pracovníků, jejich vedoucích, mezi zájmy různých skupin pracovníků, mezi pracovníky a vedením podniku. Hlavním úkolem personalistů, je vedení a řízení pracovníků, aby napomáhali zvyšování produktivity podniku.

Personální útvar funguje jako specializované pracoviště pro vytváření, organizaci a podporu systému personálního řízení organizace. Mezi činnosti personálního útvaru patří poskytování služeb vedení podniku, vedoucím pracovníkům a jednotlivým pracovníkům a komunikace s mimopodnikovými institucemi. Úlohou personálního útvaru je pomoc a podpora podniku v dosahování jeho cílů. (Kociánová, 2012)

Mezi funkce, které plní personální útvar se řadí funkce koncepční, metodická, plánovací, řídicí, koordinační, informační, poradenská, výzkumná a expertizní. (Kociánová, 2012)

## 1.5 Vytváření a analýza pracovních míst

Koubek (2015) uvádí, že vytváření a analýza pracovních míst patří mezi hlavní činnosti personálního útvaru. Tyto dvě činnosti jsou součástí systematického procesu, při kterém se nejdříve vytvoří pracovní místo a poté je prováděna analýza. Při této analýze je nejdříve vyhledávána možnost, zda se dá daná činnost vykonávat efektivnějším způsobem, následně je vypracován popis a zjištěna specifika pracovního místa. Popis a specifika pracovního místa jsou výstupem analýzy pracovních míst.

„Vytváření pracovních míst je proces, během něž 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 organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ (Koubek, 2015, s. 43)

„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 zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst.“ (Koubek, 2015, s. 43)

Dvořáková (2012) i Koubek (2015) se shodují, že cílem analýzy pracovních míst je vytvoření popisu pracovního místa. Tento popis pracovního místa je podkladem pro specifikaci pracovního místa, což slouží personalistům při vykonávání ostatních činností, které jsou náplní jejich práce.

Pro analýzu pracovních míst se využívá několika metod. Jedná se o postupy při zkoumání údajů o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance. Mezi tyto metody patří:

- Analýza dokumentů – výchozí metoda
- Vlastní výkon práce
- Pozorování zaměstnanců
- Dotazník či rozhovor se zaměstnancem

(Dvořáková, 2012)

## 1.6 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady v žádoucím termínu (včas).“ (Koubek, 2015, s. 126)

Při získávání pracovníků dochází k rozpoznávání a vyhledávání nových pracovníků, předávání informací o pracovních místech v organizaci, nabízení volných pracovních míst a jednání s uchazeči. Tato činnost je zásadní fází při utváření pracovní síly v podniku.

Moderní pojetí získávání zaměstnanců se kromě snahy získání nových pracovníků z vnějšího prostředí, snaží hlavně o získání pracovníků ze současných zaměstnanců podniku. Touto snahou dochází k úspoře pracovní síly a podnik tak usiluje o zvyšování pracovní produktivity. Nabídku zaměstnání v organizaci ovlivňuje několik faktorů. Patří sem samotná nabídka práce, podmínky uvnitř organizace a zároveň ji výrazně ovlivňují vnější faktory. (Koubek, 2015)

Cílem získávání zaměstnanců je identifikace pracovní síly a následně ji zaujmout nabídkou a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradičně se potenciální zaměstnanci snaží získat pomocí přilákání co největšího počtu zaměstnanců. Pokud má však personální útvar danou pevnou výši nákladů na získání zaměstnanců, je pro personální útvar lepší strategie, při níž je nižší poměr mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst. Tímto přístupem se může personální útvar soustředit na kvalitu provedení výběrového řízení. Z toho důvodu by měl zaměstnavatel poskytnout realistickou představu o nabízené práci a požadavcích na uchazeče. (Dvořáková, 2012)

Dle Armstronga (2015) jsou v postupu při získávání zaměstnanců obsaženy následující kroky:

- Definice požadavků
- Oslovení potencionálních uchazečů
- Vyřízení žádostí oslovených uchazečů
- Vedení pohovorů s vybranými uchazeči
- Testování a posouzení uchazečů
- Získání referencí od bývalých zaměstnavatelů
- Kontrola žádosti a následné potvrzení nabídky



- Sledování nového zaměstnance

Již zmíněná specifikace pracovního místa (specifikace požadavků na zaměstnance) musí obsahovat vymezení dovedností a schopností, které jsou nutné pro výkon práce. Déle je ve specifikaci pracovního místa nutné definovat chování, které zaměstnavatel očekává od budoucího zaměstnance. V neposlední řadě musí být specifikované vzdělání, výcvik, kvalifikace a zkušenosti. (Armstrong, 2015)

Podniky pro získávání zaměstnanců využívají několika prostředků, díky nimž oslovují potencionální zaměstnance. Svou nabídku zveřejňují na vlastních webových stránkách, kontaktují zprostředkovatelské agentury, využívají doporučení od stávajících zaměstnanců. Dále mohou využívat inzerce na pracovních serverech, v novinách, odborných časopisech, nebo také využívají služeb úřadu práce, vzdělávacích institucí a sociálních sítí. (Armstrong, 2015)

## 1.7 Výběr pracovníků

Při výběru pracovníků je nutné brát v potaz charakteristiky uchazeče (odborné i osobnostní), jeho potenciál a flexibilitu. Žádná z metod výběru pracovníků nemůže podniku zaručit, že bude vybrán ten stoprocentně nejlepší uchazeč. Před výběrem pracovníků se musí stanovit kritéria, dle kterých bude uchazeč posuzován a také musí být vybrány metody posuzování uchazeče. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) a Dvořáková (2012) se shodují na tom, že při výběru zaměstnanců se personalisté snaží co nejlépe rozpoznat a identifikovat toho žadatele, který by nejlépe vyhovoval požadavkům pracovního místa a zároveň by přispěl k vytváření zdravých vztahů na pracovišti i v organizaci. Proces výběru pracovníků se dělí na dvě fáze (části) – předběžná a vyhrnovací.

Armstrong (2015) uvádí několik metod výběru zaměstnanců. Do těchto metod patří pohovory (strukturované i nestrukturované) a výběrové testy (inteligence, osobnosti, schopností, způsobilosti). Výhodou pohovorů je, že se tazatel může ptát na otázky zaměřené na zkušenosti uchazeče a posoudit je. Další výhodou je osobní kontakt při setkání tváří v tvář a tak vznik příležitosti dozvědět se více podrobných informací. Pro uchazeče to znamená možnost vlastního posouzení organizace. Hlavní nevýhodou pohovorů je závislost úspěchu pohovoru na dovednostech a schopnostech tazatele.

Dobrý test musí být založen na výzkumu a musí zprostředkovávat (na rozdíl od pohovoru) objektivní posouzení žadatele. Každý dobrý test charakterizují dvě charakteristiky – reliabilita (spolehlivost) a validita (platnost).

„Reliabilita znamená, že test vždy měří totéž.“ (Armstrong, 2015, s. 290) To znamená, že test měří určitou schopnost či charakteristiku spolehlivě a vždy stejně, ať už ji měří u jiných lidí v jiném nebo stejném čase, nebo pro jednoho člověka v různých časech. „Validita znamená, že test měří charakteristiku, kterou má měřit.“ (Armstrong, 2015, s. 290)

Některé organizace využívají Assessment centre, což je komplexní diagnosticko-výcvikový program. Tento program je založený na vhodně zvolené struktuře metod výběru pracovníků. S jeho pomocí lze sledovat, hodnotit pracovní výkon a provádět výcvik současných manažerů. (Koubek, 2015)

## **1.8 Přijímání zaměstnanců**

Koubek (2015, s. 189) definuje přijímání pracovníků jako „řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“

Na přijímání pracovníků se lze dívat v užším a širším úhlu. Užší pojetí souvisí s přijímáním pracovníků, kteří jsou v organizaci noví. Širší pojetí zahrnuje kromě přijímání nových zaměstnanců i činnosti spojené s přechodem stávajícího pracovníka z dosavadního pracovního místa v dané organizaci na nové. Hlavní a velmi důležitou součástí procesu přijímání zaměstnance je vytvoření a podpis pracovní smlouvy. Po podpisu pracovní smlouvy přichází na řadu zařazení pracovníka do personální evidence, což obnáší pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu aj. Nezbytnou a velice důležitou součástí procesu přijetí pracovníka do organizace je uvedení na pracoviště, což je u nás často opomíjenou součástí. (Koubek, 2015)

## 1.9 Uvádění lidí do organizace

Uvádění lidí do organizace je důležité pro přivítání nového zaměstnance a seznámení ho se základními informacemi v podniku. Díky tomu se může nový zaměstnanec v podniku rychle a dobře zvyknout a začít dobře pracovat. Cílem tohoto procesu je překonání počáteční fáze nejistoty nového zaměstnance a vyvolat v zaměstnanci pozitivní a vřelý vztah k organizaci, aby hodlal v organizaci zůstat. Také se snaží zajistit, aby zaměstnanec co nejdříve dosahoval co nejlepšího pracovního výkonu. (Armstrong, 2015)

## 1.10 Vzdělávání

Dle Tureckiové (2004) vzdělávání v podniku slouží jako hlavní nástroj podniku, který přispívá k rozvoji zaměstnance a jeho zdokonalování. Také přispívá k rozšiřování či prohlubování profesní způsobilosti. Jedná se o cílevědomý proces přípravy zaměstnance. Dále definuje tři stupně vzdělávání zaměstnanců v podniku:

- Pořádání jednotlivých akcí – Takové akce reagují na momentální potřeby zaměstnanců nebo podniku. Díky své nahodilosti a chaotičnosti nedosahují skutečného vzdělávacího efektu.
- Systematický přístup – Dotýká se i motivace a způsobu motivování zaměstnanců.
- Koncepce učící se organizace – V takovém podniku dochází ke vzdělávání v průběhu z každodenních zkušeností. Díky tomu dochází ke vzdělávání, které probíhá rychleji než změny vynucené okolím.

V procesu vzdělávání pracovníků jsou obsaženy vzdělávací aktivity, jako je orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj. V tomto systému by měli být aktivní, jak personální útvar nebo zvláštní útvar pro vzdělávání zaměstnanců, tak i všichni vedoucí pracovníci, odbory a ostatní sdružení zaměstnanců. (Koubek, 2015)

Tureckiová (2004) uvádí hlavní cíl, kterého se snaží dosáhnout podnikové vzdělávání. Hlavním cílem, kromě nabytí zaměstnanců schopnostmi, znalostmi a dovednostmi, je dosažení změn v myšlení a chování zaměstnanců, což je významné pro následující rozvoj firmy a udržení její konkurence schopnosti.

V podniku lze využít jedné ze dvou strategií, které slouží k vzdělávání pracovníků. První strategie se dá vyjádřit větou „Uč se, nebo budeš nahrazen!“, nebo také „Ukaž, co umíš! My to zařídíme a dle tvých výsledků tě zhodnotíme a odměníme“. Management firmy tím dává jasně najevo požadavek a cíl podnikového vzdělávání. Druhá strategie se zdá být podobná. Také po zaměstnancích požaduje prokazování jejich profesní kompetence a podávání vysokého pracovního výkonu. Tuto strategii charakterizují hesla „Co chceš, můžeš“ a „Společně to zvládneme“. V rámci podnikového vzdělávání dochází v organizaci ke dvěma typům aktivit – tréninkové (výcviky a školení) a rozvojové (kurzy a programy). (Tureckiová, 2004)

Existuje mnoho metod, které jsou používány ke vzdělávání pracovníků. Mezi metody používané na pracovišti patří instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Z těchto metod vzdělávání pracovníků si lze všimnout, že se jedná o metody individuální (kromě pracovní porady). Je pro ně tedy charakteristický individuální přístup a pozitivní partnerské vztahy mezi vzdělávaným pracovníkem a tím, kdo ho vzdělává.

Pak je i několik metod používaných mimo pracoviště a mezi ně patří přednáška (někdy spojená s diskuzí), seminář, demonstrování (názorné vyučování), případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, assesement centre, outdoor training/leasing a e-learning. Tyto metody se spíše hodí ke vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů. (Koubek, 2015)

„Výcvik znamená uplatňování systematických a plánovaných výukových aktivit podporujících vzdělávání,“ (Armstrong 2015, s. 363). Výcvik zastává pouze doplňkovou funkci při vzdělávání. Je vhodné ho uplatňovat spíše v situacích s nutností odbornějšího přístupu.

## 1.11 Adaptace a orientace nových zaměstnanců

Adaptaci zaměstnance v organizaci lze definovat jako aktivní přizpůsobení se jednotlivce. (Tureckiová, 2004)

Dle Dvořákové (2012) se adaptací rozumí systematická orientace a formalizované začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému v podniku.

Adaptace je zejména důležitá u nových zaměstnanců, protože se tím dá ovlivnit jejich fluktuace. Pokud je procesu adaptace na práci, sociální vztahy a firemní kulturu věnována patřičná pozornost, mělo by docházet k co nejnižší fluktuaci zaměstnanců, která je u nových zaměstnanců běžným jevem.

Šikýř (2016) definuje adaptaci jako závěrečnou etapu procesu obsazování volných pracovních míst, kdy tato etapa probíhá jak formálně, tak i neformálně.

- **Formální adaptace** – je uskutečňována na základě adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného pracovníka.
- **Neformální Adaptace** – probíhá naprosto samovolně a spontánně pod vlivem pracovního prostředí a spolupracovníků.

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený specifický program, který má usnadnit a urychlit proces seznamování se nových zaměstnanců s pracovním místem, pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím.“ (Koubek 2015, s. 192)

Jak z definice vyplývá, hlavním smyslem orientace pracovníků je jejich co nejrychlejší a nejméně stresové zařazení do pracovního kolektivu, a naučení se požadované práce. Orientace tak zkracuje dobu adaptace nového zaměstnance. Kromě adaptační aktivity má orientace také vzdělávací funkci.

### 1.11.1 Adaptační program

Ve velkých organizacích dochází k vytvoření a zapracování adaptačního programu, který slouží jako nástroj k začlenění a zapracování nových zaměstnanců. V souvislosti s tím je kladen veliký důraz i na poznání organizační kultury. Z toho důvodu jsou

v programu objasněny a vysvětleny hodnoty a normy organizace s účelem podnícení angažovanosti zaměstnance. (Dvořáková, 2012)

### 1.11.2 Pracovní adaptace

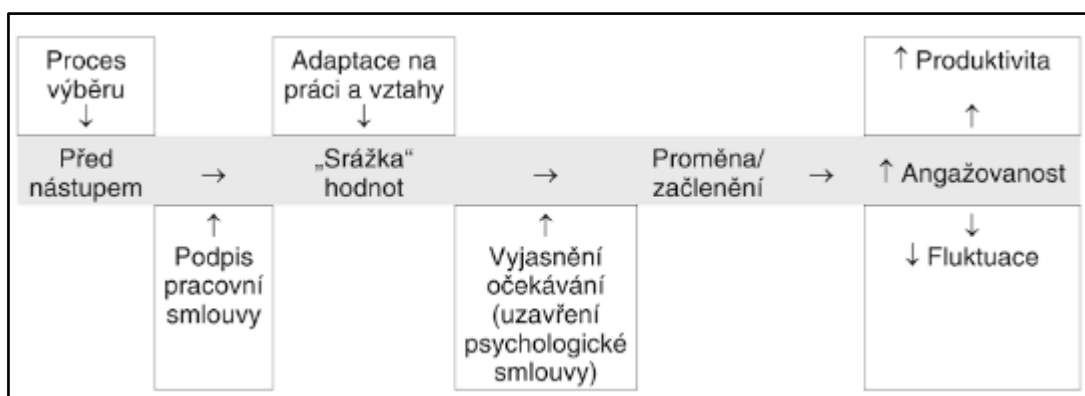
Jedná se o adaptaci na práci a pracovní místo, pracovní činnosti a na požadavky, které jsou na pracovníka kladeny. (Tureckiová, 2004)

### 1.11.3 Sociální adaptace

Zde se jedná o adaptaci na sociální prostředí firmy, sociální vztahy a strukturu uvnitř firmy. (Tureckiová, 2004)

Oba tyto typy adaptace se vzájemně prolínají a probíhají souběžně. Pomocí těchto procesů dochází k „vrůstání“ nového zaměstnance do firemního života, čímž se nový zaměstnanec přizpůsobí systémům nastavenému v dané organizaci. Trvání adaptačního procesu se odvíjí od složitosti práce a zařazení pracovníka v organizační hierarchii, ale obvykle trvá od jednoho do šesti měsíců. Dobře provedený adaptační proces může mít zároveň výrazně motivující charakter a zároveň může odhalit různé nesrovnalosti mezi očekáváním pracovníka a organizace. Těmto nesrovnalostem se dá předejít pomocí kvalitní komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. (Tureckiová, 2004)

Obr. č. 1: Socializační model



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 67

### 1.11.4 Orientační balíček

V zahraničí je již běžné, že pracovník na začátku dostane soubor písemných materiálů tzv. orientační balíček. Tyto materiály může nový pracovník kdykoli dostudovávat v klidu doma, tím pádem nedojde k tomu, že by mu některá důležitá informace nebyla

poskytnuta. Díky tomu také dochází k úspoře času, který by věnoval studiu materiálů v pracovní době. V poslední řadě tyto materiály také umožňují zaměstnanci se v případě nutnosti k daným materiálům vrátit a osvěžit si tak některé pozapomenuté informace. (Koubek, 2015)

Koubek (2015, s. 194-195) uvádí seznam položek, které by měly být obsaženy v orientačním balíčku:

- Organizační schéma organizace
- Mapa organizace a jejího řízení
- Klíčové termíny specifické pro příslušnou pozici
- Politika organizace
- Kolektivní smlouva
- Popis pracovního místa
- Seznam podnikových svátků a zaměstnaneckých výhod
- Formuláře pro hodnocení pracovního výkonu a informace o termínech a procedurách hodnocení
- Kopie jiných formulářů
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Informace o tom jak postupovat v případě nebezpečí
- Ukázka z každé publikace organizace
- Telefonní čísla a adresy hlavních pracovníků podniku

### **1.11.5 Oblasti orientace**

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na **tři oblasti**, kterými jsou:

- Celoorganizační orientace
- Útvarová orientace
- Orientace na konkrétní pracovní místo

V současné personální práci u nás bohužel zatím není orientaci nových zaměstnanců věnována dostatečná pozornost a není ani zpracován vzorový soubor písemných materiálů používaných pro tento účel. Samozřejmě zde nějaká snaha je, ale je spíše nahodilá a intuitivní. Proces orientace tak probíhá spíše prostřednictvím spolupracovníků nového zaměstnance. (Koubek, 2015)

### 1.11.6 Celoorganizační orientace

Jak již bylo řečeno, celoorganizační orientace je jednou ze tří oblastí, na které se při orientaci zaměstnanců lze zaměřit. Zprostředkovány jsou informace obecné a společné pro všechny pracovníky, které se neohlíží na charakter či obsah práce.

Doporučené položky, které by měly být obsaženy v písemných materiálech pro celoorganizační orientaci:

- **Informace o organizaci** – písemné uvítání pracovníka, výše kapitálu, růst, trendy, cíle, tradice, zákazníci, normy, výrobky a služby, organizace, struktura, hierarchie řízení, informace o hlavních vedoucích.
- **Informace o odměňování** – tarify, odměny za přesčasy, dovolenou, příplatky na dovolenou a za směnovou práci, způsob vyplácení mezd, srážky ze mzdy, zálohy, možnost půjček, náhrady pracovních výdajů.
- **Zaměstnanecké výhody** – pojištění, svátky, dovolená, volno, důchodové zabezpečení, poradenské služby, stravování, rekreační a společenské aktivity, jiné služby.
- **Bezpečnost při práci** – informace o bezpečnostních zařízeních a jejich umístění, zdravotnická zařízení a první pomoc, tělovýchovná a rekreační střediska, postup hlášení nebezpečí, prevence požárů, postup při úrazech, požívání alkoholu a drog.
- **Pracovní vztahy a odbory** – umístování a povyšování zaměstnanců, hlášení pozdních příchodů a onemocnění, práva a odpovědnost vedoucích pracovníků pracovních skupin a pracovníků, možnost sdružování, kolektivní smlouva, kontrola a hodnocení pracovníků, disciplinární tresty a jiné záležitosti, postup při stížnostech pracovníků, ukončení pracovního poměru, hygiena a uklízení, požívání ochranných pomůcek, jmenovek a uniforem, přinášení a vynášení věcí z a do prostor podniku. (Koubek, 2015)

### 1.11.7 Útvarová orientace

Útvarová, skupinová či týmová orientace se zabývá konkrétními skupinami či týmem. Popisuje detaily a odlišnosti, kterými je skupinová orientace charakteristická. Obsahově je společná pro všechny zaměstnance v daném týmu, či pracovní skupině. (Koubek, 2015)



### 1.11.8 Orientace na pracovní místo

Zde je pozornost věnována už konkrétní pracovní pozici. Tato orientace je obsahově diferencována dle obsahu a charakteru práce konkrétního pracovního místa.

Pro orientaci na konkrétní pracovní místo i pracovní tým či skupinu jsou položky, které by měly být obsaženy v písemných materiálech podobné. Koubek (2015) mezi tyto položky řadí:

- **Funkce útvaru** – cíle, priority, organizace a její struktura, činnost, vztah mezi činnostmi s ostatními útvary a vztahy mezi jednotlivými pracovními místy v rámci útvaru.
- **Pracovní povinnosti a odpovědnosti** – detailní popis a vysvětlení práce na daném pracovním místě, vysvětlení významu pracovního místa, popis obvyklých problémů a jejich řešení, normy pracovního výkonu, pravidla hodnocení, pracovní doba a režim, požadované záznamy a hlášení, informace o místě a způsobu dostávání nástrojů a jejich údržbě, informace o existující pomoci.
- **Politika, postupy, pravidla, omezení** – pravidla pro specifické místo, jednání v naléhavých případech, bezpečnostní předpisy, hlášení nebezpečí a nehod, pořádek a hygiena na pracovišti, vztah k lidem zvenčí, jídlo a kouření v prostorách podniku, odnášení věcí z útvaru, kontrola a omezování škod, karty pro záznam docházky, přestávky v práci a na oběd, vyřizování soukromých telefonů, hodnocení pracovního výkonu, nabídka pracovního místa.
- **Průvodce útvarem** – odpočívárny, šatny, sprchy, požární hlásiče a hasicí přístroje, záznamy docházky, zámky, povolené vchody a východy, zdroje pitné vody, stanoviště vedoucích pracovníků, výdej materiálů, prostory v nichž je dovoleno kouřit, balíček první pomoci.

### 1.11.9 Období orientace a jeho časový plán

Proces orientace by měl probíhat v delším časovém úseku, protože je pro nového pracovníka obtížné vstřebat všechny informace najednou v krátké době. Ideální je, aby informace byly zaměstnanci podávány po částech na základě důležitosti. Správnou formou poskytování informací jsou nejen písemné materiály, ale i ústní podání informací. Ústní forma orientace a písemné materiály by měly být účelně kombinovány.

Pro celoorganizační orientaci postačí písemné materiály, ale pro skupinovou orientaci a orientaci na pracovní místo je důležité ústní podání informací. (Koubek, 2015)

Celý proces orientace trvá v rozmezí několika dní, týdnů i měsíců v závislosti na konkrétním pracovním místě a jeho požadavcích. Dále také záleží na dobrém naplánování a provádění orientačního procesu vhodnými metodami. Poslední důležitou částí orientačního procesu je formální a systematické vyhodnocování pracovního průběhu. Hodnocení pracovníka sleduje a hodnotí, jak se pracovník vyrovnává s jednotlivými problémy orientace, s narůstajícími pracovními úkoly, jak přistupuje ke své práci, jak přispívá k vytváření zdravých vztahů na pracovišti a jeho výkon na pracovišti. (Koubek, 2015)

#### **1.11.10 Úloha vedoucích pracovníků a personálního útvaru**

Velmi důležitou roli v procesu orientace nových zaměstnanců hrají jejich nadřízení a často i jejich spolupracovníci. Při orientačním procesu nového pracovníka je důležitá úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky. (Koubek, 2015)

Orientace zaměstnance má probíhat za pomoci a přítomnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci by měli být školeni o adaptaci a adaptačním procesu a adaptačním programu v organizaci. Na začátku jsou novému zaměstnanci poskytnuty základní informace v podnikové příručce. Tato příručka by měla seznamovat s organizací, strukturou organizace, politikou v organizaci, pracovními podmínkami, zásadami odměňování, zaměstnaneckými výhodami, péčí o zaměstnance atd. (Dvořáková, 2012)

Dvořáková (2012) uvádí několik účelů, kterých se personalisté a vedoucí zaměstnanci snaží dosáhnout při adaptaci nových zaměstnanců. Jsou to:

- Snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců
- Snížení ztráty na produktivitě
- Zvýšení pracovní spokojenosti

#### **1.11.11 Role personálního útvaru**

V rámci adaptačního procesu má personální útvar mnoho povinností. Personalisté vytvářejí celý program orientace a adaptace nových zaměstnanců a jeho zásady,

připravují veškeré informační materiály, organizují případné společné akce pro zaměstnance, připravují vedoucí a mentory na jejich úkoly v adaptačním procesu, sdělují a vysvětlují základní informace o organizaci, zásad BOZP, odměňování, výhod atd. a hodnotí průběh adaptačního procesu.

Pro zajištění dobré adaptace musí být začleněn i systém průběžných kontrol a výsledků adaptace. K těmto průběžným kontrolám personální útvar využívá schůzek nebo formulářů. Díky tomu personální útvar získává informace o možných problémech, s kterými se noví zaměstnanci potýkají. Nejefektivnější zpětnou vazbou je rozhovor zaměstnance a přímého nadřízeného, protože přímý nadřízený má možnost nastalé problémy řešit. Personalista na začátku formálně uvede nového zaměstnance k jeho vedoucímu. (Dvořáková, 2012)

### **1.11.12 Role vedoucích pracovníků**

Také vedoucí pracovník má mnoho úkolů při adaptačním procesu. Mezi tyto úkoly patří příprava spolupracovníků na příchod nového zaměstnance, seznámení nového zaměstnance s pravidly, určování cíle adaptačního procesu, pravidelné pohovory s novým zaměstnancem a vyhodnocování průběhu adaptačního procesu.

Vedoucí pracovník seznámí nového zaměstnance s jeho úkoly, pracovními činnostmi, právy a povinnostmi, pracovními podmínkami a předpisy o bezpečnosti práce. Poté nového zaměstnance představí jeho spolupracovníkům. Často se člen pracovní skupiny stává **mentorem** nového zaměstnance a pomáhá mu se zaškolením, zapracováním, adaptací a orientací. (Dvořáková, 2012)

### **1.11.13 Role mentorů**

Často se člen pracovní skupiny stává **mentorem** nového zaměstnance a pomáhá mu se zaškolením, zapracováním, adaptací a orientací.

Mentor průběžně sleduje výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny. K tomu mu poskytuje zpětnou vazbu o úspěšnosti jeho adaptace. Dále pravidelně kontroluje proces adaptace, plán adaptace a realizaci plánu adaptace. Mentor zpracovává závěrečné hodnocení průběhu procesu adaptace a výsledku adaptace. (Dvořáková, 2012)

Mentor během adaptačního procesu nového zaměstnance používá několik technik, jako je instruování, vysvětlování, podněcování, konzultování, mentorování atd.

## **1.12 Koučování a mentorování**

Dvořáková (2015) uvádí koučování a mentorování jako ojedinělé nástroje, které napomáhají zaměstnancům dosahovat lepšího pracovního výkonu. Správně zavedený systém koučování napomáhá k hledání talentovaných lidí, vede zaměstnance k odpovědnosti a poskytuje zpětnou vazbu.

U koučování se jedná o osobní přístup k zaměstnanci, který pomáhá rozvíjet a zlepšovat schopnosti a výkon pracovníka.

Mentorování stojí na základě vybraných a vyškolených mentorů, kteří pomáhají zaměstnanci, který jim byl přidělen s jeho vzděláním a rozvojem za pomoci poskytování osobních zkušeností, rad a podpory. (Armstrong, 2015)

## **1.13 Hodnocení pracovníka**

„Systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu podniku, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníka.“ (Dvořáková, 2015, s. 257)

Systém hodnocení ve výsledku slouží k vytváření objektivního hodnocení výkonu zaměstnance, zjištění jak ocenit pracovníka, zjištění nedostatků a možností dalšího rozvoje. Samotný proces hodnocení pracovníka má dle Koubka (2013) devět fází, které pak dále rozděluje do tří období (přípravné, získávání podkladů, vyhodnocování informací).

## **1.14 Odměňování zaměstnanců**

Moderní pojetí odměňování nezahrnuje pouze mzdu nebo plat, či jinou peněžní odměnu, ale také povýšení, formální uznání v podobě pochvaly a zaměstnanecké výhody. Tyto zaměstnanecké výhody by neměly vycházet z pracovního výkonu, ale

pouze z titulu pracovního. Stále častěji je organizacemi poskytováno i vzdělávání. V poslední řadě do odměňování zaměstnanců také patří tzv. vnitřní odměny. Tyto odměny nemají hmotnou podobu, ale řadí se sem radost, kterou zaměstnanci přinášejí jeho práce, pocity užitečnosti a úspěšnosti, neformální uznání okolí, postavení apod. (Koubek, 2015)

## 1.15 Pracovní motivace

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“ (Tureckiová, 2004, s. 55)

„Pracovní motivací se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých pohnutek (motivů).“ (Tureckiová, 2004, s. 57)

Motivy, které ve výše uvedené definici uvádí Tureckiová, se dělí na:

- Přímé – potřeba činnosti jako takové, kontaktu s lidmi, vlastní rozhodování, seberealizace
- Nepřímé – mzda, která uspokojuje jiné potřeby, potřeba jistoty, vlastní důležitosti (slouží k uspokojování jiných potřeb)

Pro pracovní motivaci existuje mnoho teorií. Nejpoužívanější v praxi a zároveň nejznámější jsou Maslowova teorie a Herzbergova teorie. Mezi další známé teorie se řadí Alderferova teorie ERG, McCallendova teorie, Vroomova expektační teorie, Porterův a Lawlerův model, McGregorova teorie a mnoho dalších.

Obr. č. 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 59

Maslowova teorie je do teď jednou z nejpoužívanějších v praxi ve firmách. Potřeby v této teorii jsou uspořádány v pyramidě v závislosti na jejich významu. Hlavní myšlenka Maslowovy teorie tkví v tom, že vyšší potřeba může být uspokojena v případě, že jsou uskutečněny potřeby nižší. (Dvořáková, 2015)

Obr. č. 3: Herzbergova motivační teorie

<b>Hygienické faktory</b> <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	<b>Motivátory</b> <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- firemní politika</li> <li>- kompetentnost nadřízených pracovníků</li> <li>- vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými</li> <li>- pracovní podmínky</li> <li>- mzda</li> <li>- jistota pracovního místa</li> <li>- bezpečnost a ochrana zdraví při práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracovní úspěchy</li> <li>- možnost odborného a kariérního růstu</li> <li>- uznání</li> <li>- odpovědnost</li> <li>- osobní rozvoj</li> </ul>	
Vysoká	Pracovní nespokojenost      0      Pracovní spokojenost	Vysoká

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 61

Herzbergova teorie definuje dvě základní skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci pracovníka k jeho práci. Hygienické faktory slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a motivátory slouží ke spokojenosti zaměstnanců a pozitivně motivují. Hranice mezi těmito dvěma skupinami faktorů není striktně vymezena. (Dvořáková, 2015)

## **1.16 Psychologická smlouva**

Dle Tureckiové je psychologická smlouva vyjádřením motivace a ochoty zaměstnance v podniku pracovat.

„Psychologická smlouva je soubor nepsaných očekávání, která existují mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci.“ (Armstrong, 2015, s. 482)

Na straně zaměstnance i zaměstnavatele existují různé předpoklady a očekávání od určité pracovní činnosti. Z toho důvodu může na jedné ze stran dojít ke zklamání, což se dá ovlivnit vyjasněním si těchto představ a očekávání. (Armstrong, 2015)

Psychologické smlouvy se dělí na staré a nové smlouvy, a také na transakční a relační smlouvy. Transakční typ psychologické smlouvy je charakteristický krátkodobým zaměstnaneckým vztahem. Požadavky a závazky jsou u tohoto typu jasně stanoveny. Díky možnosti snadného odchodu se počítá s vysokou fluktuací. Takového typu smluv je u sezónních prací. Oproti tomu je relační psychologická smlouva charakteristická dlouhodobým zaměstnaneckým vztahem. Takové smlouvy jsou málo hmatatelné, protože závazky obou stran nejsou jednoznačně vymezené a neobjasněné. (Jermář, 2014)

## **1.17 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.“ (Koubek, 2015, s. 355)

U nás je dozorem nad bezpečností práce pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, jemuž je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale zároveň jsou také povinni dodržovat bezpečnostní předpisy, používat ochranné pomůcky, účastnit se výcviků a školení, nepoužívat alkoholické nápoje ani jiné návykové látky, oznamovat nedostatky a závady a podrobit se testům na přítomnost alkoholických a jiných látek. (Koubek, 2015)

## **1.18 Personální informační systém**

Koubek (2015) a Dvořáková (2012) se shodují na tom, že se jedná o určitý systém v podniku sloužící pro sběr, uchování, zpracování, poskytování a analýzu informací o lidských zdrojích organizace.

V různých organizacích má personální informační systém různou podobu a velikost. Personální informační systém musí plnit dvě kategorie úkolů:

- Povinné – vedení osobních karet zaměstnanců a komunikace s institucemi – banka, úřad práce atd.
- Ostatní – sem patří vše, co ovlivňuje efektivitu organizace a možnost získání konkurenční výhody (Dvořáková, 2012)

Zavedení a používání informačního personálního systému zlepšuje kvalitu dostupných informací, snižuje administrativní zátěž, přístup k informacím je snazší, podporuje různá měření, zvyšuje produktivitu a snižuje provozní náklady. (Armstrong, 2015)

V rámci orientace a adaptace působí personální informační systém jako technická podpora procesu, při které personální oddělení zpracovává všechny potřebné dokumenty, jako jsou smlouvy apod.

## 1.19 Odchody zaměstnanců

Odchody zaměstnanců z organizace jsou často problematické a nákladné. Proto je nutné sledovat a měřit, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a přijít na řešení problému. Pro měření odchodů z podniku se využívá několika vzorců:

- Míra odchodů zaměstnanců – nejčastěji používaná
$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli z organizace}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} * 100$$
- Index stability – považován za vylepšení míry odchodů
$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} * 100$$
- Míra přežití – podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou v organizaci ještě po určitém období stále zaměstnáni (Armstrong, 2015)



## 1.20 Shrnutí teoretické části

Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku je jednou z hlavních činností personálního útvaru podniku a měla by jí být věnována velká pozornost. Této činnosti předchází řada jiných činností, jako jsou získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Zároveň také souvisí s ostatními personálními činnostmi, jako je vzdělávání zaměstnanců, motivování, hodnocení a odměňování.

Proces orientace a adaptace zaměstnanců by neměl být opomenut a mělo by proběhnout jeho plánování. Dále je pro proces orientace a adaptace důležité vytvořit písemné materiály pro nové zaměstnance – tzv. orientační balíček. Průběh tohoto procesu je nutné průběžně sledovat a kontrolovat. Hlavní roli zde zastávají tzv. mentoři, kteří jsou novému zaměstnanci k dispozici a aktivně se podílejí na jeho adaptaci a orientaci. Úspěšnost tohoto procesu také souvisí s fluktuací zaměstnanců. Pokud je proces orientace a adaptace nového zaměstnance úspěšný, je riziko možného odchodu zaměstnance nižší.

Na základě informací a poznatků získaných z teoretické části práce bude v praktické části proces orientace a adaptace popsán ve společnosti Costa Coffee. V podniku bude zjištěno a zanalyzováno, jak probíhá získávání a výběr pracovníků a samotný proces orientace a adaptace nových zaměstnanců. Na základě analýzy a zjištěných informací budou vypracovány návrhy na zlepšení a zefektivnění těchto procesů.

## 2. Představení firmy

Firmou, ve které je zpracována tato práce je Costa Coffee. Jedná se o firmu provozující mnoho kaváren téměř po celém světě.

### 2.1 Historie firmy

Firma Costa Coffee byla založena roku 1971 dvěma bratry Sergiem a Brunem Costa. Sergio a Bruno Costa vytvořili svou vlastní směs kávy Mocha Italia, kterou začali prodávat do kaváren v Londýně a o pár let později si otevřeli svou první kavárnu. Postupně se začali rozšiřovat po celém světě. (Costa Coffee, 2017)

Dle interní prezentace pro nové zaměstnance poskytnuté Store Managerem je Costa součástí Whitbread, společnosti, která původně začala v roce 1742 vařit pivo. Skupina Whitbread však dnes již není pivovar, ale podniká v oblasti pohostinství. Withbread je velká britská společnost, která provozuje několik značek (Beefeather, Table Table, Brewers Fayre, Premier Inn, Taybarns, Costa Coffee) a ve všech těchto podnicích prezentuje a podporuje Costa Coffee.

Firma Lagardere Travel Retail je dceřinou společností nadnárodní společnosti Lagardere Services, která sídlí v Paříži, provozuje síť provozoven s tiskovinami na 60 nejznámějších letoviscích světa (Vancouver, Singapore, Sydney, Moskva, Francie, Portugalsko, China).

Firma Best Coffee je dceřinou společností společnosti Lagardere Travel Retail, která byla založena začátkem roku 2011. Tato firma se prozatím zaměřuje pouze na rozvoj tohoto kavárenského konceptu a je zaměstnavatelem zaměstnanců v Costa Coffee.

V tomto okamžiku provozuje firma Best Coffee 32 provozoven Costa Coffee v ČR. V srpnu 2016 bylo otevřeno cca 3500 kaváren po celém světě. První kavárnou, která se otevřela na mezinárodním trhu, byla provozovna v Dubaji, v roce 1998. Nyní Costa Coffee provozuje kavárny ve 33 státech včetně těchto:

Bulharsko, Kypr, Řecko, Srbsko, Polsko, Maďarsko, Francie, Španělsko, Malta, Portugalsko, Lotyšsko, Dubaj, Egypt, Bahrain, Čína, Rusko, Indie. (Welcome to home of irresistible coffee, 2017)

Obr. č. 4: Mapa zemí s kavárnami Costa Coffee



Zdroj: Welcome to home of irresistible coffee, 2017 (interní prezentace firmy)

## 2.2 Vize, cíl a smysl

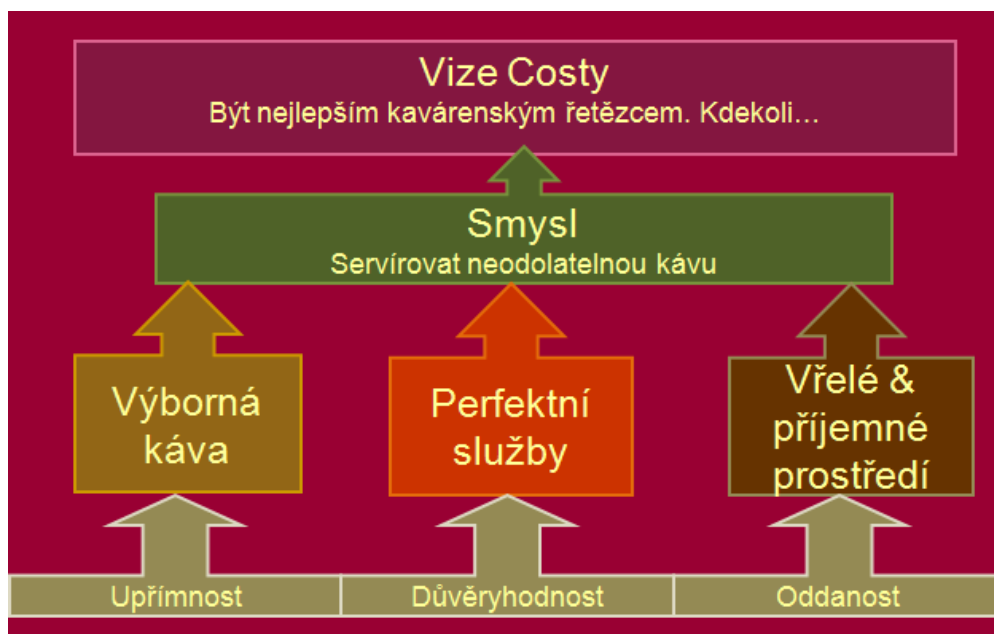
Jako každá společnost, má i Costa Coffee svůj cíl, vizi a smysl:

Smysl – Servírovat neodolatelnou kávu

Vize – Být nejlepší kavárenský řetězec na světě

Cíl – Od oblíbených k preferovaným

Obr. č. 5: Schéma naplňování vize Costa Coffee



Zdroj: Welcome to home of irresistible coffee, 2017 (interní prezentace firmy)

Z výše uvedeného obrázku je tedy zřejmé, že zaměstnanci hrají hlavní roli v dosažení vize společnosti Costa Coffee. Zaměstnanci jsou totiž ti, kteří díky upřímnosti, důvěryhodnosti a oddanosti zprostředkovávají zákazníkovi příjemný zážitek při navštívení kaváren Costa Coffee. Příjemný zážitek zprostředkují díky vytvoření výborné kávy, perfektních služeb a vřelého a příjemného prostředí. To vede k naplnění smyslu a následně k dosažení vize společnosti.

### 2.2.1 Cíle na rok 2017

Cílem, na který se zaměří Costa Coffee v roce 2017, je výstavba nových poboček a rekonstrukce v novém designu několika poboček po celé České republice. Stavba nových kaváren bude probíhat na několika místech v Praze, dále v Teplicích, Ostravě a Českých Budějovicích. Celkem je v plánu výstavba či rekonstrukce čtrnácti poboček. Stavba těchto kaváren je jednotlivě rozplánována na celý rok 2017. V tabulce číslo 2 je vypsáno datum zahájení, ukončení a otevření jednotlivých kaváren.

Tab. č. 1: Plán staveb nových poboček Costa Coffee na rok 2017

Název akce	stavba		otevření
	zahájení	dokončení	
<b>Ruzyně TS2 - součást BK</b>	18.1.2017	28.2.2017	08-3-17
<b>Ostrava</b>			31-3-17
<b>Praha T-Mobile</b>			10-4-17
<b>Praha Chodov II</b>			02-5-17
<b>Ruzyně TJ1</b>	20.4.2017	6.6.2017	15-6-17
<b>Praha Masarykovo nádraží</b>	20.5.2017	21.6.2017	01-7-17
<b>Praha Florenc</b>			15-7-17
<b>Praha Chodov I</b>	30.6.2017	1.7.2017	04-8-17
<b>Praha Rokoko</b>			15-8-17
<b>Teplice</b>			15-9-17
<b>Praha Černý Most</b>	19.5.2017	20.6.2017	30-9-17
<b>České Budějovice IGY</b>	20.8.2017	21.9.2017	01-10-17
<b>Praha Butovice</b>	3.9.2017	4.10.2017	15-10-17
<b>Ostrava Fashion Arena</b>	21.9.2017	22.10.2017	01-11-17

Zdroj: Prezentace porady manažerů březen – duben, 2017, s. 25

## 2.3 Vnitřní prostředí společnosti

### 2.3.1 Produkt

Hlavním produktem Costa Coffee je káva, konkrétně kávová zrna, z kterých zacvičení Baristé vytvářejí kávu jako nápoj ve všech známých podobách. Oblasti, ze kterých Costa Coffee odebírá kávu, se nacházejí 25 stupňů jižně a severně od rovníku, nebo v tropických oblastech obratníku raka a kozorožka. Tento kávový pás zahrnuje přibližně 80 zemí světa. Konkrétně to jsou: El Salvador, Nikaragua, Kostarika, Panama, Kuba, Jamajka, Venezuela, Kolumbie, Ekvádor, peru, Bolivie, Súdán, Angola, Zimbabwe, Jižní Afrika, Madagaskar, Tanzanie, Uganda, Keňa, Etiopie, Jemen, Filipíny a Papua Nová Guinea.

Costa Coffee vytváří svou vlastní kávovou směs, která se nazývá Mocha Italia a je směsí dvou druhů kávy – Arabica a Robusta. (Školící manuál, 2017)

## **Zpracování**

Po sběru a přetřídění kávových zrn přichází na řadu jejich zpracování. Kávová zrna se zpracovávají pražením. Je mnoho způsobů, jak pražit kávu. V Costa Coffee využívají italskou metodu, při níž se využívá tradiční italské bubnové pražičky. V takové pražičce se káva praží pouze v horkém vzduchu, v malých dávkách kolem 300 kg, při teplotě mezi 200 – 240 °C, po dobu 18 – 22 minut. Tento proces je sice nákladnější a pomalejší než při pražení horkými plameny, ale je tak dosaženo lepší kvality. Po upražení je káva zapečetěna ve speciálních vzduchotěsných pytlích s ventilem, který zabraňuje přístupu vzduchu a zároveň umožňuje, aby z pytlů odcházely všechny přirozeně se utvářející plyny. (Školící manuál, 2017)

## **Příprava kávy**

Po zpracování kávových zrn přichází na řadu příprava kávy, která je zprostředkována kvalitně školenými Baristy. Ti zvládají přípravu veškerých druhů kávy, práci s mlékem, latte art (technika, kterou se kreslí obrázky do kávy), komunikaci se zákazníkem a obsluhu pokladny.

Mezi druhy kávy, které se v Costa Coffee připravují, patří: espresso (solo, doppio, ristretto, lungo), café latté, cappuccino, americano, mocha, flat white, iced latté, iced cappuccino, iced americano, iced mocha, iced flat white, babycino, café caramella, kávové frostino.

V Costa Coffee se také připravují další nápoje: horká čokoláda, belgická čokoláda, iced tea, domácí limonády, čaje (černý, zelený, mátový, ovocný, heřmánkový, zázvorový), creamy frostino. Kromě výše uvedeného se v Costa Coffee také prodávají balené nápoje, zákusky a několik Costa suvenýrů. (Školící manuál, 2017)

### **2.3.2 Struktura**

Český tým Costa Coffe je tvořen následovně:

- Business Unit Director – Na této pozici se momentálně nachází Aleš Fránek.
- Regional Manager – Na této pozici pracuje Petr Balaš, který se stará o pražské kavárny Costa Coffee a Šárka Veselá, která má na starosti mimopražské kavárny.

- Training Manager – Eva Jeřábková zastávající tuto pozici má na starosti zkoušení a akreditování zaměstnanců.
- Core Skills Trainer – Kevin Jelen působící na této pozici je zodpovědný za outdoorové akce (různé festivaly apod.) spojené s CostaTruckem (pojízdny stánek Costa Coffee).
- Product Manager – Tereza Kainová
- Marketing Manager – Eva Kulhánková
- HR Manager – Renata Šebková působí na této pozici jako personalista.
- Logistics manager – Martin Kempný zaručuje dostatečné množství produktů z Anglie v centrálním skladě.
- Technician – Josef Schiller a Petr Švihlík působí v Costa Coffee jako technici a lze se na ně obrátit s jakýmkoli technickým problémem.
- CE Coordinator – Na této pozici působí Monika Zachová, která se stará o veškeré záležitosti spojené s CostaExpress (automaty s kávou Costa Coffee nacházející se na benzínkách).
- Chief Engineer – Jaroslav Smolík a Tomáš Pazderka se zabývají servisem a opravou automatů CostaExpress.

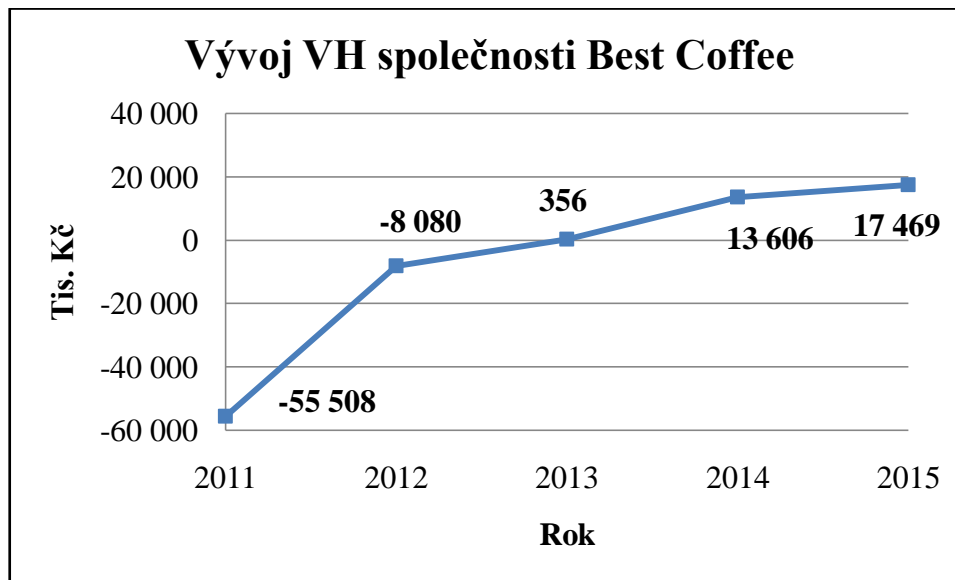
Kromě výše uvedených pozic v každé kavárně Costa Coffee pracuje tým, který je složen takto:

- Barista – Jsou to lidé, kteří připravují skvělou kávu, jídlo a servis všem, kteří navštíví provozovnu.
- Barista Maestro – Jím se Barista stane časem, bere na sebe zodpovědnost chodu celé směny.
- Assistant Manager – Podporuje Store Managera ve vedení kavárny a řídí ji, pokud manažer není přítomen. Ve většině poboček tato pozice není nikým obsazena.
- Store Manager – Je odpovědný za celý chod kavárny a týmu. (Školící manuál, 2017)

### 2.3.3 Ekonomický vývoj společnosti

Dle výročních zpráv společnosti Best Coffee, která se zabývá rozvojem konceptu Costa Coffee, evidovala firma Costa Coffee od roku 2013 pozitivní nárůst tržeb a zároveň došlo i k zvýšení povědomí o značce Costa Coffee na našem trhu. Tento pozitivní nárůst tržeb a povědomí o značce přetrvává i do současnosti.

Obr. č. 6: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Best Coffee



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Best Coffee, 2017

Ačkoli první kavárna Costa Coffee je v České republice od roku 2008, tak vývoj výsledku hospodaření je zde sledován od roku 2011, což je rok založení společnosti Best Coffee, která se od tohoto roku zabývá rozvojem značky Costa Coffee. Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že se výsledek hospodaření v roce 2013 poprvé dostal do černých čísel a jeho výše stále narůstá. K tomuto nárůstu dle výročních zpráv došlo díky produktovým inovacím a marketingovým akcím, což dostalo značku Costa Coffee a její kávu do podvědomí zákazníků.

#### Ukazatele ROA a ROE

$ROA = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$        $ROE = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$

Tyto ukazatele patří k nejdůležitějším ukazatelům a měří efektivitu podnikání. Čím vyšší hodnoty tyto ukazatele dosahují, tím lépe. Ukazatel ROA (Return On Assets) ukazuje, jak se zhodnotila celková aktiva za určité období. Ukazatel ROE (Return On



Equity) zjišťuje zhodnocení vlastního kapitálu a je základním kritériem efektivnosti. (IPodnikatel, 2017)

Tab. č. 2: Výpočet ROA a ROE

	<b>ROA (%)</b>	<b>ROE (%)</b>	Celková aktiva (tis. Kč)	Vlastní kapitál (tis. Kč)	Zisk (tis. Kč)
<b>2013</b>	0,19	0,79	196 137	45 146	356
<b>2014</b>	6,13	23,16	221 802	58 752	13 606
<b>2015</b>	6,97	22,92	250 771	76 222	17 469

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z výročních zpráv, 2017

V roce 2013 jsou hodnoty nižší, protože v tomto roce se zisk poprvé dostal do kladných hodnot. Z výše uvedené tabulky č. 1 je patrné, že od roku 2014 nabývají hodnoty ROA a ROE vyrovnaných hodnot a společnost Costa Coffee se od tohoto roku dynamicky rozvíjí.

## **2.4 Vnější prostředí**

### **2.4.1 Zákazníci**

Kavárny Costa Coffee navštěvují zákazníci všech věkových kategorií. Těmito zákazníky jsou vysokoškolští studenti, rodiny s dětmi, mladé páry, důchodci i různí podnikatelé, kteří si zde domlouvají pracovní schůzky. Samotný podnik Costa Coffee se prezentuje tím, že se nezaměřuje jen na určitou skupinu zákazníků, ale je u nich vítán každý. Velkou část zákazníků tvoří stálí zákazníci, kteří oceňují dobrou kávu a skvělý servis a rádi se do Costa Coffee vrací.

### **2.4.2 Dodavatelé**

Co se týče hlavního produktu, kávy, tu si Costa Coffee pěstuje a zpracovává sama a vytváří svou ojedinělou směs Mocha Italia. Ostatní produkty jako je mléko a mléčné výrobky jim dodává firma Bidfood Czech Republic, s.r.o., balené nápoje dováží firma Coca-Cola Company, sendviče firma Mr. Baker, muffiny a podobné produkty se objednávají přes centrální sklad a putují až z Anglie, lokální dorty dováží firma Cukrářství Viktoria. S dodavateli má společnost Costa Coffee dobré vztahy.

Spolupráce s firmou Mr. Baker je momentálně nová. Tyto dvě společnosti spolupracují od března roku 2017. Objednávky zatím fungují pouze na základě e-mailové domluvy.

### **2.4.3 Konkurenti**

Jako hlavní konkurenti jsou vnímány společnosti Starbucks a Crosscafe. Ačkoli se Crosscafe nezdá být konkurentem, opak je pravdou. Z kavárny, která byla původně jen v Plzni, se od roku 2007 rozšířili do šesti měst České republiky. Pro Costa Coffee jsou hlavním konkurentem v oblasti ceny, kterou mají nižší, což je ovšem spojeno i s nižší kvalitou kávy. U Starbucks je situace poněkud jiná. Starbucks a Costa Coffee jsou na tom z hlediska kvality a ceny podobně.

## **2.5 Systém EET v Costa Coffee**

Zkratka EET znamená elektronická evidence tržeb a její podstatou je evidování každé platby za prodej zboží a služeb. Každou takovou platbu pak eviduje Finanční úřad a přiřadí jí unikátní kód. (Eet1, 2017)

Jelikož je Costa Coffee velká společnost a ke své činnosti už od počátku používala elektronické kasy, zapojení systému EET pro ni nebyl problém. Došlo pouze k napojení se na tento systém a na účtenkách přibyl již zmíněný unikátní kód. Při používání systému EET zatím také nedošlo k žádnému problému.

## **2.6 SWOT analýza**

Tato analýza se zaměřuje na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Jedná se o analýzu, která je poměrně subjektivní. Na následujícím obrázku číslo 7 je možné vidět SWOT analýzu společnosti Costa Coffee.

Obr. č. 7: SWOT analýza Costa Coffee

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká kvalita výrobků</li> <li>• Dobré jméno</li> <li>• Dostupnost</li> <li>• Využívání nejnovějších technologií</li> <li>• Dlouhá tradice</li> <li>• Výborně proškolený personál</li> <li>• Pobočky s příjemným prostředím</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabá marketingová propagace</li> <li>• Rozdíly ve struktuře týmu na pražských a mimopražských kavárnách</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové pobočky</li> <li>• Rozšiřování sortimentu o bezlepkové a bezlaktózové produkty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vznik dalšího konkurenta</li> <li>• Konkurence s nižšími cenami</li> <li>• Přírodní podmínky (úroda na plantážích)</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z analýzy vyplývá, že by podnik měl zapracovat na odstranění svých slabých stránek, hlavně na marketingové propagaci. Společnost Costa Coffee bohužel v tomto směru nepodniká příliš velké kroky. V roce 2016 v letních měsících běžela v rádiu reklama spojená s tehdejší kampaní a novými nápoji. Od té doby však nepodnikla žádný podobný tah. Costa Coffee pravidelně obměňuje své kampaně, ve kterých vždy dominuje jeden nápoj a jeden zákusek, který s daným obdobím souvisí a není ve stávající nabídce. V rámci těchto kampaní by bylo doporučením dát o kampaních více vědět například v rádiu či na billboardech.

### **3. Proces orientace a adaptace ve společnosti Costa Coffee**

K analýze adaptačního a orientačního procesu v podniku Costa Coffee bylo použito několika metod – polostrukturovaného rozhovoru, analýzy písemných materiálů a dotazníků. Výsledky těchto metod jsou uvedeny v praktické části.

Strukturovaný rozhovor byl veden s paní Evou Jeřábkovou, která v podniku zastává pozici Training Managera. Za pomoci strukturovaného rozhovoru byla provedena analýza adaptačního procesu v Costa Coffee. V rámci strukturovaného rozhovoru odpovídala paní Jeřábková na předem stanovené otázky, které se zaměřovaly na zjištění, jak celkově vypadá proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v Costa Coffee, jak dlouho tento proces trvá, jaké jsou k němu poskytnuty materiály, zda jsou zaměstnancům přiřazováni mentoři apod. Seznam vytvořených otázek je k nahlédnutí v příloze A.

Dále bylo v rámci empirického šetření pro analýzu adaptačního procesu využito dotazníků. V rámci této analýzy byly vytvořeny dva dotazníky. První dotazník byl vytvořen pro Store Managery a zaměřuje se kromě adaptačního procesu i na přijímání nových zaměstnanců, které má na starosti právě Store Manager každé pobočky. Druhý dotazník je zaměřen na to, jak proces orientace a adaptace vnímají zaměstnanci, kteří působí na pozicích Barista a Barista Maestro a zda je tento proces zavedený v Costa Coffee užitečný. V každém z dotazníků se objevují otázky uzavřené, otevřené, s jednou i více možnostmi a také otázky škálové. Oba dotazníky jsou k dispozici v příloze B a C.

#### **3.1 Vlastní adaptační proces ve společnosti**

Ve společnosti Costa Coffee se na proces orientace a adaptace nezaměřuje pouze jedno oddělení podniku, jako je to v jiných firmách. V této firmě spolu na tomto procesu spolupracují tři segmenty. Mezi tyto segmenty patří personální oddělení, Training Manager a Store Manager každé z poboček Costa Coffee.

Samotný proces začíná u Store Managera, který se stará o vyhledávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců. Po přijetí nového zaměstnance přiděluje tomuto

zaměstnanci mentora, který pak nového zaměstnance provádí procesem adaptace a orientace v podniku.

Po výběru nového zaměstnance je pro jeho přijetí nutné připravit smlouvy, uniformu a další potřebné věci. O to se stará HR Manager, tedy personální oddělení. Personální oddělení také v případě nouze, kdy Store Manager není schopen vyhledat zájemce o danou pracovní pozici, pomáhá s vystavením nabídky práce na různé internetové stránky.

Training Manager má svou náplň práce již v názvu. Svou činnost zaměřuje na školení Baristů. Na důkladně školených Baristech si společnost Costa Coffee zakládá a jejich školení je velice propracované. Training Manager vytváří písemné materiály, které jsou poskytnuty novým zaměstnancům. Na konci jejich školení je sám přezkoušuje ve znalostech historie firmy, historie kávy, ve standardech přípravy kávy a v mnoha dalších schopnostech a znalostech, které by měli během adaptačního procesu získat.

### **3.1.1 Písemné materiály**

Při podpisu smlouvy dostává nový zaměstnanec kromě uniformy také písemné materiály, které napomáhají novému zaměstnanci k adaptaci a orientaci ve společnosti a provádí ho celým adaptačním procesem. Mezi tyto materiály patří Školící manuál, Barista kniha, provozní manuál a kontrolní listy. Nový zaměstnanec má možnost vzít si tyto manuály domů, kde má dostatek času na jejich prostudování. Pokud je však nový zaměstnanec na směně, materiály musí být na pobočce. K aktualizaci materiálů dochází každý druhý měsíc.

#### **Školící manuál**

Školící manuál se zaměřuje hlavně na veškeré informace, které nový zaměstnanec potřebuje při získávání veškerých znalostí a schopností týkajících se kávy a její přípravy. V úvodu manuálu je nový zaměstnanec přivítán a je mu vysvětleno, co ho na následujících stránkách čeká. Celý manuál je doplněn o mnoho obrázků a tabulek a je vizuálně velmi příjemný.

Po úvodu je novému zaměstnanci stručně popsána historie společnosti Costa Coffee s hlavními historickými milníky, které je třeba si pamatovat. Hned za historií Costa Coffee následuje i historie kávy a další informace o ní (způsob a místo pěstování, vlastnosti různých druhů kávy, její pěstování, sklizení a zpracování). V další části

manuálu je představeno a popsáno veškeré vybavení kavárny, s kterým přijde nový zaměstnanec do kontaktu. Mezi toto vybavení patří kávovar, páky, mlýnek, grill, myčka, výrobek na led a Blendtec mixér. Samozřejmě manuál obsahuje i informace jak toto vybavení používat, udržovat ho a především jakými pomůckami.

V druhé hlavní kapitole Školícího manuálu lze najít informace o postupu při nastavení mlýnku na kávu a informace o tom, jak připravit dokonalé espresso a další kávy jemu podobné, jak šlehat, ohřívat a pěnit mléko a jak připravovat všechny nápoje, které v Costa Coffee nabízejí. Nový zaměstnanec se musí naučit mnoho informací, které musí umět říkat i ve spánku. Barista musí znát veškeré postupy při přípravě kávy a receptury, musí znát správnou gramáž kávy i dobu extrakce jednotlivých druhů káv. Každý druh kávy, kterou se naučí připravovat, má v manuálu svou stránku, kde jsou všechny potřebné informace a také místo vyhrazené na podpis mentora, který tím potvrzuje, že tento nápoj již nový zaměstnanec umí. Náhled jedné ze stran manuálu v příloze D.

V poslední hlavní části se nacházejí informace o tom, jak správně obsluhovat zákazníka, servírovat zákusky a nápoje, dále informace o možnostech platby, dárkových, zákaznických a zaměstnaneckých kartičkách a v poslední řadě o dodržování hygieny.

V úplném závěru se nachází dva testy. V prvním z nich nový zaměstnanec prokáže své znalosti před tím, než se dostane „na plac“ – tedy do provozu na kavárně. Druhý test slouží pro účely závěrečného přezkoušení na baristických zkouškách. Tento test vyplňuje Training Manager. Blíže mu bude věnována pozornost v kapitole s názvem „Závěrečné baristické zkoušky“. Závěrečný test je k dispozici v příloze E.

### **Barista kniha**

Barista kniha je zaměřena na porozumění zákazníkovi. S její pomocí je novému zaměstnanci vysvětleno proč si zachovávat profesionální chování v každé situaci a rozumět tomu, proč v Costa Coffee dělají věci, tak jak dělají. Je zde popsána a vysvětlena důležitost zákazníka a uspokojení jeho tužeb, protože zákazník tvoří podstatu Costa Coffee. Barista kniha má podobu spíše pracovního sešitu, kde kromě vysvětlení dané informace, je i prostor pro vyjádření se nového zaměstnance k dané kapitole, aby bylo zjištěné, zda pochopil látku správně.

V úvodu je opět nový zaměstnanec, stejně jako u Školícího manuálu, přivítán a obeznámen s tím, co obsahuje tento materiál a co ho naučí. V první části Barista knihy je kapitola s názvem „Porozumění zákazníkovi“, která objasňuje zákazníkova očekávání a pomáhá Baristovi pochopit zákazníka tak dobře, aby docházelo k té nejlepší službě.

Druhá hlavní kapitola nese název „Baristovi role“, která nového zaměstnance seznamuje s tím, co dobře působí na zákazníka a jak toho využívat. V rámci dobrého působení na zákazníka je zde detailně popsána povolená uniforma. V poslední kapitole je kladen důraz na důležitost týmové práce a týmového ducha.

V závěru Barista knihy se nachází Barista hodnocení, které slouží ke zjištění, jak je na tom nový zaměstnanec po projití těchto materiálů. Součástí tohoto hodnocení je i strukturovaná zpětná vazba. Její náhled je v příloze G. Na konci Barista knihy se nachází rozepsaná struktura společnosti s fotografií a kontaktem osoby, která na dané pozici působí

### **Provozní manuál**

Provozní manuál není poskytnut každému novému zaměstnanci k zapůjčení, jako Školící manuál a Barista kniha, ale je k dispozici na kavárně, kde musí být vždy přítomen. Provozní manuál obsahuje v podstatě veškeré informace, jako jsou receptury všech nápojů podávaných v Costa Coffee, údržba kávovaru a mlýnku, skladování kávy a mléka, vzhled uniformy, postup při mytí spotřebičů, skladování produktů, čistota, zdraví a bezpečnost, předcházení nehodám, odhad rizik, zacházení s elektřinou a plynem, požární bezpečnost a formulář tzv. Costa Checku.

Formulář pro Costa Check slouží k pravidelným kontrolám prováděných jednou měsíčně Baristou Maestro, který zkontroluje dodržování standardů při přípravě kávy, čistotu kavárny, komunikaci Baristy se zákazníky, znalosti Baristy týkajících se kávy apod. Costa Check je detailně strukturován na body, které musí být splněny. Na konci Costa Checku jsou sepsány pochybení Baristy, kterého se Costa Check týkal, jeho úspěšnost a body, které jsou nutné zlepšit. Costa Check je k dispozici v příloze H.

### **Kontrolní listy**

Kontrolní listy jsou stejně jako provozní manuál k dispozici pouze v kavárně Costa Coffee. Tyto listy se vyplňují každý den a kontrolují nastavení kávovaru a mlýnku, dodávky produktů a zboží, teploty mrazáků a ledniček, teploty baget při rozpékání,

každodenní úklid a údržbu kavárny atd. Kontrolní listy slouží jako nástroj HACCP, což je zkratka z anglického „Hazard Analysis Critical Control Points“. Jedná se o analýzu rizik pomocí kritických kontrolních bodů. Díky kontrole těchto bodů by mělo být zajištěno správné fungování spotřebičů na pracovišti a dodržování hygienických pravidel.

### **3.1.2 Čas poskytnutý novým zaměstnancům**

Každý nový zaměstnanec první tři dny stráví na tréninkovém pracovišti, které se nachází v Praze. Na tomto pracovišti pak probíhají i závěrečné baristické zkoušky. Během prvních tří dnů se novému zaměstnanci věnuje Training Manager, který nového zaměstnance seznámí s kávovarem a s obecnými informacemi o společnosti. Tento třídní trénink se ale týká pouze pražských poboček, protože se tréninková místnost nachází jen v Praze a zaměstnanci z mimopražských poboček nedojíždí zbytečně na tak krátké období do Prahy přes celou Českou republiku.

Po třech dnech na tréninkovém pracovišti se adaptační proces přesouvá na konkrétní pobočku daného nového zaměstnance. Zde je zaměstnanci přidělen Barista Maestro jako mentor, který se mu věnuje po celou dobu školení a provádí nového zaměstnance adaptačním procesem. Při adaptačním procesu na konkrétní pobočce je vyčleněno osmdesát hodin každému novému zaměstnanci, během kterých by si měl osvojit všechny potřebné znalosti a schopnosti. Po těchto osmdesáti hodinách je nový zaměstnanec schopen začít se svými samostatnými směny, které už probíhají bez mentora.

Na konci adaptačního procesu čekají nového zaměstnance závěrečné baristické zkoušky. Tyto baristické zkoušky absolvuje zaměstnanec, který je zaměstnán na hlavní pracovní poměr do třech měsíců od nástupu a ostatní zaměstnaní jako brigádníci tyto zkoušky absolvují do šesti měsíců od nástupu.

### **3.1.3 Mentori**

Na konkrétní kavárně je na začátku adaptačního procesu novému zaměstnanci přidělen mentor. Mentorem nového zaměstnance se může stát pouze Barista Maestro nebo Store Manager. Většinou to bývá spíše Barista Maestro. Store Manager se stává mentorem pouze v momentě nedostatku času Baristy Maestro či jiné krizové situace.



Všichni Baristé Maestro jsou koučováni v pravidelných intervalech pod vedením Training Managera. Toto školení je šesti hodinové a probíhá velmi interaktivně. Baristé Maestro během něj prokazují a zlepšují své schopnosti.

### **3.1.4 Kontrola adaptačního procesu**

Celý adaptační proces nového zaměstnance kontroluje a dohlíží na něj Store Manager. Hned na konci první směny by měl proběhnout krátký rozhovor s novým zaměstnancem, ve kterém je shrnuto, co bylo v ten den probráno, jak to novému zaměstnanci šlo, co se bude učit příště a pocity nového zaměstnance. Dochází tak ke zpětné vazbě. Poté by k těmto rozhovorům mělo docházet v pravidelných intervalech, což záleží na odpracovaných hodinách a posouzení Store Managera a mentora.

### **3.1.5 Náklady**

Na celkový adaptační proces jednoho nového zaměstnance je v Costa Coffee vyčleněno celkem 20 000 Kč. Celková částka 20 000 Kč je tvořena několika položkami, mezi které patří čas strávený při výběru nového zaměstnance Store Managerem, pohovor s novým zaměstnancem, náklady personálního oddělení na přípravu všech dokumentů, celý proces školení nového zaměstnance po 3-6 měsíců a náklady na veškeré použité suroviny.

### **3.1.6 Závěrečné baristické zkoušky**

Závěrečné baristické zkoušky musí absolvovat každý nový zaměstnanec na konci adaptačního procesu. Baristické zkoušky mají dvě části – písemnou a praktickou.

Písemnou část píše nový zaměstnanec na své pobočce přes internet, kde se přihlásí pomocí vygenerovaných přihlašovacích údajů. Na tento písemný test má celkem 30 minut. U každé otázky má nový zaměstnanec čtyři možnosti s tím, že pouze jedna je správná. Otázky se týkají historie společnosti i kávy, receptur, údržby kávovaru a jiných spotřebičů atd. Pokud zaměstnanec nezvládne napsat písemnou část, nemůže absolvovat část praktickou.

Praktická část probíhá v Praze v tréninkové místnosti, kde celou zkoušku provádí Training Manager. Na zkoušce je většinou přítomno 3-5 nových zaměstnanců z různých poboček (záleží, kdo se na daný termín přihlásí).

V první části praktické zkoušky musí noví zaměstnanci prokázat znalost mlýnku a kávovaru, kdy dostanou nesprávně nastavený mlýnek i kávovar a do 20 minut musí správně nastavit mletí kávy a dávkování a do dalších 20 minut správně nastavit extrakci kávy z kávovaru.

V druhé části praktické zkoušky jsou zkoušeni z receptur jednotlivých druhů kávy a také musí předvést, že dané druhy zvládnou připravit dle Costa standardů. Každý druh kávy, který zadá Training Manager většinou musí udělat čtyřikrát a tři ze čtyř připravených káv (například cafeé latté) musí být správně.

Na konci baristických zkoušek ještě předvádějí noví zaměstnanci své schopnosti v technice letté art, což je technika používaná ke „kreslení obrázků“ do kávy. U této techniky je nutné zvládnout čtyři nápoje z šesti.

Po zvládnutí baristických zkoušek se nový zaměstnanec stává Baristou, dostane certifikáta také je mu navýšena hodinová mzda.

## **3.2 Dotazníková šetření**

### **3.2.1 Dotazník pro Store Managera**

Dotazník pro Store Managery kaváren byl vytvořen na internetové stránce [www.survio.cz](http://www.survio.cz), a následně šířen pomocí e-mailu, který byl rozeslán na všechny pobočky Costa Coffee v České republice. E-mail obsahoval odkaz, po jehož otevření se respondentovi zobrazila internetová stránka s dotazníkem, který pak stačilo vyplnit a odeslat.

Dotazník je přímo určen pro Store Managery, zabývá se jejich pohledem na danou problematiku a jelikož Store Manager se zabývá vyhledáváním, výběrem a přijímáním nových zaměstnanců, je v dotazníku několik otázek zaměřených i na tuto část adaptačního procesu. Cílem tohoto dotazníku je vyhodnotit proces orientace a adaptace nových zaměstnanců z pohledu Store Managerů, tedy vedoucích kavárny. Několik otázek je zaměřeno na identifikaci respondenta pomocí věku, pohlaví a doby působení na dané pozici.

Ze všech oslovených poboček (27), dotazník vyplnilo celkem 9 Store Managerů. Z toho 4 z pražských kaváren a 5 z mimopražských kaváren. Pouze 22 % tvořili muži a 78 %

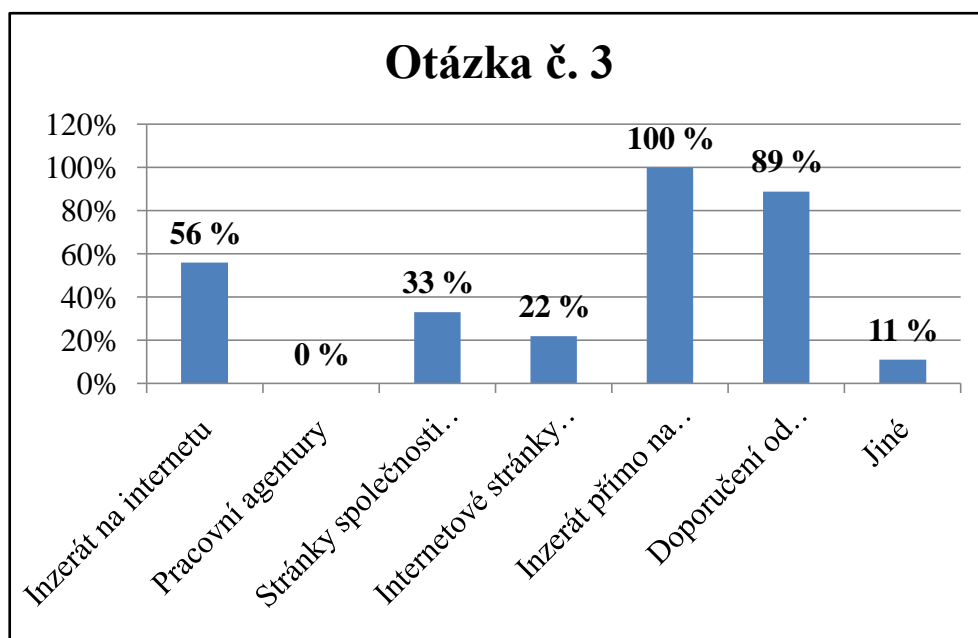
ženy. Co se týká doby působení na pozici Store Managera, tak méně než 1 rok pracuje v Costa Coffee 22 % respondentů, 1-3 roky také 22 %, 3-5 let pouze jeden respondent a 5-8 let 45 % respondentů.

Z výše uvedeného vyplývá, že v pozici Store Managera působí z většiny ženy a zároveň je to pozice, na které setrvávají dlouhodobě. Mezi Store Managery, kteří setrvali na své pozici nejdéle (5-8 let), patří 3 manažerky z Prahy a 1 z Plzně.

Po těchto základních informacích následuje otázka č. 3:

Otázka č. 3 zjišťovala, jaké metody každý Store Manager využívá k vyhledávání nových zaměstnanců. Možnosti byly následující: inzerát na internetu, pracovní agentury, stránky společnosti na Facebooku, internetové stránky společnosti, inzerát přímo na kavárně, doporučení od stávajícího zaměstnance, jiné.

Obr. č. 8: Otázka č. 3 – dotazník pro Store Managera



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Z grafu lze vyčíst, že vedoucí kavárny využívají při hledání nových zaměstnanců nejvíce inzerátů přímo na kavárně (100 %) a hlavně také doporučení od stávajícího zaměstnance

(89 %). Je zřejmé, že Store Manageri spoléhají na své stávající zaměstnance a věří jim ve výběru. Jsou tedy nejspíše spokojeni s výkonem stávajících zaměstnanců. Dále také hojně využívají inzerátů na různých internetových stránkách (56 %), méně už pak

spoléhají na stránky společnosti na sociální síti Facebook (33 %) a na vlastní internetové stránky (22 %). V možnosti „Jiné“ jeden z dotazovaných odpověděl, že jim paní Šebková z personálního oddělení zasílá životopisy došlé do firmy.

#### Otázka č. 4:

Tato otázka byla zaměřena na metody, které každý Store Manager využívá při přijímání nových zaměstnanců. Respondenti mohli vybírat více odpovědí – životopis, pohovor, přezkoušení v provozu, jiné.

U této otázky všichni respondenti vybrali životopis i pohovor. Přezkoušení v provozu nepoužívá žádný ze Store Managerů, protože to není ve společnosti dovoleno. Za bar nesmí žádná osoba, která nemá podepsanou smlouvu. To znemožňuje vedoucím kavárny přezkoušet si uchazeče v provozu a vidět zda je dost šikovný a schopný.

#### Otázka č. 5:

Tato otázka byla zaměřena na důležitost kritérií při výběru nového zaměstnance. Respondentům bylo nabídnuto několik kritérií, které hodnotili na škále od 1 do 5. Mezi tato kritéria patřila následující: dosažené vzdělání, předchozí zkušenosti v oboru, příjemný vzhled, příjemné vystupování, jazykové znalosti.

Tab. č. 3: Otázka č. 5 – dotazník pro Store Managera

Kritérium	Průměrná hodnota	Muži	Ženy
Dosažené vzdělání	2,11	2,5	2
Předchozí zkušenosti v oboru	2,78	5	2,14
Příjemný vzhled	4	4	4
Příjemné vystupování	4,89	4,5	5
Jazykové znalosti	2,78	3	2,71

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Ve výše uvedené tabulce jsou průměrné hodnoty každého kritéria vytvořené ze všech odpovědí respondentů a také dle odpovědí mužů a žen. Z průměrných hodnot vyplývá, že dosažené vzdělání s průměrem 2, 11 hraje nejnižší roli při rozhodování o přijetí, přičemž pro muže je důležitější (2,5) než pro ženy (2). Předchozí zkušenosti v oboru a jazykové znalosti jsou z hlediska celkového průměru na tom stejně (2,78). Zajímavé je, že pro muže jsou předchozí zkušenosti v oboru nejdůležitější (průměrná hodnota 5),

zatímco pro ženy nejsou příliš důležité (2, 14). Jazykové znalosti hrají u obou stran přibližně stejnou roli. Nejdůležitější kritéria pro rozhodování o přijetí jsou příjemný vzhled a příjemné vystupování. Obojí je pro ženy i muže velmi důležité při rozhodování, kdy se průměrné hodnoty pohybují od 4 do 5.

Dosažené vzdělání a předchozí zkušenosti nejsou příliš důležité, protože na přípravu kávy zaměstnanec nepotřebuje žádné vysoké vzdělání. U předchozích zkušeností z oboru je to podobné, protože si společnost Costa Coffee zakládá na perfektně proškoleném personálu, který ovládá všechny standardy, proto je školení nových zaměstnanců velmi propracované a není proto potřeba umět připravovat kávu. Někdy je však tato schopnost vítána z důvodu chybějících zaměstnanců a času, kdy je potřeba nového zaměstnance zaučit rychleji.

#### Otázka č. 6:

Otázka č. 6 byla zaměřena na to, jak respondenti vnímají vliv procesu výběru nového zaměstnance na adaptační proces. Tato otázka byla také škálová (1 – 5). Možnosti byli následující: rychleji se zaučí, snadněji se zaučí, snáze se začlenění do kolektivu, sníží se nebezpečí, že nebude na práci stačit, sníží se nebezpečí brzkého odchodu.

Tab. č. 4: Otázka č. 6 – dotazník pro Store Managera

Tvrzení	Průměrná hodnota
Rychleji se zaučí	3,78
Snadněji se zaučí	3,33
Snáze se začlenění do kolektivu	3,33
Sníží se nebezpečí, že nebude na práci stačit	3,56
Sníží se nebezpečí brzkého odchodu	4,11

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Z tabulky č. 4 si lze všimnout, že průměrné hodnoty bodování respondentů se pohybují v přibližně stejné výši. Nejnížší hodnoty přiřazovali respondenti tvrzením, že se snadněji zaučí (3,33), a že se snáze začlenění do kolektivu (3,33). Větší vliv pak respondenti přiřazovali tvrzením (3,78), že se rychleji zaučí a že nebudou na práci stačit (3,56). Nejvyšší hodnoty přiřazovali respondenti tvrzení, že se sníží nebezpečí brzkého odchodu (4, 11), což je určitě pravda. Z celkového hlediska všichni Store Manageri chápou důležitost výběru zaměstnance ve vztahu na adaptační proces.

### Otázka č. 7:

Tato otázka se zaměřovala na roli Store Managera při adaptačním procesu. U každého tvrzení přiřazoval každý respondent hodnotu od 1 do 5, dle toho jak často danou činnost dělá

(1 nedělám to, 2 dělám málokdy, 3 dělám někdy, 4 dělám často, 5 dělám vždy). Otázka obsahovala následující činnosti: sděluji základní informace, přiděluji novému zaměstnanci mentora, mentoruji nového zaměstnance sám, na proces adaptace dohlížím, proces adaptace kontroluji, procesu adaptace se vůbec neúčastním.

Tab. č. 5: Otázka č. 7 – dotazník pro Store Managera

Tvrzení	Průměrná hodnota
Sděluji základní informace	4,67
Přiděluji novému zaměstnanci mentora	4,33
Mentoruji zaměstnance sám	3,67
Na proces jen adaptace dohlížím	3,44
Proces jen adaptace kontroluji	2,78
Procesu adaptace se vůbec neúčastním	1,44

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Z hodnot v tabulce č. 5 lze vyčíst, že se vedoucí kaváren adaptačního procesu účastní aktivně. Nejčastěji Store Manager novému zaměstnanci sděluje základní informace (4,67) a přiděluje novému zaměstnanci mentora (4,33). Velmi vysokou hodnotu má i tvrzení, že mentorují nového zaměstnance sami (3,67), což by tak probíhat nemělo, protože to v popisu práce mají Baristé Maestro, kteří jsou k tomu i školeni. Stává se to v momentě, kdy není na kavárně dostatek zaměstnanců a nového zaměstnance je nutné zaučit co nejdříve. Zajímavé je, že tomuto tvrzení přiřazovali vysoké hodnoty pouze vedoucí z mimopražských kaváren. Je tedy zřejmé, že na těchto pobočkách mají nedostatek zaměstnanců a Store Manager musí se zaučováním vypomoci. Nejnižší průměrnou hodnotu má tvrzení, že se adaptačního procesu vůbec neúčastní (1,44), což je velmi dobře, protože Store Manager dle systému zavedeného v Costa Coffee musí na proces dohlížet a kontrolovat ho.

#### Otázka č. 8:

Kde vidíte kritický bod (nejdůležitější část) adaptačního procesu nových zaměstnanců?

Tato otázka byla otevřená, aby každý mohl vyjádřit slovně svůj vlastní názor. Dva z respondentů vnímají jako nejdůležitější bod naučení se Costa standardů a receptury s přípravou nápojů. Tři respondenti zmínili nedostatek času jako kritický bod v adaptačním procesu. Další respondent vidí důležitost v pochopení týmové práce, souhře kolektivu, dobrých vztazích na pracovišti a pocitu sounáležitosti. Poslední z respondentů považuje za kritický bod psychologickou smlouvu. Dle tohoto respondenta je důležité si hned na pohovoru pořádně ujasnit očekávání obou stran s tím, že po nějaké době by tato očekávání měla být ještě jednou zopakována či obměněna, aby nedocházelo k omylům a nedorozuměním.

#### Otázka č. 9:

Další otázka byla také škálovací a zaměřovala se na to, jak respondenti hodnotí některé části adaptačního procesu. Otázka obsahovala několik tvrzení, kterým byla přiřazována hodnota od 1 do 5 dle toho, jak s daným tvrzením souhlasí. Tvrzení byla následující: mentoři odvádějí svou práci dobře, poskytnutý čas je potřeba upravit, písemné materiály je potřeba doplnit o další informace, kontroly adaptačního procesu by mohly probíhat častěji.

Tab. č. 6: Otázka č. 9 – dotazník pro Store Managera

Tvrzení	Průměrná hodnota
Mentoři odvádějí svou práci dobře	4,44
Poskytnutý čas je potřeba upravit	3,56
Písemné materiály je potřeba doplnit o další informace	3,11
Kontroly adaptačního procesu by mohly probíhat častěji	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

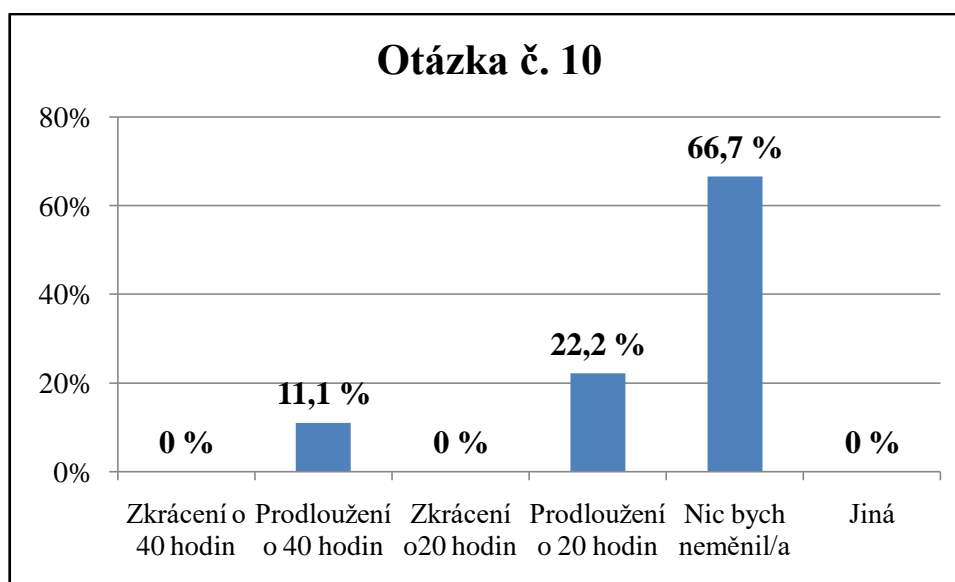
Vysoká průměrná hodnota (4,44) u tvrzení, že mentoři odvádějí svou práci dobře, ukazuje spokojenost Store Managerů se svými zaměstnanci a jejich výkonem při mentorování nového zaměstnance. Zároveň dle respondentů, je potřebné upravit čas, který je poskytnutý novým zaměstnancům, doplnit písemné materiály a upravit kontroly

adaptačního procesu. U všech těchto tří tvrzení se průměrné hodnoty pohybují přes hodnotu 3.

#### Otázka č. 10:

Tato otázka byla zaměřena hodnocení poskytnutého času a na to, jak by respondenti poskytnutý čas pozměnili. Možnosti byly následující: prodloužil/a bych ho o 40 hodin, zkrátil/a bych ho o 40 hodin, prodloužil/a bych ho o 20 hodin, zkrátil/a bych ho o 20 hodin, nic bych neměnil/a, jiné.

Obr. č. 9: Otázka č. 10 – dotazník pro Store Managera



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, ačkoli v předešlé otázce byla většina respondentů nakloněna změně času poskytnutého novým zaměstnancům, tak v této otázce 66,7 % z nich by nic neměnila. Zbytek respondentů je nakloněn prodloužení poskytnutého času a to z 11,1 % o 40 hodin a z 22,2 % o 20 hodin. Prodloužení poskytnutého času by uvítali dva respondenti z Prahy a jeden respondent z mimopražské kavárny (Brno).

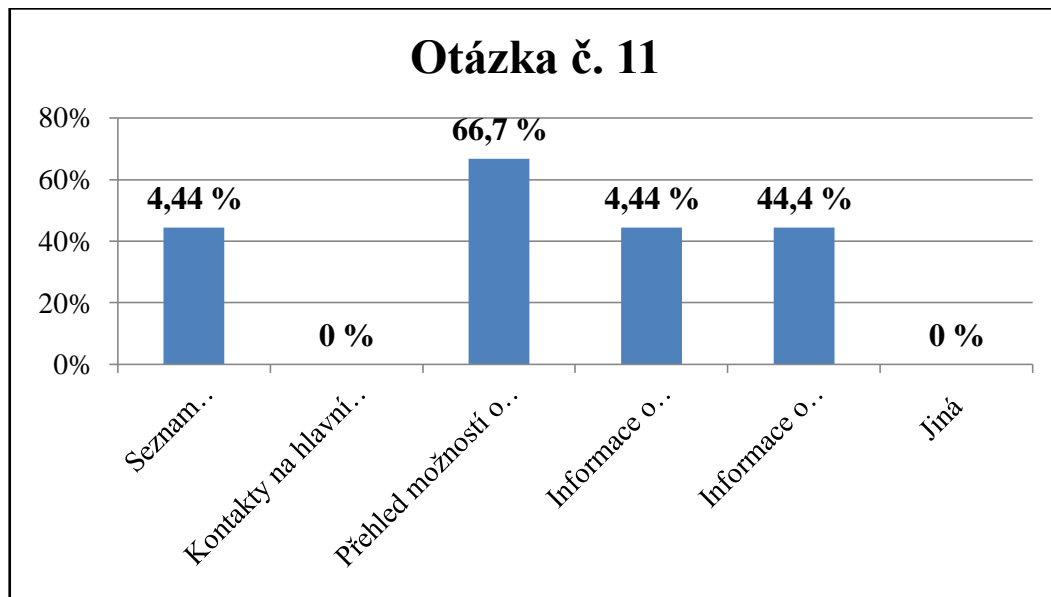
#### Otázka č. 11:

O jaké informace byste doplnil/a písemné materiály poskytnuté novým zaměstnancům? (Můžete vybrat více odpovědí.) V této otázce respondenti volili z možností to, o co by doplnili písemné materiály poskytnuté novým zaměstnancům. Možnosti byly následující: seznam zaměstnaneckých výhod, kontakty na hlavní pracovníky podniku, přehled možností vzdělávání v organizaci, informace o odměňování (přesčasy,



dovolená, vyplácení mezd atd.), informace o zaměstnaneckých výhodách (pojištění, stravování atd.), jiné.

Obr. č. 10: Otázka č. 11 – dotazník pro Store Managera



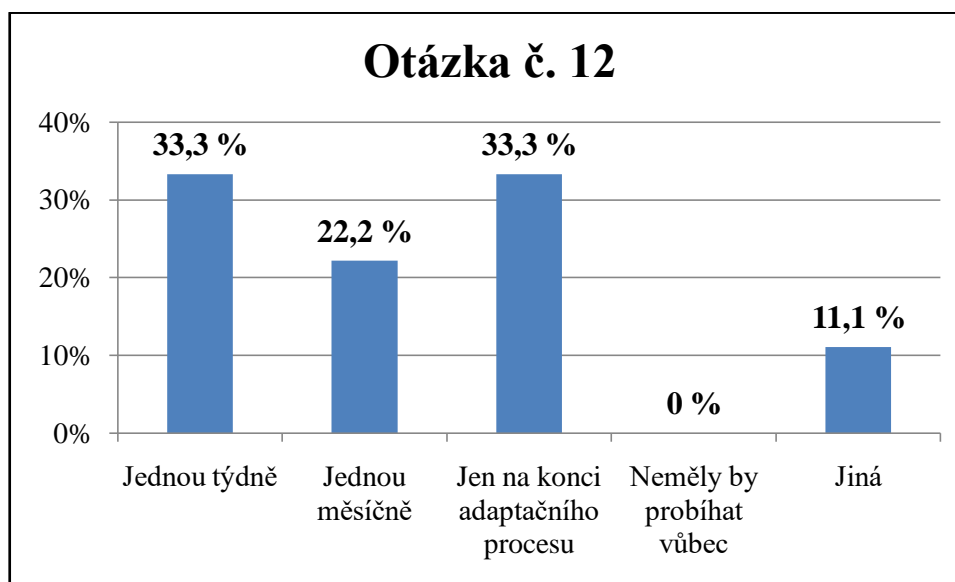
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že by respondenti uvítali doplnění písemných materiálů o několik informací. Jedná se o informace, které v písemných materiálech opravdu nejsou. Jediné o co respondenti nemají zájem, jsou kontakty na hlavní pracovníky. Největší zájem o informace ohledně možností vzdělávání v organizaci (66,7 %). Toto zjištění značí, že respondenti by se v rámci svého působení ve společnosti rádi dále vzdělávali. Dalších 44,4 % respondentů by uvítala informace o zaměstnaneckých výhodách a odměňování.

#### Otázka č. 12:

Otázka č. 12 zjišťovala, jak často by dle respondentů měly probíhat kontroly adaptačního procesu. Možnosti byly následující: jednou týdně, jednou měsíčně, jen na konci adaptačního procesu, neměly by probíhat vůbec, jiné.

Obr. č. 11: Otázka č. 12 – dotazník pro Store Managera



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Nejvíce respondentů se přiklání ke kontrolám jednou týdně (33,3 %) a ke kontrolám jen na konci adaptačního procesu (33,3 %). Dalších 22,2 % se přiklání ke kontrolám jednou měsíčně. V kolonce jiná odpověděl pouze jeden respondent, který si myslí, že by formální kontroly měly probíhat jednou do týdne a neformální kontrola by měla probíhat neustále. Nový zaměstnanec by měl být pozorován neustále.

#### Otázka č. 13:

Co by se na stávajícím systému dle Vás mělo zlepšit?

Tato otázka byla vypisovací a každý respondent tak mohl vyjádřit svůj názor. Dva respondenti by neměnili vůbec nic. Jeden z dotazovaných by uvítal, kdyby se noví zaměstnanci nabírali souhrnně a toto nabírání měl v popisu práce personální útvar. Store Managerům by tak ubyla nějaká práce, které mají už tak mnoho. Další z dotazovaných by zavedl benefity pro stálé zaměstnance, aby měli motivaci setrvat ve společnosti co nejdéle a byla tak jejich loajalita odměněna. Další dva respondenti vidí problém v nízkém počtu zaměstnanců na kavárně. Během směny jsou zaměstnanci na kavárně v nízkém počtu, nemají kvůli velkému množství práce čas na nového zaměstnance. Často se stává, že nového zaměstnance zaškoluje více lidí najednou a dostává se mu rozporuplných informací. Zároveň pro nízký počet zaměstnanců musí Store Manager fungovat také jako Barista a nemá čas dohlížet na proces adaptace nového zaměstnance, či ho nějak kontrolovat. Dále také nastává problém s pozicí Baristy Maestro, který je

vedoucím – lídrem směny a zároveň mentorem nového zaměstnance. Nemůže tak obě funkce dělat naplno a věnovat se dostatečně novému zaměstnanci.

### **3.2.2 Dotazník pro zaměstnance**

Dotazník pro zaměstnance byl stejně jako dotazník pro Store Managery vytvořen na internetové stránce [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a následně rozeslán na pobočky Costa Coffee v České republice pomocí e-mailu. E-mail obsahoval odkaz, který respondentu přeměroval na tento dotazník.

Dotazník je zaměřen na to, jak samotní zaměstnanci, kteří adaptačním procesem prošli, tento proces vnímají. Cílem dotazníku je zhodnocení adaptačního procesu z pohledu samotných zaměstnanců. Začátek dotazníku obsahuje otázky, které slouží k identifikaci respondentů pomocí pohlaví, stáří, doby působení v Costa Coffee a pobočky, ve které zaměstnanci pracují. Dále je v dotazníku otázka zaměřena na postupy, které zaměstnancům nejvíce vyhovují při adaptaci. Následující otázka je zaměřena na zhodnocení samotného adaptačního procesu, mentorů, prostředí v kavárně i v kolektivu atd. Další otázka je zaměřena na zpětnou vazbu. Poté následuje několik otázek zabývajících se závěrečnými baristickými zkouškami, na závěr otázky na zhodnocení poskytnutého časového období. V poslední otázce se respondenti mohli vyjádřit k adaptačnímu procesu celkově.

Dotazník vyplnilo celkem 41 respondentů, z toho 26 (68,4 %) respondentů pracuje v pražských kavárnách a 15 (31,6 %) pracuje v mimopražských kavárnách. Pouze 19,5 % dotazovaných byli muži a celých 80,5 % byly ženy. Je tedy zřejmé, že většina zaměstnanců jsou ženy. Věk respondentů se pohybuje od 18 do 28 let, z toho nejvíce respondentům je 20 let (24,4 %), 17,1 % respondentům je 21 let, 12,2 % respondentům je 23 let, 9,8 % je 22 let a 19 let, 7,3 % respondentům je 25 let, 4,8 % respondentům je 26 let. Mimo toto věkové rozpětí se nacházeli pouze dva zaměstnanci. Jedné zaměstnankyni je 34 let a druhé 37.

Co se týká doby působení, tak nejvíce z dotazovaných respondentů (39 %) pracuje v Costa Coffee 1 – 6 měsíců, což znamená, že se stále nachází v adaptačním procesu a informace od nich budou nejnovější. Dalších 39 % pracuje v Costa Coffee 1-3 roky, což poukazuje na dlouhodobější setrvání zaměstnanců ve společnosti. Zbýlých 19,5 % zaměstnanců jsou v Costa Coffee 7 – 12 měsíců, mají tedy adaptační proces ukončen.

Jeden z dotazovaných dokonce pracuje v Costa Coffee déle než 3 roky. Tento zaměstnanec pracuje na pobočce v OC Plzeň Plaza na pozici Barista Maestro.

Otázka č. 3:

V této otázce měli respondenti přiřazovat danému postupu používanému při adaptaci hodnotu od 1 do 5 dle toho, jak moc jim vyhovovala. Metodami, které měli hodnotit, bylo učení z poskytnutých papírových materiálů, vysvětlení od osoby, které je zaučovala, názorná ukázka od osoby, která je zaučovala a vyzkoušení si dané činnosti.

Tab. č. 7: Otázka č. 3 – dotazník pro zaměstnance

Metoda	Průměrná hodnota
Učení z poskytnutých papírových materiálů	3,14
Vysvětlení od osoby, která je zaučovala	4,46
Názorná ukázka od osoby, která je zaučovala	4,56
Vyzkoušení si dané činnosti	4,81

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že nejméně respondentům při adaptačním procesu pomáhají papírové materiály, kdy tato metoda získala nejnižší průměrnou hodnotu. Nejvíce dotazovaným vyhovuje vyzkoušení si dané činnosti s předcházejícím vysvětlením a názornou ukázkou od osoby, která je jim přidělena jako mentor.

Otázka č. 4:

Otázka č. 4 obsahuje celkem 15 tvrzení, kterým respondenti opět přidělovali hodnotu od 1 do 5 dle toho, jak moc s nimi souhlasí (1 nejméně, 5 nejvíce). Tvrzení obsažená v této otázce jsou v následující tabulce č. 8.

Tab. č. 8: Otázka č. 4 – dotazník pro zaměstnance

Tvrzení	Průměrná metoda
Na začátku mi byl přidělen mentor	3,26
Měl/a jsme možnost obrátit se na někoho s dotazy	4,63
Možnost obrátit se na někoho s dotazy jsem využil/a	4,76
Každý dotaz mi byl zodpovězen ihned	4,2
Každý dotaz mi byl zodpovězen jasně	4,1

Zadaný úkol mi byl vždy jasně vysvětlen	4,22
Na pracovišti panuje vstřícná atmosféra	4,2
Kolegové mě mezi sebe přijali	2,68
Proces školení je časově přiměřený	3,85
Cítím se být důležitou součástí společnosti Costa Coffee	3,73
Mám k dispozici všechny ochranné pomůcky	4,49
Mám možnost dodržovat přestávky	3,9
Na závěrečné zkoušky jsem byl/a plně připraven/a	4,29
Dostává se mi zpětné vazby na můj pracovní výkon	3,93
Ve společnosti Costa Coffee plánuji dlouhodobé působení	3,22

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Prvních šest tvrzení se zaměřuje na práci mentorů a na to, zda jsou k dispozici novému zaměstnanci. Průměrná hodnota 3,26 u prvního tvrzení je zářející, protože každému novému zaměstnanci by měl být vždy na začátku přidělen mentor. Je to tak zavedené i v adaptačním systému, který je v Costa Coffee nastaven. Vysoké hodnoty pohybující se mezi 4 až 5 u zbývajících tvrzení v této části otázek poukazují na to, že se noví zaměstnanci mají na koho obrátit s dotazem, a že je jim jejich dotaz jasně a ihned vysvětlen.

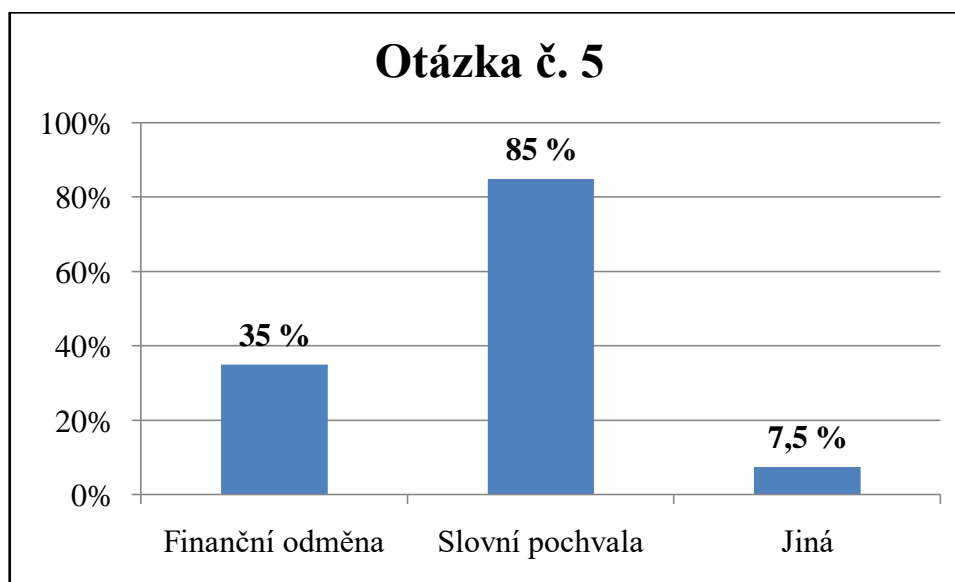
Další dvě tvrzení jsou zaměřena na atmosféru panující na pracovišti a otevřenost kolektivu novým zaměstnancům. Z průměrné hodnoty 4,2 je zřejmé, že na pracovišti panuje vstřícná atmosféra a nový zaměstnanec se v kolektivu cítí dobře a nebojí se na někoho obrátit s dotazy. U tvrzení „Kolegové mě mezi sebe přijali“ je průměrná hodnota poněkud nižší (2,68), což poukazuje na uzavřenost kolektivu.

S průměrnou hodnotu 3,85 je čas poskytnutý novým zaměstnancům na adaptaci převážně dostačující, ale samozřejmě je spousta zaměstnanců, kteří s tímto tvrzením příliš nesouhlasí. Další tvrzení, jejichž průměrná hodnota se pohybuje pod hodnotou 4, jsou: „Cítím se být důležitou součástí společnosti Costa Coffee“, „Mám možnost dodržovat přestávky“ a „Dostává se mi zpětné vazby na můj pracovní výkon“. Je tedy zřejmé, že v těchto oblastech je adaptační proces slabší. Vůbec nejnižší průměrnou hodnotu (3,22) má tvrzení o plánování dlouhodobého působení zaměstnanců v Costa Coffee.

### Otázka č. 5:

Tato otázka byla zaměřena na to, v jaké podobě se zaměstnancům dostává zpětné vazby. Možnostmi byla finanční odměna – příplatky, prémie a slovní pochvala. Dále bylo možné vypsát jinou podobu zpětné vazby. Sprobitné nebylo v této otázce bráno v potaz, jelikož se jedná o zpětnou vazbu od zákazníků a ne vedení.

Obr. č. 12: Otázka č. 5 – dotazník pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

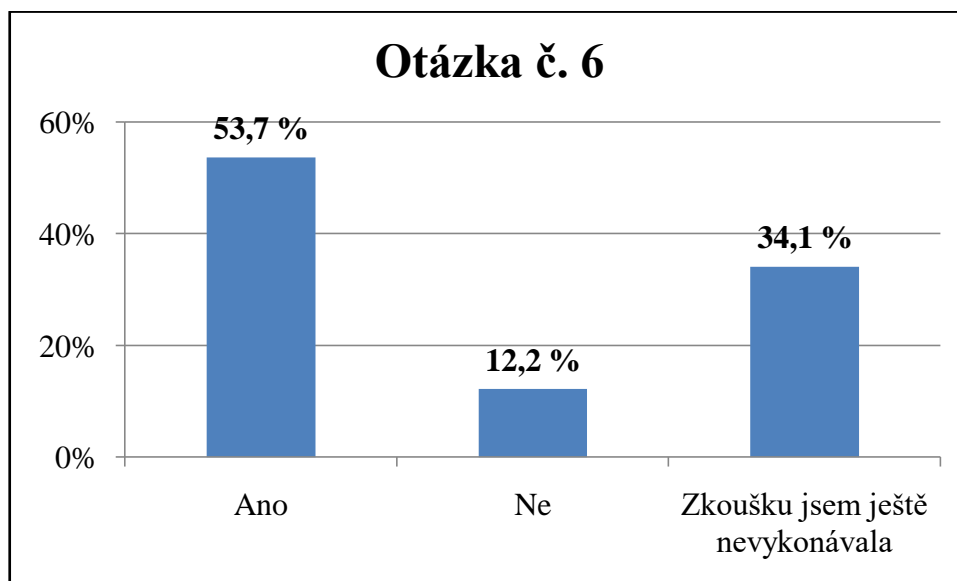
Nejčastěji používaná zpětná vazba je dle šetření slovní pochvala (85 %) od vedoucího zaměstnance. Dále je také využíváno finančních odměn (35 %). Prostor pro tyto odměny je ve variabilní složce mzdy zaměstnanců. Store Manager má možnost po uvážení s dobrým důvodem zaměstnanci upravit tuto variabilní složku v rozmezí 4-14 Kč na hodinu. Této možnosti zpětné vazby je nejvíce využíváno v pražských kavárnách (76,9 %). V poslední možnosti otázky respondenti uváděli jako zpětnou vazbu spokojenost zákazníků a soutěže mezi pracovníky kavárny na prodávání jednotlivých produktů.

### Otázka č. 6 a 7:

Tyto dvě otázky jsou zaměřeny na úspěšnost respondentů v závěrečných baristických zkouškách. V otázce č. 6 odpovídají respondenti, zda splnili závěrečné baristické zkoušky na první pokus. V otázce č. 7 odpovídají respondenti (ti, kteří nezvládli baristické zkoušky), jaký byl důvod neúspěchu u závěrečných baristických zkoušek.

Možnostmi neúspěchu byli nervozita, nedostatečná příprava respondenta, nedostatek času k učení a nedostatek času při zkouškách. K této otázce se respondenti také mohli vyjádřit slovně, pokud jejich důvod byl jiný.

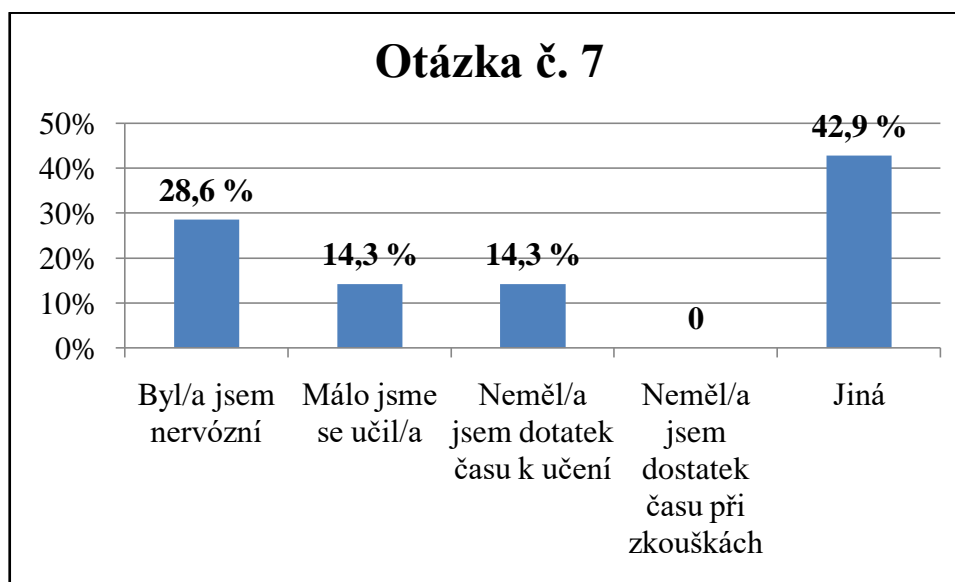
Obr. č. 13: Otázka č. 6 – dotazník pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Vhledem k tomu, že 34,10 % dotazovaných závěrečné zkoušky ještě nevykonávalo, je úspěšnost u zkoušek vysoká (53,7 %). Baristickou zkoušku na první pokus nezvládlo 12,20 % tedy 5 z dotazovaných. 80 % neúspěšných u baristických zkoušek pracuje v pražských pobočkách.

Obr. č. 14: Otázka č. 7 – dotazník pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Dva z dotazovaných přisuzovali své neúspěšnosti nervozitu. Další respondent uznal svou osobní chybu v nedostatečné přípravě a další z respondentů uvedl jako důvod nedostatek času k učení. Nikdo nepřisuzoval své neúspěšnosti čas vyhrazený na závěrečnou baristickou zkoušku. Čas vyhrazený na zkoušku je opravdu velmi dlouhý a každý by ji v tomto časovém úseku měl zvládnout. V možnosti „Jiná“ respondenti jako důvod neúspěchu uváděli, že žádný nebyl. Z takovéto odpovědi lze usoudit, že dotazovaný nebyl schopen žádné sebereflexe. Další respondent uvedl, že nebyl nikým trénovaný. Tento respondent byl opět z pražské pobočky Costa Coffee. Poslední odpověď bylo, že respondent měl problém se seznámit s tryskou a kávovarem v tréninkové místnosti. Ovšem tato odpověď je pouze výmluvou, protože v tréninkové místnosti jsou k dispozici všechny kávovary, které se v Costa Coffee využívají a každý účastník baristické zkoušky pracuje s kávovarem, který má k dispozici na své pobočce a tedy by měl být s kávovarem seznámen.

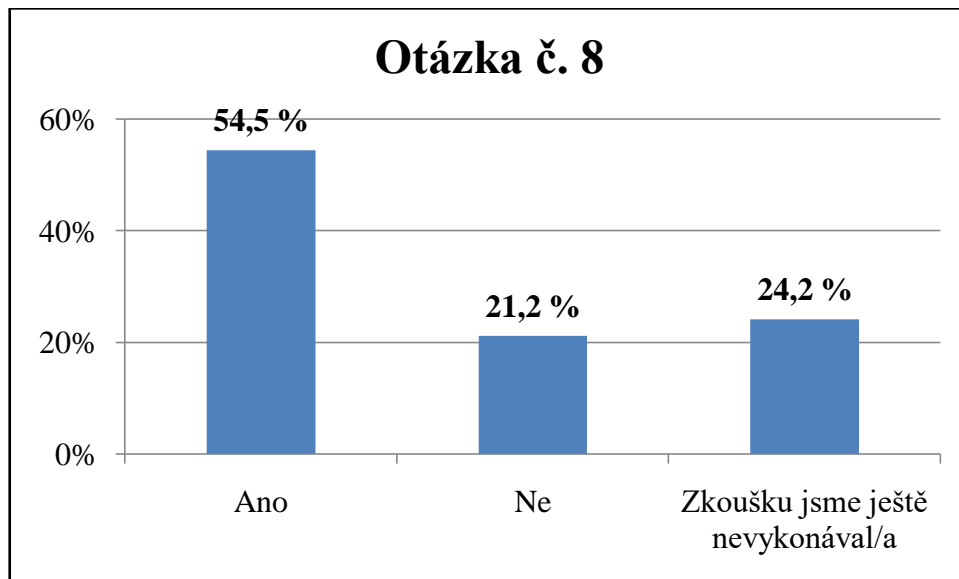
#### Otázka č. 8 a 9:

Tyto dvě otázky jsou zaměřeny na závěrečné baristické zkoušky, konkrétně na techniku latté art, které čekají každého nového zaměstnance na konci jeho adaptačního procesu. Otázka číslo 8 se zaměřuje na úspěšnost v této technice a otázka číslo 9 zjišťuje důvody neúspěšnosti u této části baristických zkoušek. Zvládnutí techniky latté art je u závěrečných baristických zkoušek vnímáno spíše jako nadstandard a pokud jej



zaměstnanec nezvládne, je zkouška z této techniky následně dodělána na pobočce daného zaměstnance.

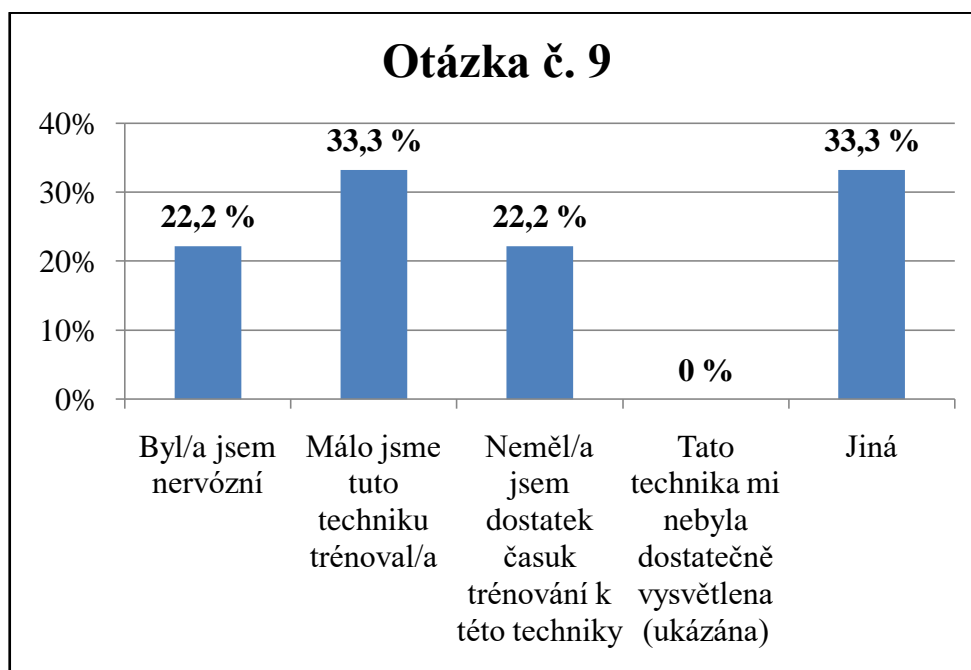
Obr. č. 15: Otázka č. 8 – dotazník pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Úspěšnost u techniky latté art je vzhledem k počtu respondentů, kteří zkoušku ještě nevykonávali, velmi vysoká (54,5 %). Neúspěšnost u této techniky je však vyšší (21,2 %) než neúspěšnost celková u závěrečných baristických zkoušek. Zaměstnanci neúspěšní v této části zkoušek byli z 85,7 % opět z pražských poboček Costa Coffee. Způsobeno to je tím, že tato technika je velmi náročná a její zvládnutí zabere více času, proto také není kladen takový důraz na její zvládnutí.

Obr. č. 16: Otázka č. 9 – dotazník pro zaměstnance



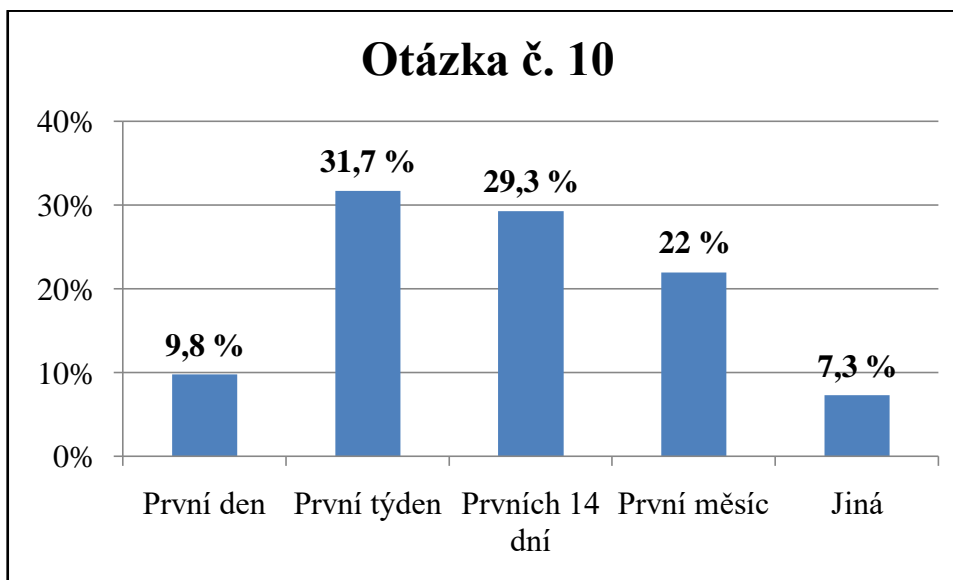
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Dva respondenti opět uvedli jako důvod neúspěšnosti nervozitu, kterou pociťovali během zkoušek. Další dva respondenti uvedli jako důvod nedostatek času k trénování techniky. Tři z dotazovaných vidí problém v jejich nedostatečné přípravě a trénování této techniky. Dobré je, že žádný z dotazovaných neuvedl jako problém nedostatečné vysvětlení techniky. V odpovědi „Jiné“ se objevilo jako důvod opět, že žádný důvod nebyl. Tak to odpověděl stejný respondent jako v otázce č. 7. Další dva respondenti odpověděli, že nechtěli pokoušet štěstí. Tyto odpovědi nelze vnímat jako důvod, respondenti nejspíše byli rádi, že zvládli baristické zkoušky a zvládnutí techniky latté art ani neměli v plánu.

#### Otázka č. 10:

Otázka č. 10 zjišťuje, které období adaptačního procesu bylo vnímáno jako nejobtížnější. Respondenti vybírali z možností: první den, první týden, prvních 14 dní, první měsíc, jiná.

Obr. č. 17: Otázka č. 10 – dotazník pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2017

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, že nejtěžší je pro nové zaměstnance v jejich adaptačním procesu první týden (31,7 %), následně prvních čtrnáct dní (29,3 %), dalších 22 % respondentů vnímala jako nejhorší první měsíc. První den není dotazovanými příliš vnímán jako nejobtížnější část adaptačního procesu. Ovlivněno je to nejspíše tím, že adaptační proces v Costa Coffee je velmi dlouhý, náročný a obsahuje mnoho věcí, co se musí nový zaměstnanec naučit. Z toho důvodu bylo pro respondenty náročné delší časové období než jeden den. V možnosti „Jiná“ respondenti dvakrát odpověděli, že žádná část adaptačního procesu pro ně nebyla nejobtížnější, adaptační proces jim tedy nedělal žádné problémy. Jeden z respondentů odpověděl, že nebyl problém v části adaptačního procesu ale v ročním období, kdy respondent nastupoval před Vánoci, byly tedy vyšší tržby a vše bylo rychlejší a hektičtější.

#### Otázka č. 11:

Tato otázka byla otevřená a zjišťovala, co by respondenti změnili či vylepšili na adaptačním procesu.

Z odpovědí respondentů vyllynuly čtyři základní body, které by dle nich bylo potřeba zlepšit. Těmi body jsou čas poskytnutý na adaptaci, pozornost Baristů věnovaná novým zaměstnancům, množství mentorů a komunikace. Mnoho respondentů (20) odpovědělo, že by na svém procesu neměnilo nic a 3 z nich dodali, že adaptační proces závisí hlavně na jejich pílí a jsou si vědomi, že se musí snažit a zdokonalovat hlavně oni sami.

Co se týče času, tak některým respondentům nevyhovoval čas poskytnutý na adaptaci. Uvítali by, kdyby bylo toto časové období prodlouženo.

Dalším problémem byla pozornost ostatních Baristů a mentora, kteří se jim dle respondentů nevěnovali dostatečně, a to z důvodu nedostatečného množství lidí na kavárně. Baristé a Barista Maestro neměli na nového zaměstnance čas a tak mu nebylo vše dostatečně vysvětleno či ukázáno.

Jako další důvod respondenti uváděli větší množství mentorů, nebo spíše neurčení mentora. Dle systému zavedeného v Costa Coffee by měl být novému zaměstnanci přidělen hned na začátku jeden mentor (Barista Maestro), který by se měl zaměstnanci naplno věnovat. K tomu však evidentně nedochází vždy, což je velký problém. Respondenti si v souvislosti s tím stěžovali i na rozporuplné informace, které se k nim dostávaly od více mentorů.

Posledním problémem uváděným respondenty byla komunikace na kavárně, která jim přišla nedostatečná. Nedostávalo se jim tak odpovědí na jejich dotazy. Všechny výše uvedené problémy spolu souvisí, protože pokud je na kavárně malý počet zaměstnanců, nemá Barista Maestro (tedy mentor) dostatek času na nového zaměstnance a věnuje se mu tak více zaměstnanců a k novému zaměstnanci se tedy dostávají různé informace. Nový zaměstnanec je tak zmatený a neví na koho se obrátit.

### **3.3 Zhodnocení adaptačního procesu**

Proces orientace a adaptace ve společnosti Costa Coffee je zhodnocen na základě informací poskytnutých Training Managerem při polostrukturovaném rozhovoru a hlavně na základě informací z dotazníkových šetření.

#### **3.3.1 Silné stránky**

Důležité je říci, že proces orientace a adaptace nových zaměstnanců je ve společnosti Costa Coffee důkladně promyšlen a rozpracován. Díky této důkladné propracovanosti má proces několik silných stránek. Mezi tyto stránky patří:

- **Orientace na pracovní místo** – Adaptační proces je celkově velmi dobře propracován z hlediska orientace a adaptace nového zaměstnance na náplň jeho práce. Na perfektně proškoleném personálu si společnost Costa Coffee velmi

zakládá. Pro společnost je důležité, aby každý Barista zvládl připravit kávu dle standardů společnosti, znal mnoho informací ohledně kávy a byl schopen zákazníkovi poradit a pomoci s výběrem.

- **Orientace na organizaci** – Z tohoto hlediska je každý nový zaměstnanec velmi dobře proškolen, protože společně s informacemi o kávě musí nový zaměstnanec znát stručnou historii společnosti i současné informace o ní (dceřiné společnosti, struktura, množství poboček v České republice i ve světě a mnoho dalších). Zároveň je také novému zaměstnanci představena struktura společnosti a zaměstnanci působící na hlavních pozicích.
- **Písemné materiály (manuály)** – Důkladná propracovanost písemných materiálů pomáhá novým zaměstnancům snáze se vše naučit díky možnosti brát si tyto manuály domů a tam si je procházet. Manuály obsahují veškeré informace o historii kávy, historii společnosti, současném stavu společnosti, veškerých recepturách a postupech, pomůckách, údržbě spotřebičů atd. Vzhled manuálů je příjemný a obsahuje mnoho obrázků a míst vyhrazených poznámkám. Dalším kladem písemných materiálů je jejich pravidelná aktualizace.
- **Mentori** – Každému novému zaměstnanci je přiřazen na začátku adaptačního procesu mentor. Mentorem se může stát pouze Barista Maestro, který absolvuje školení zabývající se náplní práce na této pozici.
- **Náklady** – Ve společnosti Costa Coffee jsou na zaučení každého nového zaměstnance vyhrazeny vysoké finanční náklady. Společnost v tomto ohledu na novém zaměstnanci nešetří. Aby se nový zaměstnanec naučil dělat skvělou kávu, je potřeba neustále zkoušet dané druhy kávy a proto se spotřebuje velké množství materiálu (mletá káva, mléko atd.).

### 3.3.2 Slabé stránky

Jak bylo již řečeno proces orientace a adaptace je ve společnosti Costa Coffee důkladně propracován. Samozřejmě se najde několik nedostatků, které by mohly být vylepšeny. Mezi tyto slabé stránky a nedostatky patří:

- **Vytíženost Baristy Maestro (mentora)** – Pracovník na této pozici je ve všech pobočkách velmi vytížený. Kromě toho, že plní funkci klasického Baristy, je také lídrem celé směny. Zodpovídá za vedení směny, spolupráci týmu a souhru členů týmu. K těmto povinnostem často Barista Maestro zvládá činnosti

Assistant Managera (tvorba objednávek, inventura atd.), ačkoli není oficiálně na této pozici a tudíž za tuto práci není dostatečně ohodnocen. Díky všem těmto povinnostem nemá Barista Maestro dostatek času na nového zaměstnance a nemůže se mu plně věnovat.

- **Rozporuplné informace** – Na základě výše uvedeného bodu se novému zaměstnanci střídavě věnuje několik lidí a novému zaměstnanci se pak dostává rozporuplných informací. Každý Barista má trochu jinou techniku práce s mlékem, proto je důležité, aby se novému zaměstnanci plně věnoval jeden mentor, který mu ukáže svou techniku, popřípadě pomůže novému zaměstnanci nalézt vlastní. Nový zaměstnanec je pak na základě těchto rozporuplných informací často zmatený a neví, která informace je správná.
- **Sociální adaptace** – Ačkoli z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci byli do kolektivu většinou vřele přijati a na pracovišti panuje dobrá nálada, našli se mezi respondenty i tací, kteří se do kolektivu necítili být přijati. V rámci sociální adaptace Costa Coffee nepodniká žádné kroky, což se odráží na pocitu důležitosti nového zaměstnance ve vztahu ke společnosti a na jeho ne vždy vřelém přijetí do kolektivu.
- **Třídenní školení ve školícím centru v Praze** – Zde nastává problém toho, že zaměstnanci z mimopražských kaváren na toto školení do Prahy nedojíždí. Dokonce se v dotazníkovém šetření objevil názor respondenta, který toto školení absolvoval, označující jej za bezpředmětné. Po konzultaci se Store Managerem plzeňské pobočky bylo zjištěno, že i vedoucí pracovníci toto školení považují za bezpředmětné, protože ve školícím centru za tři dny si nový zaměstnanec nezkusí a nezažije reálný chod kavárny.
- **Vyhrazený čas** – Mnoho respondentů se v dotazníkovém šetření shodlo na prodloužení poskytnutého času. Naopak Training Manager by tento čas zkrátil. Vyhrazený čas se nezdá nedostačující, už jen z pohledu vysoké úspěšnosti v závěrečných baristických zkouškách. Tento pocit zaměstnanců nejspíše vyplývá z nedostatečné pozornosti Baristů Maestro. Tato nedostatečná pozornost je vysvětlena v předešlých bodech.
- **Odměňování** – Zaměstnancům Costa Coffee je poskytnuta zpětná vazba na jejich pracovní výkon většinou v podobě slovní pochvaly. Problém s finanční odměnou tkví v jejím nesouměrném používání, které závisí pouze na úvaze

Store Managera. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že finanční odměny jsou využívány pouze Store Managery z pražských poboček, což může demotivovat zaměstnance z poboček mimopražských.

- **Kontrola a zpětná vazba** – Kontrolu a zpětnou vazbu adaptačního procesu nového zaměstnance provádí Barista Maestro (mentor) a Store Manager za pomoci pozorování a rozhovorů. Tyto rozhovory však nejsou nijak pravidelné.
- **Tok informací** – Z rozhovoru s Training Managerem vyplynulo, že považuje stávající systém za bezchybný, což se ovšem rozchází s výsledky z dotazníkových šetření. Je tedy zřejmé, že se k Training Managerovi vůbec nedostávají informace o vnímání adaptačního procesu samotnými zaměstnanci.
- **Další vzdělávání** – Po ukončení procesu adaptace a orientace není ve společnosti pro zaměstnance žádná další možnost vzdělávání. Z dotazníkových šetření vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali další kurzy, ve kterých by mohli zlepšovat a zdokonalovat své schopnosti.
- **Nedostatek informací o zaměstnaneckých výhodách** – V této oblasti neexistuje žádný dokument, který by shrnoval zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci se o těchto výhodách dozvídají jen od kolegů. Noví zaměstnanci tak vůbec netuší, čeho můžou využívat. Často se k nim ani informace o všech výhodách nedostanou.
- **Chybějící informace o mzdovém ohodnocení, vyplácení náhrad apod.** – Takové informace jsou novému zaměstnanci poskytnuty pouze ústně a neexistují v písemné podobě.
- **Neexistence komplexní směrnice** – Ve společnosti Costa Coffee, jak již bylo několikrát řečeno, je zavedený adaptační proces důkladně propracovaný, ale neexistuje k němu komplexní směrnice. Důvodem je nejspíše to, že tento systém vytvořil a má na starosti pouze jeden zaměstnanec (Training Manager) pro celou Českou republiku. Training Manager tedy neměl potřebu směrnici sepsávat. Komplexní směrnice by však měla být sepsána.

## **4. Návrhy opatření**

### **4.1 Komplexní směrnice**

Současný systém zavedený v Costa Coffee je důkladně rozpracován, ale nejsou sepsány žádné směrnice či dokument, který by o procesu pojednával. Jeho podoba je od Training Managera předávána Store Managerovi a Baristovi Maestro pouze ústně. Směrnice by měla být sepsána Training Managerem. V obsahu komplexní směrnice by mělo být jasně uvedeno – kdo a jak se na daném procesu podílí a co je jeho náplní práce, rozepsaný časový plán adaptačního procesu, co je zahrnuto v písemných materiálech poskytnutých novému zaměstnanci, kdo, jak a v jakém časovém intervalu provádí kontroly procesu, podoba a četnost zpětné vazby.

Vytvoření komplexní směrnice by jistě nebylo příliš nákladné, protože všechna pravidla a postupy již existují. Jednalo by se pouze o jejich sepsání do jednoho dokumentu.

### **4.2 Doplnění informací**

Písemné materiály poskytnuté novému zaměstnanci jsou velmi obsáhlé, ale přesto by bylo vhodné doplnit je o několik informací. Zároveň by bylo vhodné pozměnit strukturu písemných materiálů, protože informace týkající se bezpečnosti, požární ochrany a hygienického minima jsou obsaženy v provozním manuálu, který je však k dispozici pouze na prodejně a zaměstnanec k němu nemá nepřetržitý přístup. Dále jsou ve Školícím manuálu kromě informací o kávě a postupech také informace o společnosti. Z toho důvodu je manuál obsáhlý a zároveň však nejsou zaměstnanci poskytnuty všechny informace.

Vhodná by byla následující struktura:

- Orientační balíček – Do něho by byly zařazeny informace o společnosti (historie, struktura, kontakty na zaměstnance, cíle atd.), informace o bezpečnosti, požární ochraně, hygienickém minimu. Tyto informace, které se momentálně nachází ve Školícím manuálu a provozním manuálu, by bylo vhodné doplnit právě o ty, co se do nich už nevešly. Doplnit je potřeba informace o mzdovém systému (struktura mzdy, způsob vyplácení, vyplácení



náhrad, dovolené atd.) a informace o zaměstnaneckých výhodách, kterých momentálně není příliš mnoho.

- Školící manuál – Tento materiál by měl obsahovat pouze informace spojené s kávou, její historií, přípravou a servírováním.
- Barista kniha – Tento materiál by zůstal v nezměněné podobě.

Veškeré výše uvedené úpravy by měl provést Training Manager, který za tyto materiály zodpovídá, sám je vytváří a aktualizuje. Tyto úpravy by jistě také nebyly příliš nákladné. Proběhnout by mohly během jedné z pravidelných aktualizací.

### **4.3 Třídenní školení ve školícím centru**

U tohoto bodu je nepřijatelné, aby se část nových zaměstnanců třídenního školení v Praze účastnila a druhá část ne. Plán adaptačního procesu musí být naprosto jasný a také dodržován, proto by bylo vhodné buď toto školení zrušit, nebo dodržovat, aby se ho účastnil opravdu každý nový zaměstnanec. Pokud by bylo školení zrušeno, odpadly by s tím starosti Training Managerovi, který už tak má mnoho povinností, jelikož je na této pracovní pozici sám. Vzhledem k odpovědím respondentů z dotazníkových šetření by to bylo nejspíše vhodné.

Tato problematika by měla být projednána na poradě, které by se účastnil Training Manager

a Store Manager z každé kavárny, aby mohlo dojít k předání si zkušeností a názorů. Porady Store Managerů samozřejmě probíhají ve společnosti pravidelně i za účasti Training Managera. Výše uvedená problematika by tedy mohla být jedním z bodů těchto jednání.

Zrušení tohoto školení by vedlo k úspoře času, který mu věnuje Training Manager i noví zaměstnanci.

### **4.4 Struktura zaměstnanců na kavárně – Assistant Manager**

Největším problémem, který vyplynul z dotazníkových šetření, je malý počet zaměstnanců v kavárně a na směně. Tento problém následně narušuje a ztěžuje průběh

adaptačního procesu nového zaměstnance. Důvodem velkého zatížení všech zaměstnanců a hlavně Baristy Maestro povinnostmi je nevyužití pozice Assistant Manager. Zaměstnanec na této pozici pomáhá s některými činnostmi (objednávky, inventura atd.) Store Managerovi a zároveň funguje v kavárně i jako Barista. Po rozhovoru se Store Managerem z plzeňské pobočky, bylo zjištěno, že ačkoli by tato funkce měla být ve společnosti využívána, v realitě existují Assistant Manageri pouze dva. Díky neexistenci této pozice přechází její náplň práce na Baristu Maestro. Barista Maestro tak asistuje Store Managerovi, vede chod směny a k tomu všemu ještě mentoruje nové zaměstnance.

Toto vytížení Baristy Maestro pak vede k problémům popsaných ve slabých stránkách procesu, protože se nemůže plně věnovat mentorování nových zaměstnanců. Těmito problémy jsou nedostatečné množství času, které pocítují noví zaměstnanci při adaptačním procesu a rozporuplné informace, které se k novým zaměstnancům dostávají. Tyto dva problémy jdou ruku v ruce a navzájem se ovlivňují. Využitím pozice Assistant Managera by Barista Maestro měl více času na nové zaměstnance a výše uvedené problémy by byly odstraněny.

Zavedení pozice by měl na každé pobočce provést Store Manager, který by na toto místo dosadil toho Baristu Maestro, který už tuto práci dávno dělá. Barista Maestro by tak náplň práce zvládal a zároveň by povýšil, což by bylo doprovázeno navýšením mzdy a motivací zaměstnance.

Pozice Assistant Manager již ve struktuře společnosti existuje a na dvou pobočkách i funguje. Je tedy nelogické této pozice nevyužívat, když přispěje k lepší organizaci práce. Samozřejmě díky navýšení mzdy, které je s touto pozicí spojeno, by došlo k vyšším mzdovým nákladům. Na druhé straně by to však přispělo k výraznému zlepšení adaptačního procesu.

## **4.5 Sociální adaptace**

Sociální adaptací se ve společnosti Costa Coffee příliš nezabývají. Sociální adaptace je však pro adaptační proces důležitá. Je podstatné, aby se nový zaměstnanec v kolektivu cítil dobře, na pracovišti panovala dobrá nálada a fungovala komunikace. Díky tomu je proces adaptace snazší a rychlejší.

Sociální adaptaci napomáhají firemní akce, jako jsou rauty, večírky apod. Při těchto akcích se zaměstnanci lépe seznámí a vytvoří si osobní vztahy. Poznají se mimo pracovní prostředí, kde se budou cítit uvolněně. Takové akce jsou pro společnost finančně nákladnější a rizikem je zde nízká účast zaměstnanců. V mnoha podnicích jsou však běžnou praxí a výrazně napomáhají k utužení kolektivu.

## **4.6 Kontrola a zpětná vazba**

Kontrola a zpětná vazba ve společnosti Costa Coffee probíhá nepravidelně. Tyto kontroly by měly mít stanovený interval i strukturu. Nejvhodnější interval pro kontrolu a zpětnou vazbu je jednou týdně. Hodnocení by mělo probíhat formou rozhovorů od Store Managera i mentora.

Toto Hodnocení by mělo probíhat i na konci adaptačního procesu opět formou rozhovoru provedeného za přítomnosti Store Managera a Baristy Maestro. S tím souvisí i následující bod návrhu opatření.

## **4.7 Tok informací**

Z dotazníkových šetření a rozhovoru s Training Managerem vyplynulo, že Training Manager nemá tušení, jak vnímají proces orientace a adaptace noví zaměstnanci. S novými zaměstnanci jsou vedeny rozhovory, avšak v nepravidelných intervalech. Navíc tyto získané informace se vůbec nedostanou k Training Managerovi. Z toho důvodu nemá Training Manager žádný důvod adaptační proces zlepšovat.

Pro účely kontroly a zpětné vazby by byl vhodný dotazník, který by vyplnil každý nový zaměstnanec na konci svého adaptačního procesu. Tento dotazník by zhodnotil Training Manager a jeho výsledky by předal personálnímu útvaru a vedoucím poboček (Store Manager). Takový dotazník by zjišťoval, zda je zavedený systém dodržován a jak vyhovuje zaměstnancům. Pro tento účel je vhodný dotazník použitý v této bakalářské práci (viz příloha C). Jediná otázka, která by se nepoužila, je otázka zaměřená na dobu setrvání zaměstnance ve společnosti, protože by dotazník zaměstnanci vyplňovali na konci svého adaptačního procesu.

Toto opatření není nijak finančně ani časově náročné. Pokud by byl použit dotazník z této bakalářské práce, odpadly by náklady s jeho tvorbou. Úskalí tohoto opatření spočívá v možné nepravdivosti odpovědí zaměstnanců, což by se dalo odstranit anonymitou dotazníku.

## **4.8 Odměňování**

Zaměstnanci jsou odměňováni velmi nesouměrně. Odměnit zaměstnance je možné pomocí variabilní složky mzdy, která se pohybuje mezi 4 až 14 Kč. Takového odměňování je však využito na základě uvážení Store Managera. Některý Store Manager toho využívá více a některý méně, proto se zaměstnanci můžou cítit ukřivděně. Pro odměňování by měla být stanovena pravidla, při kterých bude odměna udělena za splnění daných podmínek a v dané výši. Podmínkou by mohlo být určité množství odpracovaných hodin či prodaných produktů. Od množství by se odvíjela i částka. Tyto hranice by mělo stanovit personální oddělení.

Dále by měli být odměňováni zaměstnanci na základě délky jejich setrvání ve společnosti. Je dobré odměnit zaměstnance za jeho loajlnost, což vede k jeho motivaci setrvat ve společnosti. Vzhledem k vysoké finanční náročnosti adaptačního procesu by bylo dobré si tyto zaměstnance udržovat a vážit si jich. Výši těchto odměn by stanovoval opět personální útvar.

## **4.9 Vzdělávání**

Dle dotazníkových šetření by zaměstnanci uvítali další možnosti rozvoje. Společnost by mohla zaměstnancům poskytnout další školení v technice latté art. V rámci klasického školení se zaměstnanci naučí pouze jeden „obrázek“, ale v této technice je mnohem více dalších možností. Jistě by toto školení mnoho zaměstnanců uvítalo, protože zaměstnanci Costa Coffee mají ke kávě dobrý vztah a rádi kávu připravují. Takové školení by bylo dobrovolné a vedl by ho opět Training Manager. Zatíženost Training Managera by nebyl problém, jelikož momentálně je přijatý další zaměstnanec na tuto pozici.

Takové opatření by bylo pro společnost velice finančně nákladné, proto by si zájemci určitou část nákladů mohli proplácet sami.

## 5. Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na jednu z nejdůležitějších personálních činností, tou je proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Této činnosti není vždy věnována dostatečná pozornost. Dobře zpracovaný a provedený adaptační proces poskytuje novému zaměstnanci podporu a napomáhá mu ke snadnému a rychlému zařazení na dané pracovní místo, do kolektivu a celé společnosti. Pracovník, který absolvuje takový adaptační proces, je následně loajální vůči společnosti.

Cílem práce bylo na základě odborné literatury popsat proces orientace a adaptace. S pomocí takto získaných poznatků následně zanalyzovat proces orientace a adaptace nového zaměstnance v konkrétním podniku. Dále zhodnotit tento proces a následně na základě hodnocení navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení a zefektivnění adaptačního procesu.

Podnikem, ve kterém je adaptační proces zkoumán, je společnost Costa Coffee. Jedná se o společnost, která provozuje kavárny téměř po celém světě. Tato společnost si velmi zakládá na perfektně připravené kávě. Z toho důvodu věnuje velkou pozornost školení nových zaměstnanců. V této bakalářské práci je společnost Costa Coffee představena z hlediska vnějšího a vnitřního prostředí, krátké historie a cílů společnosti. K představení společnosti byly použity interní materiály společnosti.

K analýze adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti Costa Coffee bylo použito metody analýzy některých interních materiálů a metody rozhovoru s pracovníkem, který se daným procesem zabývá.

Zhodnocení procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku proběhlo pomocí dvou dotazníkových šetření. Jeden dotazník byl vytvořen pro vedoucí kaváren (Store Manager) a druhý dotazník pro ostatní zaměstnance, kteří si adaptačním procesem prošli, či stále procházejí.

Na základě výsledků dotazníkových šetření byly popsány silné a slabé stránky adaptačního procesu zavedeného ve společnosti Costa Coffee. Následně byla navržena opatření, která by napomohla eliminovat či zlepšit zjištěné slabé stránky.

Silnou stránkou adaptačního procesu je jeho celková rozpracovanost a promyšlenost, dále detailnost písemných materiálů poskytnutých novému zaměstnanci, příjemná

vizuální podoba těchto materiálů, existence mentorů v procesu a dostatečně vysoké náklady poskytnuté na každého nového zaměstnance.

Zjištěnými slabými stránkami adaptačního procesu jsou neexistence komplexní směrnice, některé chybějící informace o zaměstnaneckých výhodách, mzdovém systému a s tím spojené dovolené, náhrady volna atd. Dále neefektivnost třídního školení ve školicím centru v Praze, nedostatečné množství zaměstnanců na směně a následného vysokého vytížení Baristů Maestro, věnování nízké pozornosti sociální adaptaci, nepravidelné a nestrukturované kontroly a hodnocení, neexistující informovanost Training Managera o vnímání adaptačního procesu samotnými zaměstnanci, nejasné odměňování zaměstnanců za jejich pracovní výkon a neexistence jiných vzdělávacích programů.

Na konci této bakalářské práce jsou navržena opatření, která eliminují či snižují dopad výše uvedených slabých stránek. Těmi opatřeními jsou vytvoření komplexní směrnice adaptačního procesu, doplnění informací doprovázené změnou struktury písemných materiálů, porada o možném zrušení třídního školení ve školicím centru, využití dosud neobsazené pozice Assistant Manager, která by převzala některé povinnosti Baristy Maestro, aby nedocházelo k jeho vysokému vytížení. Dalšími návrhy jsou zavedení firemních akcí (večírky, rauty), které by zlepšovaly sociální adaptaci, provádění pravidelných a strukturovaných rozhovorů jednou týdně, využití dotazníku použitého v této práci (viz příloha C) ke kontrole adaptačního procesu Training Managerem, zavedení strukturovaného odměňování stálých zaměstnanců a návrhy dalších možností vzdělávání v podniku.

Celkově však lze proces vnímat jako efektivní, což se projevuje i na vysoké úspěšnosti zaměstnanců u závěrečných baristických zkoušek.

## 6. Seznam použité literatury a dalších zdrojů

ARMSTRONG, Michael, STEPHEN, Taylor. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

JERMÁŘ, Milan. Spolupráce v sítích a psychologická smlouva. *Trendy v podnikání*. Plzeň: Vydavatelství ZČU, 2014, **6**(3), 22. ISSN 1805-0603.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-2473-269-5

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. 4. rozš. a akt. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177s. ISBN 978-80-7435-331-4

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. akt. a přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

### Internetové zdroje

Costa Coffee. *Costa Story*. [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.costa-coffee.cz/costa/story>

Eet1. *Co je EET?* [online]. [cit. 2017-02-24]. Dostupné z: <https://www.eet1.cz/poradna/co-je-eet/>

IPodnikatel. *Finanční analýza v praxi*. [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

## **Interní materiály společnosti**

*Barista kniha.* Costa Coffee. Lighthouse – Jankovcova 1569/2C, 170 00 Praha 7. 2017, 56 s.

*Prezentace porady manažerů břez-en-duben.* Costa Coffee. Lighthouse – Jankovcova 1569/2C, 170 00 Praha 7. 2017, 32 s.

*Školící manuál: Jak připravovat dobrou kávu.* Costa Coffee. Lighthouse – Jankovcova 1569/2C, 170 00 Praha 7. 2017, 59 s.

*Welcome to home of irresistible coffee: Představení firmy.* Costa Coffee. Lighthouse – Jankovcova 1569/2C, 170 00 Praha 7. 2017, 37 s.

*Výroční zprávy (2011-2015).* Costa Coffee. Lighthouse – Jankovcova 1569/2C, 170 00 Praha 7, 140 s.



## 7. Seznam obrázků

Obr. č. 1: Socializační model.....	22
Obr. č. 2: Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	30
Obr. č. 3: Herzbergova motivační teorie.....	30
Obr. č. 4: Mapa zemí s kavárnami Costa Coffee.....	35
Obr. č. 5: Schéma naplňování vize Costa Coffee.....	36
Obr. č. 6: Vývoj výsledku hospodaření společnosti Best Coffee.....	40
Obr. č. 7: SWOT analýza Costa Coffee.....	43
Obr. č. 8: Otázka č. 3 – dotazník pro Store Managera.....	51
Obr. č. 9: Otázka č. 10 – dotazník pro Store Managera.....	56
Obr. č. 10: Otázka č. 11 – dotazník pro Store Managera.....	57
Obr. č. 11: Otázka č. 12 – dotazník pro Store Managera.....	58
Obr. č. 12: Otázka č. 5 – dotazník pro zaměstnance.....	62
Obr. č. 13: Otázka č. 6 – dotazník pro zaměstnance.....	63
Obr. č. 14: Otázka č. 7 – dotazník pro zaměstnance.....	64
Obr. č. 15: Otázka č. 8 – dotazník pro zaměstnance.....	65
Obr. č. 16: Otázka č. 9 – dotazník pro zaměstnance.....	66
Obr. č. 17: Otázka č. 10 – dotazník pro zaměstnance.....	67

## 8. Seznam tabulek

Tab. č. 1: Plán staveb nových poboček Costa Coffee na rok 2017.....	37
Tab. č. 2: Výpočet ROA a ROE.....	41
Tab. č. 3: Otázka č. 5 – dotazník pro Store Managera.....	52
Tab. č. 4: Otázka č. 6 – dotazník pro Store Managera.....	53
Tab. č. 5: Otázka č. 7 – dotazník pro Store Managera.....	54
Tab. č. 6: Otázka č. 9 – dotazník pro Store Managera.....	55
Tab. č. 7: Otázka č. 3 – dotazník pro zaměstnance.....	60
Tab. č. 8: otázka č. 4 – dotazník pro zaměstnance.....	60

## **9. Seznam příloh**

Příloha A – Otázky k polostrukturovanému rozhovoru s Training managerem

Příloha B – Dotazník pro Store Managera

Příloha C – Dotazník pro zaměstnance

Příloha D – Náhled jedné ze stran Školícího manuálu

Příloha E – Závěrečný test k baristickým zkouškám

Příloha F – Test pro Baristu

Příloha G – Strukturovaná zpětná vazba

Příloha H – Costa Check

# Přílohy

## Příloha A – Otázky ke strukturovanému rozhovoru s Training Managerem

1. Jak vypadá (co obsahuje) adaptační plán vytvořený v Costa Coffee?
2. Jaké materiály jsou poskytnuty novým zaměstnancům?
3. O jaké informace je dle Vás potřeba písemné materiály poskytnuté novým zaměstnancům doplnit?
4. Mají zaměstnanci možnost vzít si materiály domů a prostudovat si je?
5. Jak často dochází k aktualizaci písemných materiálů?
6. Které materiály a postupy se nejvíce při adaptačním procesu osvědčili?
7. Kde vidíte silné a slabé stránky materiálů poskytnutých zaučujícím se zaměstnanci?
8. Kdo všechno se účastní adaptačního procesu zaměstnance a jakou má při tom roli?
9. Kdo je novému zaměstnanci při adaptačním procesu přidělován jako mentor?
10. Procházejí tito mentoři zvláštním školením?
11. Kolik času je novému zaměstnanci vyhrazeno na zaučení?
12. Je dle vás poskytnutý čas postačující nebo je potřeba ho upravit?
13. Jak často a v jaké formě dochází ke kontrole a zpětné vazbě průběhu procesu orientace a adaptace nového zaměstnance?
14. Jaké jsou náklady na každého nového pracovníka? (od získávání, výběr a přijetí pracovníka až po proces orientace a adaptace)
15. Jaký význam přikládáte adaptačnímu procesu?
16. Která část adaptačního procesu je dle Vás kritická, nejdůležitější (první týden, měsíc atd.)?
17. Dalo by se na adaptačním procesu v Costa coffee něco vylepšit (přidat informace, změnit postup atd.)?

## Příloha B – Dotazník pro Store Managera

1. Na jaké pobočce působíte jako Store Manager?
  - Brno
  - Hradec Králové
  - Liberec
  - Ostrava

- Pardubice
- Praha
- Teplice
- Plzeň

2. Jak dlouho působíte v této funkci?

.....

3. Jaké metody využíváte při hledání nových zaměstnanců?

- Inzerát na internetu
- Pracovní agentury
- Stránky společnosti na Facebooku
- Internetové stránky společnosti
- Inzerát přímo na kavárně
- Doporučení od stávajícího zaměstnance
- Jiné.....

4. Jaké metody používáte při přijímání nových zaměstnanců? (Můžete zaškrtnout více odpovědí.)

- Životopis
- Pohovor
- Přezkoušení v provozu
- Jiné

.....

5. Přiřaďte každému kritériu hodnotu od 1 do 5 dle toho, jak moc důležitou roli hraje při rozhodování o přijetí. (1 nedůležité, 5 velmi důležité)

- |                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Dosažené vzdělání            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Předchozí zkušenosti v oboru | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Příjemný vzhled              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Příjemné vystupování         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Jazykové znalosti            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. V čem proces výběru dle Vás hlavně ovlivňuje adaptaci nových zaměstnanců? Ohodnoťte na škále od 1 do 5. (1 nedůležité, 5 velmi důležité)

- |                      |   |   |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| a) Rychleji se zaučí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Snadněji se zaučí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- c) Snáze se začlení do kolektivu 1 2 3 4 5
- d) Sníží se nebezpečí, že nebude na práci stačit 1 2 3 4 5
- e) Sníží se nebezpečí brzkého odchodu 1 2 3 4 5
7. Jak se Vy osobně podílíte na procesu adaptace nových zaměstnanců? Ohodnoťte na škále o 1 do 5. (1 nedělám to, 2 dělám málokdy, 3 dělám někdy, 4 dělám často, 5 dělám vždy)
- a) Sdělují základní informace 1 2 3 4 5
- b) Přiděluji novému zaměstnanci mentora 1 2 3 4 5
- c) Mentoruji nového zaměstnance sám 1 2 3 4 5
- d) Na proces adaptace jen dohlížím 1 2 3 4 5
- e) Proces adaptace jen kontroluji 1 2 3 4 5
- f) Procesu adaptace se vůbec neúčastním 1 2 3 4 5
8. Kde vidíte kritický bod (nejdůležitější část) adaptačního procesu nových zaměstnanců?
- .....
9. Ohodnoťte na škále od 1 do 5 dle toho, jak s daným tvrzením souhlasíte (1 nesouhlasím, 2 spíše nesouhlasím, 3 nevím, 4 spíše souhlasím, 5 souhlasím).
- a) Mentoři odvádějí svou práci dobře 1 2 3 4 5
- b) Poskytnutý čas je potřeba upravit 1 2 3 4 5
- c) Písemné materiály je potřeba doplnit o další informace 1 2 3 4 5
- d) Kontroly adaptačního procesu by mohly probíhat častěji 1 2 3 4 5
10. Pozměnil/a byste čas poskytnutý novým zaměstnancům k adaptaci?
- Prodloužil/a bych ho o 40 hodin
- Zkrátil/a bych ho o 40 hodin
- Prodloužil/a bych ho o 20 hodin
- Zkrátil/a bych ho o 20 hodin
- Nic bych neměnil/a
- Jiné.....
11. O jaké informace byste doplnil/a písemné materiály poskytnuté novým zaměstnancům? (Můžete vybrat více odpovědí.)
- Seznam zaměstnaneckých výhod
- Kontakty na hlavní pracovníky podniku
- Přehled možností vzdělávání v organizaci

- Informace o odměňování (přesčasy, dovolená, vyplácení mezd atd.)
- Informace o zaměstnaneckých výhodách (pojištění, stravování atd.)
- Jiné.....

12. Jak často by dle Vás, měly probíhat kontroly adaptačního procesu?

- Jednou týdně
- Jednou měsíčně
- Jen na konci adaptačního procesu
- Neměly by probíhat vůbec
- Jiné.....

13. Co by se na stávajícím systému dle Vás mělo zlepšit?

.....

14. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

Příloha C – Dotazník pro zaměstnance

1. Jak dlouho již pracujete v Costa Coffee?

- 1-6 měsíce
- 7-12 měsíců
- 1-3 roky
- Více než 3 roky

2. Na jaké pobočce Costa Coffee pracujete?

- Brno
- Hradec Králové
- Liberec
- Ostrava
- Pardubice
- Praha
- Teplice
- Plzeň

3. Přiřaďte každé z metod hodnotu od 1 do 5 dle toho, jak moc vám pomohly při zaučování.

(1 nejméně, 5 nejvíce)

- a) Učení z poskytnutých papírových materiálů (manuály) 1 2 3 4 5
- b) Vysvětlení od osoby, která vás zaučovala 1 2 3 4 5
- c) Názorná ukázka od osoby, která vás zaučovala 1 2 3 4 5
- d) Vyzkoušení si dané činnosti 1 2 3 4 5

4. Přiřaďte níže uvedeným tvrzením hodnotu od 1 do 5 dle toho, jak moc s nimi souhlasíte. (1 nejméně, 5 nejvíce)

- a) Na začátku mi byl přidělen mentor 1 2 3 4 5
- b) Měl/a jsem možnost obrátit se na někoho s dotazy 1 2 3 4 5
- c) Možnost obrátit se na někoho s dotazy jsem využil/a 1 2 3 4 5
- d) Každý dotaz mi byl zodpovězen ihned 1 2 3 4 5
- e) Každý dotaz mi byl zodpovězen jasně 1 2 3 4 5
- f) Zadaný úkol mi byl vždy jasně vysvětlen 1 2 3 4 5
- g) Na pracovišti panuje vstřícná atmosféra 1 2 3 4 5
- h) Kolegové mně mezi sebe přijali 1 2 3 4 5
- i) Proces školení je časově přiměřený 1 2 3 4 5
- j) Cítím se být důležitou součástí společnosti Costa Coffe 1 2 3 4 5
- k) Mám k dispozici všechny ochranné pomůcky 1 2 3 4 5
- l) Mám možnost dodržovat přestávky 1 2 3 4 5
- m) Na závěrečné zkoušky jsem byl/a plně připraven/a 1 2 3 4 5
- n) Dostává se mi zpětné vazby na můj pracovní výkon 1 2 3 4 5
- o) Ve společnosti Costa Coffee plánuji dlouhodobé působení 1 2 3  
4 5

5. V jaké podobě se Vám dostává zpětné vazby?

- Finanční odměna – příplatky, prémie
- Slovní pochvala
- Jiné.....

6. Uspěl/a jste v závěrečných zkouškách na první pokus?

- Ano
- Ne

7. Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce NE, kde myslíte, že byl problém?

- Byl/a jsme nervózní
- Málo jsem se učil/a
- Neměl/a jsem dostatek času k učení



- Neměl/a jsem dostatek času při zkouškách
- Jiné.....

8. Zvládl/a jste při závěrečných zkouškách i techniku Latte art?

- Ano
- Ne

9. Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce NE, kde myslíte, že byl problém?

- Byl/a jsem nervózní
- Málo jsem tuto techniku trénoval/a
- Neměl/a jsem dostatek času k trénování této techniky
- Tato technika mi nebyla dostatečně vysvětlena (ukázána)
- Jiné.....

10. Jaká část zaučovacího období pro vás byla nejobtížnější?

- První den
- První týden
- Prvních 14 dní
- První měsíc
- Jiné.....

11. Co byste na Vašem procesu zaučení vylepšil/a či změnil/a?

.....

12. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

13. Kolik je Vám let?

## UMĚNÍ ESPRESSA

### Příprava "dokonalého espressa"



#### Nauč mě

Espresso je srdcem Costa Coffee. Je to základ pro všechny naše kávové nápoje. Espresso je velmi silná dávka kávy. Malá černá, zdravá káva.

Každé espresso by mělo mít zlatou bohatou pěnu, která „zapečetí“ kávu a udrží na dostatečně dlouhou dobu jeho chuť a aroma. Když je správně extrahováno, mělo by perfektní espresso chutnat stejně sladce jako hořce. Vyváženost všech 4 základních chuťových profilů (sladkost, slanost, kyselost a hořkost) vyjadřuje správnou přípravu espressa.

Tento nápoj připravujeme ve dvou velikostech – solo (30 ml) a doppio (60 ml)

Pro perfektní výsledek vždy použijte co možná nejčerstvější kávu jako základ espressa. Extrakci byste měli zahájit ihned po nadávkování kávy do páky, nejdéle však do 15 vteřin. Jakmile je jednou káva nadávkována, neměla by již být zpátky vhozena do chamberu (pravidlo 15 vteřin). Pakliže není šálek dostatečně nahřátý, nahřejte ho horkou vodou, aby se espresso udrželo horké po dlouhou dobu a abyste zachovali hustou zlatou pěnu. (Nahřátý šálek spolu s kávou uvnitř by měl být udržitelný v ruce). Nahříváme způsobem: nalití horké vody do šálku, prokroužení a poté vylití. V opačném případě, je crema náchylnější k přepálení. Použijte teplou páku, abyste zajistili, že podávaná káva bude mít správnou teplotu.

Pamatujte si, že musíte dodržet 4 baristické kroky: Srovnat hladinu kávy v páce, správně utemovat, zakončit twistem a setřít přebytečnou kávu z hrany páky.

Extrahujte espresso ihned, jak založíte páku do přístroje, aby se káva nepřepálila – to by znamenalo, že by její chuť byla příliš hořká. Váš Barista Maestro vám ukáže, jak správně extrahovat espresso. Pokud připravujeme espresso solo, extrahujeme jeden shot do solo hrnečku (jeden shot tak vytéká bokem, který můžeme použít do 15 vteřin do iced nápoje / cafe latte – nikdy ne jako espresso). Připravujeme-li espresso doppio, extrahujeme oba shoty do doppio hrnečku.



Nemá být plně až k okraji šálku: (28 – 32ml tekutiny).  
Crema alespoň 3 mm (max. 15mm)  
Zlatavě hnědá - oříšková barva.  
Sametová konzistence, žádné bubliny.  
Hořká a sladká chuť v rovnováze.  
Šálek nesmí být potřísněný zevnitř ani zvenčí.

### Receptura

14 g kávy+  
20 sekund extrahování =  
2 x 30 ml espressa



## PRAKTICKÁ ZKOUŠKA - CO DOVEDETE?

Nyní máte příležitost ukázat své nové dovednosti.

### ÚKOLY

Předved'te prosím, jak nastavíte mletí a dávkování mlýnku na kávu (20 min).

Komentář: **USPĚL** **NEUSPĚL**

Předved'te prosím X dokonalých jednoduchých espress.

Komentář: **USPĚL** **NEUSPĚL**

Předved'te prosím, jak připravíte dokonalé jednoduché ristretto, con panna, 2x machiato.

Komentář: **USPĚL** **NEUSPĚL**

Předved'te prosím, jak připravíte dokonalé americano - ve všech velikostech (aby byl tento úkol splněn, musí být podle standardu připraveny všechny 3 nápoje).

Komentář: **USPĚL** **NEUSPĚL**

Předved'te prosím, jak připravíte 2x dokonalé primo a 2x medio cappuccino (aby byl tento úkol splněn, musí být podle standardu připraveno 3 ze 4 nápojů).

1. pokus:

Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**  
Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**  
Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**  
Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**

2. pokus:

Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**  
Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**  
Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**  
Primo: **USPĚL** **NEUSPĚL**

Komentář:



## PRAKTICKÁ ZKOUŠKA - CO DOVEDETE?

### ÚKOLY

Předved'te prosím, jak připravíte 4 dokonalá caffè latte - 2x primo, 2x medio (aby byl tento úkol splněn, musí být podle standardu připraveny všechny 4 nápoje).

1. pokus:

Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>

2. pokus:

Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>

Komentář:

Předved'te prosím, jak připravíte horkou čokoládu - druh a počet zvolí školitel.

Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Primo:	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>

Komentář:

Předved'te prosím, jak připravíte dokonalé primo, medio mocha, primo mocha flake.

<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
--------------	----------------

Komentář:

Předved'te prosím, jak připravíte dokonalý Coffee cooler, Creamy cooler, Fruit cooler (příchut' zvolí školitel).

<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
--------------	----------------

Komentář:

Předved'te prosím, jak připravíte dokonalou ledovou kávu (příchut' zvolí školitel).

<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
--------------	----------------

Komentář:

Předved'te prosím, jak připravíte 12 kusů dokonalého nápoje flat white (šálek, kelímek).

Šálek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>	Kelímek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Šálek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>	Kelímek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Šálek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>	Kelímek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Šálek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>	Kelímek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Šálek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>	Kelímek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>
Šálek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>	Kelímek	<b>USPĚL</b>	<b>NEUSPĚL</b>

Komentář:

## **PRAKTICKÁ ZKOUŠKA - CO DOVEDETE?**

### **PÍSEMNÁ ZKOUŠKA**

Datum:

Podpis (školitel):

### **PRAKTICKÁ ZKOUŠKA**

Datum:

Podpis (školitel):

Svým podpisem stvrzujete, že bylo uspokojivým způsobem prokázáno dodržování všech standardů pro přípravu kávy.

**Dokončil/a Costa Barista Training a může nyní připravovat teplé nápoje pro naše zákazníky.**

**“Výborně. Gratulujeme!”**

## TEST

Ted, když jste došli až na závěr tohoto školení, byste měli mít radost z toho, že jste se naučili nové věci. Budete mít spoustu příležitostí vše si vyzkoušet a svému Barista Maestrovi ukážete, co umíte.

Tato část vám umožní ukázat své znalosti předtím, než se dostanete k práci na „place“.

Podívejte se, jestli můžete odpovědět na následující otázky...



### Znalosti kávy - vyplňuje barista

#### OTÁZKY

#### ODPOVĚDI

Kde se pěstuje káva?

Ze kterých dvou typů kávy mícháme naši směs Mocha Italia?

Napište 3 klíčová fakta o našem způsobu pražení kávy...

Jakou roli hrajete v cestě kávy?

Proč je důležité kontrolovat mlýnek?

Jaký je rozdíl mezi ohřátým, napěněným a latte art mlékem?

Proč bychom neměli nikdy opakovaně ohřívát mléko?

Jak byste zákazníkovi popsali Flat White?



vyplňuje barista

**OTÁZKY**

**ODPOVĚDI**

Proč je krátká extrakce nejlepší?

Jak byste zákazníkovi popsali Orientální kávu?

Jmenujte různé kategorie naší řady ledových nápojů Costa.

Proč je důležité čistit vybavení na přípravu kávy?

Dovednosti - podepisuje barista a barista maestro

Naučili jste se vše potřebné o následujících věcech?

Podepište se a přidejte datum, pokud jste vy i váš Barista Maestro spokojeni.

DOKONČENÉ ŠKOLENÍ	DATUM	PODPIS ŠKOLENĚHO	PODPIS BAR. MAESTRA
Zacházení s přístroji: kávovar, kasa, grill, trouba, odšťavňovač			
Kontrola mlýnku - chápe, proč a jak nastavujeme mlýnek			
Příprava dokonalého espressa - rozpozná výdejné od nevýdejného			
Správné používání a práce s bezkofeinovým sítkem			
Hygiena - udržuje svoji pracovní plochu v čistotě			

Příloha G – Strukturovaná zpětná vazba

vyplňuje barista

**OTÁZKY**

**ODPOVĚDI**

Proč je krátká extrakce nejlepší?

Jak byste zákazníkovi popsali Orientální kávu?

Jmenujte různé kategorie naší řady ledových nápojů Costa.

Proč je důležité čistit vybavení na přípravu kávy?

Dovednosti - podepisuje barista a barista maestro

Naučili jste se vše potřebné o následujících věcech?  
Podepište se a přidejte datum, pokud jste vy i váš Barista Maestro spokojeni.

DOKONČENÉ ŠKOLENÍ	DATUM	PODPIS ŠKOLENĚHO	PODPIS BAR. MAESTRA
Zacházení s přístroji: kávovar, kasa, grill, trouba, odšťavňovač			
Kontrola mlýnku - chápe, proč a jak nastavujeme mlýnek			
Příprava dokonalého espressa - rozpozná výdejné od nevýdejného			
Správné používání a práce s bezkofeinovým sítkem			
Hygiena - udržuje svoji pracovní plochu v čistotě			





Coffee Excellence (max 32) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ %  
 Overall score (max85) \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ %



GENERAL BEVERAGE	
1.1	Na budel postlida njeva sledo. (Prekero,   sou postlida nepreva grafitu.)
1.2	Vibere djezina e grevete. eberet vjeva sledo pou enevite.
1.3	Vibere grevete vavne, kavalet e djezou buder, tve by maly buder bjezou potery   sou prave vevne bjezou potery   sou prave vevne.
1.4	Kafena e vebere gjezika   soula. (tve, be pr obzervace bjezou potery.
1.5	Na buder p e djezou bjezou tve, vevne.
1.6	2b bjezou p akovno udert na mly   tve vevne vevne, vevne e vevne vevne.
1.7	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne e vevne vevne.
1.8	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne e vevne vevne.
1.9	Vibere grevete e vevne maly vevne vevne.
1.10	Djezou potery maly vevne vevne maly vevne e vevne vevne.
1.11	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne e vevne vevne.
1.12	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne e vevne vevne.
1.13	Maly vevne vevne e vevne vevne e vevne vevne.
1.14	Zdaj vevne vevne e vevne vevne.
1.15	2b djezou potery vevne vevne.

BEVERAGE FLAVOUR	
2.1	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.2	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.3	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.4	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.5	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.6	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.7	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.8	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.9	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.10	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.11	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.12	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.13	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.14	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.15	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.16	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.17	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.18	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.19	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.20	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.21	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.22	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
2.23	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.

COFFEE FLAVOUR	
3.1	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.2	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.3	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.4	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.5	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.6	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.7	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.8	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.9	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.10	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.11	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.12	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.13	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.14	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
3.15	Vibere djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.

GENERAL TASTE	
4.1	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.2	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.3	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.4	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.5	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.6	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.7	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.8	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.9	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.10	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.11	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.12	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.13	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.14	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.15	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.16	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.17	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.18	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.19	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.20	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.21	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.22	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.23	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.24	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.25	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.26	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.27	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.28	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.29	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.30	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.31	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.
4.32	Djezou potery   sou prave e vevne vevne vevne vevne.

**Koment:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Abstrakt

NĚMEČKOVÁ, Anna. *Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Plzeň, 2015. 99 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** adaptace, orientace, nový zaměstnanec, personální útvar

Předložená práce je zaměřena na jednu z klíčových činností personálního útvaru, a to na proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku.

První část popisuje proces orientace a adaptace na základě studia odborné literatury a také se věnuje několika dalším personálním činnostem, které s procesem orientace a adaptace úzce souvisí. V druhé části je představena konkrétní společnost, v níž je proces orientace a adaptace zkoumán. V třetí části je popsán a zhodnocen proces orientace a adaptace ve společnosti Costa Coffe na základě analýzy interních materiálů společnosti, strukturovaného rozhovoru a dotazníkových šetření. Poslední část pojednává o silných a slabých stránkách procesu. Dále se zde nachází návrhy opatření na zlepšení procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku.

## **Abstract**

NĚMEČKOVÁ, Anna. *The proces of orientation and adaptation of new employee in a company*. Plzeň, 2015. 99 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** adaptation, orientation, new employee, human resources department

This thesis is focused on one of the key activities of the human resources department – the process of orientation and adaptation of new employees in a company.

The first part describes the process of orientation and adaptation based on the study of literature and is also devoted to several other personnel activities that the process of orientation and adaptation is closely related to. The second part presents a particular company in which the process of orientation and adaptation was researched. In the third section the process of orientation and adaptation is described and evaluated in the company Costa Coffee based on an analysis of internal documents, structured interviews and surveys. The last section discusses the strengths and weaknesses of the process. There are also proposed solutions to improve the process of orientation and adaptation of new employees in the company.