

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Adaptační proces ve vybraném podniku se
zaměřením na Generaci Y a Generaci Z**

**Adaptation process in chosen company with focus
on Generation Y and Generation Z**

Bc. Klára Koubková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára KOUBKOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0039P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Adaptační proces ve vybraném podniku se zaměřením na Generaci Y a Generaci Z**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretický vstup k problematice adaptace pracovníků v organizaci.
2. Vymezte Generaci Y a Generaci Z a jejich charakteristiky.
3. Charakterizujte zvolený podnik s důrazem na interní prostředí podniku.
4. Analyzujte a zhodnoťte současný stav adaptačního procesu ve vybraném podniku se zaměřením na generace Y a Z.
5. Navrhněte doporučení pro optimalizaci adaptačního procesu se zaměřením na uvedené generace.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**


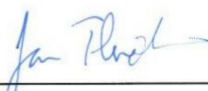
Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DESSLER, Gary. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston: Pearson, 2017. 711 stran. ISBN 978-1-292-15210-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.
- STILLMAN, David a STILLMAN, Jonach. *Gen Z @ work: how the next generation is transforming the workplace*. First edition. New York: HarperCollinsPublishers, 2017. 309 stran. ISBN 978-0-06-247544-2.
- ZEMKE, Ron, RAINES, Claire a FILIPCZAK, Bob. *Generations at work: managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Second edition. New York: AMACOM, 2013. 312 stran. ISBN 978-0-8144-3233-4.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Adaptační proces ve vybrané organizaci se zaměřením na Generaci Y a Generaci Z“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora/autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, zájem, připomínky a čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Korn Ferry s.r.o. za odborné konzultace a poskytnuté informace k vypracování této práce.

Obsah

Úvod	11
1 Řízení lidských zdrojů	13
1.1 Adaptační proces	14
1.1.1 Adaptační program	17
1.2 Vyhodnocení adaptačního procesu	17
1.2.1 Kvalitativní metriky	18
1.2.2 Kvantitativní metriky	18
2 Trendy v řízení lidských zdrojů	20
3 Generace	23
3.1 Přehled generací	24
3.2 Generace Y	26
3.2.1 Generace Y v České republice	27
3.2.2 Generace Y na pracovišti	29
3.3 Generace Z	34
3.3.1 Generace Z v České republice	35
3.3.2 Generace Z na pracovišti	37
3.4 Shrnutí	41
4 Charakteristika společnosti	42
4.1 Historie společnosti	42
4.2 Mise, vize, hodnoty a logo společnosti	43
4.3 Produktové portfolio	43
4.4 Pobočka GMPC	44
4.4.1 Organizační struktura GMPC	44
4.4.2 Zaměstnanci GMPC	45

5	Popis adaptačního procesu ve společnosti.....	49
5.1	Popis adaptačního procesu na pobočce	50
5.1.1	Rozhovory s pracovníky personálního oddělení	50
5.1.2	Chronologický popis adaptačního procesu na pobočce	53
6	Dotazníkové šetření	57
6.1	Struktura dotazníku.....	57
6.2	Pilotáž dotazníku	59
6.3	Respondenti	60
6.4	Vyhodnocení dotazníku	61
6.4.1	Oblast 1 – Informace obdržené před nástupem	62
6.4.2	Oblast 2 – Seznámení s pobočkou.....	64
6.4.3	Oblast 3 – Seznámení s týmem	67
6.4.4	Oblast 4 – Příručka pro zaměstnance	69
6.4.5	Oblast 5 – Lift Off Global Onboarding Program	72
6.4.6	Oblast 6 – Úvodní vzdělávací tréninky	75
6.4.7	Oblast 7 – Porozumění organizaci	77
6.4.8	Oblast 8 – Porozumění pracovním podmínkám.....	80
6.4.9	Oblast 9 – Formální zpětná vazba	83
6.4.10	Oblast 10 – Neformální zpětná vazba	85
6.4.11	Celkové hodnocení adaptačního procesu respondenty.....	88
6.4.12	Možnosti optimalizace adaptačního procesu z pohledu respondentů	90
6.5	Shrnutí dotazníkového šetření	91
7	Návrhy na zlepšení	99
7.1	Buddy program	99
7.2	Shrnutí	104

Závěr	106
Seznam použitých zdrojů	108
Seznam tabulek	113
Seznam obrázků	115
Seznam použitých zkratk a značek.....	116
Seznam příloh.....	117
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Změna je součástí života a se změnou pracovního místa se ve svém pracovním životě setká téměř každý. Je však důležité tyto události řídit, aby přinesly očekávané výsledky. Změnu lze tedy chápat jako proces, a jako každý jiný proces, i změnu pracovního místa lze řídit. A právě adaptační proces by měl zajistit, že tato změna bude k lepšímu. Zaměstnanec si při příchodu do nové společnosti přivyká na novou kulturu organizace, pracovní činnost či sociální podmínky a adaptační proces má novému zaměstnanci pomoci se aklimatizovat na tyto nové podmínky.

Adaptační proces však není důležitý pouze pro jednotlivce, ale i pro společnost jako takovou. Tento proces umožňuje snižovat náklady, zvyšuje produktivitu zaměstnanců a také jejich spokojenost. Může pomoci i zlepšit celkový obraz o společnosti a lze jej tak považovat za konkurenční výhodu.

Každý zaměstnanec však do společnosti přichází s jistým očekáváním, jak tento proces bude probíhat. Různí lidé mohou očekávat různé formy a způsoby adaptování na nové prostředí. Společnost však nemůže přizpůsobit adaptační proces každému zaměstnanci tzv. na míru.

Je tedy nutné hledat mezi zaměstnanci podobné znaky a charakteristiky, podobné názory a očekávání. Jedním z možných způsobů jak tyto zaměstnance rozdělit je podle jejich roku narození a tedy podle generací. Taková generace je ovlivněna stejnými technologiemi, událostmi, má podobný životní styl a podobně smýšlí. Na základě charakteristik jednotlivých generací je organizace schopna přizpůsobit adaptační proces tak, aby odpovídal požadavkům určité skupiny.

V současnosti je na trhu práce jedna z největších skupin Generace Y, proto je důležité znát charakteristiku této generace. Nicméně na pracovní trh již přichází další významná skupina a to Generace Z. Jednoho dne bude tato generace tvořit majoritní skupinu na trhu práce a je tedy nutné, aby se firmy s touto skupinou seznámily stejně dobře, jako s Generací Y.

Proto si autorka jako téma své diplomové práce vybrala „Adaptační proces ve vybrané organizaci se zaměřením na Generaci Y a Generaci Z“, a to v pobočce společnosti Korn Ferry s.r.o. Pobočka byla vybrána, protože autorka v této pobočce pracuje. Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Cílem této práce je zhodnotit současný stav adaptačního procesu ve vybrané pobočce a navrhnout doporučení pro zlepšení daného procesu. Ke splnění tohoto cíle jsou formulovány následující dílčí cíle:

- vymezit základní pojmy v oblasti adaptačního procesu;
- charakterizovat Generaci Y a Generaci Z;
- popsat nastavení současného adaptačního procesu,
- zjistit, jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z vnímají současně nastavený adaptační proces v pobočce GMPC.

Práce je členěna do sedmi kapitol. První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů a vymezením základních pojmů v souvislosti s adaptačním procesem. Druhá kapitola popisuje trendy v řízení lidských zdrojů dle Desslera (2017). Třetí kapitola vymezuje pojem generace a následně popisuje charakteristiky Generace Y a Generace Z. Ke zpracování těchto kapitol byla využita rešerše domácí a zahraniční odborné literatury, studií a výzkumů.

Čtvrtá kapitola se věnuje představení společnosti Korn Ferry s.r.o. a její pobočky GMPC, ve které je realizováno výzkumné šetření. V kapitole je popsána historie společnosti, mise, vize a hodnoty společnosti a produktové portfolio. Následně se kapitola věnuje představení pobočky a zabývá se organizační strukturou pobočky, složením zaměstnanců a problematikou zaměstnanců Generace Y a Generace Z na pobočce. Tato kapitola byla zpracována na základě interních dokumentů společnosti.

Pátá kapitola se věnuje popisu nastavení adaptačního procesu na pobočce. V této kapitole bylo využito kvalitativního šetření prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Dále bylo využito analýzy interních dokumentů, interních systémů a vlastní zkušenosti s adaptačním procesem v pobočce.

Šestá kapitola je věnována výzkumnému šetření realizovaného v pobočce. Šetření se zaměřilo na to, jak zaměstnanci Generace Y a Generace Z vnímají současný adaptační proces. Využito bylo kvantitativního šetření, které bylo realizováno pomocí dotazníkového šetření.

Sedmá kapitola popisuje návrhy na zlepšení. Tyto návrhy vzešly z realizovaného výzkumného šetření.

1 Řízení lidských zdrojů

Stále více společností si uvědomuje důležitost spojení mezi investováním do lidí a výkonem organizace (Stýblo, 1998). Význam lidských zdrojů ve společnosti stále roste, například dle Kleibla, Dvořákové a Šubrtů (2001) je kvalita fungování lidského faktoru jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí. A je to právě lidský kapitál, která dává společnosti její osobitý charakter (Bontis, Dragonetti, Jacobsen & Roos, 1999). Proto je nutné ještě před vymezením řízení lidských zdrojů vymezit, co je myšleno pojmem *lidské zdroje*.

Lidské zdroje jsou „*kapitál, který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů, tak, aby se stával více produktivním v oblasti své působnosti*“ (Stýblo, 1998, s. 99)

Bývá častým omylem zaměňovat pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení (Koubek, 2010). Lze však vymezit několik základních rozdílů mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením, jedná se o (Koubek, 2015):

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Lidské zdroje lze definovat jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 27). Řízení lidských zdrojů je zároveň „*jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů*“ (Koubek, 2015, s. 15).

Armstrong a Taylor (2015, s. 45) vymezují řízení lidských zdrojů jako činnost, která „*se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích*.“ To podle Armstronga a Taylora (2015) zahrnuje nejen strategické řízení lidských zdrojů a jejich zabezpečování, ale také řízení lidského kapitálu či znalostí, dále společenskou odpovědnost komunikace, rozvoj organizace, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péči o ně či řízení zaměstnaneckých a pracovních vztahů.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů, kdy kvantitativní stránkou lidských zdrojů se rozumí počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace, a kvalitativní stránkou lidských zdrojů se rozumí výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy (Kleibl a kol., 2001). S tím souhlasí i Mužík a Krpálek (2017), kteří uvádí, že řízení lidských zdrojů by mělo vést k zabezpečení kvalifikovaných, oddaných a motivovaných zaměstnanců.

Cílů řízení lidských zdrojů se dosahuje pomocí personálních činností. Personální činnosti jsou „*administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně-právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 20) a mezi tyto činnosti řadíme: (1) analýzu práce a vytváření pracovního úkolu, (2) plánování lidských zdrojů, (3) získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců (tj. určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru), (4) interní mobilitu, (5) organizaci práce a pracovní podmínky, (6) bezpečnost a ochranu zdraví při práci, (7) řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, (8) vzdělávání a rozvoj, (9) odměňování a zaměstnanecké výhody, (10) pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, (11) péči o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, (12) komunikaci a informování zaměstnanců a (13) personální informační systém (Dvořáková a kol., 2012).

Vzhledem k zaměření této práce na personální činnost adaptace, se bude následující kapitola zabývat právě adaptačním procesem.

1.1 Adaptační proces

Adaptačním procesem je v organizaci důležité se zabývat, protože „*adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v organizaci, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces živelnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit*“ (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2007, s. 520). Přesto má adaptační proces často v rámci personálních činností podceňovanou roli (Stýblo, 2003).

Proces adaptace lze chápat jako „*proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám*“ (Bedrnová a kol., 2007, s. 162). Adaptace zahrnuje aktivní, ale i pasivní, formy sepectí člověka s prostředím. Prostředí, v němž se zaměstnanec nachází, je členité a je proto možné, že se úspěšně neadaptuje na všechny specifické vlivy tohoto prostředí (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012).

Obecně lze proces adaptace rozdělit na dvě základní pojetí. **Užší** pojetí zahrnuje procesy, které souvisejí s počáteční fází pracovního poměru nově příchozího zaměstnance a **širší** pojetí navíc zahrnuje i procesy, které souvisejí s přechodem současného zaměstnance na nové místo v podniku (Stýblo, 2003).

Adaptační proces lze rozdělit na **formální** a **neformální**. Formální adaptací rozumíme „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“ a neformální adaptace je „*pouze tradování a předávání z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 162).

Adaptační proces pak probíhá ve dvou rovinách – **pracovní** a **sociální** (Bedrnová a kol., 2012, s. 162 - 163):

- „*Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení*“ a řadíme sem průběžné zvládání změn v podmínkách a nárocích pracovní činnosti.
- „*Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace*“ a řadíme sem i situace, kdy dochází ke změně postavení pracovníka.

Tyto dvě roviny se navzájem prolínají. „*Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevují v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace*“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 163).

Zaměstnanec se tak na novém pracovišti musí adaptovat na (Kociánová, 2010):

- kulturu organizace,
- vlastní pracovní činnost,
- a sociální podmínky.

Adaptační proces by měl novým pracovníkům pomoci se snadno zapojit do kolektivu a najít v něm svou roli, překonat počáteční rozpaky, pochopit podnikovou kulturu a včlenit se do pracovního procesu (Stýblo, 2003).

Mimo to, by adaptační proces měl zmírnit „*stres pracovníků z nového pracovního prostředí*“ a minimalizovat zátěž „*spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a jeho „vedení“ do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo*“ (Kociánová, 2010, s. 131).

Dvořáková a kol. (2012) uvádí cíle adaptačního procesu jako:

- snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců,
- snížení ztráty na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti.

Odpovědnost za proces adaptačního programu nese nejen pracovník, ale i jeho mentor a nadřízený, personální a vzdělávací útvary a osoby, kterých se adaptační proces týká vzhledem k charakteru adaptačních aktivit (Kociánová, 2010).

Adaptační proces vyžaduje dostatek času, který je závislý například na charakteru práce a její náročnosti, dále na předchozích zkušenostech adaptovaného pracovníka, na úrovni a kvalitě adaptačního procesu atd. (Stýblo, 2003). Nekvalifikované pozice, vyžadující základní zaškolení, orientaci v prostředí organizace či povinná školení, mívají velmi krátký adaptační proces. Naopak adaptace na manažerské pozice a pozice specialistů může být delší než 6 měsíců (Kociánová, 2010). Podle Hroníka (2007) je ideální délka adaptačního procesu 4 až 6 měsíců. V praxi se může věnovat zvláštní pozornost některým skupinám zaměstnanců, například čerstvým absolventům vysokých škol. V takovém případě může adaptační proces trvat až dva roky (Kleibl a kol., 2001).

Po ukončení adaptačního procesu by zaměstnanec měl být adaptovaný. Adaptovanost zaměstnance můžeme vymezit různými způsoby. Například Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že adaptovanost zaměstnance je charakterizována:

- kvantitativními a kvalitativními výsledky,
- začleněním do sociálních vztahů.

Kociánová (2010, s. 130) pak definuje adaptovaného zaměstnance jako člověka, který „*je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný.*“

1.1.1 Adaptační program

Jedním z nástrojů, jak řídit adaptační proces, je tvorba tzv. individuálního adaptačního programu či plánu.

„Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření“ na podporu adaptace nových pracovníků v organizaci (Kociánová, 2010, s. 133). V plánu jsou stanoveny všechny významné kroky adaptačního procesu a jsou zasazeny do časového rámce (Kociánová, 2010).

Do adaptačního programu řadíme adaptační akce v širším rámci, písemné informační materiály, materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory apod., služební cesty do organizačních složek, kvalifikační opatření (Kociánová, 2010), dále například zácvikový program, organizační normy, vstupní školení, odborné stáže, řešení konkrétního úkolu, zpracování projektu a další (Bedrnová a kol., 2007).

Obsah adaptačního plánu/programu by měl být zpracován s ohledem na potřeby organizace i pracovníka. Měl by tedy vycházet z *„nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce“* (Kociánová, 2010, s. 135).

Naplánované aktivity jsou spolu s termíny splnění a podpisy odpovědných osob zapisovány do formuláře. Ten dále obsahuje základní identifikační údaje zaměstnance, jako je jméno, organizační útvar, pracovní pozice, den nástupu. Formulář může dále obsahovat vzdělávací aktivity či plán rotace zaměstnance. V závěru formuláře je hodnocení průběhu adaptace nadřízeným pracovníkem, jeho případné návrhy či představy zaměstnance o navazujícím programu (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010) také uvádí, že zaměstnanec by měl být o průběhu adaptačního procesu včas informován.

Z uvedeného vyplývá, že zpětná vazba a vyhodnocení adaptace jsou jeho důležitou součástí. Proto se následující kapitola zabývá vyhodnocením adaptačního procesu.

1.2 Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocování adaptačního procesu lze popsat jako sběr a posuzování informací, které jsou potřebné k rozhodnutí o dalším rozvoji přijatého zaměstnance (Stýblo, 2003).

Vhodný způsob vyhodnocení adaptačního procesu vychází z těchto zásad: (1) na počátku adaptačního období je stanoven adaptační program, (2) proces adaptace je průběžně sledován, je prováděno dílčí hodnocení efektu jednotlivých adaptačních kroků, (3) průběh adaptace je korigován žádoucím směrem a (4) na závěru adaptačního procesu je zorganizován řízený hovor se zaměstnancem ohledně posouzení přínosu adaptace a vyvození závěrů pro plán dalšího rozvoje (Stýblo, 2003). Lze dodat, že podle Dvořákové a kol. (2012) slouží vyhodnocení adaptačního procesu také personálnímu útvaru, kterému poskytuje informace užitečné pro zdokonalování adaptačního programu.

Jak je uvedeno v předchozí podkapitole, adaptovanost zaměstnance lze měřit kvalitativními i kvantitativními metrikami.

1.2.1 Kvalitativní metriky

Hodnocení úrovně zmiňované adaptovanosti zaměstnance dle Dvořákové a kol. (2012, s. 164) „vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace.“

Tato spokojenost musí být měřena nástroji kvalitativního výzkumu, například v plánu adaptace zmiňovanými rozhovory s pracovníkem. „V rozhovorech s novým pracovníkem by měli bezprostřední nadřízený i personalista zjišťovat spokojenost pracovníka, měli by sledovat, jak se pracovník adaptuje na prostředí organizace a jak se začleňuje do pracovní skupiny, měli by s ním hovořit o jeho dojmech z organizace, ze spolupracovníků i z práce“ (Kociánová, 2010, s. 136). Nadřízený pracovník by měl průběžně sledovat, jak nový zaměstnanec zvládá svou práci, poskytovat zpětnou vazbu, oceňovat dobré výkony a v závěrečném hodnotícím rozhovoru zhodnotit působení pracovníka v době adaptace (Kociánová, 2010).

1.2.2 Kvantitativní metriky

Kvantitativní metriky je možné měřit jednodušeji než ty kvalitativní. A jak uvádí Armstrong a Taylor (2015) jedním z největších a nejsnadněji měřitelných důsledků jsou zvýšené náklady spojené s odchody zaměstnanců. A protože odchody zaměstnanců z organizace mohou být problematické a nákladné, je nutné je vyčíslit a měřit. Podle Armstronga a Taylora (2015) se sledují:

- náklady na získávání náhradníků,
- náklady na adaptaci náhradníků,
- náklady na vzdělávání náhradníků,
- náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony).

Jak poznamenali Armstrong a Taylor (2015), následně je totiž možné plánovat řešení problémů, které způsobují odchody zaměstnanců a dosáhnout snížení zbytečných nákladů a větší efektivity adaptačního procesu.

K měření se dá využít mnoho metod. V následující části kapitoly budou některé metody představeny a krátce popsány.

1. Míra odchodů zaměstnanců

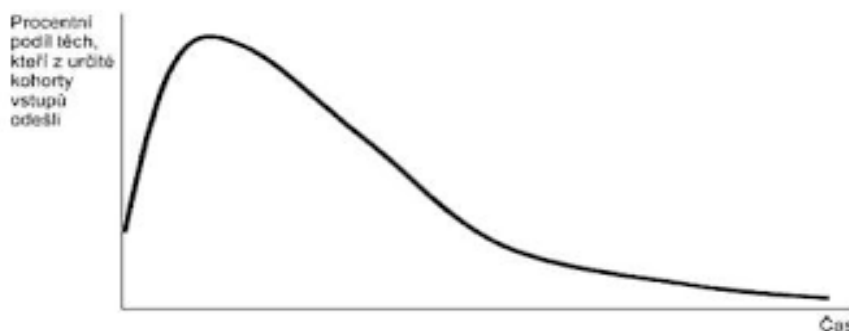
Jedná se o tradiční metodu k určení míry odchodů zaměstnanců. Tato metoda však může být zavádějící, a měla by tedy sloužit spíše k hrubému náhledu na situaci. Míru odchodů zaměstnanců spočítáme podle následujícího vzorce (Armstrong & Taylor, 2015).

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} \times 100$$

2. Míra přežití

„Míra přežití je podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období, a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 302). Pro každou skupinu zaměstnanců přijatých v daném období lze vyjádřit míru přežití pomocí tzv. křivky přežití, která je zobrazena na obrázku č. 1. „Míra přežití je užitečným nástrojem sledování určité skupiny nových zaměstnanců (například absolventů) a umožňuje posoudit efektivnost politik získávání a stabilizace zaměstnanců“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 302).

Obr. 1: Míra přežití



Zdroj: Armstrong & Taylor, 2015

2 Trendy v řízení lidských zdrojů

Stejně jako v jakémkoliv jiném oboru, i v řízení lidských zdrojů dochází ke změnám a vyskytují se nové trendy. Tato kapitola je krátkým přehledem současných trendů v řízení lidských zdrojů.

Dessler (2017) uvádí několik trendů, které lze dělit do tří kategorií:

1. digitalizace řízení lidských zdrojů,
2. věda v řízení lidských zdrojů,
3. externí lidské zdroje.

V následující části práce je každý směr blíže představen včetně několika příkladů využití v praxi.

1. Digitalizace řízení lidských zdrojů,

Zaměstnavatelé stále častěji využívají digitální technologie, jako jsou cloud uložiště, gamifikace a sociální média, k podpoře řízení výkonu. Toto je zřejmě trend, který řízení lidských zdrojů ovlivňuje nejvíce a ve všech jeho částech, protože „*nástroje digitálních a sociálních médií ovlivňují, jak lidé hledají práci, jak společnosti rekrutují, udržují, platí a trénují zaměstnance*“ (Dessler, 2017, s. 50).

Tento trend transformoval řízení lidských zdrojů a vytvořil novou praxi. Jako příklad lze uvést kariérní stránky. Tyto stránky pomáhají vytvořit transparentnější prostředí v podniku, protože umožňují zaměstnancům sdílet vhled do fungování společnosti. V zahraničí se jedná o stránky jako Glassdoor či CareerLeak (Dessler, 2017). V České republice se pak může jednat například o Atmoskop.

Dále se tento trend promítl i do získávání nových zaměstnanců. Nové zaměstnance je možné hledat na stránkách jako je jako LinkedIn, Facebook, Twitter či Pinterest. Využití sociálních médií v řízení lidských zdrojů s sebou nese ale i určitá rizika, tyto média se totiž dají zneužít k šikaně zaměstnanců. Ze sociálních médií je totiž možné zjistit o zaměstnanci citlivé údaje, jako je náboženství, rasa či sexuální orientace (Dessler, 2017).

Dále se rozrůstá trend analýzy dat ve spojitosti s tzv. big data. Využití statistických a matematických analýz a algoritmů umožňuje hledání vztahů a usnadňuje dělení rozhodnutí. Například znát náklady na získání zaměstnance je užitečné. Ale zjistit, jestli se tyto náklady v průběhu času zvyšují či snižují je informace, na jejímž základě lze učinit rozhodnutí (Dessler, 2017).

Mění se také způsob, jak se provádí pohovory. Dnešní aplikace představují koncept flexibility jak pro uchazeče, tak pro personalistu. Personalista připraví otázky, které zašle uchazečům. Ti, ve volné chvíli, otázky zodpoví na video, které pošlou zpět personalistovi. Ten následně video vyhodnotí. Pokud kandidát postoupí, je možné přijímací rozhovor vést pomocí těchto aplikací se všemi uchazeči najednou, aniž by se museli všichni sejít na jednom místě (Dessler, 2017).

Dále je zde možné využití online externích uložišť dat, jako je například Cloud. Na takovém uložišti mohou být nahrány například tréninkové programy, které si zaměstnanec může kdykoliv přehrát na jakémkoliv zařízení (Dessler, 2017).

Digitální nástroje ovlivňují i oceňování zaměstnanců. Společnost v USA například instalovala online systém, který umožňuje zaměstnancům vzájemně se hodnotit. Během chvíle tento systém využívalo 95 % zaměstnanců. Nemusí se však jednat přímo o systém, dnes existuje velké množství aplikací, které umožňují komunikaci informací ohledně odměňování a oceňování jak mezi zaměstnanci, tak mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. To dále zasahuje například i do komunikace nabídky benefitů. (Dessler, 2017).

Tento trend však s sebou přináší také nevýhody a rizika. Největším rizikem je krádež online dat a informací. Data jsou obzvláště citlivá, pokud je hackerem samotný zaměstnanec. Organizace tak stojí před výzvou. Jak a nakolik monitorovat činnost svých zaměstnanců, tak aby to přinášelo žádoucí výsledky. Zároveň je zde vysoká citlivost v etických a legislativních otázkách (Dessler, 2017).

2. Věda v řízení lidských zdrojů

Tento trend souvisí s využitím a rozvojem analýz dat v řízení lidských zdrojů. Manažeři musí začít více myslet jako vědci. Tím je míněno, že manažeři musejí dělat rozhodnutí na základě měřitelných a objektivních informací – tedy řízení lidských zdrojů založené na důkazech (Dessler, 2017)

3. Externí lidské zdroje

Jako poslední trend je uvedeno využívání externí pracovní síly. To souvisí s tzv. freelance ekonomikou. Mnoho dnešních zaměstnavatelů staví své týmy z freelance pracovníků, které je možné popsat jako nezávislé profesionály. Existují stránky, které takové profesionály sdružují a zaměstnavatelé si zde mohou vybírat na základě pověsti potenciálního zaměstnance a na základě jeho provedené práce. Náborové weby, jako jsou tyto, mohou mít velký dopad na řízení lidských zdrojů, například *„někteří zaměstnavatelé je mohou využít k demokratizaci lidských zdrojů tím, že nechají své vedoucí pracovníky najímat nové zaměstnance přímo“* (Dessler, 2017, s. 182).

3 Generace

Jak bylo popsáno dříve, tato práce se zabývá adaptačním procesem zaměřeným na Generaci Y a Generaci Z. Prvním krokem tedy bude vymezení samotného pojmu generace. Dále bude poskytnut stručný přehled generací od počátku 20. století a následně se práce zaměří na charakteristiky Generací Y a Z.

Prvním důležitým krokem je vymezení samotného pojmu *generace*. Tento pojem se v poslední době používá velice často v různých diskuzích (Lyons & Kuron, 2014). Původně se pojem generace pojil s rodinnými vazbami (Pritchard & Whiting, 2014), ale Foster (2013) uvádí, že dnes se tento pojem používá k definování sociálních skupin. Z uvedeného vyplývá, že význam pojmu generace se v průběhu času mění.

Ve starších slovnících, např. od Rejmana (1971), je možno najít generaci definovanou jako skupinu „*osob narozených v témže roce*“. Později je již možné najít generaci definovanou jako „*lidé spjatí dobou, v níž žijí, stejnými zájmy, názory, apod.; časový úsek asi 30 let*“, například ve slovníku od Klimeše (1986).

Tyto definice však již nejsou aktuální a v dnešní rychle se měnící době je nutné najít vhodnější. Je nutné si však nejdříve sjednotit terminologii. V literatuře se pracuje se dvěma pojmy – generace a kohorta. Stále častěji se generace používá jako synonymum ke kohortám (Pritchard & Whiting, 2014), které „*jsou založeny na členství ve věkové skupině, která sdílí kolektivní vzpomínky během svého dospívání*“ (Joshi, Dencker, Franz, & Martocchio, 2010, s. 395).

Dále např. McCrindle (2014, s. 3) uvádí, že „*generace je kohorta sjednocená podle věku a životní etapy, podmínek a technologií, událostí a zkušeností*“. Autor také uvádí, že nejdelší časové rozpětí, které by mělo pro vymezení generací být použito, je 15 let. V posledních letech se kohorty velice rychle mění v odpovědi na nové technologie, měnící se kariérní a studijní možnosti a měnící se společenské hodnoty (McCrindle, 2014). Takže dřívější definice, která uváděla časové rozpětí tří desítek let, v dnešní rychle se vyvíjející době neobstojí.

Trend vymezování generací můžeme sledovat až k počátku minulého století, kdy se s problematikou vymezení charakteristik celé generace setkáváme poprvé. Generace, které byly od minulého století popsány a ty, které teprve přijdou, jsou přiblíženy v následující podkapitole.

3.1 Přehled generací

Vzhledem k faktu, že neexistují žádné jednotně uznávané definice z hlediska časového vymezení, je v tabulce č. 1 pro každou generaci uvedeno několik alternativních vymezení podle různých autorů.

Tab. 1: Vymezení generací

Generace/ Autor	Gen. Budovatelů	Gen. Baby Boomers	Gen. X	Gen. Y	Gen.Z	Gen.Alfa
Tapscott (1998)	1922	1943	1960	1980		
	– 1943	– 1960	– 1980	– 1999	–	–
Howe a Strauss (1991)	1925	1943	1961	1982		
	– 1943	– 1960	– 1981	– 2000	–	–
Zemke a kol. (2000)	1922	1943	1960	1980		
	– 1943	– 1960	– 1980	– 1999	–	–
Lancaster a Stillman (2002)	1900	1946	1965	1981		
	– 1945	– 1964	– 1980	– 1999	–	–
Martin a Tulgan (2002)	1925	1946	1965	1978	1995	
	– 1942	– 1960	– 1977	– 2000	– 2017	–
Oblinger a Oblinger (2005)		1947	1965	1981		
	< 1946	– 1964	– 1980	– 1995	–	–
McCrindle (2014)	1930	1946	1965	1980	1995	
	– 1945	– 1964	– 1979	– 1994	– 2010	2011 <
Horváthová, Bláha a Čopíková (2016)	1925	1946	1965	1982	1996	2011
	– 1945	– 1964	– 1981	– 1995	– 2010	– 2025
Stillman a Stillman (2017)		1946	1965	1980	1995	
	< 1946	– 1964	– 1979	– 1994	– 2012	–

Zdroj: Pritchard a Whiting (2014), McCrindle (2014), Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), Stillman a Stillman (2017), zpracováno autorkou

V této práci bude následně pracováno s vymezením od McCrindla (2014). Prvním důvodem je, že z dříve zmíněných důvodů by definování generace nemělo překročit rozsah 15 let, což vymezení dle McCrindla (2014) splňuje. Druhým důvodem je, že vymezení podle českých i zahraničních autorů píšících po roce 2014 jsou velice podobná.

Moderní doba přináší mnoho nových výzev. Mezi nimi je i střed hned několika generací – a to nejen na pracovišti. Ale aktuálně můžeme na jednom pracovišti potkat až pět generací. Setkat se mohou příslušníci Generace budovatelů, Baby Boomers, Generace X, Generace Y a Generace Z. Podle statistik ještě v roce 2016, kdy nejmladším z Generace Budovatelů bylo 71 let, bylo v aktivním zaměstnání v České republice více jak 120 tisíc seniorů nad 65 let (Horáček, 2016). Lze tedy očekávat, že někteří z těchto seniorů se řadí právě do Generace Budovatelů.

Tato věková rozmanitost přináší na pracoviště nejen zkušenosti a perspektivu, ale také vytváří nové výzvy kvůli různým přístupům a očekáváním (Lieber, 2010). Právě překlenutím těchto rozdílů se zabývá tzv. *age management*. Tento poměrně nový druh managementu Horváthová a kol. (2016, s. 188) definují jako „řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků.“ Jak důležité je překlenutí rozdílů mezi mladšími a staršími generacemi je jasné, pokud se podíváme na údaje. Počet lidí ve věku 65+ stále roste a dle demografických předpovědí do roku 2050 může právě skupina obyvatel 65+ tvořit až třetinu obyvatelstva České republiky. Naopak počet lidí ve vrcholné ekonomické aktivitě (tedy skupina mezi 20 a 49 lety) se již začal snižovat a tento trend bude dle předpovědi pokračovat i nadále (Horváthová a kol., 2016).

Z uvedeného textu vyplývá, že je nutné ke každé generaci přistupovat rozdílně. Každá generace má svá specifika a očekávání. Tato práce se zaměřuje konkrétně na Generaci Y a Generaci Z. Proto budou tyto generace charakterizovány v následující části práce.

3.2 Generace Y

Nejčastěji se této generaci říká *Mileniálové* nebo *Generace Y* podle stejnozvučné anglické hlásky „why“, tedy proč, s jejíž pomocí testují zažité hranice (Horváthová a kol., 2016). Mezi další časté přezdívky patří například *digital generation* (Tapscott, 1998). Generace Y jsou lidé, kteří se narodili mezi roky 1980 až 1994 (McCrindl, 2014).

Tato generace má, jako všechny generace, svá specifika, požadavky, postoje a celková očekávání odlišná od ostatních generací. Což významným způsobem ovlivňuje vztah mezi nimi a jejich zaměstnavateli. A pokud se personalisté dostatečně nepřipraví na nástup této generace, nebudou společnosti schopny plně využít její potenciál (Horváthová a kol., 2016).

Generace Y je generace s velkou dávkou sebevědomí, vštípenou rodiči, kteří své děti učili, že mohou být, kým chtějí a dělat, co chtějí. Nicméně toto sebevědomí není podloženo zkušeností (Lipkin & Perrymore, 2009). S tím, že se jedná o sebevědomou generaci, souhlasí i Horváthová a kol. (2016), kteří zmiňují, že Generace Y se narodila do relativního klidu a míru a od narození jim bylo vštěpováno, že dosáhnou všeho, co budou chtít.

Charakteristickým rysem této generace je to, že je vysoce ambiciózní, chce práci plnou výzev, v práci hledá spíše přátele než kolegy a vyžaduje vyšší životní úroveň. Zároveň však Generace Y nehodlá práci obětovat svůj osobní život (Horváthová a kol., 2016).

Tato generace doslova žije moderními technologiemi (Horváthová a kol., 2016). Vyrůstání v digitální éře je pak spojeno i s neustálým přístupem ke všem druhům médií a technologií a tím pádem i s vysokou informovaností o současném dění ve společnosti (Kubátová & Kukulková, 2013).

Jejich technologická zdatnost jim umožňuje získávat informace a učit se prakticky kdykoliv a kdekoliv chtějí. Je tedy pochopitelné, že Generace Y věří, že klíčem k úspěchu je vzdělání a jsou proto připraveni se vzdělávat celoživotně (Ledvinková, 2010). S tím souhlasí i Horváthová a kol. (2016), kteří píší, že Generace Y si nejvíce cení dlouhodobého vzdělávání.

Komunikace je pro Generaci Y velice důležitá (Horváthová a kol., 2016) a díky sociálním sítím je tato generace v neustálém kontaktu se svými přáteli (Kubátová & Kukulková, 2013). To ovlivnilo i způsob jejich komunikace. Předchozí generace psaly několikastránkové dopisy, tato generace píše Tweety o délce 140 či méně znaků. Generace Y tedy volí spíše jasnou a přímočarou komunikaci a nemá strach se přímo zeptat (Jindřichová, 2018).

Generace Y jsou volnomyšlenkáři, kteří rádi zkoušejí nové a rádi si užívají (Jindřichová, 2018). To, že tato generace ráda zkouší nové věci, potvrzuje i to, že například Horváthová a kol. (2016) personalistům doporučují využívat moderní technologie i při získávání, výběru a přijímání pracovníků. Konkrétně doporučují použít například LinkedIn, Google+, Vidao, Xing, Facebook, videovizitky, videodotazníky, online assessment centra, online psychodiagnostiky, elektronické podání přihlášky atd. Dále navrhuji využití bussiness her probíhajících přes internet. Využití moderních technologií je vhodné i během adaptace. Je doporučeno využít technologie, které jsou této generaci blízké, například videa, prezentace, e-learning a další (Horváthová a kol., 2016).

3.2.1 Generace Y v České republice

Celosvětově se jedná o poměrně početnou generaci. Podle světových dat by v nejbližší době Generace Y měla tvořit 50 % globální pracovní síly (Lovallo, 2018) a do roku 2025 dokonce 75 % (Deloitte, 2014).

V České republice není procentuální zastoupení mladších generací tak vysoké jako ve světě, což může být dáno i obecným trendem stárnutí populace v Česku. Nicméně i přes tento trend tvoří Generace Y poměrně významnou část populace. Pokud budeme pracovat s konkrétními daty od Českého statistického úřadu (aktuálními k 1. 1. 2018), zjistíme, že v této době měla Česká republika celkem 10 610 055 obyvatel. Vzhledem k tomu, že pracujeme s vymezením rok 1980 až rok 1994, byla Generace Y ve věkovém rozmezí 24 až 38 let. V tomto rozpětí bylo 2 163 851 obyvatel. Z toho vyplývá, že Generace Y tvoří 20,4 % celkové populace. Absolutní hodnoty můžeme vidět v tabulce č. 2: Generace Y v číslech.

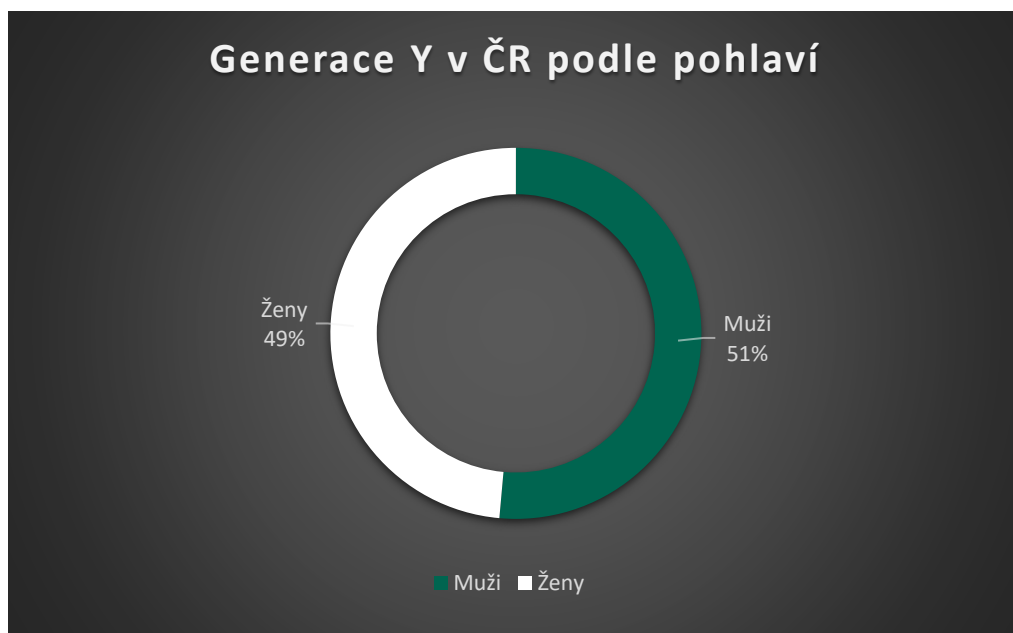
Tab. 2: Generace Y v číslech

Rok narození	Věk v roce 2018	Celkem	Muži	Ženy
1980	38	175 624	90 534	85 090
1981	37	159 444	82 516	76 928
1982	36	151 108	77 862	73 246
1983	35	150 310	77 340	72 970
1984	34	147 116	75 904	71 212
1985	33	146 770	75 808	70 692
1986	32	146 515	75 432	71 083
1987	31	143 258	73 933	69 325
1988	30	140 786	72 455	68 331
1989	29	141 897	72 318	69 579
1990	28	136 428	69 652	66 776
1991	27	137 215	70 056	67 159
1992	26	135 123	69 438	65 685
1993	25	126 901	65 177	61 724
1994	24	125 356	64 147	61 209
Celkem		2 163 851	1 112 572	1 051 009

Zdroj: Český statistický úřad (2018), zpracováno autorkou

Genderové rozdělení Generace Y v české populaci můžeme vidět na obrázku č. 2. Na tomto obrázku můžeme vidět, že rozdělení pohlaví je téměř vyrovnané.

Obr. 2: Generace Y v ČR podle pohlaví



Zdroj: Český statistický úřad (2018), zpracováno autorkou

Dalším důležitým údajem je, jak velké zastoupení má tato generace na pracovním trhu. Na pracovním trhu se pohybuje tzv. ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Dle Českého statistického úřadu (2014) řadíme do ekonomicky aktivního obyvatelstva „osoby patnáctileté a starší, které splňují požadavky na zařazení mezi zaměstnané a nezaměstnané.“ Podle údajů dostupných na portálu Ministerstva práce a sociálních věcí (2019) vzrostl počet zaměstnaných v České republice v roce 2018 o 1,4 procenta na 5 296 800 osob a počet nezaměstnaných poklesl na 241 900 osob. Z těchto údajů můžeme odvodit, že v České republice bylo v roce 2018 celkem 5 538 700 osob, které lze zařadit do kategorie ekonomicky aktivního obyvatelstva.

V Generaci Y jsou všichni příslušníci starší 15 let a nedosahují důchodového věku, lze tedy všechny označit jako potenciálně ekonomicky aktivní. Celkem tedy Generace Y tvoří 39,1 % ekonomicky aktivního obyvatelstva. Absolutně vyjádřeno se jedná o 2 163 851 osob.

Následující kapitola se zaměřuje na charakteristiku chování Generace Y na pracovišti.

3.2.2 Generace Y na pracovišti

V této části budu pracovat s vymezením 8 základních pracovních charakteristik generace Y dle Tapscotta (2009). Jedná se o (1) svobodu, (2) přizpůsobení, (3) kontrolu, (4) integritu, (5) spolupráci, (6) rozptýlení, (7) rychlost a (8) inovaci.

1. Svoboda

Jako první charakteristiku Tapscott (2009) uvádí svobodu. S tímto pojmem pracuje v několika různých pojetích, z pracovního hlediska však autor zmiňuje, že se tato generace nerada na své první pozici dlouhodobě zavazuje. Autor také uvádí, že vysoké výkony tato generace podává až na své páté pozici a průměrná doba zaměstnání je 2,6 roku. Jeho výzkum také naznačil, že Generace Y očekává, že si bude moci vybrat, kde a kdy bude pracovat.

To potvrzují i Kubátová a Kukulková (2013), které píší, že Generace Y se nerada váže na jedno konkrétní místo či čas. Z pohledu místa se jedná nejen o to, odkud budou pracovat, ale i v jaké zemi budou pracovat. Podle výzkumu se kterým pracují Kubátová a Kukulková (2013) si pouhých 29 % dotazovaných představuje, že bude pracovat v tradičním centrálním sídle firmy. Pokud by se jednalo o ekologicky řešené sídlo s ohledem na energetickou úspornost, je tato varianta atraktivní pro dalších 14 % dotazovaných. Dalších 21 % respondentů chce pracovat z různých míst s připojením prostřednictvím technologií a stejný počet dotazovaných chce pracovat odkudkoliv se sami rozhodnou. Pouze virtuálně chce pracovat 10 % respondentů.

Bylo zmíněno, že Generace Y se nerada váže k jedné konkrétní zemi – podle výzkumu (Kubátová & Kukulková, 2013) chce celých 71 % dotazovaných aspoň po určitou dobu pracovat v zahraničí.

Svoboda v tom, jak budou pracovat, je důležitá pro tuto generaci také. Generace Y upřednostňuje flexibilní pracovní režimy. Naprosto pevná pracovní doba by vyhovovala pouze 25 % respondentů. Naopak nejvíce respondentům, konkrétně 38 %, by nejvíce vyhovovala převážně stálá pracovní doba s určitou možností flexibility. A převážně flexibilní pracovní doba nejvíce vyhovuje 32 % respondentů (Kubátová & Kukulková, 2013).

A svoboda z hlediska pracovních postupů je pro Generaci Y také důležitá, jak ukazuje výzkum společnosti Deloitte (2018). A z tohoto výzkumu také vyplývá, že čím více svobody generace Y dostává, tím více loajality projevuje ke svému zaměstnavateli.

2. Přizpůsobení

Jako druhou charakteristiku Tapscott (2009) uvádí přizpůsobení. Autor uvádí, že tato generace si vše přizpůsobuje – od mobilních telefonů po hudební playlisty. Tato vlastnost souvisí i se zaměstnáním. Tato generace by si ráda přizpůsobila i popis práce, i když stále vítá strukturu toho, co se od nich očekává. Ideální je, pokud společnost popis práce nahradí pracovními cíli a dá svým zaměstnancům nástroje, volnost a vedení k dosažení těchto cílů (Tapscott, 2009).

Přizpůsobení je žádoucí také u pracovních tréninků. Školení by měl být třístupňový proces, který zahrnuje naslouchací, pozorovací a praktickou část. To manažerům umožní naučit Generaci Y základy a nechat je si práci tzv. osahat, protože Generace Y se nejlépe učí tím, že si práci sama vyzkouší a přitom má zajištěnou podporu (Cekada, 2012). Optimální je, pokud školení probíhají jeden na jednoho (Gray, 2015).

Jinou možností, jak školit tuto generaci, je například využití aplikací. Ty totiž spojují dva důležité prvky – technologii a zábavu. Aplikace mohou tedy zahrnovat jak školení, tak vytváření sítí, které udržují zaměstnance zapojené. Aplikace může mít také mentorský program, kde se mentor a mentee¹ mohou navzájem vybírat a iniciovat takový program. Firmy by měly do celkového systému vzdělávání tedy zařadit i tento učební prvek (Singh, 2017).

3. Kontrola

Jak píše Tapscot (2009), na internetu je možné najít vysoký počet nejen informací, ale také spamů, nepřesností, podvodů atd., ale Generace Y je schopná rozlišovat mezi skutečností a fikcí. Zaměstnavatel by tedy měl s tímto počítat. Podle Tapscottova výzkumu (2009) si více než 60 % respondentů z Generace Y před přijmutím pracovní nabídky potenciálního zaměstnavatele prověří.

¹ Osoba, která je při mentoringu rozvíjená.

4. Integrita

Generace Y se zajímá o integritu – tedy o upřímnost, transparentnost a dodržování závazků a nechtějí pracovat ve společnosti, která tyto hodnoty nesdílí (Tapscott, 2009).

Dříve bylo zmíněno, že míra svobody ovlivňuje loajalitu zaměstnanců z Generace Y. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje loajalitu je právě integrita (Deloitte, 2018). Přitom podle výzkumu (Deloitte, 2018) pouhých 48 % dotazovaných z Generace Y věřilo, že se společnosti chovají podle etických zásad. Jedná se však o lepší výsledek, než jaký poskytl dřívější výzkum (Deloitte, 2016), kdy celých 70 % dotazovaných nevěřilo, že organizace, pro kterou pracují, sdílí jejich hodnoty.

Z uvedeného vyplývá, že Generace Y se zajímá o hodnoty společnosti. Podle výzkumu (Deloitte, 2018) nejsou společnosti orientované primárně na zisk vnímány touto generací pozitivně. Z tohoto výzkumu také vyplynulo, že více jak polovina (51 %) dotazovaných si myslí, že jejich společnost je hnána ziskem. U skupiny, která chce svou pozici během dvou let opustit je to 57 % a u skupiny, která chce na své pozici zůstat 5 a více let je to 42 %. Z toho vyplývá, že pokud si zaměstnanec Generace Y myslí, že jeho zaměstnavatel s ním sdílí etické hodnoty a není hnán pouze ziskem, je větší šance, že u tohoto zaměstnavatele zůstane déle.

Podle výzkumu (Deloitte, 2018) si Generace Y myslí, že by se korporace měly zajímat například o pozitivní dopad na společnost a životní prostředí, vytváření inovativních nápadů, produktů a služeb, vytváření pracovních míst, profesní rozvoj, zlepšování života lidí či dávat důraz na začleňování a rozmanitost na pracovišti.

5. Spolupráce

Tato generace je zvyklá používat ke komunikaci online nástroje jak v osobním životě, tak na pracovišti. A jejich chtivost spolupráce může být pro zaměstnavatele výhodou (Tapscott, 2009). Generace Y si myslí, že spolupráce je nejefektivnější způsob, jak pracovat (Pollak, 2013). Schopnost učit se a sdílet informace dělá z Generace Y skvělé týmové hráče (Ledvinková, 2010).

6. Rozptýlení

Tapscott (2009) v originále pracuje se slovem „entertainment“, které lze do češtiny přeložit více způsoby. V tomto případě se podle autorky nejvíce hodí překlad *rozptýlení*. Tapscott totiž u této charakteristiky uvádí, že Generace Y například nevidí nic špatného na tom, když si v pracovní době zkontroluje účet na sociálních médiích nebo hraje online hry.

Touto problematikou se zabývá i Gray (2015), ale z pohledu rozložení práce. Gray uvádí, že Generace Y se nechce při výkonu práce nudit – je tedy vhodné, aby manažer jeden velký úkol rozdělil na několik menších.

7. Rychlost

Jednou z posledních charakteristik je rychlost. Z Tapscottova výzkumu (2009) vyplývá, že 80 % respondentů očekává od společnosti rychlou odpověď na svůj e-mail. Oceňují rychlou zpětnou vazbu svého pracovního výkonu. A velká část Generace Y si přeje, aby i jejich kariérní postup byl rychlý (Tapscott, 2009).

S tím souhlasí i Ledvinková (2010), která v této souvislosti uvádí, že Generace Y vyžaduje rychlou zpětnou vazbu na každodenní bázi. Pravidelná zpětná vazba dokonce podle Tapscotta (2009) zvyšuje loajalitu Generace Y k zaměstnavateli, protože jim dává pocit, že jsou „na správné cestě“ k úspěchu. Nicméně ani tak nemají firmy vyhráno. Jindřichová (2018) upozorňuje, že Generace Y se ráda obhájí a brání a nesouhlasí automaticky s tím, že udělali něco špatně.

S (rychlou) zpětnou vazbou souvisí i způsob komunikace ve firmě. Společnost by měla využívat sofistikovaných komunikačních nástrojů, které by měly být přizpůsobeny obsahu a délce komunikace. Vyplývá to z digitálního dospívání a používání tzv. instant messaging² pro běžnou komunikaci (Cekada, 2012). Je vhodné, pokud tyto komunikační nástroje umožňují nastavit si status jako „nevyrušovat“ či „mimo kancelář“. Zaměstnanci pak chápou, že kolega nemůže okamžitě odpovědět a tedy ani okamžitou odpověď neočekávají (Kilber, Barclay & Ohmer, 2014). Nicméně Generace Y chce komunikovat co nejrychleji, a proto by zaměstnanci měli pokud možno odpovídat *„během hodin a nejlépe ten samý pracovní den“*

² Nástroj pro komunikaci v reálném čase. Např. Facebook, WhatsApp či Skype.

(Hardy, 2012, s. 30). Není tedy překvapivé, že tato generace dává přednost rychlosti odpovědi před její přesností (Cekada, 2012).

8. Inovace

Poslední charakteristikou dle Tapscotta (2009) je inovace. V souvislosti se zaměstnáním autor hovoří o odklonu od tradičního přístupu příkaz-kontrola k vytváření pracovních procesů, které podporují spolupráci a kreativitu.

3.3 Generace Z

Po Generaci Y přichází na pracovní trh nová pracovní síla – Generace Z. Jak píše Sladek a Grabinger (2015), pojmenování po posledním písmeně abecedy se zdá být příhodné, protože tato generace značí konec jasně definovaných rolí, tradic a zkušeností. Což je dáno i tím, že tato generace dospívala v době označované jako nejrušnější desetiletí minulého století.

Tato generace bývá také označována jako post-millennials (Oblinger & Oblinger, 2015) a patří sem lidé narozeni v letech 1995 až 2010 (McCrindle, 2014).

Generace Z teprve pozvolna nastupuje do pracovního prostředí, ale většina se stále pohybuje hlavně ve školním prostředí. Proto se dosavadní výzkumy ohledně Generace Z zabývaly spíše očekáváním této generace, než jejich pracovními návyky.

Generace Z zažila vývoj technologických inovací ve velice rychlém tempu (Moore, Jones & Frazier, 2017) a je zvyklá používat technologii od útlého věku a bezproblémově zapojila technologii do téměř všech oblastí svého života (McCrindle, 2014). Není proto divu, že 100 % dotazovaných tráví online více jak jednu hodinu denně a 46 % je pak připojeno více než 10 hodin denně. Z toho lze odvodit, že technologie není pro tuto generaci pouhý nástroj, ale že je jejich součástí (Sladek & Grabinger, 2015).

To souvisí například i s množstvím najednou využívaných platform. Lidé z této generace dokáží přepínat až mezi 5 zařízeními, jako je smartphone, desktop, laptop, tablet či televize (Patel, 2017). Tento multi-tasking je pro tuto generaci charakteristický. Generace Z rychle a efektivně přepíná mezi prací a zábavou s několika probíhajícími rozptýlenými v pozadí zatímco pracují na několika úkolech najednou (Beall, 2017). Tento pokročilý multitasking je jeden z hlavních rozdílů mezi Generací Y a Generací Z (Ozkan & Solmaz, 2015).

3.3.1 Generace Z v České republice

V České republice není procentuální zastoupení Generace Z v populaci tak vysoké jako ve světě, stejně jako u Generace Y. Generace Z tvoří v České republice přesto důležitou skupinu. I v této části bude pracováno se stejnými údaji jako v podkapitole 3.2.1, tedy že k 1. 1. 2018 bylo v České republice celkem 10 610 055 obyvatel. Jak vidíme v tabulce č. 3, z toho ve věku 9-23 let se nacházelo 1 510 011 obyvatel. Z toho můžeme odvodit, že procentuálně Generace Z tvořila k tomuto datu 14,2 % populace.

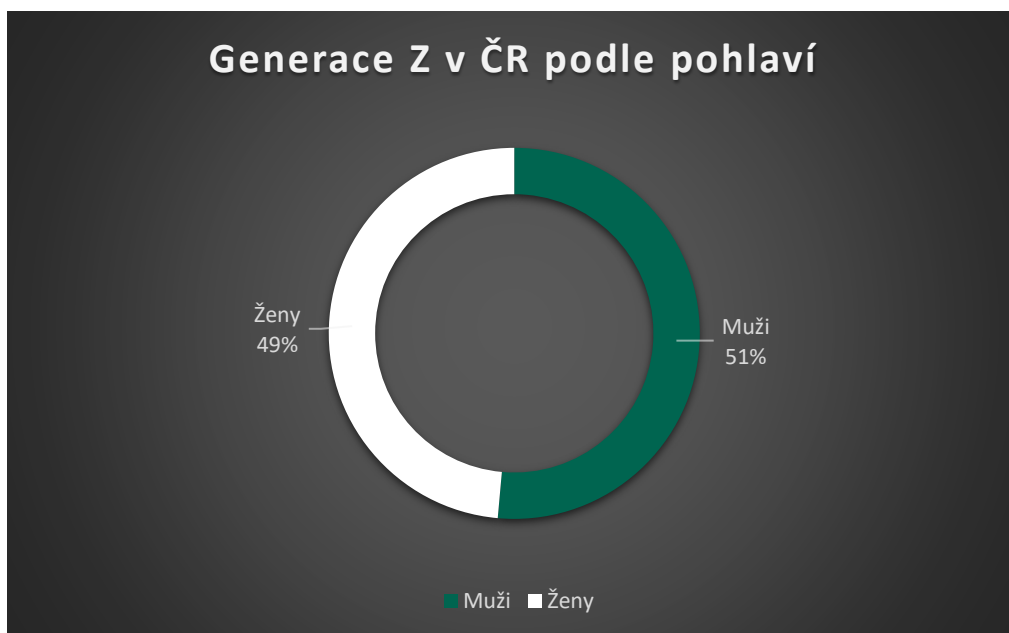
Tab. 3: Generace Z v číslech

Rok narození	Věk v roce 2018	Celkem	Muži	Ženy
1995	23	111 309	56 948	54 361
1996	22	100 304	51 358	48 946
1997	21	94 457	48 302	46 155
1998	20	93 772	47 938	45 834
1999	19	92 799	47 538	45 261
2000	18	91 188	46 632	44 556
2001	17	92 008	47 631	44 377
2002	16	92 228	47 387	44 841
2003	15	93 977	48 318	45 659
2004	14	94 820	48 722	46 098
2005	13	98 647	50 808	47 839
2006	12	103 364	52 997	50 367
2007	11	109 136	56 220	52 916
2008	10	118 791	60 615	58 176
2009	9	123 211	63 090	60 121
Celkem		1 510 011	774 504	735 507

Zdroj: Český statistický úřad (2018), zpracováno autorkou

Genderové rozdělení v Generaci Z je procentuálně stejné jako rozložení Generace Y, jak můžeme vidět na obrázku č. 3.

Obr. 3: Generace Z v ČR podle pohlaví



Zdroj: Český statistický úřad (2018), zpracováno autorkou

Dalším důležitým údajem je, jak velké zastoupení má tato generace na pracovním trhu. Jak již bylo dříve vysvětleno v kapitole 3.2.1, ekonomické obyvatelstvo se skládá z osob starších 15 let, které jsou zaměstnané či nezaměstnané. Proto musíme v této generaci počítat s menším vzorkem, jelikož ne všichni v roce 2018 překročili hranici 15 let věku. Pracujeme tedy s vzorkem o velikosti 862 042 lidí, což tvoří 57,1 % současné Generace Z v Česku.

Pokud budeme pracovat se stejnými daty jako u Generace Y, tedy že celkem v České republice v roce 2018 bylo 5 538 700 osob, které lze zařadit do kategorie ekonomicky aktivního obyvatelstva, zjistíme, že Generace Z tvoří 15,6 %. Nesmíme však zapomínat, že toto číslo ještě poroste, jak budou mladší ročníky přicházet na pracovní trh.

Následující část práce již nebude zaměřena na obecnou charakteristiku Generace Z, ale na charakteristiku této generace z pracovního hlediska.

3.3.2 Generace Z na pracovišti

V této části práce bude využito vymezení charakteristik Generace Z dle Stillmana a Stillmana (2017). Jedná se o anglicky píšící autory, kteří pojmenovali charakteristiky této generace sloučením více slov, aby tak lépe vystihli její vlastnosti. Vzhledem k tomuto faktu není možné charakteristiky překládat. Proto budou v prvotním výčtu použity názvy v originálním znění, ale v následujícím textu se nebude pracovat s doslovným překladem. Dle Stillmana a Stillmana (2017) jsou charakteristiky Generace Z následující: (1) *phigital*, (2) *hyper-custom*, (3) *realistic*, (4) *weconomists*, (5) *FOMO*, (6) *DIY* a (7) *driven*.

1. Nerozlišují fyzický a digitální svět

První charakteristika, *phigital*, vznikla ze slov „physical“ a „digital“, tedy fyzický a digitální. Je tak popisován stav, kdy se fyzický a digitální svět stávají pro Generaci Z jedním. Podle autorů dělá tato vlastnost z Generace Z nejžádanější kandidáty na některé v současnosti nejžádanější pozice, kdy některé z nich před 10 lety ani neexistovaly (Stillman & Stillman, 2017).

Tato vlastnost se projevuje i při psaní životopisů, kdy Generace Z stále častěji využívá video-životopis namísto klasického formátu, protože věří, že video umožňuje poddat autentičtější popis sama sebe (Stillman & Stillman, 2017).

Dále Stillman a Stillman (2017) vztahují tuto vlastnost na přirozenost, s jakou Generace Z pracuje ze vzdáleného přístupu. S tím souhlasí i Gale (2015), podle kterého lze očekávat, že Generace Z bude lépe pracovat při práci z domova. Další výzkum naznačuje, že tato generace bude preferovat nezávislou práci a nebude se příliš zapojovat do týmové práce (Iorgulescu, 2016). Je tedy nutné najít rovnováhu mezi týmovou a individuální prací. Nejlepší bude, pokud tato generace bude pracovat v malých týmech v kancelářském prostředí (Half, 2015). A i když koncept open office má své výhody, je nutné poskytnout mladé generaci možnost pracovat v soukromí, což jim umožní předvést svůj vlastní talent (Panchenko, 2015).

Tato vlastnost bude mít efekt také na pracovní komunikaci. Jako příklad lze uvést využití emotikonů a jejich nadužívání. Generace Z využívá emotikony v komunikaci s kolegy, nadřízenými i klienty (Stillman & Stillman, 2017). Využití moderních technologií a aplikací zmiňuje i Frenkel (2017), který píše, že například pouze 5 % dotazovaných z této generace preferuje jako nástroj e-mail.

Je trochu paradoxem, že i přesto, že Generace Z v osobním životě komunikuje převážně online, na pracovišti preferuje osobní komunikaci. Podle výzkumů to je 72 % (Jenkins, 2018), 74 % (Half, 2015) až 84 % (Stillman & Stillman, 2017) dotazovaných. To může být dáno tím, že se mladí lidé bojí, že je starší generace nebude brát vážně právě proto, že jejich formální písemné vyjadřovací schopnosti nejsou na tak vysoké úrovni (Stillman & Stillman, 2017).

2. Chtějí si věci přizpůsobit

Pro Generaci Z je obzvlášť jednoduché odlišit se. Tato generace vyrostla v prostředí, které podporovalo vytvoření osobní značky. Tato odlišnost je Generací Z žádána i na pracovišti – 77 % dotazovaných odpovědělo, že míra rozmanitosti ovlivní jejich rozhodnutí, zda pro společnost pracovat či nikoliv. Jako příklad lze uvést, že Generace Z si nechce vybírat z předem definovaných možností, ale raději sama doplňovat prázdnou kolonku – například u názvu pracovní pozice. Tato možnost nejen pomáhá zaměstnancům se více sžít se svou pracovní rolí, ale jedná se i o úspěšnou náborovou techniku. A stejně jako si Generace Z chce přizpůsobit název své pracovní pozice, chce rozhodovat i o svém kariéřním žebříčku (Stillman & Stillman, 2017).

Tato vlastnost se také promítá do procesů učení. Generace Z se neučí z paměti, ale zaměřuje se na to, jak hledat, interpretovat a využívat informace. Tato generace si přizpůsobuje hledání informací tak, aby našla přesně ty informace, které potřebuje. Zároveň však tento způsob neumožňuje Generaci Z vidět celistvý obraz a pochopit informace v kontextu. Tito lidé preferují učení se procesem a pomocí technologií jako je YouTube (Stillman & Stillman, 2017).

Ovlivněna byla též oblast zpětné vazby. Generace Z bude očekávat zpětnou vazbu i několikrát denně, snadno dostupnou a při každém úkolu. Tuto potřebu může vyřešit například software, který umožňuje sledovat každý krok projektu minutu po minutě a hodnotit jej (Stillman & Stillman, 2017).

3. Jsou realističtí

Generace Z má oproti Generaci Y realističtější přístup ke své kariéře. Již v mladém věku se stará o svou budoucnost a snaží se nastavit si kariéru a cíle. Více přemýšlí o tom, jak se na budoucnost připravit a v tomto světle diskutuje o užitečnosti vysokoškolského vzdělání. Není zpochybňována samotná důležitost vzdělání, 80 % Generace Z věří, že k úspěchu potřebují vysokoškolský diplom. Je však zvažována užitečnost vzdělání vzhledem k jeho nákladům a dosaženým výsledkům. Generace Z preferuje takové vysoké školy, které umožňují svým studentům získat praktické zkušenosti, které jsou klíčové k získání zaměstnání (Stillman & Stillman, 2017).

4. Jsou pro sdílenou ekonomiku

V originále se pracuje s pojmem *weconomists*, který vychází ze slov „we“ a „economists“. Odkazuje na fakt, že Generace Z je velice ovlivněna tzv. sdílenou ekonomikou.

A Generace Z může tento způsob myšlení přenést i na pracoviště. Konkrétní příklad lze uvést na sdílení tiskáren, internetového přístupu či místností s jinými společnostmi. A stejný přístup by mohl být aplikován i v pracovním výkonu. Pokud je součástí jejich výkonu aktivita, která není jejich silnou stránkou, navrhnou ji přesunout na někoho, kdo to zvládne lépe, rychleji – efektivněji. Naopak oni si převezmou tu část úkolů, kterou zvládají efektivněji než jiní (Stillman & Stillman, 2017).

Tento trend se již projevuje v praxi. Například když v roce 2019 byla na českém trhu představena platforma WorkLinks.com®, která je určena pro sdílení dočasně volných zaměstnanců a výrobních kapacit (Jurent s.r.o., 2019).

5. Mají strach, že vynechají něco důležitého

V originále *FOMO*, je zkratka věty *Fear of Missing Out*, tedy strach, z toho, že jim něco tzv. uteče. To je dáno technologiemi, se kterými tato generace vyrůstala. Jsou vždy online a mají neustálý přístup k informacím. Pokud tomu tak není, mají pocit, že jim něco uniká. Studie ukázala, že 44 % dotazovaných kontroluje své účty na sociálních médiích každou hodinu a 7 % kontroluje svůj účet každých 15 minut. Z téhož výzkumu vyplynulo například i to, 32 % dotazovaných by raději bylo tři dny bez možnosti se osprchovat než být týden bez svého mobilního zařízení (Stillman & Stillman, 2017).

Tento strach a potřebu být stále o všem obeznámen si pak Generace Z přináší i na pracoviště. Výzkum ukázal, že 75 % dotazovaných by zajímala situace, kdy by měli více pracovních rolí v rámci jednoho zaměstnavatele. Jedním ze způsobů, jak tento strach utišit a získat zaměstnance z Generace Z, je využití rotačních programů po pracovišti (Stillman & Stillman, 2017).

6. Zvládnou to sami

V originále *DIY*, vychází z „Do it Yourself“, což lze přeložit jako „udělej to sám“. I tato charakteristika vychází z faktu, že Generace Z je technologicky velice pokročilá. Vyrůstají v době, kdy existují aplikace, které jim pomohou si vše zařídit sami. Tato generace nepotřebuje učitele, stačí jim výukové video. Získali tak více samostatnosti, která se projevuje i na pracovišti, kdy 42 % z Generace Z bude raději pracovat na projektu samostatně než v týmu (Stillman & Stillman, 2017).

Tento přístup může vyústit ke změně vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, kdy Generace Z nebude tolik záviset na informacích poskytnutých jejich nadřízeným, protože je můžou získat jinde. Role nadřízených se tak přesune od poskytování informací spíše k jejich ověřování (Stillman & Stillman, 2017).

Tento přístup pak také vede k vyššímu počtu příslušníků Generace Z, kteří chtějí založit vlastní podnikání nebo být tzv. freelancer (Stillman & Stillman, 2017). Nicméně stále se nejedná o většinu generace, podle výzkumu by práci na volné noze preferovalo pouze 30 % dotazovaných Generace Z (Grafton, 2019).

7. Jsou motivovaní

V originále *driven* lze přeložit jako „pohánění“. Generace Z je velice soutěživá, nezávislá, riskuje a rychle se rozhoduje. To přináší nové výzvy na pracoviště. Zatímco Generace Y je zvyklá spolupracovat v týmech, Generace Z soutěží s lidmi, kteří dělají stejnou práci. Je jasné, že lidé z této generace nejsou týmoví hráči. Tato soutěživost může být zaměstnavatelem využita k motivaci těchto zaměstnanců. Chtějí vyhrávat, umí se však také poučit ze svých proher. Proto by manažeři měli mluvit se zaměstnanci o důvodech jejich neúspěchu (Stillman & Stillman, 2017).

Dalo by se říci, že tato generace se žene kupředu. To jim občas neumožňuje řádně promyslet některá rozhodnutí, což bude výzva pro jejich manažery. A žene se kupředu i ve své kariéře. Tato generace nechce strávit roky na stejné pozici (Stillman & Stillman, 2017). To potvrzuje i výzkum společnosti InsideOut Development (2019), podle kterého chce tato generace nejen růst, ale hlavně chce růst rychle. Podle tohoto výzkumu 75 % respondentů očekává, že budou povýšeni v průběhu jednoho roku a 32 % jich očekává, že budou povýšeni za šest měsíců.

Proto organizace musí najít způsob, jak umožnit Generaci Z neustále růst a rozvíjet se (Stillman & Stillman, 2017). To, že možnost růstu a rozvoje bude klíčová, potvrzují i další výzkumy (Adecco, 2019 či Half, 2015). Nicméně ani tak zřejmě nezůstane Generace Z příliš dlouho v jedné organizaci. Podle výzkumu je pro tuto generaci optimální zůstat u jednoho zaměstnavatele 3 až 6 let (Grafton, 2019).

3.4 Shrnutí

Shrneme-li výše uvedené, vyplývá, že dnešní doba přináší do řízení lidských zdrojů nové trendy a výzvy. Pokud si společnosti chtějí udržet své zaměstnance, musí jim porozumět a odlišně přistupovat k jednotlivým generacím.

Tradiční způsoby přístupu k řízení lidských zdrojů, a tedy i k adaptačnímu procesu, již pro Generaci Y a Generaci Z nemusejí být dostačující. A protože v blízké budoucnosti budou tyto generace tvořit největší pracovní skupinu na pracovním trhu, měly by organizace vědět, co od nich tyto zaměstnanci očekávají. Proto se tato práce v empirické části bude zabývat pohledem zaměstnanců Generace Y a Generace Z na současně nastavený adaptační proces ve vybrané pobočce.

4 Charakteristika společnosti

V této kapitole je představena společnost Korn Ferry a její procesní centrum v Plzni, tzv. GMPC, ve kterém je zpracována praktická část diplomové práce.

Společnost Korn Ferry s.r.o. je organizačně poradenská společnost, která se zaměřuje především na poradenství v oblasti výběru, motivace, odměňování a rozvoje zaměstnanců. Jejím CEO již od roku 2007 Gary Burnison. V dnešní době Korn Ferry zaměstnává více jak 8 600 zaměstnanců, z toho 59 % patří do Generace Y či Generace Z. O úspěchu společnosti vypovídá nejen roční obrat 2 miliardy dolarů, ale i to, že je partnerem pro 98 % firem z žebříčku TOP 50 Most Admired od časopisu Fortune (Interní dokumenty společnosti, 2019).

Tab. 4: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti Korn Ferry s.r.o.

Datum vzniku a zápisu:	říjen 2014
Spisová značka:	C 231440 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Korn Ferry s.r.o.
Sídlo:	Hvězdova 1716/2b, Nusle, 140 00 Praha 4
Identifikační číslo:	03430839
Právní forma:	Společnost s ručením omezením
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	700 000 Kč

Zdroj: justice.cz (2020), zpracováno autorkou

4.1 Historie společnosti

Společnost Korn Ferry s.r.o. byla založena v roce 1969. Zakladateli byli Lester Korn a Richard Ferry. První pobočka společnosti vznikla v Los Angeles, kde je dodnes ústředí společnosti. Během prvního roku vznikla druhá pobočka v New Yorku a brzy po ní následovaly pobočky v Houstonu a Chicagu. Dnes má organizace 84 poboček po celém světě, např. v Abu Dhabi, Amsterdamu, Aucklandu, Bangkoku, Barceloně, Bostonu, Chicagu, Limě a mnoha dalších městech (Interní dokumenty společnosti, 2019).

4.2 Mise, vize, hodnoty a logo společnosti

Mezi základní informace o společnosti lze zařadit její misi, vizi, hodnoty a logo společnosti, které vidíme na obrázku. č. 4.

Mise společnosti je *umožnit lidem a organizacím překročit jejich potenciál*.³

Vize společnosti je *být přední poradenskou organizací*.⁴

Hodnoty společnosti jsou *začlenění, čestnost, znalosti a výkon*.⁵

Obr. 4: Logo společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, 2019

4.3 Produktové portfolio

Korn Ferry nabízí pět základních řešení pro své klienty (Interní dokumenty společnosti, 2019):

1. **Organizational Strategy** – Korn Ferry navrhuje operační modely a organizační struktury, které se přizpůsobují strategiím společností. Korn Ferry zajišťuje, že správní lidé jsou ve správných rolích a jsou angažovaní.
2. **Assessment and Succession** – Korn Ferry poskytuje přehledné, na výzkumu založené poznatky, které umožňují organizacím porozumět schopnostem svých zaměstnanců, aby mohly činit rozhodnutí, která zajistí, že správní vůdci jsou připraveni kdykoli a kdekoli je potřeba, nyní i v budoucnosti.
3. **Talent Acquisition** – Od vyhledávání po outsourcingový proces nábory Korn Ferry spojuje vědecký výzkum s praktickými zkušenostmi a odbornými znalostmi v daném oboru, aby našel profesionály na všech úrovních a ve všech funkcích pro klientské organizace.

³ Originální znění: Our purpose is to enable people and organizations to exceed their potential.

⁴ Originální znění: Our vision is to be the preeminent organizational consultancy.

⁵ Originální znění: Our values are inclusion, honesty, knowledge and performance.

4. **Leadership Development** – Korn Ferry pomáhá vůdcům na všech úrovních dosáhnout jejich vize, účelu a strategie. Kombinuje odborné znalosti, vědu a osvědčené techniky s progresivním myšlením a kreativitou, aby si vytvořili zkušenosti s vedením, které pomáhají dosahovat vynikajících výsledků.
5. **Rewards and Benefits** – Korn Ferry pomáhá organizacím navrhovat odměny tak, aby bylo dosaženo jejich strategických cílů. Pomáhá jim spravedlivě platit svým lidem, s nastavením odměn, kterých si cení a za cenu, kterou si organizace může dovolit.

4.4 Pobočka GMPC

Jednou z poboček společnosti je procesní centrum v Plzni, tzv. GMPC (Global Mutual Processing Center). Tato pobočka byla založena v roce 2007, ještě pod názvem EMPC (European Mutual Processing Center). Pobočka v době svého vzniku patřila společnosti Hay Group, kterou však v roce 2015 společnost Korn Ferry koupila (Interní dokumenty společnosti, 2019).

V době svého vzniku se pobočka věnovala pouze evropským zemím a navíc zemím Středního východu. V té době zde pracovalo 12 zaměstnanců, postupně se však počet zpracovávaných zemí zvyšoval a s tím rostla i pobočka, která v roce 2014 dosáhla 100 zaměstnanců. V roce 2014 také došlo ke sloučení tří procesních center – Plzeň, Kuala Lumpur a Buenos Aires – a oficiálně vzniklo GMPC. Z celého světa se tak do Plzně převzalo významné množství práce (Interní dokumenty společnosti, 2019).

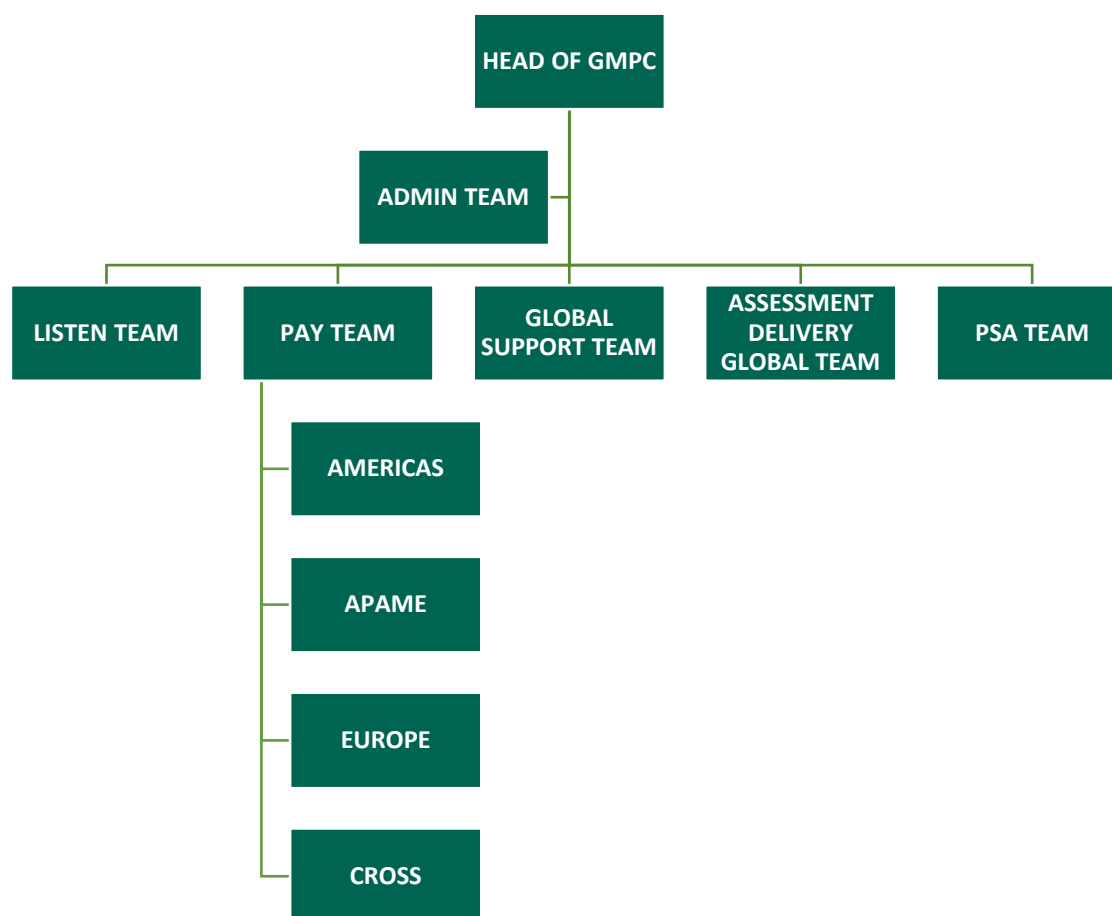
GMPC vzniklo, aby se ostatní jednotky společnosti (tzv. Products Group – PG) mohly lépe soustředit na své primární činnosti. Dále aby se zajistila konzistentnost a vysoká kvalita databází a reportů pro všechny země. Pobočka zároveň funguje jako „centrum odborných znalostí“ pro PG a pomáhá kolegům pochopit metodiky, přístupy a produkty. Zákazníky procesního centra v Plzni jsou tedy konzultanti, account manažeři a prodejci společnosti Korn Ferry (Interní dokumenty společnosti, 2019).

4.4.1 Organizační struktura GMPC

V této podkapitole bude krátce vysvětlena struktura pobočky, pozice personálního oddělení a následně bude popsáno nastavení a průběh současného adaptačního procesu na pobočce GMPC.

Pobočku má na starosti její manažer, tzv. Head of GMPC. V pobočce je pak osm hlavních týmů. Týmy Americas, Apame, Europe a Cross tvoří tzv. Pay Team. Dále je na pobočce Insight Team, Global Support Team, Assessment Delivery Global Team a PSA Team. Každý z těchto velkých týmů vede Team Leader⁶. Následně se týmy dělí na více menších týmů, které vede supervisor. Mimo hlavní strukturu pak stojí administrativní tým, který má na starost samotný chod pobočky a spadá pod něj i personální oddělení. Na obrázku. č. 5 vidíme organizační uspořádání pobočky.

Obr. 5: Organizační uspořádání GMPC



Zdroj: Interní dokumenty společnosti (2019), zpracováno autorkou

4.4.2 Zaměstnanci GMPC

V pobočce GMPC pracuje v současné době 234 zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Toto číslo se však bude zvyšovat, protože v pobočce vzniká nový tým.

⁶ Pay Team nemá Team Leadera. Týmy jsou pouze shrnuty do tohoto celku, na základě druhu pracovní náplně, ale jsou spravovány svým Team Leaderem.

Dále v pobočce dlouhodobě pracuje 13 zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti. Toto číslo se pak krátkodobě v letních měsících zvyšuje, protože právě v těchto měsících je v pobočce nejvíce práce. Jak můžeme vidět v tabulce č. 5, struktura zaměstnanců dle pohlaví je značně vyrovnaná. To je zřejmě z toho důvodu, že práce v pobočce je kancelářského typu.

Tab. 5: Struktura zaměstnanců GMPC podle pohlaví

Pohlaví	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Ženy	118	47,8
Muži	129	52,2
Celkem	247	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Trendem ve společnosti Korn Ferry s.r.o. je, že v ní pracují převážně lidé z Generace Y a Generace Z a tento trend se projevuje i v GMPC. Jak můžeme vidět v tabulce č. 6, největší část zaměstnanců zde tvoří Generace Y a druhou část tvoří Generace Z.

Tab. 6: Struktura zaměstnanců GMPC podle generace

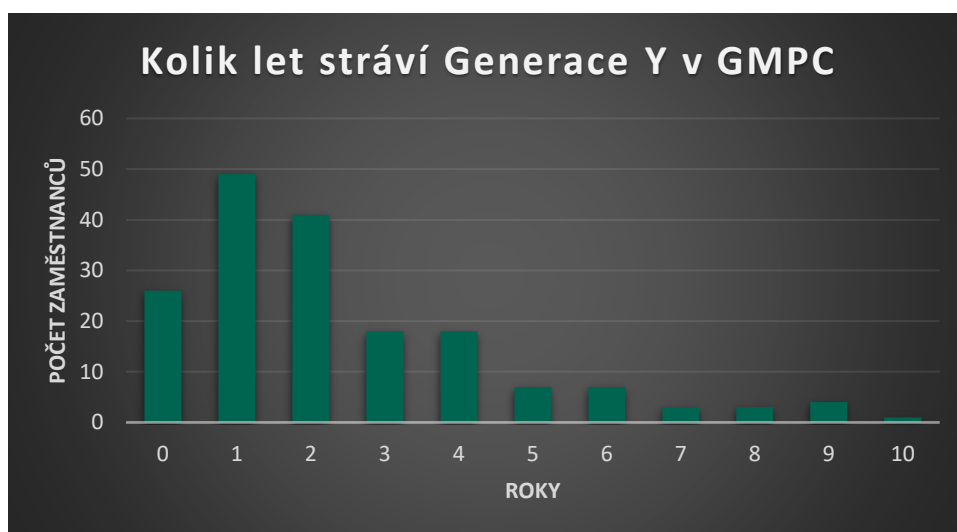
Generace	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Generace X	12	4,9
Generace Y	180	72,9
Generace Z	55	22,3
Celkem	247	100

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Na přání personálního oddělení je tato diplomová práce zaměřena na Generaci Y a Generaci Z. Vzhledem k tomu, že 95 % zaměstnanců pobočky tvoří právě zaměstnanci z těchto dvou generací, je pochopitelné, že se personální oddělení zaměřuje ve svých aktivitách na tyto dvě skupiny.

Pro zaměstnance Generaci Y a Z je, dle dříve zmíněných výzkumů, optimální zůstat u jednoho zaměstnavatele tři až šest let. Nicméně v GMPC zůstávají tito zaměstnanci kratší dobu. Ze všech zaměstnanců, kteří z pobočky odešli, jich více jak 60 % odešlo během prvních tří let, jak můžeme vidět na níže přiloženém obrázku. Není tedy překvapením, že míra přežití po třech letech se u zaměstnanců Generace Y pohybuje okolo 40 %. Uvedené údaje vidíme na obrázku č. 6.

Obr. 6: Kolik let stráví Generace Y v GMPC



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jak můžeme vidět na obrázku č. 7, většina ze zaměstnanců, kteří odejdou během prvního roku (tedy v roce 0), odchází do 3 měsíců, přičemž právě ke konci 3. měsíce jich odchází nejvíce.

Obr. 7: Rozdělení odchodů zaměstnanců Generace Y během prvního roku



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jak můžeme vidět, nejvíce kritické období je 3. měsíc od nástupu. Tato doba se také shoduje se zkušební dobou zaměstnance. Z toho můžeme odvodit, že konec zkušební doby je klíčovým milníkem, během kterého se nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec, rozhodují o pokračování pracovního vztahu. Nicméně pouze minimální počet zaměstnanců odchází kvůli neprodloužení smlouvy ze strany zaměstnavatele.

Zaměstnanci, kteří zůstali i po zkušební době, ale odešli během prvního roku, však odešli nejpozději do půl roku od nástupu. Můžeme tak říci, že druhým důležitým milníkem je období 6. měsíce zaměstnání.

Co se týče Generace Z, má společnost k dispozici menší vzorek zaměstnanců. Nicméně z dat vyplývá, že ze všech zaměstnanců, kteří z pobočky již odešli, jich 90 % odešlo během prvních tří let. Přičemž, stejně jako u Generace Y, 100 % zaměstnanců ze skupiny, která odešla během prvního roku, odešla během prvních 6 měsíců.

Z uvedeného vyplývá, že kvalitně nastavený adaptační proces, který zaměstnance rychle a efektivně stabilizuje, má v GMPC své opodstatnění.

5 Popis adaptačního procesu ve společnosti

V rámci celé společnosti Korn Ferry je zpracován globální program pro tzv. onboarding. Tento pojem je ve společnosti používán jako synonymum pro adaptační proces, proto s ním bude tak pracováno i v této práci.

Program se jmenuje *Start Lift Off Global Onboarding program* a je zaměstnancům dostupný ve firemním e-learningovém systému iAcademy. V rámci tohoto programu byla vytvořena **interaktivní prezentace**, která má za cíl představit novému zaměstnanci společnost Korn Ferry a několik **dokumentů**, které mají za cíl jasně nastavit role a aktivity v rámci onboardingu.

Interaktivní prezentace nazvaná *Lift Off Global Onboarding* seznamuje zaměstnance se základními informacemi o společnosti. V první části prezentace se zaměstnanci seznámí se základními informacemi o společnosti, jako její historie, mise, vize a hodnoty, portfolio produktů. Ve druhé části prezentace se zaměstnanci seznamují s interními nástroji (např. *People Finder* – nástroj na vyhledávání kolegů) a pracovní náplní jednotlivých poboček společnosti (včetně pobočky GMPC). Poslední část prezentace se zaměřuje na rozvoj zaměstnance (např. nastavení pracovních cílů, způsoby vzdělávání atd.).

Dokumenty zpracované v rámci programu jsou:

1. *Core Roles and Responsibilities* – dokument, který určuje role v procesu onboardingu a zodpovědnost jednotlivých rolí.
2. *New Joiner Checklist* – dokument, který definuje aktivity a úkoly, které má nový zaměstnanec splnit.
3. *New Joiner Helpful Hints* – dokument, který obsahuje rady pro nové zaměstnance.
4. *Manager Checklist* – dokument, který definuje aktivity a úkoly, které má nadřízený nového zaměstnance splnit (v systému dostupný pro manažerské pozice).

Z e-learningového systému iAcademy chodí všem novým zaměstnancům napříč společností upozornění, aby se tohoto programu účastnili. Absolvování tohoto programu je pro nové zaměstnance povinné. Využití jednotlivých dokumentů, zejména dokumentu *New Joiner Checklist* je na uvážení každého zaměstnance.

5.1 Popis adaptačního procesu na pobočce

V této podkapitole bude popsáno nastavení současného adaptačního procesu v pobočce. K tomuto bylo využito polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení. Na základě těchto i dalších informací od personálního oddělení a vlastní zkušenosti byl adaptační proces popsán chronologicky.

5.1.1 Rozhovory s pracovníky personálního oddělení

Rozhovory se využívají při kvalitativním i kvantitativním šetření. Polostrukturovaný rozhovor je charakteristický tím, že výzkumník má připravený soubor témat či otázek, které budou předmětem rozhovoru a není předem přesně stanoveno jejich pořadí. Tato forma kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody krajních forem rozhovoru (Reichel, 2009).

Cílem rozhovorů s pracovníky personálního oddělení bylo získat základní přehled o nastavení adaptačního procesu na pobočce.

Rozhovory byly vedeny na základě předem připraveného podkladu v průběhu měsíce února. S podkladem, který nalezneme v Příloze A, měli pracovníci možnost se dopředu seznámit, připravit si poznámky a případně si je přinést s sebou. Tazatelka však pokládala otázky podle toho, jak uznala za vhodné vzhledem k předchozím odpovědím.

Otázka č. 1: Je podle Vás pro vedení pobočky důležitý proces adaptace? Pokud ne, proč?

Personalista 1: Ano, proces adaptace nových zaměstnanců je pro nás velice důležitý.

Personalista 2: Ano, dle mého názoru je pro naše vedení proces adaptace důležitý. Konkrétně v Plzni na pobočce se přímo zapojuje nejvyšší manažerka, která se snaží každého nováčka osobně uvítat a nabídnout pomocnou ruku v případě potřeby. Zároveň podporuje HR a Admin team v inovacích při náborovém i adaptačním procesu.

Komentář autorky: Oba personalisté se shodují, že adaptační proces je pro vedení pobočky důležitý. To potvrzuje i zájem vedení o výsledky dotazníkového šetření.

Otázka č. 2: Jaké jsou cíle adaptačního procesu v pobočce a jak je hodnoceno jejich dosažení? Pokud cíle nejsou nastaveny, proč ne?

Personalista 1: Nemáme nastaveny žádné oficiální cíle v tomto procesu. Snažíme se proces adaptace řídit, nikdy však nenastala potřeba stanovit si konkrétní cíle.

Personalista 2: Pokud vím, tak konkrétní cíle nemáme nikde sepsané, ale je přirozené, že cílem je co nejhladší a nejefektivnější začlenění nováčka do teamu. To, zda je tento cíl dosažen, se často projevuje už v rámci zkušební doby, kdy dochází k předávání první zpětné vazby mezi nadřízeným a nováčkem. Pokud adaptace neprobíhá hladce, vždy se snažíme najít cestu na zlepšení a podat pomocnou ruku. Tady sama cítím, jak je důležité s nováčky pravidelně mluvit a neztratit kontakt. Bohužel vzhledem k mému pracovnímu vytížení na to nemám vždy dostatek času.

Komentář autorky: V absenci cílů adaptačního procesu, ať již kvalitativních či kvantitativních, lze vidět slabou stránku adaptačního procesu. Byť, jak uvádí Personalista 1, nevznikla potřeba cíle nastavit, jejich nastavení a následné vyhodnocení by mohlo přinést zajímavé a užitečné informace.

Otázka č. 3: Myslíte si, že je adaptační proces v pobočce nastaven efektivně? Pokud ne, proč?

Personalista 1: Myslím si, že ano. HR Generalist dělá dobrou práci. Někdy je třeba dohlédnout na konkrétní vedoucí, aby kvůli množství práce nováčky nezanedbávali.

Personalista 2: Já osobně si myslím, že adaptační proces je v rámci možností efektivní. Především za poslední 4 roky se hodně posunul a i nadále na něm pracujeme.

Komentář autorky: Z odpovědí vyplývá, že personalisté adaptační proces považují za efektivní. Nicméně bez pravidelného vyhodnocování nastavení adaptačního procesu nelze tento názor potvrdit.

Otázka č. 4: Jaké má pobočka možnosti/zdroje pro optimalizaci adaptačního procesu?

Personalista 1: Hlavním problémem v procesu adaptace je množství práce u vedoucích pracovníků. Ne vždy si udělají na nováčka tolik času, kolik by bylo optimální, a ne všechny tréninky proběhnou v ideálním čase.

Personalista 2: Hlavním zdrojem je asi HR team. Vedení podporuje naše nápady a v rámci rozumných finančních výdajů se dá leccos aplikovat. Máme možnost přípravy a tisku různých materiálů, zavedli jsme celou řadu osobních školení pro nováčky, ale i trénink pro vedoucí pracovníky, kde se snažíme zdůraznit význam adaptačního procesu jejich nováčků. Inspirací jsou nám často sami nováčci, ale také podněty od odcházejících zaměstnanců.

Komentář autorky: Zdrojem inovací a optimalizace je rozhodně personální oddělení. To se aktivně snaží adaptační proces vylepšovat. O tom svědčí i zájem o získání zpětné vazby na nastavení tohoto procesu. Finanční zdroje jsou v pobočce omezené, nicméně pokud se optimalizační opatření dostatečně odůvodní, je možné o jeho realizaci uvažovat.

Otázka č. 5: Co vidíte jako slabé stránky adaptačního procesu v GMPC?

Personalista 1: Vždy jde hlavně o jednotlivé týmy nebo vedoucí. Největší slabou stránkou ze strany HR je také nedostatek času se adaptačnímu procesu věnovat naplno a dohlížet na každý tým a nováčka.

Personalista 2: Slabou stránkou může být fakt, že se nedá aplikovat jeden univerzální adaptační proces na celé GMPC. V každém týmu se například k pracovnímu zaškolení přistupuje odlišně, mají rozdílné vytížení během roku a samozřejmě je to také o přístupu jednotlivých kolegů a nadřízených. Co vím ze zpětné vazby od lidí, tak nejhorší je situace, kdy nováček nastoupí v době hlavní sezóny a nikdo z kolegů nemá čas se mu věnovat. Zaučování tak probíhá velice pomalu a málo systematicky. Zároveň kolegové kolem jsou ve stresu a nestíhají. Nováček má pak špatný pocit, že se nemůže zapojit a pomáhat. U sebe vidím slabou stránku v nedostatku času, jak jsem již zmínila, ráda bych měla na každého nováčka čas ještě během zkušební doby a pak například po půl roce, abychom si mohli v klidu popovídat a vyřešit případné pochyby včas nebo třeba jen povzbudit a poděkovat za dobrou práci.

Komentář autorky: Z rozhovorů vyplývá, že oba personalisté považují za největší problém nedostatek času. A to jak ze své strany, kdy nemají čas dohlížet na dovedení adaptačního procesu do úspěšného konce, tak ze strany vedoucích pracovníků, kteří často nemají na nové zaměstnance kvůli pracovnímu vytížení čas. Personalista 2 dále vystihuje rozmanitost práce jednotlivých týmů, což znemožňuje nastavení jednoho adaptačního plánu pro stejné pozice napříč týmy. Dále z textu vyplývá, že Personalista 2 si uvědomuje, že období ke konci zkušební doby a po šesti měsících po nástupu je důležité. Tato informace vyplynula i v kapitole 4.4.2.

Otázka č. 6: Co vidíte jako silné stránky adaptačního procesu v GMPC?

Personalista 1: Adaptace ze strany HR si myslím, že je dobrá. Předání informací, kolečko po kancelářích „Tour de GMPC“, seznámení se zaměstnaneckou platformou (GMPC Portál) či Welcome training, kde se nováčci dozvědí více o celé společnosti.

O tom, jak k nováčkům přistupovat, také informujeme vedoucí pracovníky a většina z nich je v tomto ohledu zodpovědná.

Personalista 2: Řekla bych, že naší nejsilnější stránkou jsou lidé – přátelský přístup, méně formální prostředí a otevřená komunikace. Myslím, že to nováčkům hodně pomáhá v rychlejší adaptaci a začlenění do týmu. Od začátku se všichni snažíme nováčky podporovat a dáváme jim najevo, že rádi pomůžeme a nemusí se bát na nic zeptat. Pro mě osobně byl start v rámci GMPC nejméně stresujícím ze všech dosavadních pracovních zkušeností.

Komentář autorky: Z odpovědí vyplývá, že personalisté považují za nejsilnější stránku adaptačního procesu lidské zdroje. A to jak ve formě samotného personálního oddělení, které se snaží novým zaměstnancům adaptační proces co nejvíce usnadnit, tak ve formě dalších zaměstnanců, kteří mají vůči svým kolegům přátelský přístup.

5.1.2 Chronologický popis adaptačního procesu na pobočce

V této podkapitole je popsán adaptační proces nového zaměstnance z chronologického pohledu. Adaptační proces začíná informací zaměstnance o přijetí do společnosti, následně je popsán první pracovní den. Pro nového zaměstnance jsou pak nejdůležitější první dva týdny, kdy probíhají školení, a seznamuje se s prostředím. Posledním důležitým bodem v adaptačním procesu zaměstnance v GMPC je konec zkušební doby.

Období před nástupem

Tato fáze adaptačního procesu se částečně prolíná s personální činností získávání a výběru zaměstnanců. Pokud zaměstnanec projde výběrovým řízením je všechna následující komunikace, z hlediska adaptace, velice důležitá. Proto personalistka v GMPC úspěšnému uchazeči osobně telefonuje, aby ho o úspěchu ve výběrovém řízení informovala a slovně nabídla zaměstnání. Neúspěšným uchazečům personalistka vždy posílá e-mail s rozhodnutím a důvodem odmítnutí.

Pokud uchazeč slovní nabídku přijme, je mu poslán e-mail s pracovní nabídkou (vzor nabídky najdeme v Příloze B), která obsahuje pracovní pozici a zařazení v týmu, formu a délku úvazku, předpokládané datum nástupu a nástupní mzdu. Dále obsahuje seznam firemních benefitů, seznam dokumentů potřebných k podpisu smlouvy a informace o vstupní lékařské prohlídce. Personalistka v tomto e-mailu přechází

od vykání příjmením k vykáním křestním jménem, aby se nový zaměstnanec cítil v GMPC vítaný.

Druhý e-mail je novému zaměstnanci poslán týden před datem nástupu. V tomto e-mailu personalistka potvrzuje datum nástupu a zároveň posílá základní informace ohledně prvního pracovního dne, jako je místo a čas setkání s personalistkou a jak bude den probíhat.

Po tomto druhém informačním e-mailu obvykle další komunikace mezi novým zaměstnancem a personalistkou neprobíhá až do prvního pracovního dne.

Personalistka týden před nástupem zaměstnance ověřuje u Team Leadera a supervizora, že je nový zaměstnanec v týmu očekáván. A to i přesto, že Team Leaderovi i supervizorovi chodí automaticky generované upozornění z personálního systému, že budou mít ve svém týmu nového zaměstnance. Nemůže tak dojít k tomu, že by nový zaměstnanec nebyl v týmu očekáván.

První pracovní den

První pracovní den má ve firmě jasně stanovenou strukturu. Tento den začíná v 9:00, kdy se zaměstnanec dostaví na recepci pobočky. Zde na něj čeká vedoucí administrativního týmu, která se zaměstnancem projde vstupní dotazník (ověří si správně vyplněné adresy, datum narození atd.).

Poté si zaměstnance převezme personalistka a absolvuje s ním tzv. „seznamovací kolečko“. Během tohoto kolečka se nový zaměstnanec seznamuje s chodem a zaměstnanci pobočky.

Toto tzv. seznamovací kolečko začíná tím, že personalistka zaměstnance provede po kancelářích patřících k GMPC. Během toho představuje jednotlivé týmy a jejich pracovní náplň. Zároveň školí BOZP a PO tým, že upozorňuje na základní bezpečnostní prvky jako je umístění hydrantů, lékárníček, únikových východů atd. Také ukazuje zázemí, jako je například kuchyňka, toalety či meetingové místnosti.

Následně zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu a potvrzení, že byl proškolen na BOZP a PO. Zároveň je zaměstnanci předána přístupová karta do kanceláří GMPC a balíček základních kancelářských potřeb (jako je počítačová klávesnice,

počítačová myš, poznámkový blok atd.). Poté personalistka zaměstnance seznámí s firemní kulturou a pravidly (například pracovní doba či dresscode).

Posléze jde personalistka se zaměstnancem do IT oddělení. Zde zaměstnanec převezme pracovní počítač, informace o hesle, možnostech jeho změny a informace o nastavení vzdáleného přístupu. Zároveň se krátce seznámí se zaměstnanci IT oddělení, se kterými bude řešit případné technické problémy. Odpovědnost za přípravu technického vybavení a nastavení přístupů zaměstnanců do firemních systémů nese vedoucí IT oddělení.

Tzv. seznamovací kolečko s personalistkou končí představením zaměstnance v jeho pracovním týmu. V týmu si nového zaměstnance převezme jeho supervizor, který je nadále oficiálně zodpovědný za adaptaci nového zaměstnance. Supervizor následně zaměstnance sleduje a předává mu formální i neformální zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon. Supervizor je také částečně zodpovědný za sociální adaptaci nového zaměstnance (např. má přizvat nového zaměstnance na společný pracovní oběd atd.).

První týden

Během prvního pracovního týdne zaměstnanci obdrží od personalistky tzv. employee handbook. Tato online příručka pro zaměstnance poskytuje zaměstnancům základní údaje o GMPC. Detailně popisuje jednotlivé týmy, jejich pracovní náplň a spolupráci mezi nimi. Dále poskytuje manuály pro práci s docházkovým systémem, IT informace, etiketu na pracovišti a zdravotní doporučení – vzhledem k sedavému zaměstnání. Na konci dokumentu jsou přiloženy užitečné odkazy, například na firemní intranetové stránky či docházkový systém. Tato příručka byla vytvořena v roce 2016 a od té doby nebyla aktualizována.

Druhý týden

Během dalšího týdne zaměstnanci e-mailem obdrží upozornění, aby se seznámili se zmiňovaným e-learningovým systémem iAcademy. Kromě již zmiňovaného Lift Off Global Onboarding Programu zaměstnanci absolvují i tzv. Ascent program, který se zaměřuje se na interní politiky a směrnice a je ukončen testem. Noví zaměstnanci tento program absolvují během druhého týdne, ale vzhledem k tomu, že politiky i směrnice se pravidelně aktualizují, absolvují tento program povinně všichni zaměstnanci jednou ročně.

Dle interní dohody by noví zaměstnanci měli následující tréninky absolvovat do 14 dnů od svého nástupu. Podle svého pracovního zařazení zaměstnanci absolvují čtyři až pět tréninků, kdy každý z těchto tréninků má přibližně hodinovou časovou dotaci. Trénink (1) *Cleaning* je pouze pro zaměstnance, kteří pracují v týmu PAY, ostatní tréninky jsou shodné pro všechny zaměstnance. Jedná se o (2) *ESS & GMPC Portal Guide*, (3) *Welcome training*, (4) *Excel for beginners* a (5) *Outlook*.

Jaké tréninky a kdy budou zaměstnanci absolvovat, není v kompetenci personalistů, ale samotných vedoucích tréninků. Personalistka pouze tyto vedoucí upozorňuje, že ve společnosti je nový zaměstnanec a měl by tyto úvodní tréninky absolvovat.

Konec zkušební doby

Po třech měsících končí zaměstnanci zkušební pracovní doba. S jejím koncem zároveň zaměstnanec dostává první formální zpětnou vazbu ve formě hodnotícího sezení. Na tomto sezení zaměstnanec získá zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a začlenění na pracoviště. Zároveň se zaměstnanec se supervizorem dohodnou, zda zaměstnanec ve společnosti zůstane i po skončení zkušební doby.

Pokud je se zaměstnancem či jeho výkonem nějaký problém, nemělo by to pro něj na tomto hodnotícím sezení být překvapivé. Supervizoři jsou školeni, aby případné problémy řešili okamžitě a nenechávali je až na toto hodnocení. Obvykle se supervizoři snaží řešit věci domluvou. Pokud domluva nefunguje, mohou přistoupit k tzv. varování, které je již oficiální výtkou. Pokud se výkon zaměstnance nezlepší ani po oficiální výtce, pracovní smlouva se neprodlužuje.

6 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z vnímají současně nastavený adaptační proces v pobočce GMPC. Nástrojem tohoto šetření byl strukturovaný dotazník. Zároveň toto dotazníkové šetření sloužilo personálnímu oddělení jako způsob získání zpětné vazby na adaptační proces od zaměstnanců.

Dotazníky se využívají při kvalitativním i kvantitativním šetření. Strukturovaný dotazník obsahuje otázky v jasně stanoveném pořadí, na které respondent odpovídá. Dotazník respondenti vyplňují doma či na pracovišti a poskytuje kvantitativně zpracovatelné údaje. Za dobře přijatelnou hranici návratnosti dotazníku se považuje 60 až 70 % (Reichel, 2009). Optimální délka dotazníku se uvádí okolo 20 minut (Foret & Stávková, 2003). Pilotáž dotazníku by měla probíhat na vzorku respondentů typických pro cílový soubor. Velikost vzorku přitom může být poměrně malá (Zbořil, 1998).

6.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl rozdělen do deseti oblastí, které reflektovaly oblasti adaptačního procesu v pobočce a jeho plné znění najdeme v Příloze C. Oblasti dotazníku byly vybrány nejen na základě poznatků získaných rešerší literatury a popisu adaptačního procesu na pobočce, ale i na základě požadavků personálního oddělení. Každá oblast je sycena třemi položkami, které odpovídají na dílčí výzkumnou otázku. U každé položky měli respondenti určit, do jaké míry souhlasí s daným tvrzením pomocí Likertových škál. Využito bylo čtyřpoložkové škály – zcela souhlasím (1), spíše souhlasím (2), spíše nesouhlasím (3) a zcela nesouhlasím (4). Pokud respondenti zvolili možnost spíše nebo zcela nesouhlasím, byla jim položena doplňující otázka.

Oblasti dotazníku a z nich vyplývající dílčí výzkumné otázky jsou následující:

1. Informace obdržené před nástupem do zaměstnání, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO1: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o informacích obdržených před nástupem?

2. Seznámení se s pobočkou ve formě seznamovacího kolečka, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO2: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o tzv. seznamovacím kolečku?
3. Seznámení se s týmem, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO3: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o jejich seznámení s týmem?
4. Příručka pro zaměstnance, tzv. Employee Handbook, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO 4: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o příručce pro zaměstnance?
5. LiftOff Global Onboarding program, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO5: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o Lift Off Global Onboarding programu?
6. Úvodní vzdělávací tréninky, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO6: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o úvodních vzdělávacích trénincích?
7. Porozumění organizaci, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO7: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o porozumění základním charakteristikám společnosti, které získali během prvního měsíce zaměstnání?
8. Porozumění pracovním podmínkám, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO8: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o porozumění základním pracovním podmínkám, které získali během prvního měsíce zaměstnání?
9. Formální zpětná vazba, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO9: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o poskytnuté formální zpětné vazbě?
10. Neformální zpětná vazba, z čehož vyplývá dílčí výzkumná otázka:
 - a. DVO10: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o poskytnuté neformální zpětné vazbě?

Každá z těchto oblastí je vyhodnocena pomocí popisné statistiky, konkrétně pomocí aritmetického průměru, modusu, mediánu a směrodatné odchylky. Míra souhlasu s daným tvrzením je měřena pomocí aritmetického průměru odpovědí. Pokud aritmetický průměr nepřesáhl hodnotu 2,5 (průměrná hodnota odpovědí, které položky mohou dosáhnout), respondenti s danými tvrzeními souhlasí. Pokud aritmetický průměr danou hodnotu přesáhl, respondenti s tvrzeními nesouhlasí.

Následně byly v dotazníku použity otevřené otázky. Tyto otázky zjišťovaly, kdy se respondenti považovali za pracovně samostatné, co považují za slabé a silné stránky adaptačního procesu.

Poslední část dotazníku tvořilo hodnocení dvanácti autorkou práce definovaných možností zlepšení adaptačního procesu. Tyto možnosti vzešly z rešerše literatury a popisu nastavení adaptačního procesu na pobočce. Respondenti měli seřadit tyto možnosti od nejvíce užitečné po nejméně užitečnou. Zde bylo využito hodnocení, kdy nejvíce užitečná možnost získala 12 bodů a nejméně užitečná možnost 1 bod. Možnost s celkově nejvíce body pak byla považována za nejužitečnější z pohledu respondentů.

Respondenti byli identifikováni pomocí 4 otázek na jejich pohlaví, rok narození, pracovní zařazení a dobu, kterou strávili ve společnosti.

6.2 Pilotáž dotazníku

Autorka nejprve získala od personálního oddělení, vedení pobočky a firemního experta na dotazníkově šetření zpětnou vazbu na dotazník, aby si ověřila, že dotazník pokrývá potřeby pobočky a je správně sestaven. Následně byla provedena pilotáž se dvěma zaměstnanci Generace Y (žena a muž) a dvěma zaměstnanci Generace Z (žena a muž). Pilotáž sloužila k ověření časové náročnosti dotazníku a ověření pochopitelnosti všech otázek. Poté byl dotazník distribuován na pracovní e-maily respondentů pomocí interního systému. Dotazníkové šetření bylo provedeno v měsících března a dubna roku 2020.

6.3 Respondenti

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na zaměstnance z Generace Y a Generace Z. A dále pouze na zaměstnance, kteří jsou ve společnosti maximálně 24 měsíců. Toto určení vzešlo z přání personálního oddělení. Omezení bylo nastaveno, aby se zajistilo, že respondenti si průběh svého adaptačního procesu pamatují, a aby se zajistilo, že zpětná vazba se bude vztahovat k aktuálnímu nastavení adaptačního procesu.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 71 respondentů, z nichž 50 vrátilo kompletně vyplněné dotazníky. Návratnost dotazníku je tedy 70 %.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 7, rozdělení respondentů podle pohlaví je velice vyrovnané. To odpovídá i celkovému rozložení pobočky.

Tab. 7: Prosím uveďte Vaše pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Muž	22	44
Žena	28	56

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Rozložení respondentů dle generací můžeme vidět v tabulce č. 8. Respondenti z obou generací jsou rozdělení rovnoměrně, byť v celkovém rozdělení pobočky převládá Generace Y. Větší zastoupení Generace Z ve vzorku respondentů je dáno tím, že vzorek tvoří zaměstnanci přijati za poslední dva roky, během kterých pobočka přijímala hlavně absolventy.

Tab. 8: Vyberte prosím rok narození

Generace	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Generace Y (1980-1994)	27	54
Generace Z (1995-2010)	23	46

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Co se týče rozložení respondentů podle pracovního týmu, vidíme v tabulce č. 9, že se dotazníkového šetření zúčastnili respondenti ze všech týmů. Nejvíce zastoupený je Assessment Delivery Global Team, což je dáno tím, že se jedná o nový tým a tedy se v poslední době nabíralo nejvíce nových zaměstnanců právě do tohoto týmu.

Tab. 9: V jakém týmu pracujete?

Tým	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Listen Team	8	16
Pay: Americas Team	4	8
Pay: Apame Team	7	14
Pay: Europe Team	7	14
Pay: Cross Team	2	4
Global Support Team	6	12
Assessment Delivery Global Team	9	18
PSA Team	7	14

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

To, jak dlouho respondenti pracují ve společnosti, zobrazuje tabulka č. 10. V této tabulce můžeme vidět, že rozložení zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti méně než rok a více než rok, je rovnoměrné. Ve skupině respondentů, kteří jsou ve společnosti méně než rok, je také rozložení rovnoměrné.

Tab. 10: Jak dlouho pracujete v Korn Ferry?

Délka práce ve společnosti	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Méně než tři měsíce	8	16
Tři až šest měsíců	9	18
Půl roku až rok	7	14
Rok a více	26	52

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4 Vyhodnocení dotazníku

V této podkapitole jsou uvedeny výsledky realizovaného dotazníkového šetření. Každá položka oblasti je vyhodnocena samostatně a následně je uvedeno hodnocení oblasti.

6.4.1 Oblast 1 – Informace obdržené před nástupem

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že před svým prvním pracovním dnem obdrželi dostatek informací, aby měli představu o průběhu prvního dne. Jak můžeme vidět v tabulce č. 11, s uvedeným tvrzením v Generaci Y šestnáct respondentů *zcela souhlasilo* a jedenáct respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením třináct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a uvedl, že by uvítal více než základní informace.

Tab. 11: Před svým prvním pracovním dnem jsem dostal/a dostatek informací, abych měl/a představu o průběhu prvního dne

Položka č. 1 – Před svým prvním pracovním dnem jsem dostal/a dostatek informací, abych měl/a představu o průběhu prvního dne	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	16	13	59	57
Spíše souhlasím	11	9	41	39
Spíše nesouhlasím	0	1	0	4
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že obdrželi informace v dostatečném časovém předstihu. Jak můžeme vidět v tabulce č. 12, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet respondentů *zcela souhlasilo* a sedm respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením čtrnáct respondentů *zcela souhlasilo*, sedm respondentů *spíše souhlasilo* a dva respondenti *spíše nesouhlasili*. Jako vhodnou dobu respondenti uvedli 7 až 10 dní před nástupem.

Tab. 12: Informace obdržené před prvním pracovním dnem jsem obdržel/a v dostatečném časovém předstihu, abych se stihl/a na tento den připravit

Položka č. 2 – Informace obdržené před prvním pracovním dnem jsem obdržel/a v dostatečném časovém předstihu, abych se stihl/a na tento den připravit	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	20	14	74	61
Spíše souhlasím	7	7	26	30
Spíše nesouhlasím	0	2	0	9
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že informace obdržené před prvním pracovním dnem jim byly sděleny pro ně zajímavou formou. Jak můžeme vidět v tabulce č. 13, s uvedeným tvrzením v Generaci Y deset respondentů *zcela souhlasilo* a šestnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a uvedl, že zvolenou formu nepovažuje za zajímavou, ale spíše běžnou.

Ve skupině Generace s uvedeným tvrzením Z sedm respondentů *zcela souhlasilo* a šestnáct respondentů *spíše souhlasilo*.

Tab. 13: Informace obdržené před prvním pracovním dnem mi byly sděleny pro mě zajímavou formou

Položka č. 3 – Informace obdržené před prvním pracovním dnem mi byly sděleny pro mě zajímavou formou	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	10	7	37	30
Spíše souhlasím	16	16	59	70
Spíše nesouhlasím	1	0	4	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 14 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,26 až 1,67 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,47 až 1,70. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s množstvím, včasností i způsobem sdělení informací byla vyšší.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 14: Statistické ukazatele Oblasti 1 – Informace obdržené před nástupem

Oblast 1 – Informace obdržené před nástupem	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Množství informací	1,41	1,48	1	1	1	1	0,49	0,58
Včasnost obdržení	1,26	1,48	1	1	1	1	0,44	0,65
Zajímavá forma	1,67	1,70	2	2	2	2	0,54	0,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.2 Oblast 2 – Seznámení s pobočkou

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že tzv. seznamovací kolečko s personalistkou považují za užitečné. Jak můžeme vidět v tabulce č. 15, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet dva respondentů *zcela souhlasilo* a pět respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením dvacet respondentů *zcela souhlasilo* a tři respondenti *spíše souhlasili*.

Tab. 15: Seznamovací kolečko s personalistkou považují za užitečné

Položka č. 1 – Seznamovací kolečko s personalistkou považují za užitečné	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	22	20	81	87
Spíše souhlasím	5	3	19	13
Spíše nesouhlasím	0	0	0	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že tzv. seznamovací kolečko s personalistkou považují za zajímavé. Jak můžeme vidět v tabulce č. 16, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet respondentů *zcela souhlasilo* a sedm respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením dvacet respondentů *zcela souhlasilo* a tři respondenti *spíše souhlasili*.

Tab. 16: Seznamovací kolečko s personalistkou považují za zajímavý způsob seznámení se s GMPC

Položka č. 2 – Seznamovací kolečko s personalistkou považují za zajímavý způsob seznámení se s GMPC	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	20	20	74	87
Spíše souhlasím	7	3	26	13
Spíše nesouhlasím	0	0	0	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že tzv. seznamovací kolečko jim poskytlo informace pro ně zapamatovatelnou formou. Jak můžeme vidět v tabulce č. 17, s uvedeným tvrzením v Generaci Y šestnáct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili* a uvedli, že by bylo vhodné poskytnout písemný záznam z tohoto tzv. seznamovacího kolečka či video, které by uvedené informace shrnovalo.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením *zcela souhlasilo* dvanáct respondentů a *spíše souhlasilo* jedenáct respondentů.

Tab. 17: Seznamovací kolečko mi poskytlo informace pro mě zapamatovatelnou formou

Položka č. 3 – Seznamovací kolečko mi poskytlo informace pro mě zapamatovatelnou formou	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	16	12	59	52
Spíše souhlasím	9	11	33	46
Spíše nesouhlasím	2	0	7	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 18 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,19 až 1,48 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,13 až 1,58. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s užitečností a zajímavostí tzv. seznamovacího kolečka je menší. Naopak u zapamatovatelnosti je míra souhlasu u obou generací stejná.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 18: Statistické ukazatele Oblasti 2 – Seznámení s pobočkou

Oblast 2 – Seznámení s pobočkou	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Užitečnost	1,19	1,13	1	1	1	1	0,39	0,34
Zajímavost	1,26	1,13	1	1	1	1	0,44	0,34
Zapamatovatelnost	1,48	1,48	1	1	1	1	0,63	0,50

Zdroj: 2020, zpracováno autorkou

6.4.3 Oblast 3 – Seznámení s týmem

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že byli spokojeni s tím, jak byli představeni svému týmu. Jak vidíme v tabulce č. 19, s uvedeným tvrzením v Generaci Y devatenáct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a uvedl, že seznámení bylo „odtažitě“ a Team Leader ani supervizor nezajistili, aby byl respondent pozván na společný oběd s týmem.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením třináct respondentů *zcela souhlasilo*, pět respondentů *spíše souhlasilo*. Čtyři respondenti *spíše nesouhlasili* a uvedli, že bylo velmi málo času na představení se jednotlivým kolegům a nedostatek času na jejich zapamatování.

Tab. 19: Byl/a jsem spokojený/á s tím, jak jsem byl/a představen/a svému týmu

Položka č. 1 – Byl/a jsem spokojený/á s tím, jak jsem byl/a představen/a svému týmu	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	19	13	63	57
Spíše souhlasím	9	5	33	22
Spíše nesouhlasím	1	4	4	17
Zcela nesouhlasím	0	1	0	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že po seznámení s týmem věděli, na koho se mohou obrátit v případě jakéhokoliv problému. Jak vidíme v tabulce č. 20, s uvedeným tvrzením v Generaci Y *zcela souhlasilo* sedmnáct respondentů a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a uvedl, že jeho nesouhlasné vyjádření částečně souvisí s první otázkou. Protože se respondent v týmu necítil dobře, nebylo mu příjemné se na kolegy obracet s žádostí o pomoc.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením čtrnáct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*.

Tab. 20: Po seznámení s týmem jsem věděl/a na koho se můžu obrátit v případě jakéhokoliv problému

Položka č. 2 – Po seznámení s týmem jsem věděl/a na koho se můžu obrátit v případě jakéhokoliv problému	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	17	14	63	61
Spíše souhlasím	9	9	33	39
Spíše nesouhlasím	1	0	4	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že byli spokojeni se způsobem svého začlenění do pracovního týmu. Jak můžeme vidět v tabulce č. 21, s uvedeným tvrzením v Generaci Y sedmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a deset respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením devět respondentů *zcela souhlasilo* a třináct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil*, ale neuvádí, proč nebyl se způsobem začlenění spokojen.

Tab. 21: Byl/a jsem spokojený/á se způsobem svého začlenění do pracovního týmu

Položka č. 3 – Byl/a jsem spokojený/á se způsobem svého začlenění do pracovního týmu	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	17	9	63	39
Spíše souhlasím	10	13	37	57
Spíše nesouhlasím	0	1	0	4
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 22 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,37 až 1,41 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,39 až 1,70. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y se samotným seznámením se s týmem a možností se na někoho obrátit pro pomoc je vyšší. Naopak ohledně začlenění se do týmu byla míra souhlasu Generace Y menší.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 22: Popisná statistika Oblasti 3 – Seznámení s týmem

Oblast 3 – Seznámení s týmem	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Samotné seznámení	1,41	1,70	1	1	1	1	0,56	0,91
Začlenění do týmu	1,41	1,39	1	1	1	1	0,56	0,49
Možnost se na někoho obrátit	1,37	1,65	1	2	1	2	0,48	0,56

Zdroj: 2020, zpracováno autorkou

6.4.4 Oblast 4 – Příručka pro zaměstnance

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že příručka pro zaměstnance obsahovala všechny informace, které potřebovali, aby se na pracovišti rychle zorientovali. Jak můžeme vidět v tabulce č. 23, s uvedeným tvrzením v Generaci Y deset respondentů *zcela souhlasilo* a šestnáct *spíše souhlasilo*. Jeden respondent s tvrzením *zcela nesouhlasil* a uvedl, že příručku si nepamatuje a vůbec ji nepoužíval.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením osm respondentů *zcela souhlasilo* a čtrnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent pak *zcela nesouhlasil* a uvedl stejný důvod jako respondent v Generaci Y, tedy příručku si nepamatuje a nepoužíval ji.

Tab. 23: Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) obsahovala všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se na pracovišti rychle zorientoval/a

Položka č. 1 – Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) obsahovala všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se na pracovišti rychle zorientoval/a	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	10	8	37	35
Spíše souhlasím	16	14	59	61
Spíše nesouhlasím	0	0	0	0
Zcela nesouhlasím	1	1	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že příručka pro zaměstnance podávala informace pro ně zajímavou formou. Jak můžeme vidět v tabulce č. 24, s uvedeným tvrzením v Generaci Y deset respondentů *zcela souhlasilo* a šestnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *zcela nesouhlasil* a uvedl, příručku považuje za „nutné zlo“.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením čtyři respondenti *zcela souhlasili*, šestnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a dva respondenti *zcela nesouhlasili*. Respondenti uvedli, že příručka je zastaralá a navrhovali jako vhodnější formu video.

Tab. 24: Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) podávala informace pro mě zajímavou formou

Položka č. 2 – Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) podávala informace pro mě zajímavou formou	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	10	4	37	17
Spíše souhlasím	16	16	59	70
Spíše nesouhlasím	0	1	0	4
Zcela nesouhlasím	1	2	4	9

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že příručku pro zaměstnance dostali dostatečně brzy po svém nástupu. Jak můžeme vidět v tabulce č. 25, s uvedeným tvrzením v Generaci Y sedmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent zcela nesouhlasil, ale neuvedl důvod.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením šestnáct respondentů *zcela souhlasilo* a šest respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *zcela nesouhlasil*, ale také neuvedl důvod.

Tab. 25: Employee Handbook (příručku pro zaměstnance) jsem dostal/a dostatečně brzy po svém nástupu

Položka č. 3 – Employee Handbook (příručku pro zaměstnance) jsem dostal/a dostatečně brzy po svém nástupu	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	17	16	63	70
Spíše souhlasím	9	6	33	26
Spíše nesouhlasím	0	0	0	0
Zcela nesouhlasím	1	1	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 26 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,44 až 1,70 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,39 až 2,04. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s obsaženými informacemi a zajímavostí formy je vyšší. Naopak s dobou po nástupu, po které příručku obdržela je souhlas Generace Y nižší.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 26: Statistické ukazatele Oblasti 4 – Příručka pro zaměstnance

Oblast 4 – Příručka pro zaměstnance	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Obsažené informace	1,70	1,74	2	2	2	2	0,66	0,67
Zajímavá forma	1,70	2,04	2	2	2	2	0,66	0,75
Včasnost obdržení	1,44	1,39	1	1	1	1	0,68	0,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.5 Oblast 5 – Lift Off Global Onboarding Program

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že program obsahoval všechny informace, které potřebovali, aby se seznámili se společností. Jak vidíme v tabulce č. 27, s uvedeným tvrzením v Generaci Y osm respondentů *zcela souhlasilo* a šestnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Tři respondenti *zcela nesouhlasili* a uvedli, že si program nepamatují, nebo s ním nepracovali.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením pět respondentů *zcela souhlasilo* a patnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili* a jeden respondent *zcela nesouhlasil*. Respondenti také uvedli, že si program nepamatují, nebo s ním nepracovali.

Tab. 27: Program obsahoval všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se seznámil/a se společností Korn Ferry (zásady, směřování, činnost společnosti atd.)

Položka č. 1 – Program obsahoval všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se seznámil/a se společností Korn Ferry	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	8	5	30	22
Spíše souhlasím	16	15	59	65
Spíše nesouhlasím	0	2	0	9
Zcela nesouhlasím	3	1	11	4

Zdroj: vlastní zpracování 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že program podával informace pro ně zajímavou formou. Jak vidíme v tabulce č. 28, s uvedeným tvrzením v Generaci Y šest respondentů *zcela souhlasilo*, šestnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili* a tři respondenti *zcela nesouhlasili*. Respondenti uvedli, že ze začátku obdrželi mnoho informací a informace obsažené v tomto programu „zapadly“. Zároveň respondenti uvedli, že program obsahuje až příliš mnoho informací a jeden z respondentů doporučuje předání informací spíše osobní formou.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením pět respondentů *zcela souhlasilo* a patnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili* a jeden respondent možnost *zcela nesouhlasil*. Respondenti uvedli, že program je „zdlouhavý“.

Tab. 28: Program podával informace pro mě zajímavou formou

Otázka č. 2 – Program podával informace pro mě zajímavou formou	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	6	5	22	22
Spíše souhlasím	16	15	59	65
Spíše nesouhlasím	2	2	7	9
Zcela nesouhlasím	3	1	11	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že dokument New Joiner Checklist (přiložený v LiftOff Global Onboarding programu) pro ně byl užitečný během adaptace. Jak vidíme v tabulce č. 29, s uvedeným tvrzením v Generaci Y šest respondentů *zcela souhlasilo* a sedmnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Čtyři respondenti *zcela nesouhlasili* a uvedli, že si na tento dokument nepamatují.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením čtyři respondenti *zcela souhlasili* a patnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Tři respondenti *spíše nesouhlasili* a jeden respondent *zcela nesouhlasil*. Respondenti uvedli, že si tento dokument taktéž nepamatují, případně jim vadilo, že dokument není v českém jazyce.

Tab. 29: Dokument New Joiner Checklist přiložený v LiftOff Global Onboarding pro mě byl užitečný během mé adaptace

Otázka č. 3 – Dokument New Joiner Checklist přiložený v LiftOff Global Onboarding pro mě byl užitečný během mé adaptace	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	6	4	22	17
Spíše souhlasím	17	15	63	65
Spíše nesouhlasím	0	3	0	13
Zcela nesouhlasím	4	1	15	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 30 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,93 až 2,07 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,96 až 2,04. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s množstvím informací je vyšší, ale se zajímavostí s jakou jsou informace předávány a s dokumentem New Joiner Checklist je míra souhlasu menší.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 30: Statistické ukazatele Oblasti 5 – Lift Off Global Onboarding program

Oblast 5 – Lift Off Global Onboarding Program	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Množství informací	1,93	1,96	2	2	2	2	0,86	0,69
Zajímavá forma	2,07	1,96	2	2	2	2	0,86	0,69
New Joiner Checklist	2,07	2,04	2	2	2	2	0,90	0,69

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.6 Oblast 6 – Úvodní vzdělávací tréninky

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že úvodní tréninky považují za užitečné pro svou profesi. Jak vidíme v tabulce č. 31, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet respondentů *zcela souhlasilo* a šest respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a uvedl, že úvodní tréninky nepodávají dostatečné množství informací.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením patnáct respondentů *zcela souhlasilo* a šest respondentů *spíše souhlasilo*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili*. Jeden respondent uvedl, že některé tréninky nejsou pro jeho pracovní roli užitečné (Tým Listen). Druhý respondent uvedl, že se žádného úvodního tréninku ještě neúčastnil. Vzhledem k tomu, že se jedná o respondenta, který je ve společnosti tři až šest měsíců, jedná se o velké pochybení a tyto situace by neměly nastávat.

Tab. 31: Úvodní tréninky považují za užitečné pro svou profesi

Položka č. 1 – Úvodní tréninky považují za užitečné pro svou profesi	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	20	15	74	65
Spíše souhlasím	6	6	22	26
Spíše nesouhlasím	1	2	4	9
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že úvodní tréninky absolvovali dostatečně brzy po svém nástupu do práce. Jak vidíme v tabulce č. 32, s uvedeným tvrzením v Generaci Y sedmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *zcela nesouhlasil* a uvedl, že ještě neabsolvoval trénink Welcome training a Excel for beginners.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením deset respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Tři respondenti *spíše nesouhlasili* a jeden respondent *zcela nesouhlasil*. Respondenti uvedli, že tréninky často absolvovali příliš pozdě a vhodná doba by byla během prvního týdne od nástupu. Naopak jeden respondent odpověděl, že tréninky by rád absolvoval „o dost později“.

Tab. 32: Úvodní tréninky jsem absolvoval/a dostatečně brzy po svém nástupu do práce

Položka č. 2 – Úvodní tréninky jsem absolvoval/a dostatečně brzy po svém nástupu do práce	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	17	10	63	43
Spíše souhlasím	9	9	33	39
Spíše nesouhlasím	0	3	0	13
Zcela nesouhlasím	1	1	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že forma vzdělávání u úvodních tréninků jim vyhovuje. Jak vidíme v tabulce č. 33, s uvedeným tvrzením v Generaci Y osmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením jedenáct respondentů *zcela souhlasilo* a jedenáct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a jedná se o respondenta z první otázky, který se žádného tréninku neúčastnil.

Tab. 33: Forma vzdělávání mi u úvodních tréninků vyhovuje

Položka č. 3 – Forma vzdělávání mi u úvodních tréninků vyhovuje	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	18	11	67	48
Spíše souhlasím	9	11	33	48
Spíše nesouhlasím	0	1	0	4
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 34 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,30 až 1,44 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,43 až 1,78. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s užitečností, dobou, po které tréninky absolvovala i formou tréninků je vyšší.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 34: Statistické ukazatele Oblasti 6 – Úvodní vzdělávací tréninky

Oblast 6 – Úvodní vzdělávací tréninky	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Užitečnost	1,30	1,43	1	1	1	1	0,53	0,65
Včasnost	1,44	1,78	1	1	1	2	0,68	0,83
Forma	1,33	1,57	1	1 ; 2	1	2	0,47	0,58

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.7 Oblast 7 – Porozumění organizaci

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela chápali charakteristiku společnosti jako je její historie, organizace a vedení. Jak vidíme v tabulce č. 35, s uvedeným tvrzením v Generaci Y devět respondentů *zcela souhlasilo* a sedmnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent s tvrzením *spíše nesouhlasil* a uvedl, že charakteristiku společnosti pochopil přibližně po půl roce.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením čtyři respondenti *zcela souhlasili* a šestnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili* a jeden respondent *zcela nesouhlasil*. Respondenti uvedli, že se doba, po které plně pochopili charakteristiku společnosti, pohybuje v rozmezí od dvou měsíců po více než dvanáct měsíců.

Tab. 35: Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku společnosti (historie, organizace, vedení...)

Položka č. 1 – Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku společnosti (historie, organizace, vedení...)	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	9	4	33	17
Spíše souhlasím	17	16	63	70
Spíše nesouhlasím	1	2	4	9
Zcela nesouhlasím	0	1	0	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela chápali charakteristiku GMPC, jako je její historie, organizace a vedení. Jak můžeme vidět v tabulce č. 36, uvedeným tvrzením v Generaci Y třináct respondentů *zcela souhlasilo* a dvanáct respondentů *spíše souhlasilo*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili*. Jeden respondent uvedl, že charakteristice společnosti porozuměl přibližně po 6 měsících a jeden respondent, že nikdy.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením devět respondentů *zcela souhlasilo*, třináct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *zcela nesouhlasil* a uvedl, že porozumění mu trvalo přibližně půl roku.

Tab. 36: Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku GMPC (historie, organizace, vedení...)

Položka č. 2 – Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku GMPC (historie, organizace, vedení...)	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	13	9	48	39
Spíše souhlasím	12	13	44	57
Spíše nesouhlasím	2	0	7	0
Zcela nesouhlasím	0	1	0	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela porozuměli, jaká je jejich role ve společnosti. Jak vidíme v tabulce č. 37, s uvedeným tvrzením v Generaci Y osm respondentů *zcela souhlasilo* a patnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Tři respondenti *spíše nesouhlasili* a jeden respondent *zcela nesouhlasil*. Respondenti uvedli, že pochopení jejich role jim trvalo přibližně tři měsíce.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením devět respondentů *zcela souhlasilo* a deset respondentů *spíše souhlasilo*. Tři respondenti *spíše nesouhlasili* a jeden *zcela nesouhlasil*. Respondenti uváděli, že pochopení jejich role jim trvalo přibližně také tři měsíce.

Tab. 37: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaká je moje role v Korn Ferry

Položka č. 3 – Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaká je moje role v Korn Ferry	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	8	9	30	39
Spíše souhlasím	15	10	56	43
Spíše nesouhlasím	3	3	11	13
Zcela nesouhlasím	1	1	4	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 38 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,59 až 1,89 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,70 až 2,00. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s porozuměním společnosti a pobočky je vyšší. Naopak míra souhlasu je menší ohledně porozumění vlastní roli ve společnosti.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 38: Statistické ukazatele sedmé oblasti

Oblast 7 – Porozumění organizaci	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Charakteristika společnosti	1,70	2,00	2	2	2	2	0,53	0,66
Charakteristika pobočky	1,59	1,70	1	2	2	2	0,62	0,69
Role ve společnosti	1,89	1,83	2	2	2	2	0,74	0,82

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.8 Oblast 8 – Porozumění pracovním podmínkám

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela porozuměli svým pracovním podmínkám. Jak vidíme v tabulce č. 39, s uvedeným tvrzením v Generaci Y sedm respondentů *zcela souhlasilo* a sedmnáct respondentů *spíše souhlasilo*. Tři respondenti *spíše nesouhlasili* a uvedli, že pochopení pracovních povinností trvalo dva až tři měsíce.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením dvanáct respondentů *zcela souhlasilo* a osm respondentů *spíše souhlasilo*. Tři respondenti *spíše nesouhlasili* a uvedli, že pracovním povinnostem porozuměli v rozmezí dvou až čtyř měsíců.

Tab. 39: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaké jsou mé pracovní povinnosti

Položka č. 1 – Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaké jsou mé pracovní povinnosti	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	7	12	26	52
Spíše souhlasím	17	8	63	35
Spíše nesouhlasím	3	3	11	13
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela porozuměl/a základním pracovním podmínkám, jako je pracovní doba, dovolená a pojištění. Jak můžeme vidět v tabulce č. 40, s uvedeným tvrzením v Generaci Y čtrnáct respondentů *zcela souhlasilo* a třináct respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením dvanáct respondentů *zcela souhlasilo* a deset respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a dále již neuvádí, kdy pracovním podmínkám porozuměl. Respondent také uvedl, že tento stav byl dán tím, že se jedná o jeho první zaměstnání.

Tab. 40: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a základním pracovním podmínkám (pracovní doba, dovolená, pojištění...)

Položka č. 2 – Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a základním pracovním podmínkám (pracovní doba, dovolená, pojištění...)	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	14	12	52	52
Spíše souhlasím	13	10	48	43
Spíše nesouhlasím	0	1	0	4
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela porozuměli možnostem vzdělávání ve společnosti. Jak můžeme vidět v tabulce č. 41, s uvedeným tvrzením v Generaci Y osm respondentů *zcela souhlasilo* a devatenáct respondentů *spíše souhlasilo*.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením jedenáct respondentů *zcela souhlasilo* a jedenáct respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a uvedl, že porozumění možnostem vzdělávání mu trvalo „déle“.

Tab. 41: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a možnostem vzdělávání ve společnosti

Položka č. 3 – Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a možnostem vzdělávání ve společnosti	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	8	11	30	48
Spíše souhlasím	19	11	70	48
Spíše nesouhlasím	0	1	0	4
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 42 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,48 až 1,85 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,52 až 1,61. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s porozuměním pracovním podmínkám je vyšší. A naopak nižší s porozuměním pracovním povinnostem a možnostem vzdělávání.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 42: Statistické ukazatele Oblasti 8 – Porozumění pracovním podmínkám

Oblast 8 – Porozumění pracovním podmínkám	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Pracovní povinnosti	1,85	1,61	2	1	2	1	0,59	0,71
Pracovní podmínky	1,48	1,52	1	1	1	1	0,50	0,58
Možnosti vzdělávání	1,70	1,57	1	1 ; 2	2	2	0,46	0,58

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.9 Oblast 9 – Formální zpětná vazba

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že jsou spokojeni s tím, jak často jim jejich nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Jak můžeme vidět v tabulce č. 43, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet jedna respondentů *zcela souhlasilo* a pět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a uvedl, že neví, jak by měla formální zpětná vazba vypadat. Respondent je ve společnosti méně než tři měsíce a je možné, že formální zpětnou vazbu ještě neobdržel.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením osmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a pět respondentů *spíše souhlasilo*.

Tab. 43: Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon

Položka č. 1 – Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	21	18	78	78
Spíše souhlasím	5	5	19	22
Spíše nesouhlasím	1	0	4	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že jsou spokojeni s tím, jakým způsobem jim jejich nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Jak můžeme vidět v tabulce č. 44, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet jedna respondentů *zcela souhlasilo* a čtyři respondenti *spíše souhlasili*. Dva respondenti *spíše nesouhlasili*. Jeden respondent neuvedl, proč není se způsobem poskytnuté formální zpětné vazby spokojený. Ve druhém případě se jedná o stejného respondenta jako u první položky.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením devatenáct respondentů *zcela souhlasilo* a čtyři respondenti *spíše souhlasili*.

Tab. 44: Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon

Položka č. 2 – Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	21	19	78	83
Spíše souhlasím	4	4	15	17
Spíše nesouhlasím	2	0	7	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že formální vazbu poskytnutou od svého nadřízeného považují za přínosnou. Jak můžeme vidět v tabulce č. 45, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet jedna respondentů *zcela souhlasilo* a pět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a jedná se o stejného respondenta jako v předchozích dvou položkách.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením sedmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a šest respondentů *spíše souhlasilo*..

Tab. 45: Formální vazbu poskytnutou od svého nadřízeného považují za přínosnou

Položka č. 3 – Formální vazbu poskytnutou od svého nadřízeného považují za přínosnou	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	21	17	78	74
Spíše souhlasím	5	6	19	26
Spíše nesouhlasím	1	0	4	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 46 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,26 až 1,30 a pro Generaci Z se pohybují mezi hodnotami 1,17 až 1,26. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s frekvencí a způsob poskytované zpětné vazby je menší. Nicméně u přínosnosti poskytované zpětné vazby je míra spokojenosti obou generací stejná.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 46: Statistické ukazatele Oblasti 9 – Formální zpětná vazba

Oblast 9 – Formální zpětná vazba	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Frekvence	1,26	1,22	1	1	1	1	0,52	0,41
Způsob	1,30	1,17	1	1	1	1	0,60	0,38
Přínos	1,26	1,26	1	1	1	1	0,52	0,44

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.10 Oblast 10 – Neformální zpětná vazba

První položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že jsou spokojeni s tím, jak často jim jejich nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Jak můžeme vidět v tabulce č. 47, s uvedeným tvrzením v Generaci Y sedmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a devět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a jedná se o stejného respondent jako v předchozí oblasti. Respondent je ve společnosti méně než tři měsíce a je možné, že ještě neobdržel ani neformální zpětnou vazbu.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením šestnáct respondentů *zcela souhlasilo* a sedm respondentů *spíše souhlasilo*.

Tab. 47: Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon

Položka č. 1 – Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	17	16	63	70
Spíše souhlasím	9	7	33	30
Spíše nesouhlasím	1	0	4	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhá položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že jsou spokojeni s tím, jakým způsobem jim jejich nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Jak můžeme vidět v tabulce č. 48, s uvedeným tvrzením v Generaci Y osmnáct respondentů *zcela souhlasilo* a osm respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a jedná se o stejného respondenta jako v předchozí položce.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením šestnáct respondentů *zcela souhlasilo* a sedm respondentů *spíše souhlasilo*.

Tab. 48: Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon

Položka č. 2 – Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	18	16	67	70
Spíše souhlasím	8	7	30	30
Spíše nesouhlasím	1	0	4	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí položka této oblasti zjišťovala, na kolik respondenti souhlasí s tvrzením, že poskytnutou neformální vazbu považují za přínosnou. Jak můžeme vidět v tabulce č. 49, s uvedeným tvrzením v Generaci Y dvacet jedna respondentů *zcela souhlasilo* a pět respondentů *spíše souhlasilo*. Jeden respondent *spíše nesouhlasil* a jedná se o stejného respondenta jako v předchozí položce.

V Generaci Z s uvedeným tvrzením šestnáct respondentů *zcela souhlasilo* a sedm respondentů *spíše souhlasilo*.

Tab. 49: Poskytnutou neformální vazbu považují za přínosnou

Položka č. 3 – Poskytnutou neformální vazbu považují za přínosnou	Počet pracovníků		Počet pracovníků v %	
	Generace Y	Generace Z	Generace Y	Generace Z
Zcela souhlasím	21	16	78	70
Spíše souhlasím	5	7	19	30
Spíše nesouhlasím	1	0	4	0
Zcela nesouhlasím	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V tabulce č. 50 můžeme vidět, že hodnoty aritmetického průměru se pro Generaci Y pohybují mezi hodnotami 1,26 až 1,41 a pro Generaci Z se všechny hodnoty rovnají 1,30. To znamená, že *Generace Y i Generace Z s uvedenými tvrzeními souhlasí*. Pokud srovnáme výsledky pro Generaci Y a Generaci Z, zjistíme, že míra souhlasu Generace Y s přínosem neformální zpětné vazby je vyšší. Naopak u frekvence a způsobu poskytnuté neformální zpětné vazby je nižší.

Hodnotám průměru odpovídají i hodnoty modusu a mediánu. Hodnoty směrodatných odchylek mohou být ovlivněny menší velikostí souboru či větší rozptýleností odpovědí.

Tab. 50: Statistické ukazatele desáté oblasti

Oblast 10 – Neformální zpětná vazba	Aritmetický průměr		Modus		Medián		Směrodatná odchylka	
	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z	Gen. Y	Gen. Z
Frekvence	1,41	1,30	1	1	1	1	0,56	0,46
Způsob	1,37	1,30	1	1	1	1	0,55	0,46
Přínos	1,26	1,30	1	1	1	1	0,52	0,46

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.4.11 Celkové hodnocení adaptačního procesu respondenty

Tato část dotazníku měla za cíl zjistit názory respondentů. Jednotlivé otázky zjišťovaly, kdy sami respondenti měli pocit, že mohou samostatně pracovat, co považují za silnou a slabou stránku adaptačního procesu. Zároveň tato část zjišťovala, co respondenti považují jako nejužitečnější možnost vylepšení adaptačního procesu.

Dle vlastního názoru, po jak dlouhé době jste byl/a schopen/schopna samostatně vykonávat svou práci?

Byť tuto dobu ovlivňují i mnohé jiné faktory (např. předchozí zkušenosti), otázka zkoumala, kdy se sami respondenti cítili připraveni. Přirozeně je žádoucí, aby tato doba byla co nejkratší, ideálně maximálně dlouhá jako zkušební doba. Respondenti uváděli dobu od několika týdnů až po šest měsíců. Vzhledem ke komplikovanosti práce v některých týmech, lze považovat výsledek šesti měsíců za dobrý. Nicméně zajisté je zde prostor pro zlepšení.

Co se vám nejvíce líbilo během vašeho adaptačního procesu?

Tato otázka měla zjistit, jaké pozitivní zkušenosti mají respondenti s adaptačním procesem. V odpovědích respondentů převládaly dva hlavní trendy. První trend byl přátelský přístup. Respondenti nejčastěji chválili přístup svých kolegů, nadřízených a personalistů. Líbilo se jim, že pokud požádali o pomoc, všichni byli ochotni pomoci. Druhým hlavním trendem pak bylo seznamovací kolečko s personalistkou. Respondenti oceňovali přínosnost takového seznámení s pobočkou.

Pro demonstraci je zde uvedena jedna odpověď respondenta „*Nejvíce se mi líbila ochota nadřízených a týmu, to mi velice pomohlo. Moc rádi pomohli – i teď moc rádi pomáhají. Prohlídka s personalitou po kancelářích a jeho/její velice příjemné vystupování.*“

Respondenti dále zmiňovali například první společný týmový oběd, komunikaci ve společnosti či školení.

Co se vám nejméně líbilo během vašeho adaptačního procesu?

Tato otázka měla zjistit, jaké negativní zkušenosti mají respondenti s adaptačním procesem. Mezi odpověďmi na tuto otázku lze vysledovat čtyři hlavní trendy. Za prvé se jedná o skupinu respondentů, která do společnosti nastoupila v tzv. peaku, tedy době, kdy je ve společnosti nejvíce práce. Tito respondenti si stěžovali, že na ně kolegové či nadřízení neměli čas. Dále se jedná o skupinu respondentů, kterým vadilo, že se museli stále dotazovat a bylo jim nepříjemné „obtěžovat“ kolegy. Další skupina respondentů si stěžovala na nejasnost názvosloví a pojmů ve společnosti. Konkrétně to jeden respondent popisuje následovně „*neproniknutelné názvosloví (zkratky, neformální označení, přebujelé anglicismy, zvykové označení produktů, nekompatibilita různých pojmenování v různých prostředích)*“. Poslední skupina respondentů si stěžovala na nejasný smysl své práce – jeden z respondentů to komentoval následovně „*Nikdo nám pořádně neřekl, co vlastně děláme. Věděl jsem jak to dělat, ale proč to dělám, a jaký to má smysl, mi nikdo neřekl. To jsem se dozvěděl postupně až praxí v KF*“.

Dále respondenti zmiňovali například neformálnost ve společnosti, kdy jim je nepříjemná firemní kultura tykání si či například monotónnost práce.

Uveďte alespoň jednu věc, kterou můžeme udělat, abychom zlepšili adaptační proces.

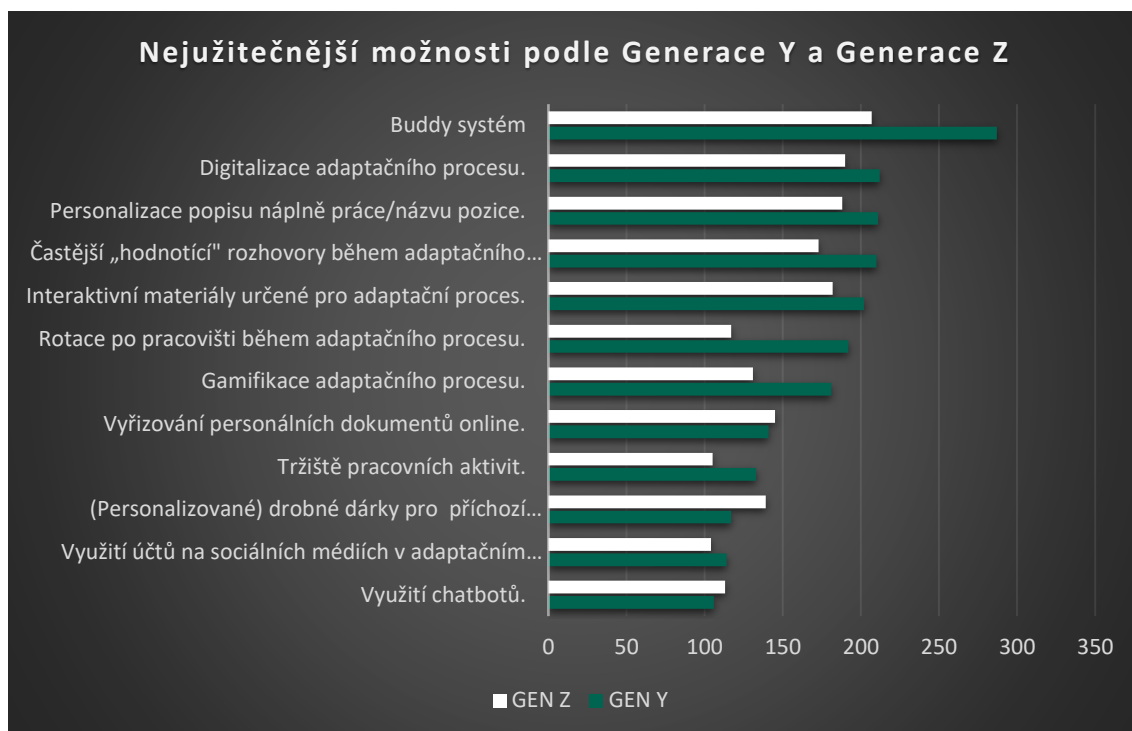
Tato otázka se zaměřila na možnou optimalizaci adaptačního procesu z hlediska zaměstnanců. Respondentům bylo v průvodním textu doporučeno, aby se nebáli být kreativní. Toho využil jeden respondent, který uvedl jako možnost zinscenovat loutkové představení.

Další odpovědi lze opět rozdělit do několika trendů. Většina respondentů uvedla, že by bylo vhodné zavést tzv. buddy program. Ten by podle respondentů zjednodušil proces a pomohl by jim cítit se lépe v nové práci. Další respondenti navrhovali změny v představení týmu. Například by dle respondentů bylo vhodné mít jmenný seznam včetně pracovní pozice, aby se jim kolegové lépe pamatovali. Dále celkově umožnit novým zaměstnancům se lépe a snadněji zařadit do kolektivu a pomoci jim se seznámit i s novými zaměstnanci v jiných týmech. Další skupina respondentů upozorňovala na fakt, že někteří zaměstnanci absolvují úvodní tréninky příliš pozdě a bylo by vhodné ohlídat, kdy je zaměstnanci absolvují. Poslední skupina respondentů by vytvořila různé druhy manuálů. Ať už pro konkrétní pozici, tak i manuál jaké jsou nejčastější problémy a jak je řešit či případně firemní slovníček.

6.4.12 Možnosti optimalizace adaptačního procesu z pohledu respondentů

Tato oblast předložila respondentům celkem dvanáct různých možností, jak optimalizovat adaptační proces v pobočce GMPC. Respondenti měli možnosti seřadit od nejvíce užitečné po nejméně užitečnou. Vyhodnocení vidíme na obrázku č. 8. Generace Y i Generace Z se shodla na prvních třech příčkách. Obě generace shodně považují za nejpřínosnější tzv. *buddy systém*. Tento výsledek je vzhledem k výsledkům předchozích oblastí dotazníků pochopitelný. Na druhé příčce se umístila *digitalizace adaptačního procesu* a na třetí příčce se umístila možnost si *personalizovat popis náplně práce či názvu pozice*. Na čtvrté a páté příčce se umístily stejné možnosti, ale v jiném pořadí. Pro Generaci Y je čtvrtá nejužitečnější možnost optimalizace adaptačního procesu častější „hodnotící“ rozhovory zatímco pro Generaci Z jsou to interaktivní materiály. Na páté příčce se podle Generace Y naopak umístily interaktivní materiály a podle Generace Z častější „hodnotící“ rozhovory.

Obr. 8 Nejužitečnější možnosti podle Generace Y a Generace Z



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

6.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Hlavním cílem realizovaného dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z vnímají současně nastavený adaptační proces v pobočce GMPC. Pro naplnění tohoto cíle byly pro oblasti dotazníku vytvořeny dílčí výzkumné otázky. Na každou otázku je odpovězeno pomocí míry souhlasu respondentů s danými tvrzeními. V následující části této podkapitoly jsou shrnuty odpovědi na tyto dílčí otázky.

DVO1: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o informacích obdržených před nástupem?

V první oblasti, která se zaměřila na informace obdržené před nástupem, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že:

- před svým prvním pracovním dnem obdrželi dostatek informací, aby měli představu o průběhu prvního dne,
- obdrželi informace v dostatečném časovém předstihu,
- informace obdržené před prvním pracovním dnem jim byly sděleny pro ně zajímavou formou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhla doba, ve které respondenti informace obdrželi (průměr 1,26), následuje množství informací (průměr 1,41) a zajímavost formy, pomocí které respondenti informace obdrželi (průměr 1,67).

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že stejně jako v Generaci Y, i v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhla doba, ve které respondenti informace obdrželi (průměr 1,48), nicméně stejného výsledku dosáhlo i množství obdržených informací. Nejmenší míry souhlasu dosáhla zajímavost formy, pomocí které respondenti informace obdrželi (průměr 1,70).

DVO2: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o tzv. seznamovacím kolečku?

V druhé oblasti, která se zaměřila na seznamovací kolečko, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že tzv. seznamovací kolečko s personalistkou:

- považují za užitečné,
- považují za zajímavé,
- jim poskytlo informace pro ně zapamatovatelnou formou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhla užitečnost seznamovacího kolečka (průměr 1,19), následuje zajímavost seznamovacího kolečka (průměr 1,26) a nejmenší míry souhlasu dosáhla zapamatovatelnost informací obdržených během seznamovacího kolečka (průměr 1,48). Z doplňujících otázek vzešel návrh poskytnout novým zaměstnancům video či písemný záznam informací sdělených během seznamovacího kolečka.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že stejně jako v Generaci Y, i v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhla užitečnost seznamovacího kolečka (průměr 1,13), nicméně stejného výsledku dosáhla i zajímavost seznamovacího kolečka. Nejmenší míry souhlasu dosáhla, shodně s Generací Y, zapamatovatelnost informací obdržených během seznamovacího kolečka (průměr 1,48).

DVO3: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o jejich seznámení s týmem?

Ve třetí oblasti, která se zaměřila na seznámení respondentů s jejich týmem, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že:

- byli spokojeni s tím, jak byli představeni svému týmu,
- po seznámení s týmem věděli, na koho se mohou obrátit v případě jakéhokoliv problému,
- byli spokojeni se způsobem svého začlenění do pracovního týmu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhla možnost se na někoho obrátit v případě problému (průměr 1,37). Stejně míry souhlasu pak dosáhlo samotné seznámení s týmem a začlenění do týmu (průměr 1,41). Z doplňujících otázek vzešlo zjištění, že vedoucí pracovníci zapomínají přizvat nového zaměstnance na týmový oběd.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhlo začlenění do týmu (průměr 1,39), následuje možnost se na někoho obrátit (průměr 1,65) a nejmenší míry souhlasu dosáhlo samotné seznámení s týmem (průměr 1,70). Z dodatečných otázek vyplynulo, že podle Generace Z často není na samotné představení mnoho času a respondentům následně není příjemné se na kolegy obracet s žádostí o pomoc.

DVO 4: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o příručce pro zaměstnance?

Ve čtvrté oblasti, která se zaměřila na příručku pro zaměstnance, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že:

- příručka pro zaměstnance obsahovala všechny informace, které potřebovali, aby se na pracovišti rychle zorientovali,
- příručka pro zaměstnance podávala informace pro ně zajímavou formou,
- příručku pro zaměstnance jsem dostal dostatečně brzy po svém nástupu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhla doba od nástupu, po které respondenti příručku obdrželi (průměr 1,44), zajímavost formy příručky a obsažené informace dosáhly druhé nejvyšší míry souhlasu (průměr 1,70).

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že stejně jako v Generaci Y, i v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhla doba od nástupu, po které respondenti příručku obdrželi (průměr 1,39), následují informace obsažené v příručce (průměr 1,74) a zajímavost formy příručky (průměr 2,04). Z dodatečných otázek vyplynulo, že Generaci Z vadí neaktuálnost příručky. Také z nich vzešel návrh informace obsažené v příručce sdělit videem.

DVO5: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o Lift Off Global Onboarding programu?

V páté oblasti, která se zaměřila na firemní onboardingový program, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že:

- program obsahoval všechny informace, které potřebovali, aby se seznámili se společností,
- program podával informace pro ně zajímavou formou,
- dokument New Joiner Checklist pro ně byl užitečný během adaptace.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhly informace obsažené v programu (průměr 1,93). Forma programu a dokument New Joiner Checklist dosáhly stejné míry souhlasu (průměr 2,07). Z dodatečných otázek vyplynulo, že respondentům vadilo, že tento program byl zastíněn velkým množstvím informací, které noví zaměstnanci obdrží. Z dodatečných otázek také vyplynulo, že respondenti zmíněný dokument obvykle nepoužívají.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že stejně jako v Generaci Y, i v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhly informace obsažené v programu (průměr 1,96), nicméně stejného výsledku dosáhla i forma podání informací. Nejmenší míry souhlasu dosáhl dokument New Joiner Checklist (průměr 2,04). Z dodatečných otázek vzešly stejné informace jako u respondentů Generace Y – program byl zastíněn velkým množstvím informací a dokument není respondenty využíván. Dále z nich vzešel návrh dokument přeložit do českého jazyka.

DVO6: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o úvodních vzdělávacích trénincích?

V šesté oblasti, která se zaměřila na úvodní vzdělávací tréninky, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že:

- tréninky považují za přínosné pro svou profesi,
- tréninky absolvovali dostatečně brzy po svém nástupu do práce,
- forma vzdělávání u úvodních tréninků jim vyhovuje.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosahuje přínosnost úvodních tréninků pro profesi respondentů, (průměr 1,30), následuje forma vzdělávání u úvodních tréninků (průměr 1,33) a doba od nástupu, po které respondenti úvodní tréninky absolvovali (průměr 1,44).

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že stejně jako v Generaci Y, i v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhla přínosnost úvodních tréninků pro profesi respondentů (průměr 1,43), následuje, stejně jako u Generace Y, forma vzdělávání u úvodních tréninků (průměr 1,57). Nejmenší míry souhlasu dosáhla doba od nástupu, po které respondenti úvodní tréninky absolvovali (průměr 1,78). Z dodatečných otázek vyplynulo, že jeden respondent úvodní tréninky neabsolvoval ani po minimálně třech měsících ve společnosti.

DVO7: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o porozumění základním charakteristikám společnosti, které získali během prvního měsíce zaměstnání?

V první oblasti, která se zaměřila na porozumění základním charakteristikám společnosti, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela porozuměli:

- charakteristice společnosti,
- charakteristice pobočky,
- jejich roli ve společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhlo porozumění charakteristice pobočky (průměr 1,59), následně porozumění charakteristice společnosti (průměr 1,70) a nejmenší míry souhlasu dosáhlo porozumění vlastní roli ve společnosti (průměr 1,89). Z dodatečných otázek vyplynulo, že někteří respondenti Generace Y porozumí charakteristice společnosti přibližně během šesti měsíců, charakteristice společnosti také po šesti měsících (někteří respondenti uvedli, že této charakteristice nikdy neporozuměli) a porozumění vlastní roli Generaci Y trvá přibližně tři měsíce.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že stejně jako v Generaci Y, i v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhlo porozumění charakteristice pobočky (průměr 1,70), následuje porozumění vlastní roli ve společnosti (průměr 1,83) a nejmenší míry souhlasu dosáhlo porozumění charakteristice společnosti (průměr 2,00). Z dodatečných otázek vyplynulo, že někteří respondenti Generace Z porozumí charakteristice společnosti v rozmezí od dvou měsíců po více než dvanáct měsíců, charakteristice pobočky přibližně po šesti měsících a vlastní roli ve společnosti přibližně po třech měsících.

DVO8: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o porozumění základním pracovním podmínkám, které získali během prvního měsíce zaměstnání?

V osmé oblasti, která se zaměřila na informace obdržené před nástupem, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že během prvního měsíce zcela porozuměli:

- pracovní povinností,
- základním pracovním podmínkám,
- možnostem vzdělávání ve společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhlo porozumění pracovním podmínkám (průměr 1,48), následuje porozumění možnostem vzdělávání (průměr 1,70) a nejmenší míry souhlasu dosáhlo porozumění pracovním povinností (průměr 1,85). Z dodatečných otázek vyplynulo, že někteří respondenti Generace Y porozumí pracovním povinností během dvou až tří měsíců.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že stejně jako v Generaci Y, i v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhlo porozumění pracovním podmínkám (průměr 1,52), na druhém místě se, stejně jako v Generaci Y, umístilo porozumění možnostem vzdělávání (průměr 1,57.) Nejmenší míry souhlasu dosáhlo porozumění pracovním povinnostem (průměr 1,61). Z dodatečných otázek vyplynulo, že někteří respondenti Generace Z porozumí pracovním povinnostem během dvou až čtyř měsíců.

DVO9: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o poskytnuté formální zpětné vazbě?

V deváté oblasti, která se zaměřila na formální zpětnou vazbu, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že:

- jsou spokojeni s tím, jak často jim jejich nadřízený poskytuje formální zpětnou vazbu,
- jsou spokojeni s tím, jakým způsobem jim jejich nadřízený poskytuje formální zpětnou vazbu,
- formální vazbu poskytnutou od svého nadřízeného považují za přínosnou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhli shodně frekvence a přínos zpětné vazby (průměr 1,26) a následuje způsob poskytnutí zpětné vazby (průměr 1,30).

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhl právě způsob poskytnutí formální zpětné vazby (průměr 1,17), následuje frekvence zpětné vazby (průměr 1,22) a nejmenší míry souhlasu dosáhl přínos zpětné vazby (průměr 1,26).

DVO10: Jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z souhlasí s tvrzeními o poskytnuté neformální zpětné vazbě?

V desáté oblasti, která se zaměřila na neformální zpětnou vazbu, byli respondenti dotazováni, nakolik souhlasí s tvrzením, že:

- jsou spokojeni s tím, jak často jim jejich nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu,
- jsou spokojeni s tím, jakým způsobem jim jejich nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu,

- neformální zpětnou vazbu poskytnutou od svého nadřízeného považují za přínosnou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Generaci Y nejvyšší míry souhlasu dosáhl přínos poskytnuté zpětné vazby (průměr 1,26), následuje způsob poskytnutí (průměr 1,37) a nejmenší míry souhlasu dosáhla frekvence poskytované zpětné vazby (průměr 1,41).

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že v Generaci Z nejvyšší míry souhlasu dosáhly shodně frekvence, způsob i přínos zpětné vazby (průměr 1,30).

Z další části dotazníkového šetření vyplynula následující zjištění.

V oblasti celkového hodnocení adaptačního procesu z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti se obvykle považují za samostatné do šesti měsíců od nastoupení do společnosti. Z šetření také vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce oceňují přátelský přístup personálního oddělení a kolegů. Zaměstnanci naopak nejméně oceňují, že na ně mnohdy nemá vedoucí čas a cítí se nepříjemně, když musí požádat kolegy o pomoc. Někteří zaměstnanci také mají problém s nejasností firemního názvosloví a chybí jim manuál pro jejich práci. Dále někteří respondenti nevidí jasný smysl ve své práci. Navrhované změny v předposlední otázce pak vycházely z těchto faktů. Sami zaměstnanci nejčastěji sami navrhovali zavedení buddy programu, změnu průběhu seznámení s týmem a tvorbu manuálů.

V oblasti, kdy zaměstnanci měli vybrat z předem určených možností optimalizace adaptačního procesu pak Generace Y i Generace Z jednoznačně zvolily jako nejvíce užitečnou možnost zavedení buddy programu. Následovala digitalizace adaptačního procesu a personalizace náplně práce či názvu pozice.

7 Návrhy na zlepšení

Tato kapitola prezentuje opatření navrhovaná pro zlepšení adaptačního procesu v pobočce GMPC. Tato opatření reagují na zjištění a připomínky, které vyplynuly z popisu adaptačního procesu a z rozhovorů s pracovníky personálního oddělení, a také reagují na zjištění a připomínky, které vyplynuly z realizovaného dotazníkového šetření.

Navrhovaná opatření se vztahují na Generaci Z i Generaci Y. Z dotazníkového šetření vzešlo, že obě generace jsou se všemi oblastmi adaptačního procesu spokojené a v části, kde respondenti hodnotili užitečnost jednotlivých opatření, se obě generace shodly.

U každého opatření je určeno, na jaké zjištění či připomínku reaguje. Následně je definováno, co je cílem daného opatření. Následně je popsán způsob realizace opatření na pobočce. Následně jsou popsány očekávané náklady a rizika daného opatření.

7.1 Buddy program

V dotazníkovém šetření respondenti Generace Y i Generace Z uvedli, že by považovali za nejvíce užitečné na pobočce zavést tzv. buddy program. Tuto možnost zvolila většina respondentů i v otevřené otázce, kde měli sami navrhnout jednu možnost, jak adaptační proces optimalizovat.

Buddy program by novým zaměstnancům ulehčil přechod na nové pracovní i sociální podmínky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na seznámení s týmem bývá málo času, vedoucí pracovníci nemají na nového zaměstnance čas a zapomínají ho pozvat na společný týmový oběd. Tato problematika byla zmíněna i v rozhovorech s pracovníky personálního oddělení. Buddy program by zároveň vyřešil problém, kdy je novým pracovníkům nepříjemné se obracet na kolegy s žádostí o pomoc, protože mají pocit, že kolegy obtěžují. Z dotazníkového šetření vyplynul i fakt, že někteří zaměstnanci nechápu smysl své práce. I s tímto problémem by buddy program měl pomoci.

Cílem tohoto programu je tedy zajištění kontaktní osoby pro nového zaměstnance, tzv. buddyho. Ten zaměstnanci bude poskytovat informace, podporu a pomůže mu začlenit se do sociálního prostředí. To povede k rychlejšímu procesu adaptace a rychlejšímu zapracování zaměstnance.

Délka tohoto programu bude 90 dní, program tedy bude trvat po dobu zkušební doby. Implementace programu je rozdělena do tří fází, které jsou popsány v následující části práce.

Fáze 1: Výběr kandidátů na pozici buddyho

Pozice buddyho je v celém programu klíčová a jeho úlohou je zajistit příjemné a neformální prostředí, ve kterém zaměstnanec může žádat a přijímat informace. Jeho role je tedy neformální a nelze si ho plést s mentorem či řídicím pracovníkem. Buddy zaměstnanci poskytuje svůj názor a radu, jak věci řešit, není však oprávněn záležitosti sám rozhodovat.

Jeho odpovědností je zaměstnanci podávat informace, pomoci mu se rychle orientovat v týmu a organizaci, jejich procesech a systémech a získat tak pocit sounáležitosti.

Z uvedeného vyplývá, že výběr buddyho by neměl být náhodný. Kandidáti by měli splňovat určitá kritéria, která odpovídají roli buddyho. Autorka doporučuje následující kritéria:

- trpělivost a dobré komunikační schopnosti,
- samostatnost,
- přátelský přístup
- dobré pracovní výsledky v minulosti,
- působení ve společnosti minimálně jeden rok,
- zkušenost s náplní práce nového zaměstnance minimálně jeden rok,
- dostatek volného času a pracovní kapacity.

Zájemci se o tuto roli mohou přihlásit dobrovolně, či je může nominovat jejich přímý nadřízený. Po nominaci kandidátů personální oddělení společně s Team Leadery vybere do každého týmu minimálně jednoho buddyho. Autorka však doporučuje vybrat více zaměstnanců, kteří mohou roli buddyho zastávat. Může se stát, že jeden ze zaměstnanců odejde, nebude v potřebný moment dostupný či nastane situace, kdy do týmu přijde větší množství nových zaměstnanců.

Fáze 2: Seznámení buddyho s novým zaměstnancem

Po té, co v první fázi byli vybráni zaměstnanci, kteří budou zastávat roli buddyho, přichází na řadu druhá fáze. V této fázi dochází k seznámení buddyho s novým zaměstnancem. Personální oddělení předá novému zaměstnanci informaci, že mu bude buddy přidělen a sám ho kontaktuje. Následně, se svolením nového zaměstnance, personální oddělení předá buddymu základní informace o novém zaměstnanci (jméno a kontakt). Poté je na buddym, aby s novým zaměstnancem při nejbližší příležitosti navázal kontakt.

Pravděpodobně tak nastane během prvního pracovního dne nového zaměstnance. První setkání mezi zaměstnancem a buddym by mělo být spíše úvodní povahy. Buddy seznámí zaměstnance s jeho kolegy a pomůže mu začít s prací. Je důležité aby buddy znal obsah tzv. seznamovacího kolečka, aby zaměstnanci nesděloval stejné informace dvakrát.

Dále by měl buddy novému zaměstnanci poskytnou své kontaktní údaje (Skype, pracovní email či na Microsoft Teams) a jasně vysvětlit, že je zaměstnanci kdykoliv k dispozici. Buddy by poté měl zaměstnance pozvat na společný oběd s kolegy.

Následně autorka doporučuje pravidelná setkání buddyho a zaměstnance, kde zaměstnanec bude moci diskutovat o jakémkoliv problému. Tato setkání by během prvního měsíce měla být minimálně jednou týdně a je na buddym, jak formální variantu setkání zvolí.

V následujících dvou měsících je již na domluvě mezi buddym a zaměstnancem, jak často budou tato setkání organizovat. Obsah těchto setkání je také na jeho účastnících. Autorka však doporučuje využít již připravený dokument New Joiner Checklist, který by oběma účastníkům poskytl osnovu. Tento dokument by však bylo vhodné nejdříve přeložit do českého jazyka a částečně modifikovat pro konkrétní pracovní náplň jednotlivých týmů. Úpravu dokumentu pro specifické potřeby by měl na starosti buddy ve spolupráci se svým Team Leaderem a personálním oddělením.

Fáze 3: Zpětná vazba

Buddy program je potřeba vyhodnotit, aby se stanovila jeho efektivnost. K hodnocení programu lze využít různé metody, všechny by však měly respektovat, že vztah mezi buddym a zaměstnancem je důvěrný. Vyhodnocování buddy programu by mělo mít na starosti personální oddělení.

Autorka práce doporučuje na konci zkušební doby zaměstnance požádat buddyho i zaměstnance o vyplnění krátkého dotazníku, zaměřeného na zlepšení buddy programu.

Rizika programu

Jedním z rizik programu je zahlcení pracovníků, kteří budou zastávat roli buddyho. Zde je řešením mít v každém týmu alespoň dva, kteří by se této roli věnovali. Zde hrozí ovšem riziko nedostatku zaměstnanců, kteří by byli ochotni se stát buddym. Způsobem, jak toto riziko minimalizovat, je dostatečně zaměstnance motivovat.

Je vhodné zaměstnancům vysvětlit jaké výhody jim samotným buddy program přinese. Za prvé se jedná o nepřímé finanční ohodnocení (finanční systém společnosti neumožňuje tuto aktivitu ocenit přímo). Činnost buddyho by se však odrazila v celkovém ročním hodnocení zaměstnance. V tomto hodnocení by zaměstnanec za tuto roli získal plusové body, které by pak měly dopad na výši ročního bonusu či zvyšovaly šanci na povýšení.

Dále program samotným zaměstnancům poskytuje osobnostní rozvoj, rozvoj vůdčích schopností, získání perspektivy a v neposlední řadě vylepšení vlastního pracovního portfolia.

Dalším rizikem je nenaplnění očekávání ohledně výsledků programu buď ze strany společnosti, či jeho účastníků. Způsobem jak toto riziko minimalizovat je pravidelné získávání vyhodnocování zpětné vazby od účastníků programu.

Dalším možným rizikem je zahlcení personálního oddělení. Personalisté v rozhovorech uvedli, že jsou pracovně vytíženi. Nicméně zavedení buddy programu počítá s jejich zapojením a vyhodnocováním programu. Možným řešením je tedy přijmutí dodatečného pracovníka do personálního oddělení.

Další personalista by snížil celkové pracovní zatížení současných personalistů a mohl by se zaměřit zcela na adaptační proces nových zaměstnanců. Od současné personalistky by převzal povinnost tzv. seznamovacího kolečka, komunikoval s novými pracovníky. Dohlížel by na adaptační proces a úspěšnou implementaci buddy programu, kdy by novým pracovníkům buddyho přiděloval, zprostředkoval kontakt mezi buddym a zaměstnancem a také získával a vyhodnocoval zpětnou vazbu na buddy program, potažmo na adaptační proces celkově. To by vedlo k vylepšení adaptačního procesu a pravidelné vyhodnocování by mohlo poskytnout zajímavé informace nejen pro personální oddělení, ale také pro vedení pobočky, které se o adaptační proces zajímá.

Kandidát na tuto pozici by musel splňovat následující požadavky:

- SŠ/VŠ vzdělání,
- znalost anglického jazyka minimálně na úrovni B1,
- min. 3-letá praxe v oblasti lidských zdrojů,
- samostatnost, komunikativnost, organizační schopnosti.

Náklady na pokrytí tohoto rizika jsou vyčísleny v následující části práce.

Náklady programu

Pro implementaci buddy programu bude třeba lidských a finančních zdrojů.

V rámci lidských zdrojů je v programu počítáno se třemi druhy – noví zaměstnanci, zaměstnanci v roli buddyho a personalisté.

Náklady na nové zaměstnance pobočka nevyčísluje, nicméně čím více nových zaměstnanců pobočka přijme, tím vyšší budou náklady.

Zaměstnanci v roli buddyho ve společnosti již pracují, náklady programu tedy zvyšují formou nákladů obětované příležitosti, kdy by se místo buddy programu mohli věnovat svým pracovním povinnostem. Také je možné, že práce v buddy programu přinutí buddy pracovníky pracovat tzv. přesčas, což by zvyšovalo náklady programu. Tomu by však mělo být zabráněno definováním kritérií na výběr buddyho, která jasně specifikují, že kandidát musí mít dostatečnou volnou pracovní kapacitu, aby se mohl stát buddym. Náklady na buddy program také zvyšuje výše odměny zaměstnanců v ročním hodnocení.

Poslední částí nákladů lidských zdrojů jsou personalisté. Současní personalisté náklady programu také zvyšují formou nákladů obětované příležitosti, kdy by se místo buddy programu mohli věnovat svým pracovním povinnostem. Pokud by se vedení pobočky rozhodlo posílit personální oddělení o jednoho pracovníka, lze náklady zhruba vyčíslit. Pokud by personalista pracovat 7,5 hodiny denně a měl nejnižší hodnotu průměrné mzdy na této pozici (Profesia, 2020), byly by měsíční náklady zhruba 31 555 Kč a roční náklady by byly 378 660 Kč.

Tab. 51: Orientační výpočet nákladů pro zaměstnavatele

Položka mzdy	Náklad
Hrubá mzda	23549
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %)	2119
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %)	5887
Mzdové náklady celkem	31 555

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

7.2 Shrnutí

Sedmá kapitola se věnovala představení opatření, které vyplynulo z dotazníkového šetření jako nejvíce užitečné pro vylepšení adaptačního procesu na pobočce.

Respondenti Generace Y i Generace Z považují za nejvíce užitečné zavedení buddy programu. Tato potřeba vyplynula i z vyhodnocení jednotlivých částí dotazníkového šetření.

Tento program by trval po dobu 90 dnů od nástupu nového zaměstnance do pobočky, aby pokrýval jeho zkušební dobu. Buddy program by novým zaměstnancům poskytl tzv. buddyho, který zaměstnanci bude poskytovat podporu, informace a pomůže mu začlenit se do společnosti. Jako pomocný materiál může buddy novému zaměstnanci poskytnout modifikovaný dokument New Joiner Checklist.

Výsledky programu budou vyhodnocovány po jeho skončení pomocí dotazníku. Výsledky dotazníku bude vyhodnocovat zaměstnanec personálního oddělení. Bylo zmíněno riziko, kdy by zavedení programu mohlo zahltit personální oddělení prací navíc v podobě dohlížení na program a jeho vyhodnocování. Proto je součástí návrhu implementace buddy programu doporučeno přijmout do personálního oddělení dalšího pracovníka, který by převzal část povinností stávajících pracovníků a zaměřil by se na práci s novými pracovníky, dohlížení na jejich adaptační proces a implementaci buddy programu.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav adaptačního procesu ve vybrané pobočce společnosti Korn Ferry s.r.o. a navrhnout doporučení pro zlepšení daného procesu. Ke splnění tohoto cíle byly formulovány následující dílčí cíle:

- vymezit základní pojmy v oblasti adaptačního procesu;
- charakterizovat Generaci Y a Generaci Z;
- popsat nastavení současného adaptačního procesu,
- zjistit, jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z vnímají současně nastavený adaptační proces v pobočce GMPC.

Autorka práce nejdříve získala teoretické poznatky pomocí rešerší domácí a zahraniční literatury, studií a výzkumů. K popisu nastavení současného adaptačního procesu ve vybrané pobočce autorka využila kvalitativní šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů s personalisty. Tyto rozhovory měly za cíl získání základního přehledu o nastavení adaptačního procesu na pobočce. Na základě těchto a dodatečných informací od personálního oddělení a na základě vlastní zkušenosti byl adaptační proces popsán z chronologického hlediska.

Následně bylo realizováno dotazníkové šetření pomocí strukturovaného dotazníku. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z vnímají současně nastavený adaptační proces v pobočce. Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část byla rozdělena do deseti oblastí, které refletovaly oblasti adaptačního procesu v pobočce. Tyto oblasti byly vybrány na základě poznatků získaných rešerší literatury, popisu adaptačního procesu na pobočce a požadavcích personálního oddělení. Oblasti byly zkoumány pomocí dílčích výzkumných otázek a byly syceny třemi položkami, na které respondenti odpovídali pomocí Likertových škál. V druhé části dotazníku měli respondenti odpovědět na tři otevřené otázky a určit jakou z předem definovaných možností považují za nejužitečnější z pohledu optimalizace adaptačního procesu na pobočce.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že Generace Y i Generace Z souhlasí se všemi položkami uvedenými v dotazníkovém šetření. Adaptační proces lze tedy z pohledu zaměstnanců Generace Y a Generace Z považovat za správně nastavený, nicméně v něm dochází k pochybení vlivem lidského faktoru.

Z dotazníkového šetření však vyplynula následující zjištění, která se vztahují na Generaci Y i Generaci Z:

- noví zaměstnanci by rádi získali písemný či video záznam informací uvedených během tzv. seznamovacího kolečka,
- zaměstnancům vadí, že někteří vedoucí pracovníci zapomínají nové zaměstnance přizvat na týmový oběd,
- zaměstnancům je nepříjemné se na kolegy obracet o pomoc,
- zaměstnancům vadí, že tzv. Emploey Handbook (příručka pro zaměstnance) není aktuální,
- noví zaměstnanci nevyužívají pro ně určený dokument New Joiner Checklist,
- někteří zaměstnanci absolvují úvodní tréninky po příliš dlouhé době.

Na základě zjištění plynoucích z dotazníkového šetření autorka práce navrhla implementaci tzv. buddy programu. Implementace by zahrnovala tři fáze – nalezení buddyho, navázání kontaktu buddyho s novým zaměstnancem a vyhodnocení programu. Autorka také vymezila náklady programu, jeho rizika a způsoby jak je minimalizovat. Toto opatření by mělo vést k optimalizaci adaptačního procesu na pobočce a odstranění negativních zjištění, která vzešla z výzkumu.

Seznam použitých zdrojů

- Adecco, (2019). *Millennials vs Gen Z: Key Differences in the workplace*. Dostupné z: <https://www.adeccousa.com/employers/resources/generation-z-vs-millennials-infographic/>
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Beall, G. (2017). 8 Key Differences between Gen Z and Millennials. *Huff Post*. Dostupné z: <https://www.huffpost.com/entry/8-key-differences-between-b-12814200?guccounter=2>
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2007). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402.
- Cekada, T. L. (2012). Training a Multigenerational Workforce. *Professional Safety*, 57(3), 40–44.
- Český statistický úřad, (2014). *Ekonomická aktivita*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/13-2105-05-v-letech-2000-az-2004-4-3-ekonomicka-aktivita>
- Deloitte. (2014). *Deloitte Millennial Survey: Big demands and high expectations*. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

- Deloitte. (2018). *Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Boston: Pearson.
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- Foster, K. (2013). Generation and discourse in working life stories. *British Journal of Sociology*, 64(2), 195–215. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12014>
- Frenkel, K. A. (2017). Companies Must Get Ready for Gen Z Workers. *CIO Insight*, 1.
- Grafton. (2019). *Generační průzkum Generace Y a Z: Co je pro ně důležité v práci*. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/pro-firmy/nase-pruzkumy/generacni-pruzkum-generace-y-a-z-co-je-pro-ne-dulezite-v-praci>
- Gray, A. (2015). Hiring and managing millennials. *Fairfield County Business Journal*, 51(36), 9.
- Half, R., (2015). *Get Ready For Generation Z*. Dostupné z: <https://www.roberthalf.com/blog/the-future-of-work/get-ready-for-generation-z>
- Hardy, J. (2012). Netiquette: It's a job skill. *Business in Calgary*, 22(9), 26–31.
- Horáček, F. (2016). *Je jim nad 65 let a stále pracují. Aktivních seniorů přibývá, rádi šéfuji*. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/v-cesku-pribyva-pracujicich-senioru.A161005_111143_ekonomika_fih
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management press.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Insideout development. (2019). *The Ultimate Guide to Generation Z in the Workplace*. Dostupné z: <https://resources.insideoutdev.com/ebooks/gen-z>
- Interní dokumenty společnosti

Iorgulescu, M.-C. (2016). Generation Z and Its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.

Jenkins, R. (2018). *Generation Z Want These 10 Things In Job*. Dostupné z: <https://www.inc.com/ryan-jenkins/23-percent-of-generation-z-wont-take-a-job-without-this.html>

Jindřichová, M. (2018). Generace Y – bílé a modré límečky. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/generace-y-modre-a-bile-limecky>

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392–414. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>

Jurent CZ, s.r.o. (2019). *Všeobecné obchodní podmínky WorkLinks.com společnosti JURENT CZ, s.r.o.* Dostupné z: https://worklinks.com/files/Worklinks_obchodn%C3%AD_podm%C3%ADnky_31.12.2019.pdf

Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(4), 80–91.

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

Klimeš, L. (1986). *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.

Korn Ferry (2019). Korn Ferry. Dostupné z: <https://www.kornferry.com/about-us>

Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Kubátová, J., & Kukelková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Ledvinková, P. (2010). *Generace X a Y a diverzita na pracovišti*. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>

- Lieber, L. D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today* (Wiley), 36(4), 85–91. <https://doi.org/10.1002/ert.20278>
- Lipkin, N. A., & Perrymore, A. J. (2009) *Y in the Workplace: Managing the "Me First" Generation*. Franklin Lakes: Career Press.
- Lovallo, L. (2018). Tips for managing millennials. *Inside Tucson Business*, 26(12), 3.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014) Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139–S157.
- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: McCrindle Research Pty Ltd.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, (2019). Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/05/2019_05_22_tz_analyza_vyvoje_zamestnanosti_2018.pdf
- Moore, K., Jones, C., & Frazier, R., S. (2017). Engineering Education For Generation Z. *American Journal of Engineering Education*. 8 (2), 111-126.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Nakladatelství Academia.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. L. (2005) *Educating the net generation*. Dostupné z: <https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF>
- Ozkan, M. & Solmaz, B. (2015). Mobile addiction of generation Z and its effects on their social life. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 205, 92-98. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.09.027>
- Panchenko, D., (2019). *6 Ways Gen Z will transform the workplace*. Dostupné z: <https://www.openaccessgovernment.org/gen-z-will-transform-workplace/59093/>

- Patel, D., (2017). 5 Differences between marketing to Millennials and vs. Gen Z. *Forbes*. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/11/27/5-differences-between-marketing-to-millennials-vs-gen-z/#2fd98c012c9f>
- Pollak, L. (2013). *Millennials at work: Gen Ys and teamwork*. Dostupné z: <https://www.lindseypollak.com/millennials-at-work-gen-ys-and-teamwork/>
- Pritchard, K., & Whiting, R. (2014). Baby Boomers and the Lost Generation: On the Discursive Construction of Generations at Work. *Organization Studies*, 35(11), 1605–1626. <https://doi.org/10.1177/0170840614550732>
- Profesia (2020). Platy.cz Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing.
- Rejman, L. (1971). *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Singh, P. (2017). Managing And Mentoring The Millennials. *Human Capital*, 21(1), 45–47.
- Sladek, S., & Grabinger, A. (2015). *Gen Z: The first generation of the 21st Century has arrived!* Dostupné z: https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf
- Stillman, D. & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ work: how the next generation is transforming the workplace*. New York: Harper Collins Publishers.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Quill.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the Net generation is changing your world*. New York: The McGraw-Hill.
- Zbořil, K. (1998). *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická

Seznam tabulek

Tab. 1: Vymezení generací	24
Tab. 2: Generace Y v číslech	28
Tab. 3: Generace Z v číslech	35
Tab. 4: Aktuální výpis z obchodního rejstříku společnosti Korn Ferry s.r.o.....	42
Tab. 5: Struktura zaměstnanců GMPC podle pohlaví	46
Tab. 6: Struktura zaměstnanců GMPC podle generace	46
Tab. 7: Prosím uveďte Vaše pohlaví.....	60
Tab. 8: Vyberte prosím rok narození	60
Tab. 9: V jakém týmu pracujete?.....	61
Tab. 10: Jak dlouho pracujete v Korn Ferry?	61
Tab. 11: Před svým prvním pracovním dnem jsem dostal/a dostatek informací, abych měl/a představu o průběhu prvního dne.....	62
Tab. 12: Informace obdržené před prvním pracovním dnem jsem obdržel/a v dostatečném časovém předstihu, abych se stihl/a na tento den připravit.....	63
Tab. 13: Informace obdržené před prvním pracovním dnem mi byly sděleny pro mě zajímavou formou	63
Tab. 14: Statistické ukazatele Oblasti 1 – Informace obdržené před nástupem	64
Tab. 15: Seznamovací kolečko s personalistkou považuji za užitečné.....	65
Tab. 16: Seznamovací kolečko s personalistkou považuji za zajímavý způsob seznámení se s GMPC	65
Tab. 17: Seznamovací kolečko mi poskytlo informace pro mě zapamatovatelnou formou	66
Tab. 18: Statistické ukazatele Oblasti 2 – Seznámení s pobočkou.....	66
Tab. 19: Byl/a jsem spokojený/á s tím, jak jsem byl/a představen/a svému týmu	67
Tab. 20: Po seznámení s týmem jsem věděl/a na koho se můžu obrátit v případě jakéhokoliv problému	68
Tab. 21: Byl/a jsem spokojený/á se způsobem svého začlenění do pracovního týmu ...	68
Tab. 22: Popisná statistika Oblasti 3 – Seznámení s týmem	69
Tab. 23: Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) obsahovala všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se na pracovišti rychle zorientoval/a	70
Tab. 24: Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) podávala informace pro mě zajímavou formou	70
Tab. 25: Employee Handbook (příručku pro zaměstnance) jsem dostal/a dostatečně brzy po svém nástupu.....	71
Tab. 26: Statistické ukazatele Oblasti 4 – Příručka pro zaměstnance	72

Tab. 27: Program obsahoval všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se seznámil/a se společností Korn Ferry (zásady, směřování, činnost společnosti atd.).....	72
Tab. 28: Program podával informace pro mě zajímavou formou	73
Tab. 29: Dokument New Joiner Checklist přiložený v LiftOff Global Onboarding pro mě byl užitečný během mé adaptace.....	74
Tab. 30: Statistické ukazatele Oblasti 5 – Lift Off Global Onboarding program	74
Tab. 31: Úvodní tréninky považuji za užitečné pro svou profesi.....	75
Tab. 32: Úvodní tréninky jsem absolvoval/a dostatečně brzy po svém nástupu do práce	76
Tab. 33: Forma vzdělávání mi u úvodních tréninků vyhovuje	76
Tab. 34: Statistické ukazatele Oblasti 6 – Úvodní vzdělávací tréninky.....	77
Tab. 35: Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku společnosti (historie, organizace, vedení...)	78
Tab. 36: Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku GMPC (historie, organizace, vedení...)	78
Tab. 37: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaká je moje role v Korn Ferry	79
Tab. 38: Statistické ukazatele sedmé oblasti	80
Tab. 39: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaké jsou mé pracovní povinnosti	80
Tab. 40: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a základním pracovním podmínkám (pracovní doba, dovolená, pojištění...)	81
Tab. 41: Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a možnostem vzdělávání ve společnosti.....	82
Tab. 42: Statistické ukazatele Oblasti 8 – Porozumění pracovním podmínkám.....	82
Tab. 43: Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon	83
Tab. 44: Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.....	84
Tab. 45: Formální vazbu poskytnutou od svého nadřízeného považuji za přínosnou	84
Tab. 46: Statistické ukazatele Oblasti 9 – Formální zpětná vazba.....	85
Tab. 47: Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.....	86
Tab. 48: Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon	86
Tab. 49: Poskytnutou neformální vazbu považuji za přínosnou	87
Tab. 50: Statistické ukazatele desáté oblasti	88
Tab. 51: Orientační výpočet nákladů pro zaměstnavatele.....	104

Seznam obrázků

Obr. 1: Míra přežití	19
Obr. 2: Generace Y v ČR podle pohlaví	29
Obr. 3: Generace Z v ČR podle pohlaví	36
Obr. 4: Logo společnosti.....	43
Obr. 5: Organizační uspořádání GMPC.....	45
Obr. 6: Kolik let stráví Generace Y v GMPC.....	47
Obr. 7: Rozdělení odchodů zaměstnanců Generace Y během prvního roku	47
Obr. 8 Nejužitečnější možnosti podle Generace Y a Generace Z	91

Seznam použitých zkratk a značek

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

DVO – dílčí výzkumná otázka

DYI – Do It Yourself

EMPC – European Mutual Processing Centre

FOMO – Fear Of Missing Out

GMPC – Global Mutual Processing Centre

HR – human resources

Kč – korun českých

Min. – minimálně

Např. – například

PG – products group

s.r.o. – s ručením omezeným

Tzv. – takzvaně

Seznam příloh

Příloha A: Seznam otázek pro interview s personálním oddělením

Příloha B: Vzor pracovní nabídky

Příloha C: Dotazník

Příloha A: Seznam otázek pro interview s personálním oddělením

Ahoj,

jmenuji se Klára a provádím ve společnosti Korn Ferry s.r.o. průzkum adaptačního procesu na pobočce. Tento průzkum slouží jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma: Adaptační proces se zaměřením na Generaci Y a Generaci Z.

- 1) Je podle Vás pro vedení pobočky důležitý proces adaptace? Pokud ne, proč?
.....
- 2) Jaké jsou cíle adaptačního procesu v pobočce a jak je hodnoceno jejich dosažení?
Pokud cíle nejsou nastaveny, proč ne?
.....
- 3) Myslíte si, že je adaptační proces v pobočce nastaven efektivně? Pokud ne, proč?
.....
- 4) Jaké má pobočka možnosti/zdroje pro optimalizaci adaptačního procesu?
.....
- 5) Co vidíte jako slabé stránky adaptačního procesu v GMPC?
.....
- 6) Co vidíte jako silné stránky adaptačního procesu v GMPC?
.....

Příloha B: Vzor pracovní nabídky



NABÍDKA ZAMĚSTNÁNÍ

JMÉNO UCHAZEČE	JAN NOVÁK
PRACOVNÍ POZICE	JUNIOR ANALYST
FORMA ÚVAZKU	HLAVNÍ PRACOVNÍ POMĚR
ZAŘAZENÍ DO TÝMU	PAY EUROPE
TEAM LEADER	
SUPERVISOR	
PŘEDPOKLÁDANÝ NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ	1.1.2020
NÁSTUPNÍ MZDA	X.000, - Kč hrubého měsíčního výdělku
SMLOUVA	NA DOBU URČITOU – JEDEN ROK

BENEFITY

- 5 TÝDNŮ DOVOLENÉ
- 5 DNÍ ZDRAVOTNÍHO VOLNA
- FINANČNÍ PRÉMIE
- ROČNÍ NAVYŠOVÁNÍ MZDY
- MOŽNOST KARIÉRNÍHO RŮSTU
- FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ DOBA
- OBČERSTVENÍ NA PRACOVIŠTI
- STRAVENKY
- VÝUKA ANGLIČTINY
- FIREMNÍ AKCE
- SKVĚLÝ TÝM

K PODPISU SMLOUVY PROSÍM PŘINESTE

- AKTUÁLNÍ VÝPIS Z REJSTŘÍKU TRESTŮ
- OBČANSKÝ PRŮKAZ
- KARTU POJIŠTĚNCE
- BANKOVNÍ SPOJENÍ
- ZÁPOČTOVÝ LIST Z PŘEDCHOZÍHO ZAMĚSTNÁNÍ
- POTVRZENÍ O STUDIU (POUZE PRO STUDUJÍCÍ)

“

OBDRŽÍTE OD NÁS FORMULÁŘ PRO VSTUPNÍ LÉKAŘSKOU PROHLÍDKU, KTEROU JE VHDNÉ ZAJISTIT JEŠTĚ PŘED NÁSTUPEM DO ZAMĚSTNÁNÍ.

PROSÍM USCHOVEJTE SI VEŠKERÉ DAŇOVÉ DOKLADY SPOJENÉ S ÚŘADY A LÉKAŘEM.

PO NÁSTUPU DO ZAMĚSTNÁNÍ VÁM BUDOU PROPLACENY BANKOVNÍM PŘEVODEM NA VÁŠ ÚČET.

Těšíme se na vás.

Příloha C: Dotazník

Ahoj,

jmenuji se Klára a pracuji v GMPC jako dlouhodobá stážistka u datových analytiků. Ve spolupráci s Vendy Smazalovou a Aničkou Bazalovou provádím v GMPC průzkum spokojenosti s adaptačním procesem.

Ráda bych vás požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který je určený nejen pro mou diplomovou práci, ale zároveň je to příležitost pro Vás, jak vyjádřit svůj názor a pomoci vylepšit adaptační proces v pobočce.

Vyplnění dotazníku zabere přibližně 20 až 25 minut. Dotazník je časově náročnější, což je dáno naší snahou získat co nejvíce informací.

Děkuji za Vaši spolupráci,

Klára.

Identifikační otázky

1) Prosím uveďte Vaše pohlaví:

- muž
- žena

2) Vyberte prosím rok narození:

- 1965 – 1979
- 1980 – 1994
- 1995 – 2010

3) V jakém týmu pracujete:

- Listen team
- Pay: americas team
- Pay: apame team
- Pay: europe team
- Pay: cross team
- Global support team
- Assessment delivery global team
- Psa team

4) Jak dlouho pracujete v Korn Ferry:

- méně než tři měsíce
- tři až šest měsíců
- půl roku až rok
- rok a více

Oblast 1 – Informace obdržené před nástupem

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1) Před svým prvním pracovním dnem jsem dostal/a dostatek informací, abych měl/a představu o průběhu prvního dne.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jaké informace Vám chyběly.

.....

2) Informace obdržené před prvním pracovním dnem jsem obdržel/a v dostatečném časovém předstihu, abych se stihl/a na tento den připravit.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jak dlouho dopředu byste informace rád/a obdržel/a.

.....

3) Informace obdržené před prvním pracovním dnem mi byly sděleny pro mě zajímavou formou.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jakou jinou formu sdělení byste preferoval/a.

.....

Oblast 2 – Seznámení s GMPC

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1) Seznamovací kolečko s personalistkou považuji za užitečné.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, proč pro Vás nebylo seznamovací kolečko užitečné.

.....

2) Seznamovací kolečko s personalistkou považuji za zajímavý způsob seznámení se s GMPC.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jakou jinou formu seznámení s GMPC byste preferoval/a.

.....

3) Seznamovací kolečko mi poskytlo informace pro mě zapamatovatelnou formou.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jakou jinou formu sdělení byste preferoval/a?

.....

Oblast 3 – Seznámení s týmem

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1) Byl/a jsem spokojený/á s tím, jak jsem byl/a představen/a svému týmu.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, s čím jste nebyl/a spokojen/a.

.....

2) Po seznámení s týmem jsem věděl/a na koho se můžu obrátit v případě jakéhokoliv problému.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, proč jste nevěděl/a na koho se obrátit?

.....

3) Byl/a jsem spokojený/á se způsobem svého začlenění do pracovního týmu.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jaký jiný způsob začlenění do týmu by vám vyhovoval?

.....

Oblast 4 – Příručka pro zaměstnance

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními: Pokud si příručku pro zaměstnance nevybavujete, můžete si ji připomenout na přiloženém odkazu.

1) Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) obsahovala všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se na pracovišti rychle zorientoval/a.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jaké informace byste doplnil/a.

.....

2) Employee Handbook (příručka pro zaměstnance) podávala informace pro mě zajímavou formou.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jakou jinou formu sdělení byste preferoval/a.

.....

3) Employee Handbook (příručku pro zaměstnance) jsem dostal/a dostatečně brzy po svém nástupu.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy byste chtěl/a příručku obdržet?

.....

Oblast 5 – LiftOff Global Onboarding Program

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními. Dokument New Joiner Checklist si můžete připomenout na přiloženém odkazu.

1) Program obsahoval všechny informace, které jsem potřeboval/a, abych se seznámil/a se společností Korn Ferry (zásady, směřování, činnost společnosti atd.)

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jaké informace Vám chyběly.

.....

2) Program podával informace pro mě zajímavou formou.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jakou formu sdělení byste preferoval/a.

.....

3) Dokument New Joiner Checklist přiložený v LiftOff Global Onboarding pro mě byl užitečný během mé adaptace.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, proč nepovažujete tento dokument za užitečný?

.....

Oblast 6 – Úvodní vzdělávací tréninky

Mezi tyto tréninky jsou zařazeny Trénink (1) Cleaning, (2) ESS & GMPC Portal Guide, (3) Welcome training, (4) Excel for beginners a (5) Outlook. Uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními.

1) Úvodní tréninky považuji za užitečné pro svou profesi.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, proč nepovažujete absolvované tréninky za užitečné.

.....

2) Úvodní tréninky jsem absolvoval/a dostatečně brzy po svém nástupu do práce.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy byste rád/a tréninky absolvoval/a.

.....

3) Forma vzdělávání mi u úvodních tréninků vyhovuje.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jaká jiná forma vzdělávání u úvodních tréninků by Vám více vyhovovala?

.....

Oblast 7 – Porozumění organizaci

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1) Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku společnosti (historie, organizace, vedení...).

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy jste zcela pochopil/a charakteristiku společnosti?

.....

2) Během prvního měsíce jsem zcela chápal/a charakteristiku GMPC (historie, organizace, vedení...).

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy jste zcela pochopil/a charakteristiku GMPC?

.....

3) Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaká je moje role v Korn Ferry.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy jste zcela pochopil/a svou roli ve společnosti.

.....

Oblast 8 – Porozumění pracovním podmínkám

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1) Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a jaké jsou mé pracovní povinnosti.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy jste zcela pochopil/a své pracovní povinnosti?

.....

2) Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a základním pracovním podmínkám (pracovní doba, dovolená, pojištění...).

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy jste zcela pochopil/a základní pracovní podmínky.

.....

3) Během prvního měsíce jsem zcela porozuměl/a možnostem vzdělávání ve společnosti.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, kdy jste zcela pochopil/a možnosti vzdělávání.

.....

Oblast 9 – Formální zpětná vazba

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1) Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jak často byste chtěl/a dostávat formální zpětnou vazbu?

.....

2) Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval formální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jakým způsobem byste chtěl/a dostávat formální zpětnou vazbu?

.....

3) Formální vazbu poskytnutou od svého nadřízeného považuji za přínosnou.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, proč nepovažujete poskytnutou formální vazbu za přínosnou.

.....

Oblast 10 – Neformální zpětná vazba

Prosím uveďte, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními:

1) Jsem spokojený/a s tím, jak často mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jak často byste chtěl/a dostávat neformální zpětnou vazbu.

.....

2) Jsem spokojený/a s tím, jakým způsobem mi můj nadřízený poskytoval neformální zpětnou vazbu na můj pracovní výkon.

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, jakým způsobem byste chtěl/a dostávat neformální zpětnou vazbu?

.....

3) Poskytnutou neformální vazbu považuji za přínosnou

- zcela souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- zcela nesouhlasím

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím, uveďte prosím, proč nepovažujete poskytnutou neformální vazbu za přínosnou.

.....

Oblast 12 – Celkové hodnocení

Uveďte prosím co nejpodrobnější odpovědi, u poslední otázky můžete být kreativní.

1) Dle vlastního názoru, po jak dlouhé době jste byl/a schopen/schopna samostatně vykonávat svou práci?

.....

2) Co se vám nejvíce líbilo během vašeho adaptačního procesu?

.....

3) Co se vám nejméně líbilo během vašeho adaptačního procesu?

.....

4) Uveďte alespoň jednu věc, kterou můžeme udělat, abychom zlepšili adaptační proces?

.....

Oblast 13 – Možnosti optimalizace adaptačního procesu

Seřadte prosím následující možnosti od nejvíce užitečný po nejméně užitečný nápad, jak zlepšit adaptační proces v GMPC:

- 1) (Personalizované) drobné dárky pro nově příchozí zaměstnance (např. hrnečky (se jménem), USB atd.).
- 2) Buddy systém (tzv. buddy poskytuje novým zaměstnancům spolehlivý, motivovaný, průběžný kontaktní bod pro otázky týkající se pracovních procesů, překážek a problémů).
- 3) Častější „hodnotící“ rozhovory během adaptačního procesu (částečně formální zhodnocení dosavadního začlenění nováčka na pracoviště).

- 4) Digitalizace adaptačního procesu (možnost vidět průběh svého adaptačního procesu, svých pokroků, cílů atd. v interním systému).
- 5) Gamifikace adaptačního procesu (gamifikace je užívání herních prostředků, herních designů, herního myšlení a herních principů do neherních oblastí).
- 6) Interaktivní materiály určené pro adaptační proces (např. pro seznámení s pobočkou...).
- 7) Personalizace popisu náplně práce/názvu pozice.
- 8) Rotace po pracovišti během adaptačního procesu.
- 9) Tržiště pracovních aktivit (systém, kde by zaměstnanci mohli online směnit pracovní úkoly).
- 10) Vyřizování personálních dokumentů online (možnost vyplnění dokumentů z domova, online podpisy atd.).
- 11) Využití chatbotů (počítačový program určený k automatizované komunikaci s lidmi).
- 12) Využití účtů na sociálních médiích v adaptačním procesu (např. pro tvorbu osobních medailonků o zaměstnancích, se kterými se může nováček seznámit ještě před nástupem).

Abstrakt

Koubková, K. (2020). *Adaptační proces ve vybrané organizaci se zaměřením na Generaci Y a Generaci Z* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, adaptační proces, generace, Generace Y, Generace Z, buddy program

Na změnu v pracovním životě lze nahlížet jako na proces, a jako takovou ji můžeme řídit. A právě kvalitně nastavený adaptační proces by měl zajistit, že tato změna bude pozitivní pro zaměstnance i organizaci, do které přichází. Zaměstnanci ovšem do společnosti přichází s rozdílnou představou, jak bude jejich příchod do nové společnosti probíhat. Je tedy nutné zaměstnance dělit a hledat podobné charakteristiky. To lze například členěním zaměstnanců podle generací. Majoritní skupinou na světovém pracovním trhu je Generace Y. A Generace Z v budoucnosti zaujme její místo. Je tedy nutné znát jejich charakteristiky, aby si společnosti dokázaly udržet zaměstnance z obou generací. Předložená práce je zaměřena na popis adaptačního procesu ve vybrané pobočce společnosti Korn Ferry s.r.o. a zjištění, jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z vnímají současné nastavení tohoto procesu. Popis adaptačního procesu byl uskutečněn na základě polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení, které měly za cíl získat základní informace o adaptačním procesu. Ten byl následně na základě informací od personálního oddělení a vlastních zkušeností chronologicky popsán. Zjišťování, jak zaměstnanci z Generace Y a Generace Z vnímají současné nastavení procesu, proběhlo pomocí dotazníkového šetření, které využilo strukturovaného dotazníku. Výstupem bylo zjištění, že zaměstnanci Generace Y i Generace Z souhlasí se všemi tvrzeními uvedenými v dotazníkovém šetření, ale s připomínkami. Na základě tohoto výstupu autorka navrhla implementaci tzv. buddy programu, který by měl dané nedostatky eliminovat.

Abstract

Koubková, K. (2020). *Adaptation process in chosen company with focus on Generation Y and Generation Z* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: human resource management, adaptation process, Generation, Generation Y, Generation Z, buddy program

Change in working life can be seen as a process, and as such we can manage it. It is the well-adjusted adaptation process that should make this change positive not only for employees but for the organization they come to as well. Employees can come to the company with different expectations about their adaptation process. Therefore is necessary to segment them and search for the same characteristics. Like characteristics based on what generation the employees belong. Generation Y is the majority in the global labour market and Generation Z will take its place in the future. Therefore it is necessary to know their characteristics in order for the company to be able to retain employees from both generations. This master's thesis is focused on the description of the adaptation process in a selected branch of Korn Ferry s.r.o. and finding out how Generation Y and Generation Z employees perceive the current setup of this process. The description of the adaptation process was carried out on the basis of semi-structured interviews with employees of the personnel department, who aim to obtain basic information about the adaptation process. Based on this information and own experience the adaptation process was described chronologically. To find out how employees from Generation Y and Generation Z perceive the current setting of the process was used a survey using a structured questionnaire. The outcome was that Generation Y and Generation Z employees agree with all the statements in the questionnaire, but with comments. Based on this output, the author proposed the implementation of a so-called buddy program, which should eliminate the negative findings.