

Analýza procesu adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o.

Marcela Urbancová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela URBANCOVÁ**
Osobní číslo: **M09138**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza procesu adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se adaptace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte systém adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ, s. r. o.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení týkající se adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Vyd. 1. Praha: Aspi, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 7.5.2012

Marcela Kubánková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou procesu adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické a metodické poznatky zaměřené na adaptaci zaměstnanců a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat současný stav procesu adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o. V rámci analýzy je využito osobního interview s personalistkou a vedoucími adaptačního procesu. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy a doporučení na zlepšení současného procesu adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o.

Klíčová slova: pracovní adaptace, sociální adaptace, cíle adaptačního procesu, adaptační plán, vyhodnocení adaptačního procesu

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with the analysis of the process of adaptation of the employees in the company XYZ, Ltd. The theoretical part of the Bachelor thesis is to prepare a theoretical and methodological knowledge focused on the adaptation of employees and then to provide a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part of the Bachelor thesis is to analyze the current state of the process of adaptation of the employees in the company XYZ, Ltd. In the framework of analysis is used by personal interview with personnel clerk and heads of the adaptation process. Part of the Bachelor thesis are also proposals and recommendations to improve the current process of adaptation of the employees in the company XYZ, Ltd.

Keywords: adaptation work, social adaptation, objectives of the adaptation process, adaptation plan, evaluation of the adaptation process

Touto cestou bych chtěla poděkovat především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi věnovala při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat personalistce firmy XYZ, s. r. o. za věnovanou pozornost a poskytnutí potřebných materiálů pro vypracování bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat zaměstnancům této společnosti za poskytnuté informace.

„Dejte lidem, kteří pro vás pracují, pocit důležitosti. Pokud je budete ctít a sloužit jim, budou i oni ctít vás a sloužit vám.“

Mary Kay Ash

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	13
1.1 ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ JAKO SOUČÁST JEJICH ORIENTACE	13
1.2 OBLASTI ORIENTACE	14
1.3 ROVINY ADAPTACE	15
1.4 CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	17
1.5 PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU	18
1.5.1 Časový plán adaptačního procesu	19
1.6 ÚLOHA VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ A ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	20
1.6.1 Úloha vedoucích zaměstnanců	21
1.6.2 Úloha personálního útvaru	23
1.7 MATERIÁLY PRO NOVÉ PRACOVNÍKY	23
1.7.1 Příručka pro nové zaměstnance.....	24
1.8 JAK PŘIVÍTAT NOVÉHO PRACOVNÍKA.....	25
1.9 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	26
1.9.1 Kritické momenty adaptačního procesu.....	26
1.9.2 Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem.....	27
1.10 VÝZNAM „PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY“ PRO STABILIZACI PŘIJATÝCH ZAMĚSTNANCŮ	29
2 PRŮZKUM SPOLEČNOSTI DMC MANAGEMENT CONSULTING, S. R. O.	31
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.	36
4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY	36
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.	37
4.3 FILOZOFIE A POSLÁNÍ FIRMY	38
4.4 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	38
4.5 VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ PO ZDANĚNÍ	39
4.6 VÝVOJ PRODUKTIVITY PRÁCE.....	40
5 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XYZ, S. R. O.	41
5.1 CÍL ANALÝZY	41
5.2 METODY SBĚRU DAT	41
5.3 PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XYZ, S. R. O.	44
5.3.1 První den nového pracovníka.....	47
5.3.2 Školení pro nové zaměstnance	48
5.3.3 Příručka pro nového zaměstnance.....	50
5.3.4 Úloha personalistky v adaptačním procesu nového zaměstnance.....	51
5.3.5 Úloha přímého vedoucího v adaptačním procesu nového zaměstnance	53

5.3.6	Fluktuace nově příchozích pracovníků	55
5.3.7	Hodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance	57
5.4	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	58
6	NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	62
6.1	PROŠKOLENÍ VEDOUCÍCH AP	62
6.2	HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	64
6.3	NÁVRH SMĚRNICE	65
6.4	ÚLOHA PERSONALISTKY V ADAPTAČNÍM PROCESU	65
6.5	VSTUPNÍ ŠKOLENÍ.....	67
6.6	PŘÍRUČKA PRO NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	67
6.7	SHRNUTÍ NAVRHOVANÝCH DOPORUČENÍ.....	68
	ZÁVĚR	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Jedním z úkolů managementu je zajištění produktivity a efektivnosti pracujících. A právě pracující lidé patří mezi hlavní zdroj každé podnikové organizace. Aby byl podnik produktivní a efektivní, je potřeba vytvořit nejen vhodné pracovní podmínky pro lidi, ale taky je třeba se dívat na člověka jako na organismus, který je charakteristický svými psychickými a fyzickými vlastnostmi a způsobem chování. Skupina lidí, která tvoří organizaci, dokáže přinést společnosti to, co by jednotliví lidé sami nedokázali. Je proto nutné, aby podnik dokázal co nejlépe adaptovat nové pracovníky na firemní podmínky, a to mu umožnilo fungovat jako tým a přežít tak v náročných tržních podmínkách. Společnost by měla vytvořit novým zaměstnancům adaptační program, který by jim umožnil se adaptovat jak na pracovní podmínky a to osvojení si pracovních úkolů, tak i na sociální podmínky neboli zařazení se do kolektivu zaměstnanců.

Firma XYZ, s. r. o. v současné době intenzivně řeší adaptaci zaměstnanců a na jejím vývoji stále pracuje. Proto se autorka práce rozhodla zpracovat analýzu adaptačního procesu zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o., aby pomohla společnosti odstranit nedostatky vyskytující se v jejich současném procesu adaptace zaměstnanců.

Na žádost společnosti autorka práce neuvádí název firmy v názvu bakalářské práce ani v obsahu samotné práce. Veškeré údaje o společnosti XYZ, s. r. o. uvedené v praktické části jsou skutečné.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit přednosti a nedostatky současného procesu adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o. a navrhnout potřebná opatření ke zlepšení současného procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ, s. r. o.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části autorka práce provede průzkum literárních pramenů a zpracuje teoretické a metodické poznatky zaměřené na adaptaci zaměstnanců. V závěru této části si autorka práce stanoví teoretická východiska potřebná pro zpracování praktické části. Teoretická část slouží jako podklad pro objasnění pojmů, které bude autorka práce používat v praktické části bakalářské práce.

Cílem praktické části bude analýza současného procesu adaptace pracovníků ve firmě XYZ, s. r. o. a návrh potřebných opatření sloužící ke snížení fluktuace zaměstnanců v adaptační době a zefektivnění adaptačního procesu v dané společnosti. Nejprve autorka

práce představí společnost, poté analyzuje proces adaptace, který v podniku probíhá. Informace pro analýzu adaptačního procesu budou získány kvalitativním průzkumem s využitím polostandardizovaných rozhovorů, které proběhnou v sídle společnosti XYZ, s. r. o., s personalistkou, vedoucími adaptačního procesu, ředitelem společnosti a novými pracovníky. Ze zjištěných poznatků autorka práce zhodnotí přínosy a nedostatky procesu adaptace zaměstnanců a navrhne potřebná doporučení pro zlepšení současného procesu adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o.

V bakalářské práci se autorka práce nebude zabývat nábořem a výběřem pracovníků, i když tato problematika s adaptací úzce souvisí.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

Cílem teoretické části bakalářské práce je provést průzkum literárních pramenů a zpracovat teoretické a metodické poznatky týkající se adaptace zaměstnanců. Teoretická část bude sloužit jako podklad pro objasnění pojmů, které autorka práce použije v praktické části bakalářské práce.

Podle Thomsonové (2002, s. 87) mohou mít zážitky nového pracovníka v průběhu prvních několika měsíců či dokonce dnů trvalý vliv na jeho pohled a postoje. Než se lidé skutečně seznámí s požadavky pracovního místa a poznají své spolupracovníky, jsou dost zranitelní, a je tedy důležité, aby se jim dostalo prostřednictvím řádného programu orientace (zpracování a adaptace) přiměřené pomoci a podpory.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2007, s. 141) dodávají: „*Adaptace nových zaměstnanců patří často k relativně podceněným oblastem personálního řízení. Její průběh a výsledky jsou přitom pro úspěšný nábor nových zaměstnanců stejně důležité jako jejich získávání a výběr, soustředujících zpravidla větší díl pozornosti.*“

Dvořáková (2007, s. 442) souhlasí se Stýblem, protože podle ní zvláště v malém podniku převládá sklon podceňovat toto stádium a jeho dopady na fluktuaci, produktivitu a pracovní spokojenost. Dále zmiňuje, že adaptační program je vnímán jako byrokratické omezování svobody jednání podnikatele.

Autorka práce vnímá orientaci a adaptaci nového pracovníka jako jedno a totéž, ale řada jiných autorů má rozdílný názor na orientaci a adaptaci a jejich úhel pohledu na tuto problematiku autorka práce rozepsala níže. Stabilizace nových zaměstnanců znamená pro autorku této práce odstranění příčin, které by mohly později přimět nového pracovníka k odchodu.

1.1 Adaptace nových pracovníků jako součást jejich orientace

Thomson (2002, s. 87) definuje orientaci jako něco, co je tvořeno třemi oddělenými soubory činností:

- uvedením do organizace a do role,
- adaptací neboli procesem přizpůsobování se organizaci a zařazování se do kolektivu,

- jakýmkoliv formálním vzděláváním a rozvojem nezbytným pro vykonávání práce na pracovním místě.

Armstrong (2007, s. 395) vnímá uvádění nových pracovníků do organizace nejen jako procedury spojené se dnem nástupu pracovníka do podniku, ale taky jako procedury poskytující pracovníkovi základní informace potřebné k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.

Koubek (1995, s. 154) popisuje orientaci následovně: „*Není to nic jiného než seznamování pracovníka s podnikem, jeho úkoly, podnikovým stylem práce, podnikovou technologií, podnikovými i jinými předpisy a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.*“ Dále Koubek (2001) dodává, že orientace je důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, který je specifický pro určité pracovní místo, pracoviště a organizaci. Později Koubek (2007, s. 144) považuje orientaci za soubor vzdělávacích aktivit pro nové zaměstnance, které mají zajistit, aby pracovník začal co nejdříve odvádět stoprocentní výkon.

Na druhou stranu Vojtovič (2008, s. 64) chápe orientaci nových zaměstnanců jako adaptaci, která má ulehčit a urychlit proces seznamování se nových zaměstnanců s jejich novými pracovními úlohami, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím. Je totiž potřebné, aby specifické znalosti a schopnosti pracovníka a jeho pracovní výkon dosáhli požadované úrovně stylu práce na pracoviště i v podniku, kde se nový zaměstnanec ocitl.

Adaptace podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) představuje systematické uvedení nových zaměstnanců do organizace i pracovní funkce a má zabránit případné pracovní demotivaci pracovníků a jejich nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí úkolů či nejasných pracovních očekávání.

1.2 Oblasti orientace

Dle Kociánové (2010, s. 133) se orientace nových pracovníků zaměřuje na tři oblasti:

- celopodniková orientace,
- útvarová orientace, příp. skupinová či týmová orientace,
- orientace na konkrétní pracovní místo.

Celopodniková orientace

První krok představuje seznámení pracovníka s firmou. Stýblo (1993) píše: „*Je to nejenom společenská slušnost – představit se. Je to nutnost vědět s kým, pro koho a za jakých podmínek bude pracovník pracovat. Vyplácí se najít čas a seznámit pracovníka s jeho novým podnikem, historií, významnými mezníky a úspěchy.*“

Armstrong (2007, s. 396) zdůrazňuje, že uvádění pracovníků do podniku neboli celopodniková orientace **by neměla být jen v tištěné podobě**. Pracovníci z personálního útvaru či jiní lidé mající na starosti nové zaměstnance by měli probrat s každým jedincem, případně skupinou nových pracovníků, hlavní body. Tento způsob je lidštější a umožňuje zodpovědět případné dotazy.

Útvarová orientace

Druhým krokem je seznámení pracovníka s provozem podniku. Podle Armstronga (2007, s. 398-399) je nejlepší, když uvádí pracovníka do útvaru vedoucí útvaru, nikoli bezprostřední vedoucí týmu, protože to přinejmenším znamená, že nový pracovník nebude pro tohoto vedoucího jen jménem. Vedoucí útvaru mu poskytne základní informace o práci útvaru.

Orientace na konkrétní pracovní místo

Uvádění pracovníka na konkrétní pracoviště podle Armstronga (2007, s. 399) má na starosti vedoucí týmu neboli jeho bezprostřední vedoucí. Pracovník má být seznámen s umístěním vchodů, východů, umývár, odpočívár, dále dostane informace o normách výkonu a chování. Vedoucí týmu by měl představit nového pracovníka jeho spolupracovníkům. Nejlepší je podle Armstronga (2007, s. 399) nového pracovníka předat jednomu členu týmu, který mu bude průvodcem a který je v podniku relativně krátkou dobu, tím pádem si bude pamatovat na všechny své pochybnosti a obavy, které sám před časem zažíval.

1.3 Roviny adaptace

Gregar (2010) dělí celý proces adaptace nového zaměstnance na dvě roviny:

- rovina pracovní adaptace,
- rovina sociální adaptace.

Bedrnová a Nový (1994, s. 101) definují **pracovní adaptaci**, jako proces postupného vyrovnávání osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Vojtovič (2008, s. 64) uvádí ve své knize, že podle Kachaňákové (2001) je pracovní adaptace přizpůsobení se nového zaměstnance pracovním podmínkám, charakteru a obsahu pracovní činnosti a organizaci práce.

Rovina pracovní adaptace má určité objektivní a subjektivní faktory, které ovlivňují její průběh. Tyto faktory Vojtovič blíže zachytil ve své tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. Objektivní a subjektivní faktory ovlivňující průběh pracovní adaptace. Zdroj: Vojtovič (2008, s. 66)

Objektivní faktory	Subjektivní faktory
<ul style="list-style-type: none"> • obsah a charakter práce • organizace práce • pracovní podmínky • způsob a styl vedení • hodnocení pracovního výkonu • systém odměňování • možnosti vzdělávání a rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> • odborná připravenost • pracovní zdatnost • osobnostní profil • společenský profil • osobnostní a pracovní zaměření • situační stav člověka

Adaptace na nové sociální prostředí neboli socializace je podle Greera a Plunketta (2000, s. 399) proces, jehož prostřednictvím se nové osoby a organizace navzájem seznámí a v konečném důsledku to povede k pochopení, zda obě strany mohou spolu být. (Vlastní překlad)

Gregar (2010) blíže specifikuje sociální adaptaci jako začleňování pracovníka do struktury sociálních vztahů na pracovišti a v novém podniku.

Ovšem i průběh sociální adaptace ovlivňují různé faktory. Tyto faktory Vojtovič dělí na vnější a vnitřní, jak znázorňuje následující tabulka (Tab. 2).

Tab. 2. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující průběh sociální adaptace. Zdroj: Vojtovič (2008, s. 66)

Vnější faktory	Vnitřní faktory
<ul style="list-style-type: none"> • pracovní skupina (sociální normy, tradice, hodnoty) • interpersonální vztahy • komunikace, sociální kontakt • sociální prostředí na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> • úroveň socializace zaměstnance • úroveň sociální zralosti člověka • sociální kapacita jednotlivce

Je nutné podotknout, že Vojtovič (2008, s. 65) dle Kachaňákové (2001) člení průběh adaptačního procesu nejen na rovinu pracovní a sociální adaptace, ale uvádí i třetí druh adaptace a to **adaptaci na podnikovou strukturu**.

Kachaňáková (2001) chápe adaptační proces v oblasti podnikové struktury jako pomoc novým zaměstnancům orientovat se v existujících hodnotách, normách, principech, pravidlech, zásadách a standardech a přizpůsobit se jim. Například, aby se zaměstnanci osobně identifikovali s takovou činností podniku, která směřuje k prosperitě a šíření dobrého jména.

Autorka práce vnímá rozdíl mezi oblastmi orientace a rovinami adaptace. Rozdíl spočívá v tom, že v rámci oblasti orientace se nový pracovník seznamuje s firmou, útvarem a pracovním místem. V rámci roviny adaptace se nový zaměstnanec přizpůsobuje pracovním podmínkám, pracovní činnosti a začleňuje se do struktury sociálních vztahů.

1.4 Cíle adaptačního procesu

Autorka práce vybrala jen některé cíle adaptačního procesu od jednotlivých autorů.

Greer a Plunkett (2000, s. 397) mezi cíle adaptačního procesu řadí (vlastní překlad):

- Vstítit příznivý první dojem o společnosti, firemních produktech, jejího vedení a jejich provozních metodách, aby se zvýšila pravděpodobnost stabilizace nového pracovníka.
- Seznámit s novými lidmi, postupy, pravidly a výhodami, které jsou zpočátku nejdůležitější.
- Stavět lidský vztah založený na důvěře a spolehlivosti.

Cíle dle Brownové (© 2011) jsou (vlastní překlad):

- Snížit úzkost, která pramení z neznámé situace.
- Poskytovat pokyny pro chování a jednání, aby se zaměstnanec vyvaroval stresu a hádek.
- Poskytovat nástroje nezbytné pro úspěšnou práci.
- Zkrátit čas spolupracovníků stráveným zaučováním nového zaměstnance.

Cíle adaptačního procesu podle Bedrnové a Nového (1994, s. 101):

- Dosáhnout toho, aby pracovník co nejlépe a nejrychleji zvládl pracovní nároky a požadavky na něj kladené.
- Získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry.

Armstrong (2007, s. 395-396) dodává, že mezi další podstatný cíl je snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka a snižování nákladů spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců.

Autorka práce považuje za cíl adaptačního procesu hlavně to, aby nový pracovník co nejrychleji a efektivněji zvládl vykonávat svoji práci tak, aby se zamezilo vzniku situací, kdy zaměstnanec při splňování přidělených úkolů nebude dělat chyby, které by později byly hůře odstranitelné. Dále je podle autorky práce důležité snížit stres spojený s nástupem do nové práce a navodit tak příznivý dojem firmy na nového pracovníka. Autorka nechce opomenout ani stanovení jasných pravidel, které budou obě strany (firma i zaměstnanec) dodržovat i po uplynutí adaptačního procesu.

1.5 Průběh adaptačního procesu

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) by měl být adaptační proces zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy.

Proces adaptace (pracovní a sociální) nemůže být řízen univerzálně – „podle jednoho metru“. Je nutno **rozlišovat způsob adaptace u pracovníků podle různých hledisek**, zejména podle (Stýblo, 2003, s. 70):

- věku – získaných životních a pracovních zkušeností,
- charakteru práce – činnosti, pracovního místa, pro které jsou nově pracovníci přijímáni,
- předpokládaného rozvoje či vývoje – perspektivy přijímaného pracovníka.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2007, s. 142) definují adaptační plán takto: „*Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu své celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl metodou rotace seznámit (případně jakou dobu by v nich měl strávit) a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným a personalistou. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným*“

Podle Konečné (2011a, s. 42), personální ředitelky společnosti Webcom, je pro zaměstnance velmi motivující vědět, co se s ním v průběhu adaptace bude dít.

1.5.1 Časový plán adaptačního procesu

Následující kroky zachycují, jak postupovat při řízení adaptačního procesu (Mohelská, 2009, s. 45; Koubek, 2001):

1. „*Přímí nadřízení jsou informováni nebo školeni o adaptaci a firemním orientačním programu, vč. zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace.*“
2. „*Personální útvar poskytuje novému zaměstnanci při nástupním pohovoru informace k celopodnikové orientaci (na úvodním školení, popř. je předána příručka zaměstnance).*“
3. „*Personalista formálně uvede nového zaměstnance k jeho vedoucímu útvaru.*“
4. „*Vedoucí útvaru ústně informuje nováčka o úkolech a postavení útvaru.*“
5. „*Přímý nadřízený ústně seznamuje nového zaměstnance s právy a povinnostmi, pracovními činnostmi, úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce.*“
6. „*Přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům na pracovišti a seznámí ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště.*“
7. „*Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky, a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.*“
8. „*V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho adaptace a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem.*“

9. „*Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci adaptace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Ale spon jednou týdně se setkává se svým bezprostředním nadřízeným a personalistou k vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace a řešení jejich problémů.*“
10. „*Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu adaptace a řešení jejich problémů. Absolvuje další krátkodobá školení (semináře), např. o kvalitě produktivity, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.*“
11. „*Během šestého měsíce zaměstnání se proces adaptace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.*“

Účinnost adaptačního plánu je podmíněna **prováděním průběžných kontrol** uložených úkolů a kvalitou **závěrečného hodnocení**. (Bedrnová a Nový, 1994, s. 106)

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují (Dvořáková, 2007, s. 144):

- odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti.

1.6 Úloha vedoucích zaměstnanců a úloha personálního útvaru

Koubek (1995, s. 165) píše: „*Při adaptaci pracovníků se vyžaduje úzká spolupráce personálního útvaru s vedoucími pracovníky (bezprostředními nadřízenými), jak v jejím průběhu, tak při vyhodnocování její efektivnosti. Zkušenosti se pak využívá při vytváření dalších programů adaptace pracovníků.*“

Pro představu, které činnosti v rámci adaptace zaměstnanců má na starosti vedoucí pracovník, a jak se podílí na adaptaci nového pracovníka personální útvar, se autorka práce zaměřila na tuto problematiku blíže v rámci následujících dvou podkapitol.

1.6.1 Úloha vedoucích zaměstnanců

Stýblo (2003, s. 74) konstatuje, že rozhodující podíl na praktické části adaptace mají přímí nadřízení adaptovaného pracovníka, kterým mohou pomáhat a zpravidla pomáhají spolupracovníci nového zaměstnance. Vedoucí pracovník řídí a kontroluje zejména adaptaci v útvaru, dále orientaci na pracovní místo, pomáhá řešit nesnáze a problémy a vyhodnocuje průběh adaptace.

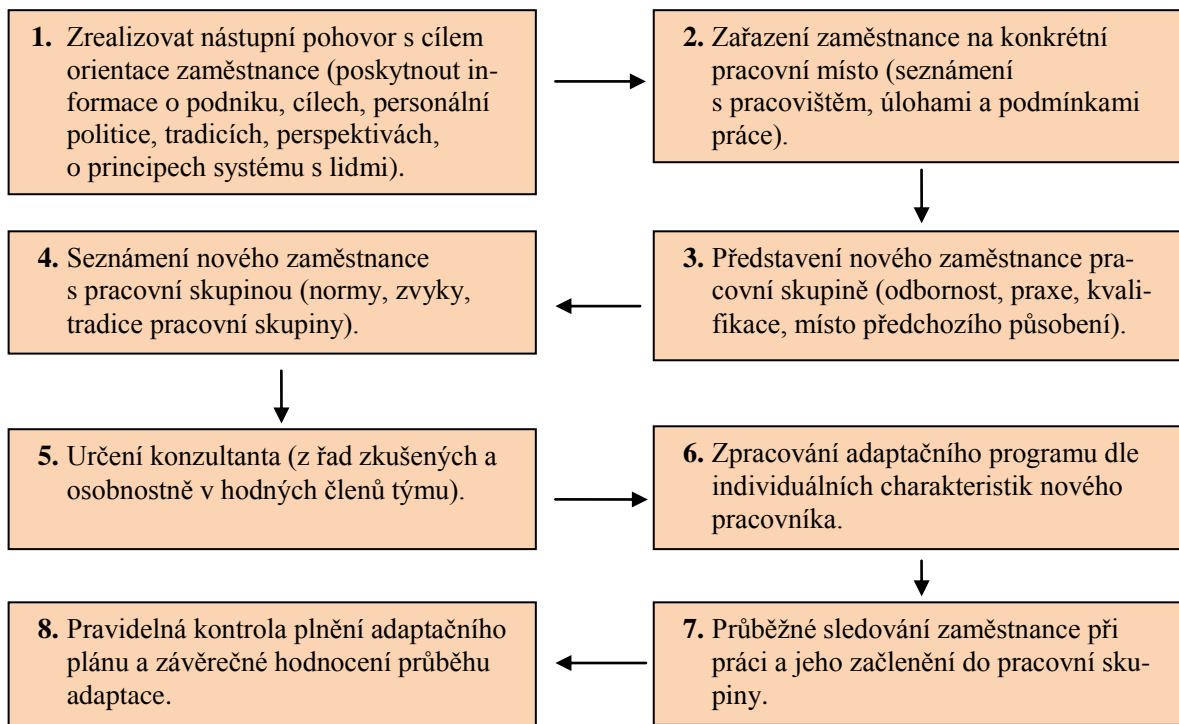
Hájek a Vítek (1991, s. 145) doplňují Stýbla o tvrzení, že **je nezbytné, aby vedoucí pracovník (mistr):**

- dobře znal pracovní činnost, pro kterou je nový pracovník přijímán,
- dokázal co nejvšestranněji a nejobjektivněji poznat nastupujícího pracovníka,
- uměl správně zpracovat a využít všechny informace, které mu byly personálním útvarem o novém pracovníkovi zprostředkovány.

Časový rozvrh adaptace bývá v kompetenci vedoucího příslušné organizační jednotky a je rozlišen podle kategorií (absolventi škol, adepti s odbornou kvalifikací či bez ní apod.). Dále je povinností vedoucího průběžně sledovat, jak se nový zaměstnanec adaptuje. (Stýblo, 2003, s. 75)

Postup vedoucího zaměstnance (mistra) při řízení adaptace nového pracovníka

Následující grafické zobrazení zachycuje povinnosti vedoucího pracovníka při řízení adaptačního procesu nového zaměstnance (Obr. 1).



Obr. 1. Postup vedoucího pracovníka při řízení adaptačního procesu. Zdroj: Vojtovič (2008, s. 75)

Při informování nového zaměstnance o pracovních podmínkách vedoucí (mistr) musí zodpovědět otázky týkající se pracovní doby, jak dlouhé jsou přestávky, kdy jsou termíny výplat, kde je šatna, závodní jídelna, WC apod. Pro zpracování adaptačního plánu a zařazení pracovníka do pracovní skupiny má mít vedoucí možnost si prostudovat osobní spisy zaměstnance včetně lékařského a psychologického posudku. Pro vedoucího mají význam především informace o plnění kvalifikačních požadavků kladené příslušným pracovištěm, proč zaměstnanec odešel z dřívějšího zaměstnání a proč nastupuje do tohoto podniku, jakou práci předtím vykonával a jak úspěšně. Také se nesmí opomenout informace o věku, vzdělání, bydliště a rodinných poměrů. Vedoucí proto může předem zjistit, jestli nový zaměstnanec zapadne do pracovní skupiny. (Vítek a Hájek, 1991, s. 145 - 147)

Při vysvětlování práce a úkolů dle Vítky a Hájky (1991, s. 148) **se vedoucí často dopouštějí těchto chyb:**

- Mnoho mluví. Při výkladu je nutné se omezit na to nejdůležitější.
- Používají mnoho odborných výrazů využívající se v rámci podniku – pro nového pracovníka mohou být nesrozumitelné.
- Při dotazování nového pracovníka, zda všemu porozuměl, nesmí vždy jeho souhlasu uvěřit, protože pracovník přikývne, i když nerozuměl, aby o sobě nevzbudil

špatný dojem. Je proto třeba se zeptat vhodnou otázkou, čemu pracovník nerozuměl, zda porozuměl všemu či jenom něčemu.

Dále Vítka a Hájek (1991, s. 149) doporučují při zacvičování:

- nepoužívat dlouhých vět,
- zacvičený má ihned opakovat, co se mu vysvětluje,
- postupovat od jednoduchého ke složitějšímu,
- každý pokrok ve cvičení je potřeba pochválit.

1.6.2 Úloha personálního útvaru

Personální útvar vypracovává koncepci adaptace, obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubor písemných materiálů sloužících pro účely adaptace, koordinuje a metodicky vede adaptační proces a v této proškoluje vedoucí pracovníky. (Stýblo, 2003, s. 74)

Dle Vítka a Hájka (1991, s. 145, 151) personální oddělení metodicky pomáhá vedoucímu pracovníkovi při zácviku nových pracovníků, a tím přispívá k plynulejšímu průběhu pracovní a sociální adaptace bez zbytečných nesnází.

Mohelská (2009, s. 46) dodává, že v průběhu adaptačního procesu personální útvar využívá naplánovaných schůzek s novým zaměstnancem či vytváří formuláře, aby zjistil informace o tom, s kým a čím mají noví zaměstnanci potíže.

1.7 Materiály pro nové pracovníky

Úvodní část adaptace je zpravidla zaměřena na předání rozhodujících informací o celém podniku, a to ústní i písemnou formou. Tuto část adaptačního procesu má na starosti většinou personální oddělení. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007)

Koubek (2007, s. 146) konstatuje, že výhodou písemných materiálů je možnost si je v klidu přečíst doma a v případě potřeby se na některé záležitosti zeptat a ujasnit si je. Tímto způsobem se šetří pracovní doba. Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) ústní forma umožňuje lepší vysvětlení základní postupů a pravidel.

Mezi písemné materiály patří Orientační nebo Informační balíček či Příručka pro nové zaměstnance.

1.7.1 Příručka pro nové zaměstnance

Podle Armstronga (2002) by měla tato příručka obsahovat následující informace:

1. stručnou charakteristiku podniku (historie, výroby, organizační uspořádání a vedení),
2. základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, pojištění),
3. odměňování a zaměstnanecké výhody (tarify, výplatní termíny, prémie),
4. nemoc a pracovní neschopnost (doklady, nemocenské dávky, hlášení absence),
5. udělování volna,
6. postupy při stížnostech,
7. postupy při povyšování pracovníků,
8. možnosti vzdělávání, výcviku a rozvoje pracovníků,
9. otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, prevence úrazů a nehod, ochranné oděvy,
10. zdravotní péče a první pomoc,
11. možnosti stravování a občerstvení,
12. sociální program a péče o pracovníky,
13. pravidla pro telefonování, korespondenci a používání elektronické pošty (e-mailu),
14. cestovné a diety.

Do základních informací lze zařadit i seznámení se s podnikovými informačními systémy, jak uvádí Stýblo, Urban a Vysokajová (2007). Kociánová (2010, s. 134) doplňuje, že od nových pracovníků bývá vyžadován podpis stvrzující převzetí písemných materiálů a tím pádem se organizace může v případě potřeby na předané informace odvolávat.

Dle § 37 v Zákoníku práce má zaměstnavatel **povinnost písemně informovat zaměstnance** o některých výše uvedených informacích (odrážky 2, 3, 5, 9). (Sbírka zákonů, © 2011)

První informace, která by měla být podána podle Stýbla (1994, s. 109), se týká historie podniku. Dle Stýbla (1994, s. 109) je výhodné mít k takovému účelu vkusnou brožuru, vybavenou přiměřeným množstvím fotomateriálu. Stýblo (1994, s. 109) dále komentuje: „*Působivé je promítání videodokumentů, výstavy exponátů úspěšných a oceněných výrobků, dopisy od spokojených zákazníků, gratulace od představitelů významných firem a orgánů státní správy. O historii firmy má hovořit ten, kdo ji z velké části prožil a vyprávění nemusí být dlouhé (20 – 30 minut).*“

1.8 Jak přivítat nového pracovníka

Armstrong (2007, s. 397) komentuje přijetí pracovníka následovně: „Většina lidí, když začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity. I když se mohou navenek tvářit velmi sebevědomě.“

Armstrong (2007, s. 397) uvádí, že Fowler (1996) doporučil následující seznam bodů, které by se při přijetí pracovníka měly dodržovat:

- „Zajistěte, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první (vrátný nebo recepční, personalista nebo bezprostřední nadřízený), věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále.“
- „Stanovte čas, kdy se má nový pracovník dostavit, vyhněte se tak nebezpečí, že se objeví předtím, než dorazí recepční nebo úředníci.“
- „Proškolte personál recepce k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim péči.“
- „Jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodte jej vždy, když je cesta na nové místo poněkud složitější.“
- „Nenechávejte nového pracovníka čekat; soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu.“

Heathfield (© 2011) doporučuje následující kroky jak uvítat nováčka (vlastní překlad):

- Pokud má vaše organizace online wiki nebo Intranet, který poskytuje novým zaměstnancům přístup k adresáři zaměstnanců s jejich fotografiemi, můžete formou hry pomoci novému pracovníkovi si zapamatovat jména jeho spolupracovníků tak, že bude k jednotlivým fotografiím přiřazovat kartičky se jménem.
- Odešlete novému pracovníkovi oficiální uvítací dopis, který bude obsahovat datum nástupu a čas nekryjící se s časem dovolené jeho přímého vedoucího, dále pracovní oblečení, kam jít první den a další podrobnosti, které nováček potřebuje vědět.
- Naplánujte na první den oběd nového zaměstnance se spolupracovníky a ujistěte se, že má pracovník s kým jíst každý den prvního týdne.

Greer a Plunkett (2000, s. 399) kladou důraz při vítání nového pracovníka na to, aby byl po ruce základní seznam nástrojů, zařízení, materiálů a zásob na daném pracovišti či pracovním stole. Dále podle nich musí být pracoviště v takovém stavu, ve kterém ho nový pracovník musí udržovat. (vlastní překlad)

1.9 Vyhodnocení adaptačního procesu

Koubek (2001) říká, že „součástí procesu orientace je soustavné hodnocení pracovníka, hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace i s narůstajícími pracovními úkoly svého pracovního místa, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a k výkonu pracoviště.“

Dvořáková (2007, s. 144) komentuje dále, že „adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci.“ Dle Dvořákové (2007, s. 144) může být hodnocení doplněno o vyjádření hodnoceného, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu.

Konečná (2011a, s. 42), personální ředitelka ve společnosti Webcom, říká, že se v jejich firmě nový pracovník vyjadřuje k průběhu adaptačního procesu, hodnotí, co se podle něj podařilo, co zase méně, nebo kde vidí problémy. Další důležitou zpětnou vazbou, díky níž mohou zkušební dobu pořád vylepšovat, je dotazník, který vyplní zaměstnanec. Tento dotazník je zaměřený na hodnocení adaptace podle pracovníkových zkušeností.

Koubek (2007, s. 147) doporučuje, aby po prvním měsíci zaměstnání byly vyhodnoceny pokroky, které nováček udělal. Dále doporučuje majiteli či nejvyššímu pracovníkovi, aby si důkladně promluvil s pracovníkem o jeho problémech a o všem, co mu dělá starosti. Klidně se i optat na jeho životní situaci a životní podmínky, protože ty mívají na zapracování a pracovní výkon pracovníka nezanedbatelný vliv, jako například problém bydlení, rodinné zázemí či dojíždění do zaměstnání. Ovšem je nutné se v první řadě soustředit na to, zda dělá svou práci dobře, zda je pilný, dodržuje pracovní dobu, jeho začlenění do pracovního kolektivu spolupracovníků atd. Koubek (2007, s. 147) bere za samozřejmé vyžádání informací o nováčkovi od jeho přímého nadřízeného a spolupracovníků majitelem.

Zpravidla by měly být v průběhu adaptačního procesu hodnotící pohovory dva a to, jeden na začátku a druhý na konci adaptační doby, některé firmy mají i tři hodnotící pohovory, kdy je jeden uprostřed adaptačního období. (Kazdová, 2012, s. 22)

1.9.1 Kritické momenty adaptačního procesu

Adaptace, stejně jako jiné procesy, kde se pracuje s lidmi, není zcela prosta nedorozumění, střetů a konfliktů. **Pro ukázkou je dobré znát aspoň některé kritické momenty** (Stýblo, 2003, s. 78):

- nevhodné zařazení adaptovaného do pracovní skupiny – podceňování „nováčka“,

- špatné řízení procesu adaptace – nový zaměstnanec „všude překáží, nikdo na něj nemá čas“,
- nesprávná nebo nedostatečná komunikace vedoucího k chybnému výkonu adaptačních operací, např. nechvalně známá metoda – „hod’ ho do vody, on už se naučí plavat sám, jestliže za něco stojí“,
- přidělování úkolů, které ještě adaptovaný pracovník nemůže zcela bezchybně nebo včas zvládnout,
- osobní střety vyvolané nejasným postavením nového zaměstnance (obava z ohrožení vlastního postavení, neinformovanost ostatních, jež vyvolává neochotu spolupracovat),
- nedůvěra, nezáměr o nového zaměstnance (například obavy ostatních, že by mohli být „nadbyteční“),
- nevraživost vůči schopnému novému zaměstnanci, který ihned zpočátku dává najevo svoji suverenitu,
- počáteční neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu.

Nezvládnutí kritických momentů adaptace dle Stýbla (2003, s. 78) vede zpravidla ke vzniku konfliktních situací.

Hodnocení adaptačního procesu slouží i ke zjištění kritických momentů a umožňuje těmto kritickým momentům předcházet.

Řešit vzniklé konflikty lze následovně (Stýblo, 2003, s. 79):

- navázat kontakt, zklidnit situaci,
- vysvětlovat a objasňovat argumenty a názory stran zúčastněných v konfliktu,
- zhodnotit stav konfliktu nezúčastněným pohledem,
- nalézt pokud možno společné východisko, odstranit příčiny konfliktu.

1.9.2 Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem

Součástí procesu orientace je soustavné hodnocení pracovníka. Konkrétně se jedná o orientační neboli tzv. **zpětnovazební rozhovory uskutečňující se pravidelně** v průběhu adaptačního procesu mezi přímým vedoucím a novým zaměstnancem.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2007) kladou důraz na to, že tyto rozhovory jsou dobrou základnou pro personální řízení a pro vyhodnocování efektivnosti adaptačního procesu. Dále uvádějí, že vyvrcholením zpětnovazebních rozhovorů je rozhovor uskutečněný na konci

adaptačního procesu, který se časově může, ale i nemusí shodovat s ukončením zkušební doby. Při tomto závěrečném hodnotícím rozhovoru jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období.

Po závěrečném hodnocení plánu jsou učiněny následující personální kroky (Barták, 2010):

- po úspěšném zvládnutí plánu adaptace je nový pracovník zařazen na místo, na něž se připravoval,
- nový pracovník je podmíněčně zařazen na pracovní místo za předpokladu, že si doplní požadované znalosti a dovednosti do stanoveného termínu,
- nováček je přeřazen na pozici, která lépe vyhovuje jeho znalostem a schopnostem, ale také potřebám firmy či její organizační složky.

Taylorová (2011a, s. 50 - 51) pracující jako kariérní kouč je přesvědčena, že hodnotící pohovory jsou potřebné. Vždycky je považovala za neuvěřitelně užitečné, protože soustředují rozhovor na konkrétní témata. Také doporučuje, aby nadřízený neměl před pohovorem negativní předsudky, a komentuje to následovně (2011a, s. 51): *„Má přijít k rozhovoru s otevřenou myslí, s přesvědčením, že účelem hodnotícího pohovoru je pomoci zaměstnanci ke zlepšení.“*

Frejtichová (2011b, s. 52 - 53) doporučuje zaměstnancům **zaznamenávat svoje úkoly a výkony**, aby při periodickém hodnocení mohli zmínit relevantní fakta, a dále doporučuje, aby nereagovali bez rozmyslu a přehnaně na negativní hodnocení nadřízeného. Na druhou stranu manažerům doporučuje, aby se nesnažili zajistit veškeré mluvení a požádali zaměstnance o vyprávění, jak se cítí ve své práci. Zmiňuje, že je dobré být při pohovoru věcný čili začít pohovor pozitivně a skončit také pozitivně.

Pro **správné vyhodnocení úspěšnosti nového pracovníka** v průběhu adaptačního procesu Koubek (2007, s. 147) radí: *„Někdy pečlivé, důkladné, rozvážené a přemýšlivější typy jedinců nepodávají hned zpočátku žádoucí výkon a pokroky jsou u nich pozvolnější (jsou to lidé „s pomalejší akcelerací“), dáme-li jim však čas, bývají to právě oni, na které se můžeme vždy spolehnout. Proto raději s definitivním soudem počkejme, dejme novému pracovníkovi čas a příležitost. Obvykle se ukáže, co v člověku je, asi tak během tří měsíců. Proto se také tato doba obvykle kryje se zkušební dobou. Ale i při hodnocení nového pracovníka během zkušební doby musíme v první řadě zvážit, zda jsme sami udělali dost pro to, aby se pracovník mohl pozitivně projevit.“*

1.10 Význam „psychologické smlouvy“ pro stabilizaci přijatých zaměstnanců

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) patří k důležitým předpokladům stability zaměstnanců pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Kazdová (2011b, s. 72) definuje psychologickou smlouvu jako *„nepřpsaný vzájemný vztah zaměstnance a zaměstnavatele vznikající zpravidla v souvislosti s nástupem do zaměstnání. Zahrnuje vzájemná očekávání. Na rozdíl od pracovní smlouvy není písemná a zpravidla ani plně vyřčená a zahrnuje širší okruh pracovních podmínek a okolností.“*

Armstrong (2007, s. 396) objasňuje psychologickou smlouvu takto: *„Psychologická smlouva vytváří základnu pro zaměstnanecké (pracovní) vztahy, a čím jasnější je od samého počátku, tím lépe.“*

Při uvádění nového zaměstnance do firmy může firma ukázat, co očekává, pokud jde o normy chování a hodnoty, které by měl pracovník vyznávat. Prostřednictvím uvádění pracovníka do organizace lze informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí“, kvůli snížení možnosti nedorozumění, i když to ani tak nelze podle Armstronga (2007, s. 396) vyloučit.

Ovšem plný soulad mezi požadavky zaměstnance a potřebami organizace je nedosažitelný, také je to dáno i tím, že se v průběhu času tyto požadavky a potřeby mění. (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007)

Porušení psychologické smlouvy

Podle Kazdové (2011b, s. 72) porušení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele může vést ke snaze zaměstnanců toto porušení „kompenzovat“. Jako příklad uvádí snížení pracovního úsilí, menší ochotu k vlastnímu vzdělávání nebo dokonce nedostatečné využívání pracovní doby.

K nejčastějším formám **porušení psychologické smlouvy ze strany organizace** patří (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2007, s. 147 - 148):

- *„neposkytnutí tréninku, který byl zaměstnanci při jeho nástupu slíben;“*
- *„rozdíl mez skutečným a slíbeným platem, bonusem, rozsahem zaměstnaneckých výhod;“*

- *„kariérový postup neodpovídající daným slibům. Např. zaměstnanec není, v rozporu se slibem, přes své výborné roční hodnocení povýšen;“*
- *„povaha práce neodpovídající příslibům. Zaměstnanci je slíbena možnost samostatné práce na projektech, ve skutečnosti však jen plní úkoly svého nadřízeného;“*
- *„nedodržení příslibu pracovní jistoty. Příkladem je situace, kdy zaměstnanci byla odměnou za přijetí určitého platu slíbena stabilita jeho pracovního místa, slib však nebyl dodržen;“*
- *„nesplnění slibu informovat zaměstnance o změnách jeho pracovního místa či vyžádat si před jejich provedením jejich názor;“*
- *„nedodržení rozsahu domluvených či slíbených rozhodovacích pravomocí.“*

Také Stýblo, Urban a Vysokajová (2007) radí, že v případě vzniku nespokojenosti na straně zaměstnanců nebo podniku, měli by se jeho manažeři snažit analyzovat podmínky psychologické smlouvy se zaměstnanci.

2 PRŮZKUM SPOLEČNOSTI DMC MANAGEMENT CONSULTING, S. R. O.

Autorka práce se rozhodla uvést výsledky průzkumu, jehož cílem bylo zmapovat úroveň adaptačních procesů v různě orientovaných firmách v České republice. Průzkum se uskutečnil v říjnu a listopadu roku 2011. Dotazování se zúčastnilo 88 firem z oblasti výroby (74 %), obchodu (18 %) a služeb (8 %). Z průzkumu vyplynulo, že ačkoliv má 88 % těchto firem adaptační proces formálně zpracován a 60 % jej plně využívá, třetina z nich nezískává žádnou zpětnou vazbu na to, jak tento adaptační proces vnímají noví pracovníci. (DMC management consulting, 2011-11-15)

Dle slov Tejnorové (2011-11-15) bývá proces adaptace, pod tlakem výrobních kapacit, často obcházen, zkracován a nedostatečně využíván. *„Pokud má být adaptační proces efektivní, je třeba, aby byl nejen dobře nastaven, ale také řízen a zpětně vyhodnocován. Jen tak se společnosti podaří odhalit případné slabiny a proces do budoucna přednastavit tak, aby vedl k oboustranné spokojenosti jak zaměstnavatele, tak zaměstnance.“* (Tejnorová, 2011-11-15)

80 % firem v rámci hodnocení průběhu adaptačního procesu využívá v průměru dva až tři pohovory za dané období. Polovina firem, které uvedly, že mají a využívají adaptační proces, vede o průběhu tohoto procesu každého nového zaměstnance písemný záznam. Další 40 % firem systém evidence má, ale plně ho nevyužívá. (DMC Management Consulting, 2011-11-15)

„Evidence průběhu zaškolování zaměstnanců je dle naší praxe obvykle formální, vyplněná ve spěchu. Tím však ztrácí svůj význam,“ komentuje výsledky Tejnorová (2011-11-15).

Kazdová v časopisu HRM komentuje průzkum následovně: *„I přes relativně pozitivní výsledky průzkumu lze říci, že adaptační procesy jsou ve většině společností sice nastaveny, avšak nedostatečně využívány a řízeny. Třetina dotazovaných společností například nemá zpětnou vazbu od nových zaměstnanců a žádným způsobem od účastníků nezjišťuje jejich spokojenost s průběhem adaptačního procesu. Pokud již společnosti zpětnou vazbu mají, je toto zjišťování vedeno více méně formální cestou, rozhovory nebo dotazníkovou metodou.“*

Dle výsledků pouze 24 % firem plně využívá v rámci adaptace zkušební kolečko po celé firmě, což je škoda, protože „kolečko“ dokáže nového zaměstnance nejen rychle zorientovat ve struktuře firmy, interních procesech a jejich návaznostech, ale sžít se lépe a rychleji

s firemní kulturou. Jen necelá třetina firem využívá v rámci adaptačního procesu nějaké speciální metody a způsoby, nejčastěji jsou to mentoring a koučování. (DMC management consulting, 2011-11-15)

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Při nástupu do nového zaměstnání pracovník vnímá mnohem citlivěji, co se kolem něj děje. V průběhu prvních několika dnů i měsíců se nový zaměstnanec setkává s novým prostředím, osobami, systémy a procesy, a tyto zážitky mohou mít trvalý vliv na jeho pohled a postoje.

Proces adaptace nových pracovníků patří do oblasti personálního řízení, která je dnes poměrně podceňována. Přitom adaptace umožňuje urychlit a ulehčit proces seznamování se nových zaměstnanců s jejich pracovními úlohami, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím. Dále adaptační proces umožňuje dosáhnout toho, aby pracovník co nejlépe a nejrychleji zvládl pracovní nároky na něj kladené.

Adaptační proces je tvořen pracovní a sociální rovínou. Pracovní adaptace představuje přizpůsobení se charakteru a obsahu pracovní činnosti. V novém zaměstnání se pracovník také začleňuje do struktury sociálních vztahů na pracovišti a v podniku, v tomto případě se jedná o sociální adaptaci.

Vřelé přivítání a první úspěšné zkušenosti posilují motivaci, uklidňují novou osobu a pomáhají odstranit nejistotu a úzkost, která je spojena s novým pracovním místem. Je proto důležité, aby firma stanovila čas, kdy se má nový pracovník dostavit. A na domluvenou dobu společnost zajistila osobu, se kterou se má zaměstnanec setkat. Nesmí dojít k situaci, kdy nový pracovník bude čekat na recepci a daný personál si s ním nebude vědět rady. Je nutné se vyvarovat i situaci, kdy nový zaměstnanec nastupuje do práce v době, kdy je jeho přímý nadřízený zrovna na pracovní cestě či dovolené. Dále by měl podnik zajistit pracoviště zaměstnance tak, aby byly k dispozici všechny nástroje a zařízení, které nový pracovník bude potřebovat pro svou činnost.

Většinou bývá pro nového zaměstnance obtížné absorbovat všechny informace spojené s adaptací najednou. Ústní informace by mu měly být poskytovány po částech podle určité priority, a proto by měl být adaptační proces rozprostřen do delšího časového úseku. Nejlépe je vytvořit tzv. časový plán adaptačního procesu. Ústní a písemná forma adaptace by měly být účelně sladěny. Mezi písemný materiál adaptace patří Příručka nového zaměstnance, která obsahuje všechny informace týkající se podniku a jeho pravidel, jako je například způsob odměňování, pravidla bezpečnosti práce, udělování dovolené apod. Druh i množství informací závisí na povaze vykonávané práce, na postavení místa v podnikové hierarchii.

Součástí adaptačního procesu je pravidelné hodnocení toho, jak se nový zaměstnanec vyrovnává s problémy a narůstajícími pracovními úkoly. Hodnotí se jeho přístup k práci a mezilidským vztahům na pracovišti. K průběhu adaptačního procesu by se měl vyjádřit i zaměstnanec, například s čím měl největší problémy, které informace pro něj byly moc obsáhlé či zbytečné a naopak které informace scházely.

V rámci socializace neboli sociální adaptace jsou některé otázky zaměstnance (např. jaké je jejich místo v novém prostředí, jaké chování se od nich vyžaduje a co na oplátku firma zaručuje zaměstnanci) zodpovězeny prostřednictvím tzv. psychologické smlouvy, která nemá písemnou podobu a patří k důležitým předpokladům stability přijatých zaměstnanců.

Na základě teoretických poznatků si autorka práce stanovila následující průzkumné otázky, jejichž platnost ověří v praktické části bakalářské práce:

1. Noví zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k průběhu adaptačního procesu.
2. Personalistka společnosti koordinuje a metodicky vede adaptační proces.
3. Zaměstnanci jsou v průběhu prvního dne na pracovišti seznámeni s jejich individuálním adaptačním plánem.

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo provést průzkum literárních pramenů a zpracovat teoretické a metodické poznatky týkající se adaptace zaměstnanců včetně stanovení průzkumných otázek. Na základě této skutečnosti se autorka práce domnívá, že splnila první zásadu své bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.

Pro bakalářskou práci si autorka práce vybrala firmu XYZ, s. r. o., která v současné době intenzivně řeší adaptaci zaměstnanců a na jejím vývoji stále pracuje. Proto se autorka práce rozhodla zpracovat analýzu adaptačního procesu zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o., aby pomohla společnosti odstranit nedostatky vyskytující se v jejich současném procesu adaptace zaměstnanců.

Cílem praktické části je analyzovat současný adaptační proces zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o. a navrhnout potřebná opatření ke snížení fluktuace zaměstnanců v průběhu adaptačního procesu a zefektivnění samotného adaptačního procesu ve společnosti XYZ, s. r. o.

Na žádost společnosti autorka práce neuvádí název firmy v názvu bakalářské práce ani v obsahu samotné práce. Veškeré údaje o společnosti XYZ, s. r. o. uvedené v praktické části jsou skutečné.

4.1 Charakteristika firmy

Společnost XYZ je specialista na modulární výstavbu, výstavbu přenosných budov a sanitární moduly. Stavby systémem modulární konstrukce realizovala vedle dodávek do zemí Evropské unie také do Norska, Švýcarska, na Blízký východ, Ruska, na Balkán, ale také do Mexika, Mongolska a Indie. Poměr mezi domácím obchodem a zahraničním obchodem je 30 : 70. (XYZ, © 2010a)

Firma XYZ, s. r. o. standardně vyrábí kontejnery a moduly s použitím žárově zinkovaných plechů pro nosnou kostru konstrukce a takto vyrobené moduly šetří náklady svým vlastníkům díky zvýšené životnosti. (XYZ, 2009a; 2009b; [2011])

Systémem prostorové výstavby firma staví hlavně kancelářské objekty, školy, mateřské školy, restaurace, ubytovny, prodejny, autosalony, podnikatelské objekty, bytové domy, domovy důchodců apod. Firma organizuje pravidelně architektonické soutěže pro studenty vysokých stavebních škol a architektury a je vlastníkem několika patentů a užitných vzorů. (XYZ, © 2010a)

Firma XYZ, s. r. o. vlastní certifikáty na dozorovaný management kvality dle **ISO 9001:2000**, který je certifikovaný mezinárodní certifikační společností Bureau Veritas. Dále firma vlastní certifikát na výrobek **Übereinstimmungszertifikat** udělený německou certifikační společností Tüv. Od stejné certifikační společnosti vlastní **svařovací certifi-**

kát. Dále vlastní certifikáty prokazující **požární odolnost, zvukovou neprůzvučnost, statické zatížení a tepelné vlastnosti** jejich produktů. (XYZ, © 2010a)

Organizační struktura společnosti XYZ, s. r. o. se nachází v příloze P I. Ve firmě funguje administrativní pojetí personálního řízení. Je to zřejmé z umístění personalistky v organizační struktuře společnosti. Personalistka a mzdová účetní v jedné osobě spadá pod ekonomickou ředitelku.

4.2 Historie společnosti XYZ, s. r. o.

Společnost XYZ, s. r. o. byla založena v roce 1992 a **navázala na tradiční výrobu maringotek výrobou mobilních obytných a sanitárních kontejnerů**. Stručnou historii této firmy zachycují následující údaje (XYZ, 2009a; © 2010b):

- 1992 – založení firmy XYZ;
- 1994 – zahájení pronájmu obytných kontejnerů;
- 1996 – získání výrobního certifikátu na výrobek **Übereinstimmungszertifikat**;
- 1997 – překročení obratu 5.000.000 €;
- 2001 – překročení obratu 10.000.000 €;
- 2002 – získání certifikátu normy jakosti ISO 9001:2000;
- 2003 – přejmenování firmy, založení samostatné sesterské společnosti v Praze;
- 2005 – zahájení výroby kontejnerů s rámy z pozinkovaných plechů, založení samostatné sesterské společnosti v Nitře;
- 2007 – překročení obratu 20.000.000 €;
- 2008 – dokončení revitalizace závodu výstavbou nové výrobně logistické haly;
- 2009 – Inovativní firma daného kraje;
- 2010 – získání řady ocenění;
- 2011 – vyhlášení architektonické soutěže pro studenty architektury.

Autorka práce by chtěla poznamenat, že v roce 2010 společnost uvedla do provozu **Show Room** jejich výrobků. Jedná se o výstavku zástupců jednotlivých řad jejich výrobků. Návštěvník tak může na místě posoudit rozdíly mezi jednotlivými řadami a odzkoušet si funkčnost firemních produktů. (XYZ, 2010a)

4.3 Filozofie a poslání firmy

Filozofie firmy:

Základní filozofie firmy je být společností, se kterou se dobře spolupracuje. Ochota pomoci a vyhovět zákazníkovi je charakteristická na všech úrovních firmy. Modulární výstavba je poplatná současnému životnímu stylu – život v pohybu. Environmentálním aspektům stavění plně vyhovuje modulární stavitelství, kdy chytrým prostorovým řešením a prací s detailem uspokojují ty nejnáročnější přání zákazníka. Výrobky se tvoří v moderních výrobních prostorách s důrazem na zdraví pracovníků a ochranu životního prostředí. Vedení firmy klade také důraz na celoživotní vzdělávání. (XYZ, 2009a)

Společnost XYZ, s. r. o. o sobě říká (XYZ, 2009a): „*Jsme stále se učící firmou, kde aktivní pracovníci mají přednost.*“ Aktivními pracovníky firma myslí zaměstnance, kteří mají zájem o vzdělávání a sami přicházejí s návrhy a připomínkami.

Poslání firmy:

„*Každodenní zodpovědnou prací vytvářet výrobky a služby sloužící jak pro zabezpečení nás a našich rodin, tak pomáhající překonávat a zlepšovat složité podmínky lidí, kteří využívají naše výrobky pro přechodné žití z důvodu přírodních katastrof, válek nebo krizí po celém světě.*“ (XYZ, [2010])

„*Na světě žije kolem sta milionů lidí bez přístřeší a jedna miliarda lidí v nevhodných obydlích. Ještě je před námi spousta práce, abychom to změnili. Dodáme „střechu nad hlavou“ kvalitně a rychle po celém světě.*“ (XYZ, [2010])

Jako důkaz, že toto poslání dokáže firma naplňovat, je dodání školy do italského města L´Aquila, které bylo postiženo ničujícím zemětřesením o síle větší než 6,3 stupně Richterovy škály. (XYZ, 2010b)

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců společnosti se pohybuje kolem 170 a to jen v České republice. V následující tabulce (Tab. 3) je zachycen vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2010.

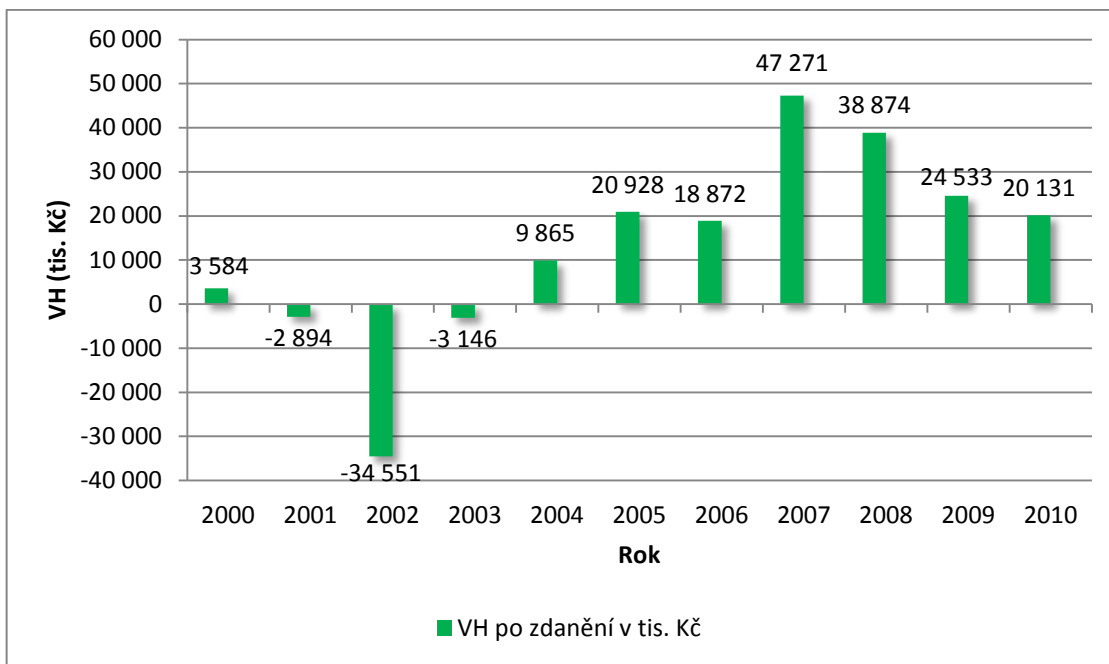
Tab. 3. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců. Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti XYZ, s. r. o.

Rok	Průměrný počet zaměstnanců		
	Řídící pracovníci	Ostatní pracovníci	Celkem
2000	41	119	160
2001	39	124	163
2002	48	101	149
2003	35	96	131
2004	36	102	138
2005	33	104	137
2006	35	126	161
2007	36	129	165
2008	38	134	172
2009	41	119	160
2010	40	97	137

V roce 2010 došlo k výraznému snížení průměrného počtu zaměstnanců ze 160 pracovníků na 137. Hlavní příčinou takového poklesu počtu zaměstnanců bylo propouštění kvůli propadu zakázek v rámci ekonomické krize.

4.5 Vývoj výsledku hospodaření po zdanění

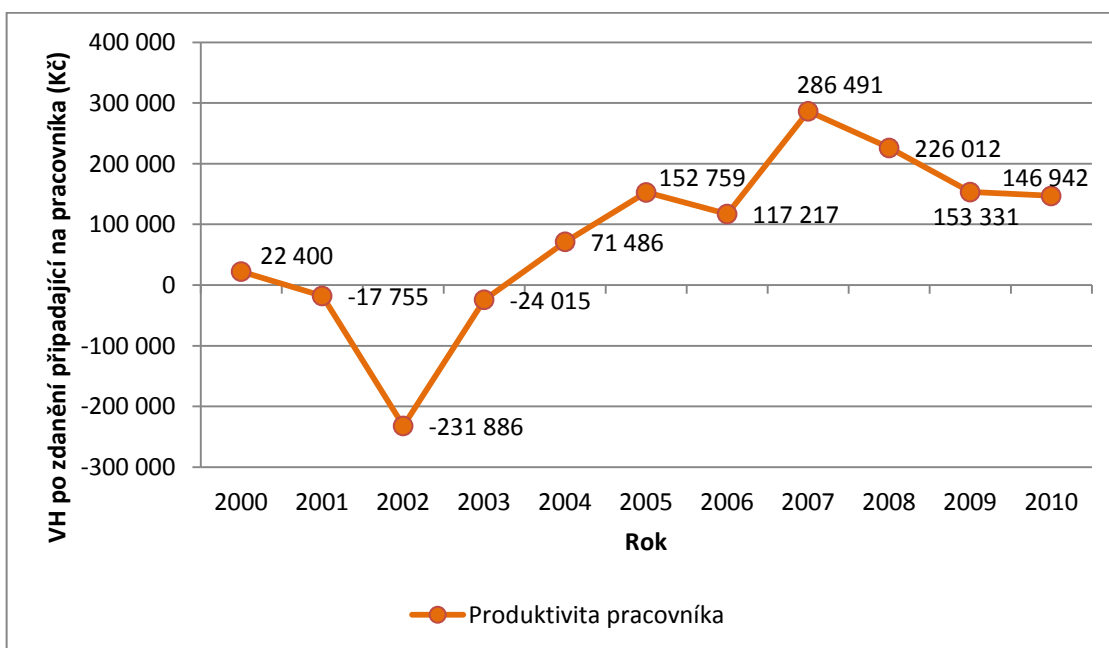
Obr. 2 zachycuje vývoj výsledku hospodaření (dále jen VH) po zdanění v letech 2000 - 2010. Sledovaná společnost v letech 2001 – 2003 nedosáhla žádného zisku. Pravděpodobně se na ztrátě v roce 2002 podílelo založení společnosti v Praze zabývající se nájmem kontejnerů a finanční investice do společnosti v Rusku. V roce 2007 došlo k výraznému růstu zisku po zdanění a to o 150 % oproti roku 2006. Významnou položkou mající vliv na růst VH po zdanění v roce 2007 jsou výnosy za běžnou činnost jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Rok 2007 byl pro společnost XYZ, s. r. o. nejúspěšnější v historii firmy. Výrazný růst zisku po zdanění byl ovlivněn zdvojnásobením výrobní kapacity v roce 2007, kterou si společnost mohla dovolit prostřednictvím výstavby nové výrobní haly.



Obr. 2. Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v tis. Kč v letech 2000 – 2010. Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti XYZ, s. r. o.

4.6 Vývoj produktivity práce

Obr. 3 znázorňuje vývoj VH po zdanění připadající na pracovníka v průběhu let 2000 – 2010 ve společnosti XYZ, s. r. o. Tento vývoj věrně kopíruje vývoj VH po zdanění.



Obr. 3. Vývoj produktivity práce v letech 2000 – 2010. Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti XYZ, s. r. o.

5 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XYZ, S. R. O.

Důvodem pro zpracování tohoto tématu je, že se jedná o slabé místo společnosti XYZ, s. r. o. Firma působí již řadu let, ale teprve v roce 2011 došlo k zavedení adaptačního plánu. Hlavní problém byl, že zaučování nově příchozího pracovníka bylo čistě intuitivní záležitostí každého přímého vedoucího, takže se dokonce stalo, že nový zaměstnanec přišel do společnosti a jeho přímý vedoucí byl zrovna na pracovní cestě. Nikdo nevěděl, co s novým pracovníkem, a tak byl zaučen náhodným člověkem.

Společnost XYZ, s. r. o. se rozhodla zavést určitý systém při zapracování nového zaměstnance, aby se už víckrát nestalo, že o nově příchozího člověka se nebude mít kdo postarat.

5.1 Cíl analýzy

Cílem samotné analýzy procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ, s. r. o. je zjistit přednosti a nedostatky současného stavu procesu adaptace pracovníků v analyzované firmě a navrhnout společnosti potřebná opatření směřující ke snížení fluktuace zaměstnanců nejen v průběhu adaptačního procesu, ale také v průběhu prvního roku. Dále chce autorka práce navrhnout opatření týkající se zefektivnění tohoto procesu, aby byl nováček schopen co nejdříve a efektivněji samostatně vykonávat přidělenou práci.

Dílčím cílem práce je navrhnout určitý návod pro adaptaci nováčka, podle kterého by se firma mohla řídit. Dále bude nutné navrhnout postup, jak provádět hodnotící rozhovory a jak vyhodnotit celý adaptační proces daného zaměstnance. Protože správné vyhodnocení adaptace může vést k zavedení těch správných opatření, které povedou k rychlejšímu a efektivnějšímu zapracování nováčka a jeho začlenění do pracovního kolektivu. Správné vyhodnocení adaptace také může vést ke zjištění příčin odchodu nově příchozího zaměstnance.

V případě, že v průběhu analýzy adaptačního procesu budou zjištěny i jiné nedostatky, které se přímo nemusí týkat zapracování nováčka, autorka práce navrhne určitá opatření, která by firmě mohla pomoci.

5.2 Metody sběru dat

Při analýze byla použita primární a sekundární data. Sekundární data byla získána z webové stránky společnosti DMC management consulting. Pro sběr primárních dat autorka prá-

ce využila kvalitativního průzkumu a konkrétně se jednalo o osobní polostandardizované rozhovory s ředitelem společnosti, personalistkou, vedoucími adaptačního procesu (dále jen AP) a novými zaměstnanci. Primární údaje od personalistky a vedoucích AP byly získány vyčerpávajícím šetřením, protože počet dotazovaných byl malý. Nový zaměstnanec byl vybrán výběrovým šetřením pomocí prostého náhodného výběru. Cílem polostandardizovaného rozhovoru bylo zjistit úroveň adaptačního procesu prováděného jednotlivými vedoucími, dále bylo potřebné zjistit úlohu personalistky v adaptačním procesu.

Rozbor dokumentů společnosti XYZ, s. r. o.

V průběhu analýzy autorka práce využila rozboru:

- Vnitropodnikových dokumentů Lidské zdroje OS-02 – vstupní školení, hodnocení pracovníků, školení realizovaná ve firmě
- Formuláře F-04-01-001-01 – záznam o vstupním školení pro práci ve firmě
- Formuláře F-04-01-013-01 – záznam o vstupním školení BOZP
- Opatření ředitele – 35 – systém odměňování
- OŘ – 35/02 – premiový list pracovníka
- OŘ – 35 – pokyny pro vyplňování premiového listu pracovníka
- Standardu S-01-01-007 – motivátory a hodnocení pracovníků
- Technologického postupu a záznamu o provedeném zaučení pracovníka
- Příručky pro nového zaměstnance
- Záznamů, které si personalistka vede o příchozích a odchozích pracovnících

Interview s personalistkou

Při analýze autorka práce postupovala tak, že nejprve požádala personalistku o informace spojené s přijetím nového zaměstnance, jakým školením pracovník prochází a jak je uveden do podniku technickohospodářský pracovník a jak dělník. Poté autorka práce navrhla personalistce, aby ji provedla výrobním procesem a tak autorka práce byla seznámena s pracovním prostředím dělníků. Dále autorce práce byl vysvětlen systém přestávek a ukázána malá jídelna, kde pracovníci tráví obědovou přestávku. Prostor i s bufetem byl poněkud malý vzhledem k počtu pracovníků dané stanovené doby na oběd, proto někteří při jídle musí i stát. Ovšem autorce práce bylo sděleno, že v nejbližší době bude stávající jídelna zbourána a postavena nová větší jídelna. Autorku práce hodně zaujala prohlídka firmního tzv. Show Roomu, kde shlédla a prošla produkty, které společnost vyrábí. Následně autorka práce uskutečnila polostandardizovaný rozhovor s personalistkou týkající se

samotného adaptačního procesu ve firmě XYZ, s. r. o. Autorka práce několikrát žádala personalistku o poskytnutí kopií adaptačních plánů, aby tak mohla autorka práce vytvořit názorné srovnání dobře a špatně vyplněného adaptačního plánu, ale bohužel ji nebylo vyhověno. Rozhovory s personalistkou byly uskutečňovány v průběhu let 2011 a 2012 dle potřeby v sídle společnosti XYZ, s. r. o. Seznam otevřených otázek použitých při rozhovoru s personalistkou je umístěn v příloze P III.

Interview s vedoucími AP

Autorka práce uskutečnila interview se dvěma vedoucími AP, při kterém použila otevřené otázky uvedené v příloze P III. Setkání bylo domluveno prostřednictvím personalistky a byl stanoven přesně den a čas interview. Bohužel nebyla zařízena volná místnost, kde by autorka práce rozhovory uskutečnila, jak sama žádala. Takže byla autorka práce nucena provést interview v místnosti, která slouží jako pracovna pro více zaměstnanců. Vedoucí nebyli moc ochotní poskytnout autorce práce odpovědi. Dokonce se k některé otázce nechtěla jedna vedoucí vyjádřit. Poté autorku práce napomenula, ať si nedělá poznámky. Druhý vedoucí při rozhovoru pracoval na počítači, takže autorce práce nevěnoval dostatečnou pozornost. Tyto dva rozhovory byly uskutečněny dne 12. října 2011 v sídle společnosti XYZ, s. r. o.

Při zařizování dalšího interview s vedoucími AP, se kterými autorka práce ještě nemluvila, je autorka práce přímo kontaktovala. Konkrétně se jednalo o dva vedoucí pracovníky. Autorka práce chtěla tak ušetřit práci personalistce a domluvit se na setkání tak, aby to příslušným pracovníkům vyhovovalo. Od jednoho z vedoucích autorka práce nedostala žádnou odpověď, a ani ji nezvedal telefon. Další vedoucí autorce práce odpověděla, že v stávajícím zaměstnání nemá žádný volný čas dokonce ani tu půlhodinu, kterou by maximálně autorka práce na uskutečnění interview potřebovala.

Interview s ředitelem společnosti

Autorka práce se s ředitelem domluvila na konkrétním dnu a době, kdy přijede. Autorka práce byla potěšena, že si ředitel zamluvil zasedací místnost, aby měli na rozhovor klid. Ředitel byl moc ochotný a autorku práce potěšilo, že ředitel bere adaptační proces vážně. Interview s ředitelem společnosti proběhlo dne 23. února 2012 v sídle společnosti XYZ, s. r. o. na základě otevřených otázek uvedených v příloze P III.

Interview s ředitelem výroby a logistiky

Díky doporučení ředitele společnosti XYZ, s. r. o. autorka práce mohla uskutečnit čtvrté interview s ředitelem výroby a logistiky, který ji dříve na e-mail neodpověděl a ani jí nezvedal telefon. Rozhovor s ředitelem výroby a logistiky se uskutečnil dne 28. února 2012 v sídle společnosti XYZ, s. r. o. Při rozhovoru bylo využito otevřených otázek, jejichž seznam je k dispozici v příloze P III.

Interview s novými pracovníky

Autorka práce chtěla realizovat rozhovor se zaměstnanci procházejícím adaptačním procesem, a proto telefonicky kontaktovala příslušného vedoucího AP těchto zaměstnanců. Vedoucí technické přípravy výroby při otázce, zda by mohla přijet uskutečnit interview s novými zaměstnanci, u kterých má na starosti adaptační proces, jí odpověděl, že by to mělo negativní vliv na výrobu, protože mají moc práce, a že nemají žádný volný čas se jí věnovat. Ještě autorka práce zdůraznila, že by jí stačilo 10 až 15 minut pro rozhovor, ale to jí zavěsil telefon s tím, že se jí do dvou dnů ozve, zda si jeho podřízení pro ni vyšetří chvíli. Autorka práce proto zvolila jinou variantu a to kontaktovat přímo ředitele společnosti. Ředitel jí doporučil kontaktovat ředitele výroby a logistiky, který zajistí setkání s nováčkem, a dále kontaktovat přímo jednoho nováčka. Dvěma novým zaměstnancům byly položeny otevřené otázky uvedené v příloze P III a rozhovory se uskutečnily dne 19. dubna 2012 v sídle společnosti.

Pozorování při přijímání pracovníka na pozici dělníka

Dne 28. 6. 2011 se autorka práce zúčastnila přijímání pracovníka na pozici dělníka jako pozorovatel. Jednalo se o zúčastněné pozorování kombinované s interview.

5.3 Proces adaptace zaměstnanců ve firmě XYZ, s. r. o.

Firma XYZ, s. r. o. je firmou, která tu působí už téměř 20 let. Od jejího založení je zaučování nových pracovníků, dále pracovní a sociální adaptace intuitivní záležitostí každého přímého vedoucího. Teprve v roce 2011 se firma rozhodla stanovit adaptační plán uvedený v příloze P II a následně ho používat. Autorka práce chce dodat, že zavedením plánu se firma zařadila mezi polovinu společností z 60 % firem v České republice, které mají a využívají adaptační proces. Tento nově zavedený adaptační plán se vztahuje na nového zaměstnance nastupujícího do firmy jako technickohospodářský (dále jen TH) pracovník. Proto nováčků, kteří prošli tímto adaptačním procesem, je jen pár.

Procesu adaptace zaměstnanců předchází výběr a přijímání nového zaměstnance. V rámci výběrového pohovoru s TH pracovníkem chce ředitel společnosti zjistit charakterové vlastnosti kvůli zařazení do pracovního kolektivu. Autorka práce dospěla k názoru, že ředitel společnosti myslel místo charakterových vlastností osobnostní vlastnosti, protože do osobnostních vlastností patří temperament, charakter, rysy a schopnosti člověka. V případě, že ředitel výroby a logistiky potřebuje nového pracovníka do svého týmu, tak při výběrovém pohovoru zdůrazňuje tyto slova: „Pracovat tady není zaměstnání“. Tím myslí, že jeho zaměstnanec musí být ochoten strávit 10 hodin denně v práci, někdy i 14 hodin denně. Také klade důraz na osobnostní vlastnosti. Což znamená, že pokud by si měl vybrat mezi pracovníkem s velmi dobrou odbornou kvalifikací a horšími osobnostními vlastnostmi a pracovníkem s mezerami v odborné kvalifikaci, ale s lepšími osobnostními vlastnostmi, vybere si druhého pracovníka. Ředitel výroby a logistiky chce, aby si všichni členové týmu rozuměli, a odborné nedostatky jdou podle něj doučit. Proto upřednostňuje neformální chování ve svém týmu. Personalistka při otázce, na co kladou důraz při výběru nového zaměstnance, odpověděla, že důležitá je odborná kvalifikace, praxe a jiné potřebné předpoklady pro výkon dané profese ve společnosti XYZ, s. r. o.

TH pracovníci procházejí tří měsíčním procesem adaptace, který se shoduje s délkou zkušební doby. Autorka práce si myslí, že tří měsíční adaptační proces je dostačující, protože z interview se zaměstnanci jednoznačně vyplynulo, že novým pracovníkům tato délka vyhovuje. Na konci zkušební doby se sejde tzv. **mini komise** skládající se z ředitele společnosti XYZ, s. r. o., personalistky a přímého vedoucího nového zaměstnance. Tato komise rozhodne, zda skončit pracovní poměr ve zkušební lhůtě nebo ne. Mini komise se rozhoduje na základě toho, co zaměstnanec umí a co se naučil, jak se vypořádal s nečekanými pracovními problémy, jakou úroveň měly jeho splněné úkoly či projekty a zohlední i zaměstnancovy kvalifikační předpoklady a osobnostní vlastnosti.

Ženy, které se vrací do firmy po mateřské a rodičovské dovolené, jsou zařazeny do adaptačního procesu jen v případě, pokud se jedná o TH pracovníci. Tyto zaměstnankyně projdou jen zkráceným adaptačním procesem. Pokud se jedná o dělnice, ty po mateřské či rodičovské dovolené neabsolvují adaptační proces.

Je nutné podotknout, že společnost XYZ, s. r. o. **nemá** ve svých směrnících **stanovený žádný předpis upravující proces adaptace**. Autorka práce si myslí, že to může být jeden z důvodů, proč je proces adaptace ve firmě stále intuitivní záležitostí.

Adaptační proces nového dělníka

Dělníci dostávají první tři dny časovou mzdu a čtvrtý pracovní den přecházejí na úkolovou mzdu, která se skládá z pevné složky činící 70 % a pohyblivé složky ve výši 30 %. Po třech týdnech musí být dělník schopen si **tzv. na sebe vydělat**, což znamená, že dělník je schopen plnit stanovený úkol. Zaučení dělníka trvá v průměru 14 dní, někdy půl roku v závislosti na vykonávané profesi. Dělník je zaučován na základě stanoveného technologického postupu, kde se zapíše dílna popřípadě pracoviště nového dělníka, den zaučení a název operace. U názvu operace se dále uvede materiál a stroje popřípadě nástroje, se kterým dělník pracoval. Zapracování nového dělníka má na starosti „parták, desátník, mluvčí, předák a vyjednaváč“ v jedné osobě v dané pracovní skupině. Hodnocení dělníka probíhá každý den, vždy ráno se uskuteční schůzka s ředitelem výroby a logistiky s „vyjednavčí“, kdy se stanoví plán na daný den a zkontroluje se, co bylo splněno u daných pracovních skupin výrobní linky. „Parták“ pak tlačí na dělníky, aby byl plán splněn. Ředitel výroby a logistiky se zmínil, že je přibližně 50% úspěšnost, že nový dělník zvládne zkušební dobu. Tato úspěšnost spočívá v zvládnutí pracovního tempa. Autorka práce dospěla k názoru, že procento úspěšnosti je nízké a důvodů takto nízké úspěšnosti může být několik. Autorku práce napadlo, že „předák“, který má na starosti zaučení dělníka neumí vysvětlit danou činnost tak, aby nový pracovník byl schopen ji lépe vykonávat a rychleji si osvojil pracovní tempo. Dalšími důvody, které autorku práce napadají, mohou být:

- společnost má vysoké nároky na nově přichozícího dělníka,
- nejsou zajištěné vhodné pracovní pomůcky,
- nový dělník nikdy podobnou práci nedělal,
- nový pracovník přichází přímo ze školy, a tudíž není zvyklý na pracovní režim.

Každý měsíc se hodnotí dělník (zahrnuje i montážníky a skladníky) prostřednictvím **prémiového listu** a je veden přímým nadřízeným pracovníka. U konečného hodnocení ze strany „předáka“ pracovní skupiny je přítomen i hodnocený pracovník, se kterým je obsah hodnocení projednán. „Předák“ hodnotí na základě kvality vykonávané práce, pracovní době a její využití, zmetkovitosti a pořádku pracoviště. Veškeré zmíněné hodnotící ukazatele jsou obodovány a tvoří tak pohyblivou složku mzdy dělníka, která činí 30 % ze mzdy.

Dělníci neradi chodí na školení, protože v tu dobu, co jsou na školení, jim tzv. stojí práce a oni tak dostanou jenom časovou mzdu.

Při návštěvě personalistky byla autorka práce svědkem předávání výplatních pásek zaměstnancům společnosti. Jeden dělník byl značně nespokojen a zmínil se, že 50 Kč na hodinu je fakt málo a personalistka na to, že až tak málo to není. Nebyl však jediný, kdo s vyšší mzdy nebyl spokojený. Tímto autorka práce dospěla k názoru, že dělníci jsou nespokojeni se systémem odměňování a společnost by se měla tímto problémem více zabývat.

5.3.1 První den nového pracovníka

Nový zaměstnanec je informován nejčastěji telefonicky o konkrétním dni a času příchodu do nového zaměstnání personalistkou. Nejprve se podepíše pracovní smlouva, poté personalistka provede vstupní školení formou přednášky, následuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a na závěr nový pracovník dostane Příručku pro nového zaměstnance. Absolvování školení je stvrzeno podpisem nového zaměstnance. Tím vším projde nováček první půl den. V druhé části dne je seznámen s přímým vedoucím, který jej dle profese provede po firmě a seznámí s jednotlivými odděleními. Ve firmě se jedná o tzv. předvádění medvěda, kdy je nováček seznamován se spolupracovníky. Pojem „předvádění medvěda“ se používá ve společnosti XYZ, s. r. o. již řadu let a jedná se o firemní tradici, která vychází z valašské tradice, kdy o masopustu skupina lidí si vezme na obličej masky a v čele s maskou medvěda chodívají dům od domu. Také záleží na tom, co přímý vedoucí považuje za důležité v rámci prvního dne nováčka. Například jeden vedoucí považuje za důležité, aby se jeho podřízený nejprve seznámil s linkou neboli s výrobním procesem, poté je představován spolupracovníkům na oddělení a následně je seznámen s informačním systémem. Školení v závislosti na konané práci ve firmě je uskutečňováno ještě druhý den po příchodu nového zaměstnance.

TH pracovníci jsou seznámeni s ředitelem již na přijímacím pohovoru. Dělníci nejsou vůbec seznámeni s ředitelem společnosti ani první den nástupu do zaměstnání. Dále stávající zaměstnanci na oddělení, kde přichází nový pracovník, nejsou předem informováni o příchodu nového zaměstnance. Ovšem existuje výjimka a to ředitel výroby a logistiky, který předem seznámí členy týmu s tím, kdo přijde, kde předtím pracoval a proč z té firmy odešel apod. Podle názoru autorky práce by měli být pracovníci oddělení informováni o příchodu nového pracovníka. Dále by jim měly být poskytnuty informace o tom, odkud pracovník přichází, kde předtím pracoval a popřípadě jaké jsou jeho zkušenosti. Autorka práce si myslí, že to může stávajícím pracovníkům pomoci snadněji navázat kontakt s nově přichozím.

Dle slov ředitele výroby a logistiky je v průběhu několika prvních dnů pro nového zaměstnance nejobtížnější si zapamatovat jména a konkrétní tváře, standardizované postupy apod. Nováček kvůli tomu nestíhá, a proto si vybírají pracovníky s praxí, protože nedávno vyjití studenti ze školy by s tím měli větší problémy.

5.3.2 Školení pro nové zaměstnance

Nový pracovník, ať už se jedná o dělníka či TH pracovníka, absolvuje školení zahrnující vstupní školení a vstupní školení BOZP. Vstupní školení je uskutečňováno ústně formou přednášky, která trvá přibližně 1,5 – 2 hodiny, a poté nový zaměstnanec může pokládat otázky. Autorka práce zjistila na základě rozhovorů s novými zaměstnanci, že informace získané ústně na vstupním školení si nováček po absolvování zkušební doby již nevybavuje. Pokud se jedná o odborné informace, ty mají písemnou formu. Autorka práce dospěla k názoru, že vstupní školení berou noví pracovníci jako povinnost a tudíž je tento proces pro nováčky nezáživný. Podle názoru autorky by společnost měla vstupní školení něčím oživit, aby poskytnuté informace byly lépe zapamatovatelné.

Vstupní školení

Vstupní školení je určeno nově přijatým zaměstnancům. S první částí vstupního školení je nově příchozí pracovník seznámen příslušným nadřízeným pracovníkem popřípadě personalistkou v tomto rozsahu:

- pracovní řád,
- zařazení v organizační struktuře firmy,
- opatření ředitele o hrubém porušení pracovní kázně,
- bezpečnostní a protipožární předpisy,
- provozní pravidla závodu včetně zásad třídění komunálního odpadu ve firmě,
- pracovní postupy, organizace práce na pracovišti, na které je pracovník přijímán.

Druhá část vstupního školení je realizována příslušným pracovníkem jakosti v tomto rozsahu:

- seznámení se systémem jakosti ve firmě,
- požadavky na kvalitu práce.

Seznámení s výše uvedenými firemními dokumenty je potvrzeno podpisem pracovníka do formuláře Záznam o vstupním školení pro práci ve firmě.

Každý dělník absolvuje vstupní školení na profesi, kterou je přijímán. Na základě rozhodnutí směnového mistra je po zvážení jeho schopností zaučen na další operace. O tomto školení směnový mistr vede záznam, který následně předá k uložení personalistce. Tento doklad se jmenuje Záznam o provedeném zaučení pracovníka a je zde zachycena osnova zaškolení pracovníka, a to:

1. teoretická příprava, seznámení s technologickými postupy,
2. seznámení s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Vstupní školení BOZP

Pracovníci absolvující vstupní školení BOZP potvrzují svým podpisem na Záznamu o vstupním školení BOZP, že byli seznámeni s bezpečnostními a ostatními právními předpisy k ochraně života a zdraví v rozsahu osnovy školení o BOZP XYZ, s. r. o. a s těmito směrnici:

- Seznam společnosti pro poskytování OOPP dle § 104 zákoníku práce a nařízení vlády č. 495/2001 Sb.
- Směrnice jednatele společnosti k provádění namátkových kontrol na požití alkoholu.
- Opatření společnosti pro případ zdolávání mimořádných událostí (havárie, povodně, požáry a jiná závažná nebezpečí), evakuace zaměstnanců poskytování první pomoci dle § 102, odst. 6 zákoníku práce.
- Hodnocení rizik, ohrožujících bezpečnost a zdraví zaměstnanců a opatření k jejich odstraňování podle § 102, odst. 3 zákoníku práce.
- Místní řád skladů.
- Pokyny pro zacházení s elektrickými zařízeními osobami bez elektrotechnické kvalifikace v návaznosti na příslušná ustanovení ČSN EN 50 110-1.
- Směrnice společnosti k zajištění požární ochrany v XYZ, s. r. o. s důrazem na povinnosti zaměstnanců.

Dále noví zaměstnanci stvrzují druhým podpisem na tom samém Záznamu o vstupním školení BOZP, že byli seznámeni se zásadami bezpečného chování na příslušném pracovišti, kde byli přiděleni, se specifickými podmínkami pracoviště (např. nebezpečnými místy a činnostmi na tomto pracovišti), zásadami požární ochrany na pracovišti (umístění hydrantů, hasicích přístrojů, hlavního vypínače elektřiny, hlavního uzávěru vody, s Požárními popla-

chovými směrnicemi a Požárním řádem pracoviště). Toto seznámení na pracovišti provádí vedoucí příslušného pracoviště.

5.3.3 Příručka pro nového zaměstnance

Tuto příručku dostává nově příchozí pracovník již první den a skládá se ze šesti stran, které obsahují následující informace:

- Logo společnosti XYZ, s. r. o., adresa a webová stránka firmy
- Charakteristika firmy a její filozofie
- Organizační struktura společnosti
- Seznam dokladů potřebných k přijetí do pracovního poměru
- Kontakt na bezpečnostního technika provádějícího školení Bezpečnosti práce a požární ochrany
- Důležitá telefonní čísla (recepce, personalistka, policie, hasiči, rychlá záchranná služba, poruchy plynovodní, poruchy elektro, poruchy vodovodní)
- Kontakt a ordinační hodiny na závodní lékařku provádějící vstupní zdravotní prohlídku
- Seznam dokladů potřebných pro vstupní zdravotní prohlídku
- Znázornění na mapě i s popisem, kde noví pracovníci naleznou závodní lékařku
- Informace o stravování (cena, možnost objednání teplého jídla den předem, v jídelně lze využít mikrovlnnou troubu, lednici, automaty na kávu, nápoje a potraviny)
- Striktní zákaz kouření v celém areálu společnosti a uvedení jediného místa, kde je kouření povoleno jen ve stanovených přestávkách
- Organizace směnného provozu
- Začátek a konec pracovní doby
- Přestávka v práci
- Evidence pracovní doby

Autorka práce chce zmínit, že příslušný nováček je zařazen dle jeho vykonávané profese ve firmě do určité skupiny pracovníků a tato skupina má stanovenou dobu na přestávku. Rozpis jednotlivých skupin a vymezení času na přestávku jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 4). Tato tabulka je zachycena rovněž v Příručce pro nového zaměstnance.

Tab. 4. Přestávka v práci. Zdroj: Příručka pro nového zaměstnance

Skupina pracovníků	Svačina (30 min.)	Oběd (30 min.)	Večeře (30 min.)
1. Dokončovací dílna, Sklady, Stoléárna, Údržba.	8:30 - 9:00	12:00 - 12:30	18:00 - 18:30
2. Hala HARD, Přípravna kovo, Svařovna.	8:45 - 9:15	12:15 - 12:45	18:00 - 18:30
3. THP	9:00 - 9:30	12:30 - 13:00	x

Pokud dojde k porušení zákazu kouření mimo vyhrazené místo, dotyčnému zaměstnanci bude udělena pokuta ve výši 5.000 Kč. Nový pracovník je o pokutě informován v rámci vstupního školení. Autorka práce si myslí, že ústní informování o této pokutě nemusí být dostačující kvůli vzniku pozdějších sporů ohledně výše pokuty. Na závěr Příručky pro nového zaměstnance je uvedeno uvítání a přání úspěchů novým pracovníkům v jejich práci.

Nový pracovník je seznámen stručně s filozofií firmy jen v rámci příručky, pokud se však jedná o dělníka. V průběhu roku ředitel společnosti XYZ, s. r. o. pořádá schůzky, na kterých seznamuje pracovníky s filozofií a hodnotami firmy. Ale toto setkání se týká jen určitých TH pracovníků, kteří jsou rozděleni do jednotlivých skupin. Každá tato skupina pak má stanovený konkrétní den schůzky s ředitelem společnosti. Autorka práce zjistila na základě rozhovorů se zaměstnanci, že je pro ně v prvních dnech obtížné pochopit filozofií firmy. Prostřednictvím schůzek s ředitelem mají TH pracovníci možnost lépe pochopit filozofií firmy. Podle názoru autorky práce by i dělníci měli mít možnost pochopit filozofií firmy jinak, než v rámci Příručky pro nového zaměstnance.

5.3.4 Úloha personalistky v adaptačním procesu nového zaměstnance

Při přijímání nového pracovníka personalistka provádí veškerou přijímací administrativu, a to:

- přijme vyplněný osobní dotazník,
- uzavře s novým pracovníkem pracovní smlouvu,
- převezme zápočtový list od předchozího zaměstnavatele.

Po přijímací proceduře už nastává samotný adaptační proces, kde personalistka nejprve **provede vstupní školení** v rozsahu první části vstupního školení, které je stvrzeno podpi-

sem personalistky a nového zaměstnance, následně **předá novému pracovníkovi Příručku pro nového zaměstnance**. Nováček také **obdrží** od personalistky **adaptační plán**, který poté musí předat svému přímému nadřízenému. V průběhu adaptační doby se personalistka dotazuje nováčka minimálně 3krát, zda je plněn adaptační plán. Autorka práce chce poznamenat, že si nový pracovník po absolvování adaptační doby nevzpomněl, že by ho personalistka kvůli zjištění plnění plánu kontaktovala. Po uplynutí adaptační doby personalistka převezme od přímého vedoucího samotný adaptační plán a ten následně založí do karty zaměstnance. V případě, že se jedná o TH pracovníka, tak se personalistka účastní setkání, kde jako člen mini komise rozhoduje o tom, zda skončí pracovní poměr ve zkušební době nebo ne.

Zápis z pozorování přijímání nového pracovníka na pozici dělníka

Dne 28. 6. 2011 se autorka práce zúčastnila přijímání nového zaměstnance na pozici dělníka ve výrobě. Při rozhovoru se zaměstnancem autorka práce zjistila, že nový zaměstnanec odešel z předchozího zaměstnání kvůli nedodržování bezpečnosti práce ve výrobě ze strany zaměstnavatele. Nový pracovník se zmínil, že se ve firmě často stávaly úrazy při výkonu práce kvůli nezajištění bezpečnosti práce zaměstnavatelem. Daná společnost to řešila poskytnutím určité finanční částky zraněnému zaměstnanci, aby o tom nikde nemluvil. Dalším důvodem jeho odchodu z předchozího zaměstnání byl přístup společnosti k podřízeným pracovníkům.

Autorka práce položila novému pracovníkovi otázku, jak se mu jeví společnost XYZ, s. r. o. Autorce práce sdělil, že je zatím hodně spokojený, protože na rozdíl od minulého zaměstnavatele se k němu hezky chovají. Bylo mu řečeno, kdy a za kým má jít, aby ve společnosti vyřídil potřebné formality pro přijetí a dotyčného pracovníka vždy na místě zastihl, což podle jeho slov v minulé firmě nebylo.

Personalistka s novým pracovníkem uzavřela smlouvu, stanovila den nástupu do zaměstnání a požádala zaměstnance, aby do té doby navštívil závodní lékařku. Ovšem přímý vedoucí pracovníka požadoval, aby nováček nastoupil co nejdříve nejlépe zítra, protože ve výrobě nestíhají, což znamenalo, že by musel nováček na prohlídku později a potřebný doklad doložit zpětně. To se personalistce vůbec nezamlouvalo.

Podle názoru autorky práce nesmí být zahájena pracovní činnost dříve, než se společnost nepřesvědčí, že je nový pracovník zdravotně způsobilý k výkonu dané pracovní činnosti. V souladu se zákonem má vstupní lékařská prohlídka předcházet zahájení pracovní činnos-

ti. Podle autorky práce se firma tímto postupem vyhne případným zdravotním problémům daného zaměstnance, které mohou nastat před absolvováním vstupní lékařské prohlídky.

5.3.5 Úloha přímého vedoucího v adaptačním procesu nového zaměstnance

Přímý vedoucí hraje důležitou roli v samotném adaptačním procesu nového pracovníka. Poté, co přímý vedoucí obdrží formulář adaptačního plánu od nového zaměstnance, **stanoví cíl adaptačního procesu**, který zapíše do adaptačního plánu. Zároveň vedoucí **seznámí nováčka s adaptačním plánem**. Jedná se ovšem o individuální záležitost, protože každý vedoucí seznamuje nováčka s jeho adaptačním plánem jiný pracovní den. Ředitel probere adaptační plán s novým pracovníkem hned první den nástupu do práce. Jiná vedoucí vysvětlí adaptační plán svému novému podřízenému druhý pracovní den a třetí vedoucí AP seznamuje nováčka s adaptačním plánem nejdříve 14. týdnem pracovní den, ale kolikrát až po měsíci. Dle slov ředitele výroby a logistiky je nový pracovník seznámen s adaptačním plánem v průběhu prvního týdne. Je to kvůli tomu, aby si přímý nadřízený tzv. oťukal nováčka a vhodně tak stanovil „časové milníky“ a cíl adaptačního plánu. Autorka práce si myslí, že nový zaměstnanec má být seznámen s adaptačním plánem první pracovní den i přesto, že přímý vedoucí potřebuje čas k poznání nováčka. Z interview vyplynulo, že jeden vedoucí stanoví a vysvětlí adaptační plán po té, co nový pracovník pochopí výrobní linku a software. Autorka práce chce zdůraznit, že součástí adaptačního plánu je i rozvržení s čím má být nový pracovník seznámen např. seznámení s výrobní linkou, softwarem a lidmi. I když vedoucí pracovník nebude mít jasnou představu o průběhu celého adaptačního procesu, tak může vymezit užší časový interval, pro který stanoví určité mezníky, a na základě vývoje tohoto užšího období naplánovat další časový interval.

Společnost XYZ, s. r. o. má uvedeno v Postupech s adaptačním plánem **vstupní informační pohovor**. Proto autorku práce zajímalo, zda je tento rozhovor uskutečňován. Ředitel výroby a logistiky využívá vstupní informační pohovor k seznámení nového pracovníka s filozofií firmy a k rekapitulaci existence firmy. Jedná se o poslední schůzku s ředitelem výroby a logistiky, kdy jsou vymezena jasná pravidla a poté je nováček předán svému přímému vedoucímu.

Vedoucí AP nebyli proškoleni o tom, jak sestavit individuální adaptační plán, jak správně vyhodnotit adaptační plán a co hodnotit, jak správně zaučit nováčka, aby všemu porozuměl apod. V případě **zajištění pracoviště** před tím, než nastoupí nový pracovník, jsou připravena jen tzv. horká místa, která nedávno někdo opustil. Toto místo nový zaměstnanec je-

nom převezme. Ostatní místa nejsou připravena, co se týká potřebných nástrojů, zařízení a materiálů na daném pracovišti či pracovním stole. Autorka práce si myslí, že by se firma měla zaměřit na ty místa, která nejsou připravena pro nového zaměstnance a odstranit nedostatky, aby tak ukázala, že nově příchozí je pro ně důležitý. Pokud se jedná o TH pracovníka, tak příslušný vedoucí požádá programátora o zpřístupnění informačního systému novému zaměstnanci.

Další úlohou vedoucího je **představení nového pracovníka pracovní skupině**. Tato záležitost je opět individuální a závislá na dané profesi, kterou nováček bude vykonávat ve společnosti XYZ, s. r. o. Někteří nováčci jsou seznámeni s jednotlivými odděleními ve společnosti a jiní jenom s odděleními, se kterými budou úzce spolupracovat. Tomuto představení se ve firmě říká „předvádění medvěda“. Pojem „předvádění medvěda“ není novými pracovníky brán nijak urážlivě, jak vyplynulo z rozhovorů se zaměstnanci.

Přímý vedoucí **si vede záznamy o průběhu adaptačního procesu**, které zahrnují jak samotný adaptační plán nového pracovníka, tak hodnocení adaptačního procesu. V rámci hodnocení adaptačního procesu se vedoucí zaměřuje na **pravidelnou kontrolu adaptačního plánu**, která se zpravidla uskutečňuje 1krát měsíčně, a na **závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu**. Je nutné podotknout, že ředitel společnosti a ředitel výroby a logistiky provádějí průběžné hodnocení týdně kvůli lepší zpětné vazbě. Ředitel výroby a logistiky podotknul, že při hodnocení vychází i z toho, jak nováček reaguje u brainstormingu, který je uskutečňován 1krát týdně s celým týmem. Autorka práce chce podotknout, že použití slova brainstorming není v této situaci správné, spíše se jedná o pravidelné setkání, kde se hodnotí plnění plánu výroby za daný týden a stanovuje se nový plán výroby na další týden. Čím níže se vedoucí AP nachází v organizační struktuře, tím horší je i úroveň hodnocení adaptační doby. Autorka práce se setkala i s odpovědí, že hodnotí pouze, zda splnil úkol či ne. Což autorka práce nepovažuje za dostatečné hodnocení.

Vedoucí pracovník má ve své kompetenci **zvolení mentora** neboli školitele, ale ve společnosti XYZ, s. r. o. se to u TH pracovníků nevyužívá. Pokud nováček má s něčím problém, tak má dojít za pracovníkem, který dané problematice rozumí.

Ve společnosti XYZ, s. r. o. byl několikrát využit **tzv. job rotation**. Užší rotace byla aplikována u mistrů se zaměřením na výrobní provozy a u obchodníků jak se zaměřením na tuzemsko, tak i zahraničí. Autorka práce chce upřesnit, že užší rotací je myšlena horizontální rotace, kdy dochází ke střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení. Širší rotaci

využili v adaptačním procesu průmyslového inženýra. Širší rotací je myšlena vertikální rotace, u které se střídají pracovní místa na jiném stupni řízení. Podle ředitele společnosti by kolečko po firmě měl absolvovat každý, ale vzhledem k množství práce na to není čas. Autorka práce chce upozornit na výsledky průzkumu adaptačních procesů, které realizovala společnost DMC management v roce 2011, kde bylo zjištěno, že pouze 24 % firem v České republice plně využívá v rámci adaptace zkušební kolečko po firmě a společnost XYZ, s. r. o. se využitím rotace řadí mezi tyto společnosti. Autorka práce si myslí, že společnost by tuto metodu vzdělávání měla nadále využívat.

5.3.6 Fluktuace nově příchozích pracovníků

Personalistka společnosti XYZ, s. r. o. zjišťuje fluktuaci pracovníků dle potřeby. Což znamená, že nedochází k pravidelnému sledování a vyhodnocování míry fluktuace zaměstnanců. Dle slov personalistky je míra fluktuace pracovníků firmy XYZ, s. r. o. v normálu a to přibližně 6 %, čili nepatří mezi společnosti s nejhorší fluktuací. Dále firma nezaznamenává důvody odchodů pracovníků, dle personalistky je to zvláště u dohody soukromá záležitost zaměstnanců. Autorka práce si myslí, že personalistka by měla mít zájem zjišťovat důvody odchodů zaměstnanců, i když byl pracovní poměr zrušen dohodou, protože pracovníka k tomu, aby souhlasil s dohodou, vedly nějaké důvody.

Jelikož je bakalářská práce zaměřena na adaptaci zaměstnanců společnosti XYZ, s. r. o. zajímalo autorku práce, jaká je fluktuace nově příchozích pracovníků ve zkušební době a kolik pracovníků odejde do jednoho roku a proto autorka práce požádala personalistku o potřebné informace. Autorka práce obdržela seznam pracovníků, u kterých došlo k ukončení pracovního poměru (dále jen PP) za poslední dva roky. Materiál byl strukturován dle jména a příjmení zaměstnance, data vzniku a zániku PP a druhu PP (tzn. hlavní na dobu určitou či neurčitou). Autorka práce požádala personalistku, zda by jí nemohla říct, kteří zaměstnanci odešli dobrovolně a které propustila firma, protože daný seznam tyto informace neobsahoval. Personalistka autorce práce u jednotlivých pracovníků řekla, zda došlo k rozvázání PP ze strany zaměstnance či zaměstnavatele, ale zaměřila se jen na smlouvy na dobu neurčitou. Podle personalistky smlouvy na dobu určitou byly ukončeny vypršením sjednané lhůty. Autorka práce se nenechala odbýt a požádala personalistku, aby jí poskytla informace i o tomto druhu PP, protože se autorka práce domnívala, že ne všechny smlouvy vypršely. Tak mohla autorka práce získat potřebná data pro výpočet fluktuace nových zaměstnanců, která jsou zachycena v tabulce (Tab. 5).

Následující tabulka zachycuje pouze rok 2011, protože jenom k tomuto roku autorka práce získala podrobnější data potřebná pro zpracování. V tabulce lze vidět nejen počet pracovníků, které propustila firma v roce 2011, ale i počet zaměstnanců, u nichž došlo k rozvázání PP z jejich strany. Pro přesnější představu autorka práce uvedla počet odchodících nováčků, který podělila počtem nově příchozích, aby zjistila procento nových zaměstnanců, u kterých došlo k ukončení PP. Jedná se o nové pracovníky, kteří byli v tomto roce přijati a téhož roku došlo k ukončení PP, ať už ve zkušební době či po uplynutí zkušební doby. Samozřejmě by bylo lepší zachytit vývoj tohoto ukazatele, aby tak mohlo být řečeno, že díky zavedení adaptačního plánu v roce 2011 došlo ke zlepšení ukazatele fluktuace nově příchozích pracovníků.

V předchozím roce 2010 firma propouštěla hlavně z důvodu propadu zakázek v rámci ekonomické krize.

Tab. 5. Fluktuace nových pracovníků ve společnosti XYZ, s. r. o. v roce 2011.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interního materiálu společnosti XYZ, s. r. o.

Doba trvání PP	Ukončení PP ze strany		Ukončení PP z celkového počtu přijatých pracovníků v roce 2011 (%)	
	Firmy	Zaměstnance	Ze strany firmy	Ze strany zaměstnance
Ve zkušební době	1	8	1,9 %	15,4 %
Po zkušební době (do roka)	2	1	3,8 %	1,9 %
Celkem	3	9	5,8 %	17,3 %

Celkový počet přijatých zaměstnanců v roce 2011: 52

Z údajů v tabulce (Tab. 5) je zřejmé, že počet rozvázaných pracovních poměrů u nových pracovníků ze strany zaměstnanců výrazně převyšuje počet rozvázaných poměrů ze strany zaměstnavatele. Mezi hlavní důvody ukončení PP ze strany zaměstnance, které si personálka vybavila, patří:

- dojíždění za prací – časově náročné,
- neztotožnění se s pracovním řádem a pracovní dobou – nová generace přicházející přímo ze školy není zvyklá vstávat na 6 hodin a pracovat do konce směny, nevyhovovalo rozvržení přestávek na jídlo a oddech,

- neumožnění kariérového postupu (po půl roce chtěl být vedoucím).

5.3.7 Hodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance

Ředitel výroby a logistiky uskutečňuje hodnotící rozhovory týdně. Jedná se o průběžné hodnocení a hlavní hodnocení tohoto procesu je realizováno 1krát měsíčně. Při hodnocení vedoucí vychází i z toho, jak nováček reaguje u brainstormingu, který probíhá týdně s celým týmem. Autorka práce chce podotknout, že použití slova brainstorming není v této situaci správné, spíše se jedná o pravidelné setkání, kde se hodnotí plnění plánu výroby za daný týden a stanovuje se nový plán výroby na další týden.

Nový pracovník se může k hodnocení vyjádřit, ale dle slov ředitele výroby a logistiky jsou nováčci první měsíc dost ostýchaví a moc se nevyjadřují. Novému zaměstnanci je poskytnuta zpětná vazba od každého člena týmu s tím, že daný člen si musí stát za svým názorem. Ředitel požaduje neformální vztahy v rámci týmu, a proto je pro něj důležité hodnotit nejen pracovní stránku adaptace ale i sociální stránku.

Přímá vedoucí AP, která je zároveň podřízenou ředitele výroby a logistiky, vede hodnotící rozhovory vždy po měsíci. Především kontroluje, zda byly splněny stanovené úkoly. Podle ní, je adaptační proces dobrý jen pro utřídění myšlenek. V případě nějakého problému může adaptovaný pracovník za ní kdykoliv přijít. Autorka práce se domnívá, že hodnocení adaptace jen z pohledu splnění úkolů není dostatečné vyhodnocení uplynulé adaptační doby. Přímá vedoucí by se měla ptát taky na názor nového pracovníka.

Přímý vedoucí AP, který je podřízeným ředitele výroby a logistiky, uskutečňuje hodnotící rozhovory po měsíci. V průběhu adaptačního procesu se vždy ptá nováčka, jak mu práce jde a co ho trápí. Požaduje od svých podřízených upřímnost a v případě výskytu nějakého problému může za ním nový pracovník kdykoliv přijít.

Ředitel společnosti uskutečňuje hodnotící rozhovory týdně a jeho adaptovaný pracovník musí každý týden napsat na papír cíle, kterých chce ten týden dosáhnout, s čím se chce seznámit a jakým způsobem. Poté adaptovaný na konci týdne musí napsat krátkou zprávu o průběhu daného týdne, zda jeho cíle byly splněny, s čím měl problémy a naopak s čím neměl žádné potíže. Ředitel společnosti hodnotí kreativitu nováčka, komunikativnost, reakce, jak ho spolupracovníci přijali a v případě zadaného úkolu hodnotí úroveň zpracovaného materiálu (např. uspořádání, logika). Na hodnocení adaptačního procesu se podílí ředitel společnosti jako přímý vedoucí AP a nováček. Aby ředitel společnosti zjistil reakci

nováčka v krizových situacích, vždy si v průběhu zkušební doby připraví obtížnější úkoly pro nového pracovníka, na základě nich pak může ředitel společnosti posoudit rychlost reakce nováčka, jak nováček reagoval a jak se vypořádal s daným problémem.

Ředitel společnosti XYZ, s. r. o. byl nucen zavést kontrolu hodnocení adaptačního procesu přímých vedoucích AP, protože samotné hodnocení bylo příliš formální a nemělo úroveň.

Personalistka na závěr adaptačního procesu převezme potřebnou dokumentaci a založí ji do osobní karty daného pracovníka.

5.4 Shrnutí analytických poznatků

Jedním z možných problémů procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ, s. r. o. je opomenutí seznámení vedoucích AP s adaptačním plánem. Tito vedoucí nebyli proškoleni z hlediska toho, jak stanovit vhodný cíl adaptačního procesu, jak správně zaučit nového zaměstnance, aby všemu porozuměl, jak sestavit individuální adaptační plán, jak správně vyhodnotit adaptační plán a co hodnotit. S tím úzce souvisí i problém, že vedoucí AP hodnotí adaptační proces příliš formálně. Což znamená, že adaptační proces berou na lehkou váhu. Čím níže se v organizační struktuře nachází vedoucí AP, tím nižší je efektivita adaptačního procesu a tím více je tento proces podceňován. V tomto případě se autorka práce setkala s komentáři typu: „Adaptační plán je dobrý jen pro utřídění myšlenek“ či „Je to jen zbytečné papírování“.

Personalistka nevyhodnocuje výsledky adaptačního procesu a záznamy o průběhu adaptačního procesu jen založí do osobní složky příslušného zaměstnance. Dále nesleduje míru dobrovolné fluktuace nových zaměstnanců v průběhu adaptační doby (zkušební doby) ani v průběhu prvního roku. Jinak sledování míry fluktuace zaměstnanců je jen náhodnou činností. Nejsou ani zaznamenávány důvody odchodů zaměstnanců, protože zvláště u rozvázání pracovního poměru dohodou, se jedná dle personalistky čistě o soukromou záležitost pracovníka. Tím pádem nemůže firma odstraňovat příčiny odchodu nově přijatých zaměstnanců a s tím úzce souvisí i růst nákladů spojených s náborem, výběrem, přijetím a adaptací nového pracovníka.

I přesto, že v roce 2011 byl zaveden adaptační plán, je adaptační proces ještě stále intuitivní záležitostí. Například den seznámení nového pracovníka s jeho adaptačním plánem se u každého vedoucího liší. Což nese opodstatnění i v tom, že společnost nemá stanovenou směrnici, která by upravovala adaptační proces.

Při realizaci samotných interview se autorka práce setkala i s používáním **odborných výrazů využívaných v rámci firmy**. Některý vedoucí pracovník je používal tak moc, že mu nebylo absolutně rozumět. I přesto, že se autorka práce otázala, co to znamená, bylo jí to vysvětleno opět odbornými výrazy používanými v rámci firmy. To autorku práce vede k poznatku, že při komunikaci s nováčkem určitě taky používají odborné výrazy využívané v rámci společnosti, což jí noví zaměstnanci také potvrdili.

V rámci vstupního školení je převážně využíváno předávání informací ústní formou a odborné informace už písemnou formou. Jiná forma předávání informací není využívána. Ústní informace podávané v rámci vstupního školení formou přednášky není dostatečné pro jejich zapamatování, protože nováček po absolvování zkušební doby si nemohl vybavit jejich obsah.

S filozofií firmy a jejími hodnotami jsou seznámeni jen TH pracovníci a dělníci jsou velice stručně seznámeni s filozofií společnosti v rámci Příručky pro nového zaměstnance.

Dále autorka práce chce zmínit, že pokud jde na školení dělník, tak dobu, kterou stráví na školení je dělníkovi placena formou časové mzdy. Jelikož 30 % úkolové mzdy dělníka má pohyblivou složku, tak to znamená, že dělníkovi tzv. stojí práce v době školení. To má za důsledek neochotu dělníků účastnit se školení.

V Příručce pro nového zaměstnance autorce chybí postupy při povyšování pracovníků, výplatní termíny, historie společnosti a opomenutí částky 5.000 Kč za porušení zákazu kouření na vyhrazeném místě. S pokutou za porušení zákazu kouření na vyhrazeném místě jsou noví zaměstnanci seznámeni v rámci vstupního školení ústní formou. Autorka práce chce poukázat i na uvedení postupu při povyšování pracovníků, jelikož jeden z důvodů odchodu pracovníka ze společnosti bylo neumožnění kariérového postupu. Takže autorka práce usuzuje, že nebyla definována jednoznačná pravidla v rámci této problematiky.

Společnost XYZ, s. r. o. nevyužívá žádný personální informační systém. Firma pracuje s podnikovým informačním systémem Helios, ve kterém se nachází modul mzdy a personalistika.

Oblasti možného zlepšení

Prostřednictvím rozhovorů s personalistkou a vedoucími AP **byly zjištěny následující skutečnosti, které autorku práce vedly k navržení potřebných opatření:**

- Vedoucí AP nebyli seznámeni s adaptačním plánem.

- Vedoucí AP nebyli proškoleni o tom, jak stanovit cíl adaptačního procesu, jak správně zaučit nového zaměstnance, aby všemu porozuměl, jak sestavit individuální adaptační plán, jak správně vyhodnotit adaptační plán a co hodnotit.
- Čím níže se v organizační struktuře nachází vedoucí AP, tím nižší je efektivita adaptačního procesu a tím více je tento proces podceňován.
- Personalistka nevyhodnocuje výsledky adaptačního procesu a záznamy o průběhu adaptačního procesu jen založí do osobní složky příslušného zaměstnance.
- Personalistka nesleduje fluktuaci nově příchozích pracovníků a nezaznamenává si důvody odchodů zaměstnanců, ani prostřednictvím anonymního dotazníku.
- I po zavedení adaptačního plánu ještě převažuje intuitivní vedení adaptačního procesu.
- Při komunikaci s lidmi mimo firmu nebo s novými zaměstnanci jsou hodně používány odborné výrazy využívané v rámci společnosti.
- Forma předávání informací na vstupním školení je převážně ústní. Odborné věci jsou písemnou formou. Informace získané ústně na vstupním školení si nový zaměstnanec po uplynutí zkušební doby už nevybavuje.
- S filozofií firmy jsou seznámeni jen TH pracovníci a dělníci jsou stručně obeznámeni s filozofií společnosti v rámci Příručky pro nového zaměstnance.
- V Příručce pro nového zaměstnance nejsou uvedeny postupy při stížnostech, postupy při povyšování, historie společnosti, výplatní termíny a pokuta za kouření mimo vyhrazené místo ve společnosti.

V teoretické části si autorka práce stanovila následující průzkumné otázky:

1. Noví zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k průběhu adaptačního procesu.
2. Personalistka společnosti koordinuje a metodicky vede adaptační proces.
3. Zaměstnanci jsou v průběhu prvního dne na pracovišti seznámeni s jejich individuálním adaptačním plánem.

Noví zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k jejich adaptaci, ale většinou první měsíc působení ve společnosti se bojí jakkoliv vyjádřit, i přestože vedoucí AP jim zdůrazňují, aby byli upřímní a stáli si za svým názorem. Ovšem jiná vedoucí se nezajímala o názor nováčka a zajímalo ji jen, zda splnil či ne. Autorka práce proto nemůže jednoznačně rozhodnout, zda průzkumná otázka č. 1 ve společnosti XYZ, s. r. o. platí či ne.

Personalistka se v průběhu adaptačního procesu pouze ptá, zda je plněn adaptační plán a na závěr převezme vyplněný adaptační plán a založí ho do osobní složky příslušného zaměstnance. Z interview se zaměstnanci vyplynulo, že prvního pracovníka personalistka vůbec nekontaktovala v průběhu adaptační doby a druhý pracovník si nevzpomněl, zda se ho personalistka zeptala na plnění adaptačního plánu. Proto průzkumná otázka č. 2 podle názoru autorky práce neplatí, jelikož personalistka ve společnosti XYZ, s. r. o. nijak významně nezasahuje do adaptačního procesu.

Seznámení nového pracovníka s jeho adaptačním plánem je čistě individuální záležitost každého vedoucího. Autorka práce zjistila, že noví zaměstnanci jsou se svým adaptačním plánem seznámeni druhý pracovní den, v průběhu prvního pracovního týdne nebo dokonce až po prvním měsíci. Jen jeden vedoucí seznamuje s adaptačním plánem nováčka hned první pracovní den. O průzkumné otázce č. 3 nemůže autorka práce jednoznačně rozhodnout, zda průzkumná otázka platí či ne.

6 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

V této části bakalářské práce autorka práce navrhne společnosti XYZ, s. r. o. potřebná opatření týkající se adaptačního procesu zaměstnanců. Tato opatření směřují ke snížení fluktuace nově příchozích zaměstnanců nejen v průběhu adaptačního procesu, ale také v průběhu prvního roku působení pracovníka ve společnosti. Dále autorka práce navrhne opatření zaměřená na zefektivnění adaptačního procesu tak, aby byl nováček schopen co nejdříve a efektivně samostatně vykonávat přidělenou práci a s tím úzce souvisí navržení určitého návodu pro adaptaci nového pracovníka, podle kterého by se firma mohla řídit.

Je nutné navrhnout i postup, jak provádět hodnotící rozhovory a jak vyhodnotit celý adaptační proces daného zaměstnance. Protože správné vyhodnocení adaptace může vést k zavedení těch správných opatření, které povedou k rychlejšímu a efektivnějšímu zapracování nováčka a jeho začlenění do pracovního kolektivu. Správné vyhodnocení adaptace také může vést ke zjištění příčin odchodu nově příchozího zaměstnance.

6.1 Proškolení vedoucích AP

Autorka práce navrhuje firmě, aby proškolila vedoucí AP, jak mají vyplňovat formulář adaptačního plánu a jaký cíl adaptačního procesu si stanovit. Proškolení vedoucí AP by měla personalistka, popřípadě vedoucí, u kterého bude zjištěno, že adaptační proces má nejlépe propracovaný a mohl by být vzorovým příkladem. Firmě autorka práce doporučuje využít i názorných příkladů pro snadnější pochopení této problematiky. Názorným příkladem může být porovnání dobře vyplněného adaptačního plánu a špatně vyplněného adaptačního plánu. Dále autorka práce doporučuje vyškolení vedoucí AP v rámci vytvoření individuálního adaptačního plánu. Tím se rozumí, aby vedoucí AP při tvorbě plánu přihlížel ke složitosti a náročnosti pracovní pozice, k úrovni dosaženého vzdělání, k délce praxe v oboru a samotné individualitě nového pracovníka, protože někomu může trvat delší dobu si přivyknout novému prostředí a novým pracovním požadavkům. V rámci proškolení vytvoření individuálního adaptačního plánu autorka práce doporučuje použít vzdělávací metodu formou případové studie, kde si vedoucí AP mohou vyzkoušet vytvořit adaptační plán pro danou situaci a pracovníka. Pro správné vytvoření individuálního adaptačního plánu musejí být příslušní vedoucí pracovníci včas informováni (tj. nejlépe den před příchodem nováčka) o nově příchozích pracovnících a předem si prostudovat osobní spisy včetně lékařského, případně i psychologického posudku. Pro odstranění problému zapamatování si tváří a jmen jednotlivých spolupracovníků autorka práce navrhuje firmě vyhotovení se-

znamu spolupracovníků s názvy pozic a jejich fotografiemi, aby si tak nový zaměstnanec mohl lépe zapamatovat své spolupracovníky a umožnilo mu to se lépe začlenit do pracovního týmu. Autorka práce navrhuje umístit tento seznam do jídelny na nástěnku, dále na nástěnku do výrobní haly a do administrativní budovy stačí umístit seznam pracovníků, kteří pracují v této budově, i s jejich fotografií na každém patře, kde mají svoji kancelář. Autorka práce doporučuje tuto variantu z důvodu, že společnost nemá intranet, kde by měli všichni zaměstnanci přístup a mohli se podívat na fotky a seznam pozic jejich spolupracovníků. Zaměstnanci společnosti mohou přinést stejnou fotografii, kterou mají v občanském průkaze. Pokud zaměstnanec nebude chtít mít u své pozice uveřejněnou i fotku, tak autorka navrhuje firmě, aby tyto pracovníky nenutila k odevzdání fotky a jejího uveřejnění. **Náklady** související s vytvořením a tiskem seznamu jsou závislé na použité metodě. Pokud se firma rozhodne vytvořit a vytisknout seznam sama, tak náklady na jednu stránku mohou činit v případě barevného tisku 5 Kč/ks. Při umístění šesti fotek s pracovní pozicí na stránku, kdy vychází autorka práce z průměrného počtu pracovníků ve výši 170, činí celkové náklady 140 Kč/seznam pracovníků.

Autorka práce doporučuje společnosti XYZ, s. r. o., aby dále vedoucí AP proškolila ve věci, jak správně zaučit nového pracovníka, aby všemu porozuměl a dostal se tak k rychlejšímu pracovnímu tempu. **Autorka práce navrhuje především tyto následující kroky při zaučování:**

- Při výkladu se omezit pouze na to nejdůležitější a nejnutnější a vyhnout se odborným výrazům používaných v rámci firmy, protože mohou být pro nového pracovníka nesrozumitelné. Pokud si vedoucí už neuvědomuje, které výrazy jsou pro nového pracovníka nesrozumitelné, tak se musí zeptat nováčka, které odborné výrazy jsou pro něj nejasné.
- Pokud se vedoucí nového pracovníka zeptá, zda všemu porozuměl, tak nesmí vždy jeho souhlasu uvěřit, protože pracovník přikývne, i když nerozuměl, aby o sobě nevybudil špatný dojem. Proto vedoucí musí požádat nového pracovníka, aby mu vysvětlil, jak tomu rozumí.
- Musí se vždy začínat od nejjednoduššího ke složitějšímu.
- Každý pokrok v zaučování je třeba hned ocenit slovem a povzbuzovat zájem a radost nového pracovníka.
- Je třeba se vhodnou otázkou přesvědčit, zda pracovník porozuměl všemu nebo jenom něčemu.

Pokud se firma rozhodne využít externích zdrojů při zaškolování vedoucích AP (vedoucí nejen TH pracovníků ale i dělníků) v problematice správného zaučování pracovníka, tak autorka práce navrhuje využít metodu **Training Within Industry** (dále jen TWI), jejichž licenci vlastní jako jediná společnost v České Republice firma DMC management consulting. Tato metoda je založená na tréninku standardizovaných situací a v současné době se zaměřuje i na adaptaci nováčků. Informace o metodě TWI, školení o adaptačním procesu a **cenová nabídka je v příloze P VI.**

6.2 Hodnocení adaptačního procesu

Společnosti XYZ, s. r. o. uskutečňuje dva hodnotící rozhovory v průběhu adaptačního procesu vždy po měsíci a jeden velký hodnotící rozhovor na závěr adaptačního procesu, který se zaměřuje na hodnocení celého adaptačního procesu nového pracovníka. V případě, že některým vedoucím AP nevyhovuje, že jsou jenom tři hodnotící rozhovory, mohou pravidelně v kratších intervalech poskytovat zpětnou vazbu nováčkově, ve kterém lze komentovat splnění zadaného úkolu. Autorka práce navrhuje firmě, aby se na hodnocení nepodílel jen vedoucí AP a nováček, ale také spolupracovníci, kteří mohou mít dobrý postřeh. **Vedoucím AP autorka práce doporučuje aplikovat tyto kroky při hodnocení:**

- Přijít k hodnotícímu pohovoru s účelem pomoci zaměstnanci ke zlepšení. Ve firmě je hodnocení adaptačního procesu bráno jako povinnost, a proto je veden rozhovor spíše formálně.
- Hodnocenému zaměstnanci opravdu naslouchat.
- Zjistit příčiny nesplnění úkolu a poskytnout mu pomoc (např. kontaktovat zaměstnance s pracovníkem, od kterého se může naučit, co nezná nebo neumí).
- Naplánovat si na hodnocení potřebný čas (např. 1 – 1,5 h delší časový rámeček je náročný). Autorka práce chce zdůraznit, že ve firmě se hodnocení snaží co nejrychleji odbýt, což znamená, že do 15ti minut je vše vyřízené.
- Být konkrétní a nesnažit se příliš mluvit, dát možnost zaměstnanci se vyjádřit k průběhu adaptačního procesu (např. co hodnotí pozitivně a co negativně, s čím měl největší problémy, co očekává od adaptačního procesu atd.). Autorka práce zjistila, že někteří přímí vedoucí hodnotí, zda bylo splněno či ne a víc je nezajímá.
- Začít a skončit pozitivně.

Autorka práce doporučuje vedoucím AP hodnotit tyto skutečnosti již při zpětnovažebních rozhovorech v průběhu adaptační doby:

- dodržování pracovní doby a přístup k práci – sledovat pracovníkovu dochvilnost, zda je pracovník k plnění pracovních úkolů laxní či ne,
- pokroky, které pracovník udělal – v čem se zlepšil a jak velká změna to byla,
- začlenění do pracovního kolektivu a osvojení si firemní kultury – rychlé spřátelení se spolupracovníky, jak ho kolektiv přijal,
- vypořádání se s problémy, se kterými se pracovník setkal – rychlost jeho reakce, jak reagoval, jaký byl výsledek – vyřešený či nevyřešený problém.

U jednotlivých bodů autorka práce doporučuje si **stanovit hodnotící škálu**. Například u dodržování pracovní doby může vypadat hodnotící škála následovně: vždycky – často – občas - nikdy. Touto formou si vedoucí AP může pomoci ulehčit hodnocení a výsledek hodnocení zapíše do příslušné kolonky v adaptačním pláň.

Autorka práce navrhuje provést závěrečný rozhovor zaměřený na odborné znalosti potřebné pro výkon pracovní činnosti, a písemný test, který bude zaměřen na požadované znalosti o firmě a ovládání všech firemních pravidel. Na základě takto získaných výsledků může vedoucí pracovník stanovit další postup.

6.3 Návrh směrnice

Autorka práce vytvořila směrnici upravující proces adaptace ve společnosti XYZ, s. r. o., protože tato oblast není v současné vnitropodnikové směrnici řešena. Směrnice je umístěna v příloze P IV. Pokud se firma rozhodne inspirovat touto směrnici, doporučuje autorka práce, aby firma zdůraznila všem vedoucím AP a personalistce, že je závazná a mají se podle ní řídit.

Ve směrnici je blíže vymezena odpovědnost personalistky a vedoucích AP, dále stanoven účel této směrnice a uvedeny zásady směrnice.

6.4 Úloha personalistky v adaptačním procesu

Autorka práce doporučuje společnosti, aby personalistka sledovala fluktuaci nově přichozích pracovníků v adaptační době dle Tab. 6 a analyzovala důvody jejich odchodu ze společnosti, kvůli odstranění možných příčin odchodů nově přijatých pracovníků a tak snižovala fluktuaci nových pracovníků. Což samozřejmě vede i ke snižování nákladů spojených

s nábořem, výběrem a přijímáním nového pracovníka do společnosti, jako náhradu za propuštěného zaměstnance. Takto zjištěné výsledky autorka práce doporučuje prodiskutovat s vedením společnosti a stanovit opatření směřující k minimalizaci příčin odchodů nováčků. Při analýze důvodů odchodu ze společnosti lze využít i anonymní dotazník. Pravděpodobně při takovém počtu lidí se nebude jednat o anonymní dotazník v pravém slova smyslu, ale některým lidem to může pomoci překonat strach a nebát se vyjádřit.

Tab. 6. Návrh dat pro sledování fluktuace nových pracovníků. Zdroj: Vlastní.

Doba trvání PP (Ve zkušební době, po zkušební době do roka)	Ukončení PP ze strany (počet pracovníků)		Ukončení PP z celkového počtu přijatých pracovníků v daném roce (%)	
	Firmy	Zaměstnance	Ze strany firmy	Ze strany zaměstnance

Dále autorka práce navrhuje, aby se sledovala úspěšnost adaptačního procesu, tím myslí zaznamenávání podílu nových pracovníků, kteří dokončili adaptační proces úspěšně, ve vztahu ke všem novým zaměstnancům, kteří započali adaptační proces.

Personalistka se v průběhu adaptační doby minimálně 3krát ptá nového pracovníka na plnění adaptačního plánu. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že v průběhu adaptační doby personalistka jednoho nového pracovníka vůbec nekontaktovala a druhý zaměstnanec si nevzpomněl, zda se personalistka dotazovala na plnění adaptačního plánu. Autorka práce proto navrhuje aktivnější zapojení personalistky do adaptačního procesu nového pracovníka, aby se taky ptala i na jeho dojmy, problémy a pokroky. Dále autorka práce navrhuje, aby personalistka kontaktovala i vedoucího AP a pomáhala mu metodicky s řízením adaptačního procesu na základě zjištěných informací od nováčka a vedoucího.

Autorka práce doporučuje, aby personalistka se účastnila i závěrečného hodnocení. Následně je třeba analyzovat dokumenty spojené s adaptačním procesem (jako je vyplněný adaptační plán a následné hodnocení). Výsledky analýzy autorka práce doporučuje prodiskutovat s vedoucími AP a stanovit opatření pro zefektivnění adaptačního procesu.

Celková výše průměrných nákladů na jednoho pracovníka přijatého z externích zdrojů činí 17.000 Kč nebo dokonce až 50.000 Kč (Špidla, 2008, s. 45). Výše těchto nákladů je

závislá na délce náboru. Kdyby se společnost snažila neustále zefektivňovat adaptační proces a snižovat fluktuaci nově příchozích pracovníků, může takovou výši nákladů uspořít, protože za propuštěného nováčka musí najít náhradu a to stojí další finanční prostředky a čas.

6.5 Vstupní školení

Autorka práce zjistila, že informace získané ústně na vstupním školení si nováček po absolvování zkušební doby již nevybavuje. Vstupní školení slouží jako celopodniková orientace, a proto autorka práce doporučuje společnosti, aby nový pracovník, ať už se jedná o TH pracovníka či dělníka, byl seznámen s historií a filozofií společnosti XYZ, s. r. o. Autorka navrhuje využití fotek zachycující důležité mezníky v životě společnosti a videa, které by nové pracovníky seznámilo s filozofií a posláním firmy, s procesem výroby a v rámci tohoto videa by měl ředitel společnosti krátkou prezentaci týkající se Opatření ředitele, které je také součástí vstupního školení. Dělníci by se tak mohli seznámit aspoň prostřednictvím videa s ředitelem firmy. Aby personalistka či případný vedoucí pracovník nebyli nikým rušeni při výkladu, tak autorka doporučuje využít volné místnosti v Show Roomu firemních výrobků konkrétně v nízkoenergetickém modulu M3, který je plně v provozu. V tomto modulu, jak si autorka všimla, je umístěna televizní obrazovka pro případné video. V nízkoenergetickém modulu se nachází i volné stěny pro případné umístění fotografií zachycující život společnosti. Tímto může společnost seznámit nového pracovníka s jeho produkty umístěnými v Show Roomu.

Výhoda takto podaných informací může být jejich snadnější zapamatovatelnost a zvýšení loajality zaměstnanců vůči podniku díky vzbuzení prvotního zájmu o společnost. Může to vézt i ke zlepšení sounáležitosti se společností. **Výše nákladů** spojená s tiskem fotek a tvorbou videa je zanedbatelná, protože společnost má spoustu fotek a krátkých videí, které stačí jen vhodně sestříhat a vytvořit z toho jedno zajímavé video. Aby společnost sestříhání videa stálo, co nejméně, může oslovit Univerzitu T. Bati ve Zlíně a konkrétně Fakultu multimediálních komunikací, kde s tím mají její studenti zkušenosti.

6.6 Příručka pro nového zaměstnance

Autorka práce navrhuje, aby společnost uvedla v Příručce pro nového zaměstnance navíc i postupy při stížnostech, dále postupy při povyšování pracovníků, výplatní termíny a historie společnosti v kostce, tím autorka myslí důležité mezníky života společnosti. Důležité

je i uvedení finanční pokuty v případě, že zaměstnanec bude přistižen při kouření mimo vyhrazené místo a mimo stanovenou přestávku, která dle slov personalistky činí 5.000 Kč. O výši této pokuty jsou noví pracovníci informováni na vstupním školení v rámci Opatření ředitele a to ústní formou, proto autorka práce doporučuje uvést hodnotu pokuty písemně do Příručky pro nového zaměstnance, aby se mohla společnost na to odkázat.

Uvedení těchto informací v Příručce pro zaměstnance je výhodné nejen pro zaměstnavatele ale i zaměstnance, protože tak budou jasně definovaná pravidla a zaměstnanec se může kdykoliv zpětně podívat do příručky pro ujasnění si informací. Společnost se může tak vyvarovat pozdějším konfliktům, které úzce souvisí s těmito informacemi. Tím autorka práce chce poukázat na skutečnost, že jeden z důvodů odchodu zaměstnanců ze společnosti bylo neumožnění kariérového postupu.

Kdyby se společnost rozhodla investovat do tisku Příručky pro nového zaměstnance formou brožurky, tak **vyčíslené náklady** u společnosti Tigris se sídlem ve Zlíně, která se zabývá expresním tiskem, činí 2.440 Kč. Tato cena zahrnuje tisk 28 ks brožur ve formátu A5, blog tradiční bílý papír (80 g ofset), obálka zpevněná (200 g matná křída), rozsah stran 8 + 4 strany obálka (zahrnuje počet stran stávající brožurky a to 6 stran + 2 stránky informací, které autorka práce doporučuje uvést), vazba V1 – sponka, barevný dvoustranný tisk. Počet kusů brožur vychází z průměrného počtu nováčků přijatých za rok v posledních třech letech, protože autorka vycházela z toho, že společnost si každý rok vytiskne určité množství brožur a může je tak pravidelně obměňovat.

6.7 Shrnutí navrhovaných doporučení

Cílem analýzy bylo navrhnout potřebná opatření k zefektivnění adaptačního procesu ve společnosti, snížení fluktuace nováčků a tím spojených nákladů na nábor náhradních pracovníků. Firmě autorka práce navrhla zavedení směrnice, která by upravovala adaptační proces, proškolení vedoucích AP, co a jak hodnotit na adaptačním procesu, větší zapojení personalistky do adaptačního procesu, analyzování příčin odchodů nováčků, uvedení potřebných údajů do Příručky pro nového zaměstnance a využití i jiné formy než ústní a písemné pro podávání informací ve vstupním školení.

ZÁVĚR

Adaptace nových zaměstnanců je ve společnostech v České republice dost podceňovaná oblast a nejinak tomu je ve firmě XYZ, s. r. o. Ředitel společnosti si toho je vědom, a proto autorka práce byla požádána o zpracování analýzy procesu adaptace zaměstnanců v daném podniku.

Nejprve autorka práce provedla průzkum literárních pramenů se zaměřením na adaptaci zaměstnanců, aby získala potřebné znalosti pro vypracování praktické části této bakalářské práce a uvedla zde pojmy, se kterými v praktické části bakalářské práce pracovala. Na základně této skutečnosti se autorka práce domnívá, že splnila první zásadu své bakalářské práce.

Při zpracování praktické části autorka práce vycházela z realizovaných polostandardizovaných interview s personalistkou, ředitelem společnosti, jednotlivými vedoucími adaptačního procesu a novými zaměstnanci. Provést rozhovor s vedoucími adaptačního procesu byl nesnadný úkol, protože nebyli příliš ochotni odpovídat. Autorka práce chtěla provést interview i s pracovníky, kteří prošli adaptačním procesem, ale vedoucí technické přípravy ji odmítl s tím, že by to mělo negativní vliv na výrobní proces. I přesto se autorka práce nevzdala a kontaktovala přímo ředitele výroby a logistiky a ředitele společnosti, a tak mohla uskutečnit rozhovor s novými pracovníky. Dále autorka práce při analyzování adaptačního procesu vycházela z interních dokumentů společnosti XYZ, s. r. o. Tímto se autorka práce domnívá, že splnila druhou zásadu bakalářské práce.

Cílem práce bylo navrhnout potřebná opatření směřující k zefektivnění adaptačního procesu, čili aby byl nováček schopen co nejrychleji a lépe vykonávat přidělenou práci, rychleji se začlenil do pracovního týmu a snížila se fluktuace nově příchozích pracovníků. V rámci bakalářské práce autorka práce navrhla, aby firma XYZ, s. r. o. proškolila své vedoucí pracovníky v problematice, jak stanovit cíl adaptačního procesu, jak správně zaučit nového zaměstnance, aby všemu porozuměl, jak sestavit individuální adaptační plán, jak správně vyhodnotit adaptační plán a co hodnotit. Adaptační proces má být metodicky řízen a koordinován personálním oddělením. Proto autorka práce doporučila větší zapojení personalistky do adaptačního procesu a definovala, co a jak by měla dělat. Autorka práce společnosti XYZ, s. r. o. navrhla směrnici upravující adaptační proces nových pracovníků, jelikož ve firemních směrnících tato problematika není nijak upravena. Na základě této skutečnosti, se autorka práce domnívá, že splnila i třetí zásadu bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 856 s. ISBN: 8024704692.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada. Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci, 395 – 400 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan, 2010. *Řídit nebo vést*. Vyd. 1. Praha: Alfa. Úkoly a metody řízení lidských zdrojů ve změnovém prostředí, 51-62 s. ISBN: 978-80-87197-34-9.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan MALÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 413 s. ISBN: 80-7175-010-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- FOWLER, Alan, 1996. *Induction*. London: Institute of Personnel and Development. ISBN: 0-85292-332-5.
- GREER, CH. R. a W. R. PLUNKETT, 2000. *Supervision: Diversity and teams in the workplace*. New Jersey: Prentice-Hall. 588 s. ISBN: 0-13-096006-3.
- GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: Vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. Jednotlivé aktivity Human Resource Development, 48 – 49 s. ISBN: 978-80-7318-915-0.
- HÁJEK, Ladislav a Miloš VÍTEK, 1991. *Moderní personalistika: Záruka prosperity podniku*. 1. Vyd. Praha: Práce. 192 s. ISBN: 80-208-0210-X.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2001. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint. 215 s. ISBN: 80-88848-72-5.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků, 128 – 137 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Přijímání a orientace pracovníků, 151 – 164 s. ISBN: 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press. Přijímání a orientace pracovníků, 178 – 189 s. ISBN: 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. akt. a roz. vyd. Praha: Grada. 264 s. ISBN: 978-80-247-2202-3.

MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus. 135 s. ISBN: 978-80-7041-659-4.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada. Personální činnosti a jejich uplatnění v managementu, 236 – 297 s. ISBN: 80-85424-92-4.

STÝBLO, Jiří, 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex. Jak adaptovat nové pracovníky, 108 – 113 s. ISBN: 80-85780-06-2.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 146 s. ISBN: 80-7261-X.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ, 2007. *Personalistika 2007 – 2008*. Praha: Aspi. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí*. Vyd. 1. Praha: Aspi. 249 s. ISBN: 978-80-7357-267-9.

VOJTOVIČ, Sergej et al., 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: Iris. 396 s. ISBN: 978-80-89256-17-4.

Seriálové publikace:

DAVIS, Margaret, 2011a. Periodickým hodnocením k osobnímu růstu. *Moderní řízení*. Roč. 46, č. 9, s. 52 – 53. ISSN: 0026-8720.

FREJTICHOVÁ, Jarmila, 2011b. Hodnocení nemá být konfrontace. *Moderní řízení*. Roč. 46., č. 9, s. 50 – 51. ISSN: 0026-8720.

KAZDOVÁ, Alena, 2011a. Ajtáky nejvíce láká práce na zajímavých projektech. *HRM*. Roč. 8, č. 2, s. 40 - 43. ISSN: 1801-4690.

KAZDOVÁ, Alena, 2011b. Nové pojmy. *HRM*. Roč. 8, č. 2, s. 72. ISSN: 1801-4690.

KAZDOVÁ, Alena. 2012. Na hodnocení nováčků se často zapomíná. *HRM*. Roč. 9, č. 1, s. 22. ISSN: 1801-4690.

ŠPIDLA, Vladimír, 2008. Vysoká fluktuace zaměstnanců. *HR forum*. Č.2, s. 45. ISSN: 1212-690X.

Elektronické zdroje:

BROWN, Judith, © 2011. Employee orientation: Keeping new employees on board. In: *Humanresources.about* [online]. [cit. 2011-12-21]. Dostupné z: <http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee.htm>

DMC MANAGEMENT CONSULTING, 2011-10-04. Aktuálně. Hodnocení není formalita, ale nutnost. In: *Dmc-cz.com* [online]. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/236-hodnocen>

DMC MANAGEMENT CONSULTING, 2011-11-15. Aktuálně. Zpětná vazba na adaptační proces nových zaměstnanců není využívána u 30 % společností. In: *Dmc-cz.com* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/238-tiskov>

HEATHFIELD, S. M, © 2011. How to welcome a new employee. In: *Humanresources.about* [online]. [cit. 2011-12-21]. Dostupné z: <http://humanresources.about.com/od/orientation/a/new-employee-welcome.htm>

TEJNOROVÁ, Jitka, 2011-11-15. Zpětná vazba na adaptační proces nových zaměstnanců není využívána u 30 % společností. In: *Dmc-cz.com* [online]. [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/238-tiskov>

XYZ, © 2010a. O nás. Firma. *X-Y-Z.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.x-y-z.cz/x/public/cs/o-nas/firma>

XYZ, © 2010b. O nás. Firma: Kompletní historie naší firmy. *X-Y-Z.cz* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.x-y-z.cz/x/public/cs/data/firma-historie>

Zákon:

SBÍRKA ZÁKONŮ, © 2011. Zákoník práce číslo 262 z roku 2006. In: *Sbírka zákonů.info* [online]. [cit. 2011-12-21]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/zakonik-prace/>

Firemní literatura:

XYZ, 2009a. *Expert for portable buildings*. [s.l.]: XYZ.

XYZ, 2009b. *How units are made*. [s.l.]: XYZ.

XYZ, 2010a. *Bulletin*. [s.l.]: XYZ, č. 6.

XYZ, 2010b. *Modulární škola L'Aquila*. [s.l.]: XYZ.

XYZ, [2010]. *The best solution*. [s.l.]: XYZ.

XYZ, [2011]. *Different buildings*. [s.l.]: XYZ.

Výroční zprávy společnosti XYZ, s. r. o. v letech 2000 – 2010.

Vnitropodnikový dokument Lidské zdroje OS-02 firmy XYZ, s. r. o.

Formulář F-04-01-001-01 – záznam o vstupním školení pro práci ve firmě XYZ, s. r. o.

Formulář F-04-01-013-01 – záznam o vstupním školení BOZP firmy XYZ, s. r. o.

Opatření ředitele – 35 – systém odměňování firmy XYZ, s. r. o.

OŘ-35/02 – prémiový list pracovníka firmy XYZ, s. r. o.

OŘ-35 – pokyny pro vyplňování prémiového listu pracovníka firmy XYZ, s. r. o.

Standard S-01-01-007 – motivátory a hodnocení pracovníků firmy XYZ, s. r. o.

Technologický postup a záznam o provedeném zaučení pracovníka firmy XYZ, s. r. o.

Příručka pro nového zaměstnance firmy XYZ, s. r. o.

Interview:

Interview s vedoucími AP firmy XYZ, s. r. o. Rozhovory proběhly dne 12. 10. 2011.

Interview s ředitelem firmy XYZ, s. r. o. Rozhovor proběhl dne 23. 2. 2012.

Interview s ředitelem výroby a logistiky firmy XYZ, s. r. o. Rozhovor proběhl dne 28. 2. 2012.

Interview s personalistkou firmy XYZ, s. r. o. Rozhovory proběhly v letech 2011-2012.

Interview s novými pracovníky firmy XYZ, s. r. o. Rozhovory proběhly dne 19. 4. 2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- VH Výsledek hospodaření.
- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- OOPP Osobní ochranné pracovní pomůcky.
- TH Technickohospodářský.
- PP Pracovní poměr.
- AP Adaptační proces.
- TWI Training within industry.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Postup vedoucího pracovníka při řízení adaptačního procesu. Zdroj: Vojtovič (2008, s. 75).....	22
Obr. 2. Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v tis. Kč v letech 2000 – 2010. Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti XYZ, s. r. o.	40
Obr. 3. Vývoj produktivity práce v letech 2000 – 2010. Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti XYZ, s. r. o.	40

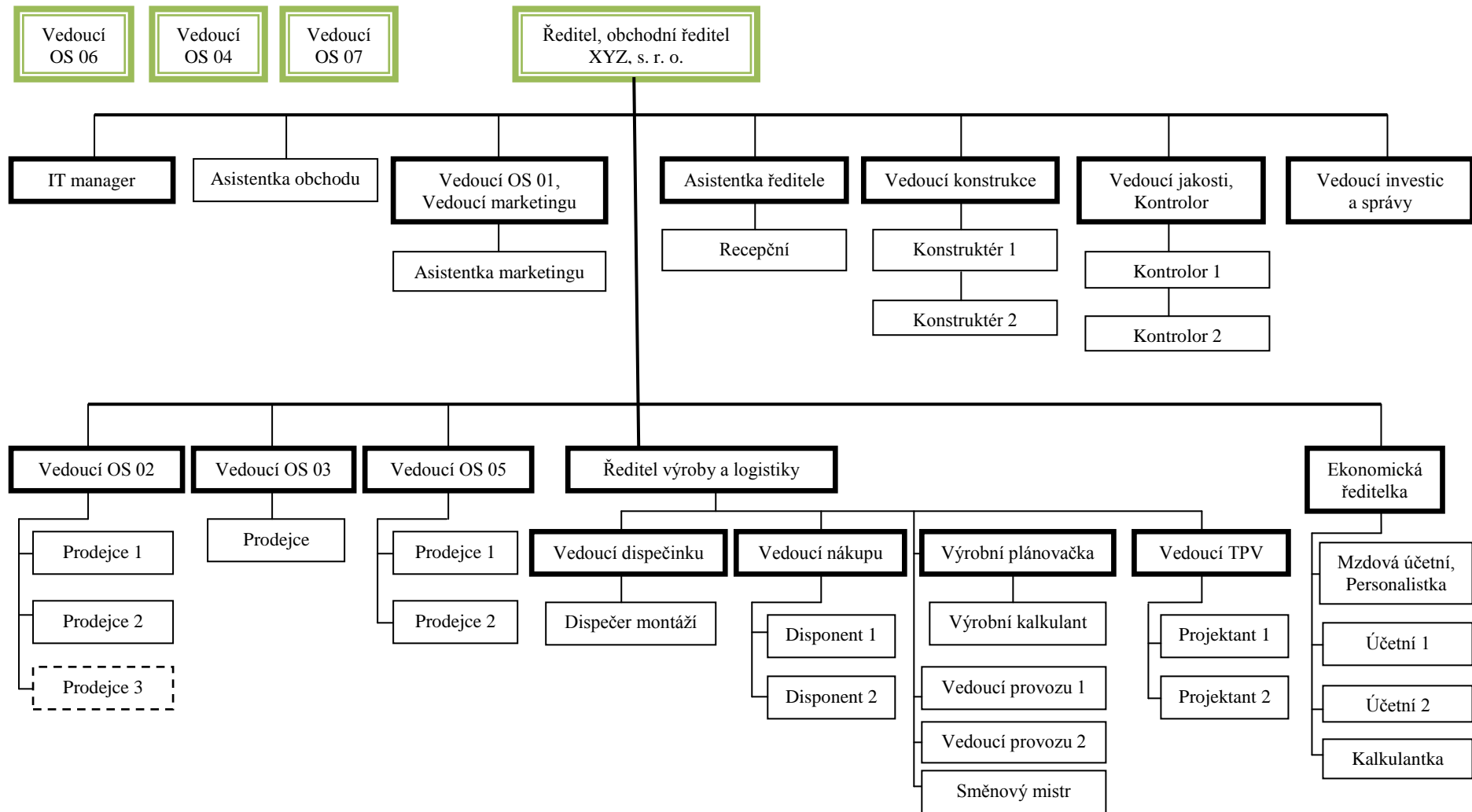
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Objektivní a subjektivní faktory ovlivňující průběh pracovní adaptace. Zdroj: Vojtovič (2008, s. 66).....	16
Tab. 2. Vnější a vnitřní faktory ovlivňující průběh sociální adaptace. Zdroj: Vojtovič (2008, s. 66).....	17
Tab. 3. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců. Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti XYZ, s. r. o.	39
Tab. 4. Přestávka v práci. Zdroj: Příručka pro nového zaměstnance.....	51
Tab. 5. Fluktuace nových pracovníků ve společnosti XYZ, s. r. o. v roce 2011. Zdroj: Vlastní zpracování dle interního materiálu společnosti XYZ, s. r. o.	56
Tab. 6. Návrh dat pro sledování fluktuace nových pracovníků. Zdroj: Vlastní.	66

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy XYZ, s. r. o.
- P II Adaptační plán společnosti XYZ, s. r. o.
- P III Otázky použité při interview.
- P IV Směrnice upravující proces adaptace zaměstnanců ve společnosti XYZ, s. r. o.
- P V Školení o adaptačním procesu.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XYZ, S. R. O.



PŘÍLOHA PII: ADAPTAČNÍ PLÁN SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.

ADAPTAČNÍ PLÁN		
Příjmení, jméno, titul:	Datum nástupu:	
Pracovní místo:	Doba zácvičku 3 měsíce	
Určený školitel (mentor):	Konec zkušební doby:	
Přímý nadřízený:		
Etapa		Termín plnění
I.	Popis cílů a úkolů (seznámení s firmou, profesí, náplní práce)	
	Slovní vyhodnocení školitelem:	Podpis školitele: Podpis školeného: Podpis vedoucího:
II.	Popis cílů a úkolů (zaškolení)	
	Slovní vyhodnocení školitelem:	Podpis školitele: Podpis školeného: Podpis vedoucího:
III.	Popis cílů a úkolů (samostatná práce)	
	Slovní vyhodnocení školitelem:	Podpis školitele: Podpis školeného: Podpis vedoucího:
Celkové hodnocení (vedoucí):		
Doporučený rozvoj (vedoucí):		
Vyjádření zaměstnance:		
Podpisy	Zaměstnanec:	Školitel (mentor):
Datum:	Přímý nadřízený:	

PŘÍLOHA P III: OTÁZKY POUŽITÉ PŘI INTERVIEW

Interview s personalistkou

1. Jaké druhy školení zaměstnanci absolvují ve zkušební době (v průběhu adaptačního procesu)?
2. Účastní se vedoucí školení týkající se např. jak zaučít nováčka, jak stanovit individuální adaptační plán?
3. Jaký byl důvod pro stanovení adaptačního plánu a jeho následného zavedení? Kdy jste zavedli používání adaptačního plánu? Kolik pracovníků prošlo nově zavedeným adaptačním procesem?
4. Popište průběh adaptace nového zaměstnance po zavedení adaptačního plánu? (k jakým změnám došlo?)
5. Jakou máte úlohu v adaptačním procesu? Co máte na starosti?
6. Víte, jaké jsou nejčastější důvody, proč zaměstnanci odcházejí ve zkušební době?
7. Vedete si nějaké záznamy o fluktuaci? Podle čeho členíte fluktuaci?
8. Pořádáte pro nové zaměstnance nějaké seznamovací akce, pro lepší začlenění do pracovního kolektivu? Jak často jsou uskutečňovány?
9. Vedete si nějaké záznamy o průběhu adaptačního procesu?
10. Můžete popsat uvítání nového pracovníka ve firmě?
11. Dostává nový pracovník příručku pro nového zaměstnance obsahující vše, co by měl jako nováček znát?
12. Představujete nového zaměstnance přímému vedoucímu?
13. Je představen nový pracovník řediteli firmy? Jakou úlohu má ředitel firmy v adaptačním procesu?
14. Stanovujete novému zaměstnanci přesně den a čas, kdy se má dostavit? Informujete ho osobně, telefonicky či e-mailem?
15. Používá Vaše firma intranet nebo nějaký personální informační systém, ke kterému mají zaměstnanci přístup?
16. Pokud jej používáte, jakým způsobem je s ním nový pracovník seznámen? Jaké informace si tam může zjistit?
17. Jsou do adaptačního procesu zařazeny ženy po mateřské a rodičovské dovolené?
18. Kdo provádí vstupní školení? Jakou formu vstupního školení používáte? (tištěné, ústní, video...) Jak dlouho trvá vstupní školení?
19. Je nový zaměstnanec seznámen s filozofií a hodnotami firmy? Jakou formou?

20. Jak dlouhá je adaptační doba pro THP? Jak dlouhá pro dělníky?
21. Jak často se v průběhu adaptačního procesu ptáte nováčka na plnění adaptačního plánu?
22. Jsou ve firmě stanovený vnitřní standardy upravující proces adaptace, podle kterých se musíte řídit v průběhu adaptačního procesu?

Interview s ředitelem společnosti XYZ, s. r. o. jako vedoucího adaptačního procesu

1. Co Vás přimělo k tomu, nechat zpracovat téma adaptace zaměstnanců ve Vaší firmě jako bakalářskou práci?
2. Co od toho očekáváte?
3. Můžete popsat, co se děje první den, když přijde nový pracovník na pracoviště?
4. Popište průběh adaptačního procesu nového zaměstnance.
5. Staráte se o zapracování a adaptaci nového zaměstnance? Pokud ne, tak kdo? Co vše zahrnuje zapracování?
6. Co je nejobtížnější na pracovišti v průběhu několika prvních dnů nového zaměstnance?
7. Můžete mi říct, kdy je nový pracovník seznámen se svým adaptačním plánem?
8. Jak často jsou uskutečňovány hodnotící rozhovory?
9. Má možnost se k hodnocení vyjádřit i nováček? Je jeho hodnocení i zaznamenáváno?
10. Jakým způsobem je nováčkovi po skončení adaptace poskytnuta zpětná vazba? Co všechno hodnotíte na adaptačním procesu (pracovní a sociální adaptace)? Kdo všechno hodnotí adaptační proces?
11. Vedete si záznamy o průběhu adaptačního procesu zaměstnance?
12. Zajišťujete pracoviště zaměstnance, aby byly k dispozici všechny nástroje a zařízení, které nový pracovník pro svou činnost potřebuje?
13. Přidělujete novému zaměstnanci mentora (školitele)? Může mentor za dobře odvedenou práci dostat finanční odměnu? Na základě jakých kritérií volíte mentora?
14. Jsou stávající zaměstnanci oddělení předem seznámeni s příchodem nového pracovníka? Jakou formou jsou informováni?
15. Na co kladete důraz při výběru zaměstnance na pracovní pozici? Řešíte při náboru i to, zda zaměstnanec zapadne do pracovního kolektivu?
16. Při adaptaci průmyslového inženýra využíváte tzv. job rotation, využil jste to i dříve? Co Vás přimělo k tomu aplikovat tuto metodu?

Interview s vedoucím adaptačního procesu

1. Můžete popsat, co se děje první den, když přijde nový pracovník na pracoviště?
2. Popište průběh adaptačního procesu nového zaměstnance.
3. Staráte se o zapracování a adaptaci nového zaměstnance? Pokud ne, tak kdo? Co vše zahrnuje zapracování?
4. Co je nejobtížnější na pracovišti v průběhu několika prvních dnů nového zaměstnance?
5. Můžete mi říct, kdy je nový pracovník seznámen se svým adaptačním plánem?
6. Jak často jsou uskutečňovány hodnotící rozhovory?
7. Má možnost se k hodnocení vyjádřit i nováček? Je jeho hodnocení i zaznamenáváno?
8. Jakým způsobem je nováčkovi po skončení adaptace poskytnuta zpětná vazba? Co všechno hodnotíte na adaptačním procesu (pracovní a sociální adaptace)? Kdo všechno hodnotí adaptační proces?
9. Vedete si záznamy o průběhu adaptačního procesu zaměstnance?
10. Zajišťujete pracoviště zaměstnance, aby byly k dispozici všechny nástroje a zařízení, které nový pracovník pro svou činnost potřebuje?
11. Přidělujete novému zaměstnanci mentora (školitele)? Může mentor za dobře odvedenou práci dostat finanční odměnu? Na základě jakých kritérií volíte mentora?
12. Jsou stávající zaměstnanci oddělení předem seznámeni s příchodem nového pracovníka? Jakou formou jsou informováni?
13. Na co kladete důraz při výběru zaměstnance na pracovní pozici? Řešíte při náboru i to, zda zaměstnanec zapadne do pracovního kolektivu?

Interview s ředitelem výroby a logistiky jako vedoucím adaptačního procesu

1. Můžete popsat, co se děje první den, když přijde nový pracovník na pracoviště?
2. Popište průběh adaptačního procesu nového zaměstnance.
3. Staráte se o zapracování a adaptaci nového zaměstnance? Pokud ne, tak kdo? Co vše zahrnuje zapracování?
4. Co je nejobtížnější na pracovišti v průběhu několika prvních dnů nového zaměstnance?
5. Můžete mi říct, kdy je nový pracovník seznámen se svým adaptačním plánem?
6. Jak často jsou uskutečňovány hodnotící rozhovory?

7. Má možnost se k hodnocení vyjádřit i nováček? Je jeho hodnocení i zaznamenáváno?
8. Jakým způsobem je nováčkovi po skončení adaptace poskytnuta zpětná vazba? Co všechno hodnotíte na adaptačním procesu (pracovní a sociální adaptace)? Kdo všechno hodnotí adaptační proces?
9. Vedete si záznamy o průběhu adaptačního procesu zaměstnance?
10. Zajišťujete pracoviště zaměstnance, aby byly k dispozici všechny nástroje a zařízení, které nový pracovník pro svou činnost potřebuje?
11. Přidělujete novému zaměstnanci mentora (školitele)? Může mentor za dobře odvedenou práci dostat finanční odměnu? Na základě jakých kritérií volíte mentora?
12. Jsou stávající zaměstnanci oddělení předem seznámeni s příchodem nového pracovníka? Jakou formou jsou informováni?
13. Na co kladete důraz při výběru zaměstnance na pracovní pozici? Řešíte při náboru i to, zda zaměstnanec zapadne do pracovního kolektivu?
14. Můžete mne seznámit s obsahem vstupního informačního pohovoru?
15. Jakou úlohu máte jako ředitel výroby a logistiky v zaučování nově příchozího dělníka?
16. Kdo má na starosti zaučení dělníka?
17. Jak probíhá proces zapracování dělníka?
18. Uskutečňuje se hodnocení zapracování/zaučení dělníka? Co všechno je vyhodnocováno? Kdo hodnotí zapracování/zaučení dělníka?

Interview s novým zaměstnancem absolvující adaptační proces nebo který jej absolvoval

1. Jak probíhal Váš první den?
2. Co Vás mile překvapilo? Co vás nepříjemně zaskočilo?
3. Byl jste představen personalistkou Vašemu vedoucímu?
4. Co pro Vás bylo nejobtížnější v průběhu několika prvních dnů v novém zaměstnání?
5. Jaké informace Vám byly předány na vstupním školení? Které informace se vám zdály zbytečné? Které informace vám naopak scházely? Měl jste pocit, že jste byl zahlcen příliš velkým množstvím nových informací?
6. Jak dlouho trvalo vstupní školení? Popište blíže jeho formu (ústní, video, fotky, musel jste při školení stát či sedět)

7. Kdy jste byl seznámen s průběhem adaptačního procesu (adaptačním plánem)? Kolikátý pracovní den?
8. Máte možnost vyjádřit se k průběhu adaptačního procesu? Říct s čím jste měl největší problémy?
9. Vyžádal jste si sám zpětnou vazbu od spolupracovníků či vedoucího?
10. Máte pocit, že Vám byly přiděleny úkoly, které jste nemohl včas či bezchybně zvládnout?
11. Měl jste nějaké potíže při začleňování do pracovní skupiny? Jak jste byl přijat svými spolupracovníky?
12. Promluvil si s Vámi vedoucí o problémech a o všem, co Vám dělá starosti?
13. Kontaktovala Vás v průběhu adaptace personalistka? Jak často? Zajímalo jí s čím a s kým máte potíže?
14. Když Vám byly vysvětlovány úkoly, porozuměl jste všemu? Používal vedoucí mnoho odborných výrazů, kterým jste nerozuměl?
15. Setkal jste se v průběhu prvních dnů s odbornými výrazy, které se používají jen v rámci firmy? Které to byly? Vysvětlil Vám vedoucí či spolupracovník při použití těchto odborných výrazů jejich význam?
16. Byl jste pochválen za pokrok v zaučování?
17. Vyhovovalo by Vám, kdybyste mohl na konci adaptačního procesu vyplnit anonymní dotazník týkající se hodnocení adaptačního procesu?
18. Chtěl byste, aby Vám byl přidělen někdo, kdo by vám pomohl si zvyknout na nové prostředí?
19. Dostali jste k dispozici nástroje a prostředky pro výkon své činnosti?
20. Ve společnosti je tříměsíční adaptační doba na zaučení, byla pro vás dostačující?
21. Jak vnímáte to, že se představování nováčka říká „předvádění medvěda“?

Zpětnovazební rozhovory v průběhu adaptačního procesu a závěrečný hodnotící rozhovor na konci adaptační doby:

1. Jak často v průběhu adaptační doby byly u Vás realizovány zpětnovazební rozhovory neboli vyhodnocení uplynulé doby?
2. Byl jste předem informován o času a místě konání hodnotícího rozhovoru?
3. Měl jste pocit, že vedoucí AP se nepřipravil na tento rozhovor? (rozhovor byl veden chaoticky)

4. Můžete popsat průběh tohoto zpětnovazebního rozhovoru?(délka rozhovoru, místo, čím se začalo a naopak čím se skončilo, co se řešilo)
5. Zeptal se Vás vedoucí AP na Vaši spokojenost s průběhem adaptačního procesu?
6. Byla Vám dána možnost se vyjádřit k uplynulé době adaptačního procesu? (např. co hodnotíte pozitivně, co hodnotíte negativně, s čím jste měl největší problémy)
7. Zjišťoval vedoucí AP příčiny nesplnění úkolu? Poskytl Vám pomoc v případě nesplněného úkolu? (např. kontaktoval Vás s pracovníkem, od kterého jste se mohl naučit potřebné znalosti pro úspěšné zvládnutí úkolu)
8. Měl jste pocit, že Vám vedoucí AP opravdu naslouchá?
9. Jak dlouho trval závěrečný hodnotící rozhovor?
10. Co všechno bylo na celém adaptačním procese u závěrečného rozhovoru hodnoceno?
11. Byla Vám dána možnost se vyjádřit k celému adaptačnímu procesu?
12. Byly dohodnuty úkoly pro další pracovní období?

PŘÍLOHA P IV: SMĚRNICE UPRAVUJÍCÍ PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, S. R. O.

1. Účel

Cílem adaptace nového zaměstnance je:

- Nejlepší a nejrychlejší zvládnutí pracovních nároků a požadavků na něj kladené
- Seznámení zaměstnance s řídicími, organizačními a administrativními zásadami společnosti
- Začlenění do mezilidských vztahů v pracovní skupině a podniku
- Snížení fluktuace nově přijatých zaměstnanců
- Rychlé převzetí firemní kultury

2. Odpovědnost

Vedoucí adaptačního procesu – odpovídá za zpracování individuálního adaptačního plánu, za průběh adaptačního procesu, jeho ukončení, dokumentaci a závěrečné hodnocení pracovní a sociální adaptace.

Personalistka – odpovídá za vytváření souboru písemných materiálů sloužících pro účely adaptace, koordinaci a metodické vedení adaptačního procesu, proškolení vedoucích pracovníků o vedení adaptačního procesu. Dále má na starosti kontrolu průběhu adaptačního procesu, shromažďování materiálů a celkové vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu.

3. Zásady směrnice

- 3.1. Adaptace nově přijatých zaměstnanců je tříměsíční a je uskutečňována na základě individuálního adaptačního plánu zaměstnance.
- 3.2. Před nástupem nového zaměstnance vypracuje vedoucí adaptačního procesu adaptační plán. Vedoucí seznámí nového pracovníka s adaptačním plánem první pracovní den na příslušném pracovišti.
- 3.3. Adaptační proces ve zkrácené verzi zahrnuje pracovníky přecházející na novou pozici v rámci společnosti a pracovníky přicházející z rodičovské či mateřské dovolené.
- 3.4. Pro zvládnutí složitějších úkolů spojených s adaptací může být novému zaměstnanci přidělen mentor, který napomáhá adaptaci zaměstnance a řeší případné

problémy. Mentoři jsou navrženi vedoucím adaptačního procesu z řad zkušených zaměstnanců a následně odsouhlaseni personalistkou.

- 3.5. Součástí adaptačního procesu je u stanovených pracovních míst rotace pracovníků. Cílem rotace je seznámení nových pracovníků s činností příslušných organizačních útvarů společnosti. Rotace ve společnosti je rozdělena na užší rotaci týkající se vzájemně spolupracujících útvarů (pozice mistr se zaměřením na výrobní provozy, obchodník) a širší rotaci zahrnující všechny útvary společnosti (pozice průmyslový inženýr).
- 3.6. Kontrola průběhu a výsledků adaptace nového pracovníka je realizována prostřednictvím dvou hodnotících rozhovorů v průběhu adaptačního procesu vždy po měsíci. Jejich cílem je zjištění splněných stanovených úkolů a úspěšnosti zařazení nového pracovníka do mezilidských vztahů na pracovišti a v podniku. Vedoucí adaptačního procesu může na základě hodnotícího rozhovoru navrhnout případné změny adaptačního plánu. K hodnocení se vyjádří i nový zaměstnanec.
- 3.7. Po ukončení adaptačního procesu se uskuteční celkové vyhodnocení adaptačního procesu, kterým se rozumí vyhodnocení pracovní a sociální adaptace nového pracovníka a navržení způsobu dalšího rozvoje nového zaměstnance (školení, kurzy, studium odborné literatury, apod.). Následně vedoucí pracovník předá potřebnou dokumentaci (vyplněný adaptační plán, hodnocení adaptačního procesu a návrhy dalšího rozvoje) personalistce.
- 3.8. Úspěšná adaptace nově přijatých zaměstnanců je předmětem hodnocení odpovědných vedoucích pracovníků (tzn. příspěvek vedoucího k řízení lidských zdrojů ve společnosti).

4. Zásady při tvorbě adaptačního plánu

- 4.1. Obsah adaptačního plánu je závislý na složitosti a náročnosti pracovní pozice.
- 4.2. Je nezbytné respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe zaměstnance.
- 4.3. Adaptační plán má být stanoven i s ohledem na individualitu pracovníků.
- 4.4. Stanovení cíle adaptace zaměstnanců, popřípadě stanovení principu rotace.
- 4.5. Stanovení cíle samostudia a účasti na vzdělávacích akcích.

5. Přílohy

Příloha 1: Adaptační plán zaměstnance

PŘÍLOHA P V: ŠKOLENÍ O ADAPTAČNÍM PROCESU

Na adaptační proces je nejvhodnější metoda TWI - Job Instruction (dále jen JI). Společnost DMC management vyškolí zaměstnance z řad vedoucích nebo předáků či odpovědných pracovníků, kteří danou práci znají a zvládají. Tyto zaměstnance trénuje, jak předat pracovní zkušenost co nejnázorněji novému pracovníkovi, aby mu přešla tzv. do krve. Problémem bývá, že zkušení zaměstnanci vykonávají práci už naprosto automaticky, takže se nejprve musí sami naučit, jak činnost slovy a instrukcemi novému pracovníkovi vysvětlit a pak mu ji předvést a pak nechat nováčka práci trénovat a na základě toho práci zhodnotit. V první řadě se nováček rychleji zařadí do pracovního procesu a dělá od začátku svou práci kvalitně, dodržuje produktivitu práce, nekazí svou neobratností práci ostatních v týmu a začne o své práci více přemýšlet (např. co zlepšit). Dobře zaučení lidé tak méně odcházejí ve zkušební době a tím se snižuje fluktuace. Školení je vždy nastavované na míry klienta, cena za celý modul JI se pohybuje kolem 100 -120 tis. Kč, záleží, v jaké šíři si klient modul vybere. Celý modul zahrnuje - Mystery employee, Job Instruction Training – 3 x 4 h, On job coaching a následný workshop. Cena je odvislá od počtu účastníků.

Pokud se týká obecně školení o adaptačním procesu, tak DMC management dále nabízí jejich HR akademii - jeden z bloků je zaměřený na nábor zaměstnanců a adaptační proces. Školení o adaptačním procesu společnost nabízí v ceně 7.200,-Kč za 1,5 dne.

Křišťoufková, pracovnice na pozici Business Development společnosti DMC management, dále firmě nabízí, že v případě zvažování externího konzultanta na zavedení adaptačního procesu, je cena opět závislá na předcházejícím rozhovoru s klientem, na jeho představě, cílech, plánech.