

Adaptační proces zaměstnanců České pošty

Bc. Renata Gajdošová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata GAJDOŠOVÁ**
Osobní číslo: **H118517**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Adaptační proces zaměstnanců České pošty**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel celospolečenského výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- analýzu současného systému adaptačního procesu v podniku Česká pošta,
- zjištění toho, jaké zkušenosti mají pracovníci s adaptací ve firmě a jak jim pomáhá nově zřízená role mentora,
- komparaci současného a předchozího systému nastavení adaptačního procesu,
- případné návrhy a doporučení vedoucí k vyšší efektivitě adaptačního procesu.

Součástí práce bude drobný sociologický výzkum zaměřený na efektivitu nastavení adaptačního procesu v organizaci Česká pošta.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol., Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002.

BĚLOHLÁVEK, F., Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996.

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007.

STÝBLO, J., Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada Publishing, 1998.


Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**
Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2013**

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




PhDr. Milošlav Jůzl, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním 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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 této práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky této práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně

.....
Podpis

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 nezasahuje 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 vzdělávacího 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.

(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 přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se v širším vymezení zabývá adaptací zaměstnanců v organizacích. V užším pojetí se věnuje dílčím krokům, které popisují jednotlivé fáze náboru, výběru, přijetí a způsob adaptování se pracovníka na firmu a její kulturu. První část diplomové práce popisuje na základě odborné literatury personální práce v organizacích, nástup pracovníků do pracovního poměru a samotný proces adaptace. Druhá část představuje organizaci Česká pošta, mapuje adaptační proces jejích pracovníků a pomocí dotazníkového šetření analyzuje, jak současný systém nastavení adaptačního procesu vyhovuje samotným pracovníkům České pošty. Výsledky výzkumu poskytují zpětnou vazbu od respondentů a mohou být podkladem pro zlepšení adaptačního procesu organizace.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, personální práce, nábor pracovníků, výběr pracovníků, příjem pracovníků, adaptace, adaptační proces, mentoring, mentor, Česká pošta.

ABSTRACT

This thesis in its broader definition deals with adaptation of employees in organizations. In a stricter sense it is dedicated to partial steps describing various stages of recruitment, selection, hiring and subsequent methods of adapting the employee to the company and its culture. The first part of the thesis describes, using literature, human resources management in organizations, establishment of the employment relationship and the process of adaptation itself. The second part presents organization of the Czech Post, follows adaptation process of its employees, and using a questionnaire survey analyses, how the current setup of the adaptation system suits needs of employees of the Czech Post. The results of the survey provide feedback from respondents and may provide background for further development of the adaptation process in the organization.

Keywords:

Human resources management, human resources, recruitment, selection, employees hire, adaptation, adaptation process, mentoring, mentor, Czech Post.

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc a laskavý přístup při zpracování diplomové práce. Také chci poděkovat celé své rodině za podporu a trpělivost, kterou mi poskytla při zpracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI.....	11
1.1 VÝZNAM A POJEM PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	14
2 ZAHÁJENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	16
2.1 NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	16
2.2 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.3 SPECIFIKA NÁSTUPU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO PODNIKU	22
3 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	28
3.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	28
3.2 ŘÍZENÍ A CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU	33
3.3 FÁZE A FORMY ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	35
3.4 VYHODNOCOVÁNÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE ČESKÁ POŠTA.....	42
4.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE A NABÍZENÝCH SLUŽEB.....	42
4.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	44
5 ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKŮ ČESKÉ POŠTY.....	46
5.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU NASTAVENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	46
5.2 ANALÝZA PŘEDCHOZÍHO SYSTÉMU NASTAVENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	51
5.3 MENTOROVÁNÍ JAKO SOUČÁST ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	54
5.4 MENTOR ČESKÉ POŠTY.....	56
6 VÝZKUM.....	60
6.1 METODOLOGIE A METODICKÝ POSTUP.....	60
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	64
6.3 NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ STAVU	83
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM GRAFŮ	94
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Diplomovou práci jsem zaměřila na problematiku spojenou se vstupem do zaměstnání a následnou adaptací jedince na specifické podmínky a prostředí organizace Česká pošta, s. p. (dále jen ČP). K výběru tohoto tématu mě vedlo dlouholeté působení u organizace na několika různých pracovních pozicích. Nová podoba adaptačního procesu se formovala v době mého odchodu a její pilotní projekt probíhal v rámci pošt regionu Jižní Morava, kde jsem působila. V rámci výzkumu diplomové práce jsem tedy zjišťovala, jak současný systém vyhovuje pracovníkům firmy oproti nastavení předchozímu. Práce je zpracována tak, aby v případě zájmu, mohly být její výstupy použity pro potřeby organizace.

Jedno z pojetí oboru sociální pedagogiky se týká celoživotního vývoje jedince, jeho formování a rozvoje. Příprava na zaměstnání a na ni navazující profesní život zaujímají téměř polovinu životní dráhy každého z nás. Pohybujeme se v daném sociálním prostředí, ve kterém nás ovlivňují pracovní podmínky, vytvářené firemní kulturou specifickou a různorodou pro každou organizaci. V procesu adaptace jsou důležité také vztahy na pracovišti, které vychází z poznatků sociální psychologie a sociální komunikace. Všechny uvedené aspekty úzce souvisí s náplní práce sociálního pedagoga.

Za poslední léta se v souvislosti s vývojem společnosti a moderních technologií na celém světě proměnil způsob práce. Přibylo práce, pracuje se déle a od pracovníků se očekává větší pracovní nasazení. Většina firem požaduje od svých zaměstnanců co možná největší pracovní výkon. Jsou to právě lidé, kteří představují nejdůležitější a nejcennější zdroj pro každou organizaci, utvářejí nejen dobré jméno organizace, ale vytvářejí i zisky, na kterých je chod každé firmy závislý. Má-li firma k dispozici zaměstnance, kteří jsou kvalifikovaní, loajální a přístupní změnám, může hovořit o určitém firemním bohatství. Takové zaměstnance musí firmy nejprve nalézt. Je zřejmé, že do investic spojených se získáváním, výběrem a vzděláváním pracovníků je třeba vynaložit značné finanční prostředky. Pokud má však firma vzdělané, kompetentní a loajální pracovníky může hovořit o velkém úspěchu.

Součástí personálních prací v podniku, které se významně podílejí na náboru, výběru a následném získání pracovníků je i samotný proces adaptace, při němž se pracovníci přizpůsobují nové práci i kultuře organizace. Pravděpodobně každý z nás zažil pocit, který je spojený s nástupem do nového zaměstnání. Nová práce vždy představuje zátěžovou situaci, která se pojí s nejistotou, stresem a jistým očekáváním. Způsob zapracování do

značné míry ovlivňuje to, zda pracovník v organizaci zůstane. Náklady na získávání a výběr pracovníků nepatří mezi zanedbatelné položky. Nejen z tohoto důvodu by mělo být v zájmu každé organizace, aby byl proces adaptace zdařilý. Pokud pracovník z firmy v době adaptace odchází, pro organizaci to představuje nejen marně vynaložené náklady na odcházejícího pracovníka, ale i další náklady spojené s opětovným obsazením pracovní pozice.

Problematika spojená s adaptací zaměstnanců se týká i organizace, která je předmětem praktické části diplomové práce. Jedná se o ČP, která v současnosti patří mezi největší zaměstnavatele v zemi. Jsou to právě zaměstnanci ČP, kteří denně vstupují do kontaktu s veřejností a vytváří tak obraz společnosti. Přesto, že má pošta vysokou důvěryhodnost, po dlouhá desetiletí jí chybí potřebná prestiž. Jedním z kroků, které by mohly její prestiž posílit, je kvalifikovaná a loajální pracovní síla.

Cílem diplomové práce je provést analýzu původního a současného nastavení systému adaptace zaměstnanců a posouzení role mentora, který se stává novým prvkem v současném adaptačním procesu.

Diplomová práce je rozčleněna do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje tři kapitoly a zaměřuje se na informace, které byly čerpány z odborné literatury. První kapitola popisuje význam personální práce pro organizace a vymezuje důležité pojmy, které se vztahují k řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se věnuje náboru, výběru a přijímání zaměstnanců do firmy a představuje specifika nástupů pracovníků do firmy. Třetí kapitola se zabývá adaptací pracovníků z hlediska řízení adaptačního procesu, jeho jednotlivých fází a samotným procesem vyhodnocování.

Praktická část obsahuje také tři kapitoly. První kapitola představuje podnik ČP jako moderního zaměstnavatele a vymezuje základní služby, které poskytuje veřejnosti. Druhá kapitola analyzuje současný a předchozí způsob nastavení adaptačního procesu u organizace a věnuje se mentoringu, který byl pro účely zdařilejší adaptace začleněn do nové podoby adaptačního procesu. Poslední, třetí, kapitola je věnována výzkumu, jehož hlavním cílem bylo odhalit to, jakým způsobem vyhovuje současný systém nastavení adaptačního procesu samotným pracovníkům organizace

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Úvodní kapitola se zaměřuje na problematiku spojenou s personálními pracemi v organizacích. Důraz bude kladen na vymezení jednotlivých pojmů souvisejících s řízením lidských zdrojů. Kapitola umožní čtenářům krátké nahlédnutí do personálních činností podniku, které zaujímají v řízení lidských zdrojů významnou pozici.

1.1 Význam a pojem personální práce

Nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Jak už samotný název napovídá, zaměřuje se především na otázky, které souvisejí s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností.¹ Samotný pojem personální práce zatím nebyl jednoznačně vymezen. V nejobecnějším slova smyslu vyjadřuje určitou filosofii přístupu organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se nejčastěji používá k označení výkonu personálních činností, které jsou zajišťovány personálním útvarem a vedoucími zaměstnanci, kteří vykonávají personální činnosti operativního charakteru.² Úroveň personální práce podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, jejich stabilizaci, pracovní spokojenost i motivaci k práci.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“³

Dá se tedy říci, že personalistika zahrnuje vše, co se týká člověka a jeho práce v organizaci, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje, např. jeho životní podmínky.⁴

¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003, s. 17

² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 19

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 13

⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003, s. 17

Úloha personální práce v organizaci

Pro fungování každé organizace je nezbytné, aby shromáždila, propojila a uvedla v pohyb tyto zdroje:

- materiální a finanční,
- ideové a informační (know-how),
- lidské zdroje.

Shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů je nejdůležitějším úkolem řízení organizace. Míra finančních, materiálních i informačních zdrojů může být u každé organizace různá, co by však mělo být na prvním místě pro každou organizaci, jsou právě lidské zdroje a práce s nimi. Lidské zdroje jsou jakýmsi motorem každé organizace a zastávají klíčovou úlohu. Jsou to právě lidé, kteří uvádějí do pohybu ostatní zdroje společnosti.⁵

V podmínkách dnešního globalizovaného a liberalizovaného trhu platí, že finanční kapitál je možné si vypůjčit, techniku a technologii lze koupit, ale lidské zdroje je potřeba vlastnit. Ty se získávají obtížněji, protože kvalifikovaných a motivovaných lidí je nedostatek, jejich příprava vyžaduje čas a náklady pro organizaci. Kvalita lidských zdrojů proto představuje jedinou oblast, ve které má firma svoji konkurenční výhodu.⁶

Dá se také říci, že lidské zdroje představují tvořivý prvek každé organizace. Jsou to právě lidé, kteří navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a určují celkovou strategii i cíle podniku. Jakákoliv firma nemá žádnou šanci dosáhnout těchto cílů bez efektivně pracujících lidí.⁷

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formulovat v 50. a 60. letech dvacátého století. Dá se považovat za jádro řízení organizace, kdy postavení člověka jako pracovní síly nabývá na důležitém významu.

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 13

⁶ GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 7

⁷ MILKOVICH, George T., BORDEAU, John W., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, s. 38

Charakteristické klíčové znaky řízení lidských zdrojů:

- **strategický přístup k personální práci a personálním činnostem** (dlouhodobá perspektiva a zvažování dlouhodobých dopadů veškerých rozhodnutí v oblasti personální práce),
- **orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace** (zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotovou orientaci lidí aj.),
- **personální práce není pouze prací personalistů, ale i vedoucích pracovníků** (personální práce včetně některých pravomocí přechází na vedoucí pracovníky, personální útvar plní poradenskou a organizační roli).⁸

Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se dá definovat jako určitý strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má, tj. jejích zaměstnanců, kteří přispívají k dosahování jejích cílů.

Hlavní charakteristiky přístupů při řízení lidských zdrojů:

- uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů za pomoci propojení podnikové strategie i strategie zvolené pro lidské zdroje,
- na základě praxe v oblasti lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí,
- zdůrazňuje význam dosažení oddanosti a angažovanosti pracovníků plnit poslání a hodnoty organizace,
- pracovníci jsou chápáni jako bohatství organizace, do něhož je třeba investovat v podobě vzdělávání a rozvoje,
- lidské zdroje jsou považovány za konkurenční výhodu,
- důvěra v to, že pracovníci sdílejí stejné zájmy jako zaměstnavatelé,
- výkonná složka řízení lidských zdrojů je v kompetenci liniových manažerů.⁹

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 15

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 27

Cíle řízení lidských zdrojů

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů lze pokládat to, že by organizace měly být schopny plnit své cíle prostřednictvím svých zaměstnanců. Plnění cílů organizace se dosahuje nejčastěji v těchto oblastech:

- **zabezpečování a rozvoj pracovníků** – zabezpečit to, aby organizace získala a následně si dokázala udržet kvalifikované, oddané a motivované pracovníky, kterým poskytuje příležitosti ke vzdělávání a rozvoji,
- **ocenění pracovníků** – zvyšovat motivaci lidí zaváděním postupů a politiky, které zajišťují jejich oceňování a odměňování za všechno, co dělají a čeho dosahují,
- **vztahy** – vytvářet takové týmové ovzduší, ve kterém je možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi pracovníky a managementem organizace.¹⁰

1.3 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech, v jejich jednotlivých službách a funkcích. Personální činnosti se zabývají výkonnou částí personální práce.

Základní oblasti personálních činností:

- **vytváření a analýza pracovních míst** – pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace a aktualizace těchto materiálů,
- **personální plánování** – plánování potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje pracovníků,
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků** – určení způsobu pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, adaptace nových zaměstnanců,
- **hodnocení pracovníků** – příprava potřebných dokumentů, časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení,
- **rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – uvádění pracovníků do organizace, povyšování, převádění na jinou práci, propouštění pracovníků,

¹⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 28

- **odměňování** – ovlivňování pracovního výkonu spolu s motivováním pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **pracovní vztahy** – jednání mezi vedením podniku a zaměstnanci, sjednávání dohod, otázky komunikace v podniku,
- **vzdělávání pracovníků** – identifikace potřeb, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, příprava vzdělávacích programů, organizace procesu vzdělávání,
- **péče o pracovníky** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stravování, hygiena, kulturní aktivity,
- **personální informační systém** – uchování a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců,
- **průzkum trhu práce** – analýza nabídky a poptávky na trhu práce,
- **zdravotní péče o pracovníky** – zdravotní program pro zaměstnance, první pomoc, léčba, rehabilitace,
- **činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – zjišťování a zpracování informací, uplatnění počítačových systémů,
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních zákonů, které se týkají zaměstnávání.¹¹

Pro účely mé práce budou podrobněji rozpracovány personální činnosti zabývající se výběrem, přijetím a adaptací nových pracovníků. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, jsou to především samotní zaměstnanci, kteří představují největší firemní bohatství. Investice do jejich výběru a následné adaptace na podnikové podmínky, představují nemalé finanční náklady. Proto způsob, jakým jsou pracovníci do firmy adaptováni, může ovlivnit jejich následné setrvání u organizace.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 20-21

2 ZAHÁJENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Tato kapitola se věnuje personálním činnostem vztahujícím se k přijímání pracovníků do organizace. Zaměřuje se na proces náboru a výběru pracovníků a vymezuje jednotlivé kroky, které vedou k realizaci pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Soustřeďuje se také na specifika uvádění nových pracovníků do organizací.

2.1 Nábor a výběr pracovníků

Neexistuje snad firma, která by si mohla dovolit vynakládat své finanční prostředky, bez toho aniž by věděla, co jí mohou tyto výdaje přinést. To platí i pro oblast investování do lidí – získání vhodných kandidátů a následné udržování a zvyšování jejich výkonnosti.¹²

Mezi nejzávažnější činnosti personálních útvarů patří určitě samotný *nábor pracovníků*. Úkolem náborových pracovníků je vyhledávat vhodné uchazeče pro danou organizaci. Metody náboru jsou různé. Cílem náboru je získat odborně i profesně zdatné pracovníky. Pokud chce organizace získat vhodné a schopné pracovníky, může se zaměřit buď na interní zdroje, nebo hledat pracovní síly v mimopodnikové sféře. Některé organizace se zaměřují na využívání vnitřních zdrojů, v takových to podnicích má pak teoreticky každý zaměstnanec možnost kariérního postupu.¹³ Schopnosti a vlastnosti uchazečů z vnitřních zdrojů jsou vždy podniku známy a s jejich získáním jsou spojeny nižší náklady, a navíc se u nich dá předpokládat i vyšší stabilita v zaměstnání. Preference pracovníků z vnitřních zdrojů bývá odůvodňována i skutečností, že řada kolektivních smluv často omezuje snižování počtu pracovních sil formou propouštění zaměstnanců v produktivním věku.¹⁴ Naopak získávání pracovníků z externích zdrojů vyžaduje kontakty s úřady práce, s personálními útvary jiných organizací aj.

Časté formy náboru:

- **inzeráty** – publikované v tisku a na internetu,
- **síť známostí** – členů vedení i zaměstnanců firmy,

¹² VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, s. 179

¹³ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 62

¹⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009, s. 169

- **spolky absolventů vysokých škol** – využívány jako zdroj kandidátů pro vyšší místa v hierarchii firmy,
- **stáže a zkušební období mladých lidí** – využívány jako předvýběr kandidátů,
- **pracovní úřady** – jejich úkolem je také profesionální orientace,
- **poradenské firmy** – se specializací na vyhledávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.¹⁵

Zatímco úlohou *náboru* je vyhledání vhodných uchazečů, úlohou *výběru* je pečlivé posouzení každého uchazeče vzhledem k požadované profesi. Pečlivý výběr může být časově i finančně náročný, avšak rizika spojená se špatným výběrem jsou také velká. Cílem výběru je posouzení kvalifikačních i osobnostních předpokladů pracovníka ucházejícího se o konkrétní pracovní pozici. Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů jedince s nároky dané práce, kterou bude zastávat.¹⁶ Mezi hlavní metody výběru pracovníků řadíme pohovory, assessment centre a testy pracovních způsobilostí. *Pohovory* jsou považovány za nejrozšířenější způsob získávání informací o uchazečích, jejich předpokladech k vykonávané práci i motivaci. Poskytují uchazeči i zaměstnavateli informace o tom, jak se vzájemně shodující či rozcházejí jejich požadavky a představy.¹⁷ Metoda *assessment centre* zahrnuje hodnocení vnitřních i vnějších uchazečů. Hlavní předností je souběžné posouzení více osob několika hodnotiteli, a to na základě řešení modelových úloh a zadání. Naopak hlavní nevýhody jsou v její vyšší časové i finanční náročnosti.¹⁸ Na základě *testů* může organizace získat cenné informace týkající se odborných znalostí, kvalifikačních předpokladů i motivace k práci. Testy bývají zaměřeny na mentální schopnosti, specifické dovednosti i testy osobnosti.¹⁹ Po stanovení metody výběru přichází na řadu samotné výběrové řízení, které většinou zahrnuje tyto znaky:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace,
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- výběrový (přijímací) rozhovor,

¹⁵ LIVIAN, Yves F., PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ, 1997, s. 87

¹⁶ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 62

¹⁷ TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010, s. 275

¹⁸ URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004, s. 26

¹⁹ TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010, s. 274

- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí (nepřijetí) uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy.²⁰

2.2 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje výměnu informací mezi uchazečem a organizací a splnění právních a administrativních náležitostí spojených s přijetím nového pracovníka do organizace. Každá organizace by měla mít stanovený postup k přijímání pracovníků, zřetelně vymezenou pravomoc a odpovědnost z ní vyplývající.

Přijímání pracovníků lze charakterizovat jako celou řadu procedur od samotné informace, že byl pracovník na dané místo přijat, až po den nástupu do zaměstnání. Mezi nejdůležitější formální prvek přijímání pracovníků lze bezpochyby zařadit vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy či jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník ve firmě pracovat. Každá smlouva může mít svá specifika, může být rozpracována velmi podrobně, vždy však musí zahrnovat práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele. Ještě před podpisem smlouvy je žádoucí, aby pracovník personálního útvaru zodpověděl případné dotazy zaměstnance a seznámil jej s jeho právy a povinnostmi plynoucími z pracovního poměru v organizaci. Po podpisu smlouvy přichází celá řada personálních úkonů, jako je zařazení pracovníka do personální evidence, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení apod.²¹

Za nezbytnou součást přijímání nových pracovníků je považováno uvedení nových pracovníků na pracoviště. Personalista by měl vždy nového i přestupujícího pracovníka doprovodit na jeho nové místo výkonu práce a formálně jej předat jeho nadřízenému. Poté by měl být pracovník seznámen s vnitropodnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tj. BOZP a sociálně hygienických podmínek práce. Dalším velmi důležitým krokem je seznámení nového pracovníka s ostatními spolupracovníky dané organizační jednotky. Ve většině případů je třeba nového pracovníka zaškolit a bývá mu přidělen instruktor či školitel, který jej bude v období adaptace na novou práci

²⁰ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 65

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 272

zaškoloovat. Na závěr celého procesu by měl být pracovník odveden na místo, kde bude vykonávat svoji práci. Veškeré informace by měly být nově příchozímu pracovníkovi předávány postupně, aby nebyl hned v počátku přehlčen. Za vhodné se považuje i to, aby pracovník přišel do příjemně upraveného prostředí a ze začátku jeho pracovní kariéry byl povzbuzen a byl mu popřán úspěch v nové práci.

Při přijímání pracovníka se uplatňují dvě základní hlediska:

- hledisko pracovněprávní tj. pracovní smlouva,
- hledisko psychologicko – vztahové tj. psychologická smlouva.

Pracovněprávní hledisko přijímání zaměstnance

Pracovněprávní hledisko přijetí zaměstnance je stanoveno příslušnými ustanoveními zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn (dále jen „Zákoník práce“). Ten vymezuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance v situaci vzniku, trvání a ukončení pracovního poměru.²² Zaměstnavatel by tak měl s ohledem na platné zákonné normy stanovit postupy v oblasti zaměstnávání pracovníků.

Základní otázky pracovních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jsou zpravidla řešeny v těchto písemných dokumentech:

- **Zákoník práce** – je základní zákonná norma platná pro pracovněprávní vztahy na území České republiky pro všechny zaměstnavatele a zaměstnance.²³
- **Pracovní řád** – je vnitřní norma platná v daném podniku, ve které zaměstnavatel blíže specifikuje postupy platné v oblasti pracovních vztahů.
- **Kolektivní smlouva** – jedná se o vnitropodnikovou normu, která vzniká na základě jednání mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací podle zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších změn.²⁴

²² Česko. *Zákoník práce*. In: 2006. 21. 4. 2006, č. 262, částka 84.

²³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn, ustanovení §1:

Tento zákon:

a) upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; tyto vztahy jsou vztahy pracovněprávními,

b) upravuje rovněž právní vztahy kolektivní povahy. Právní vztahy kolektivní povahy, které souvisejí s výkonem závislé práce, jsou vztahy pracovněprávními,

c) zapracovává příslušné předpisy Evropské unie,

d) upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů podle písmene a),

e) upravuje některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení.

²⁴ Česko. *Zákon o kolektivním vyjednávání*. In: 1991. 4. 12. 1990, č. 2, částka 51.

- **Organizační řád** – je vnitřní podniková norma, v níž zaměstnavatel blíže specifikuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a práva a povinnosti jednotlivých útvarů.²⁵

Východiskem každého zaměstnaneckého vztahu je to, že se zaměstnanec zaváže poskytovat svému zaměstnavateli dovednosti a vlastní úsilí a zaměstnavatel mu na oplátku poskytne mzdu. Tento vztah bývá zpravidla založený na zákonem předepsané pracovní smlouvě. Pracovní smlouva se dá charakterizovat jako určité ujednání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, na jehož základě vzniká pracovní poměr. K podstatným náležitostem pracovní smlouvy patří druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání.²⁶ Na těchto náležitostech se musí obě strany dohodnout.²⁷

Psychologicko – vztahové hledisko – psychologická smlouva

Pracovník nastupující do organizace uzavírá před svým nástupem pracovní smlouvu, která vymezuje pracovní podmínky, povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance. Souběžně s tím však vyvstávají určitá očekávání ze strany pracovníka i organizace, která v žádné smlouvě uvedena nejsou, jedná se o tzv. psychologickou smlouvu.²⁸ Psychologická smlouva je pojem, který označuje soubor vzájemných očekávání a povinností mezi pracovníky organizace a organizací. Tato očekávání se týkají hodnot a norem, požadovaného chování, pracovního výkonu, odměňování, povyšování, uplatňovaných zásad jednání s lidmi a vlastně všech aspektů fungování organizace a lidí v ní. Psychologická smlouva zásadně ovlivňuje nejen očekávání ale i chování lidí. Je významným, i když nikde nepsaným, vztahným rámcem pro pracovníky i manažery. Základním obsahem psychologické smlouvy by měly být zásady slušnosti a spravedlnosti, vzájemná důvěra a plnění dohod. Psychologická smlouva vede k tzv. „občanství v organizaci“, k oddanosti pracovníků a motivuje.²⁹

²⁵ GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, s. 50

²⁶ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších změn, ustanovení § 34:

(1) Pracovní smlouva musí obsahovat:

a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,

b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,

c) den nástupu do práce.

²⁷ URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004, s. 120

²⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 126

²⁹ Managementmania: Business encyklopedie. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

Aspekty zaměstnaneckého vztahu v psychologické smlouvě z hlediska zaměstnanců zahrnují:

- způsob, jakým se s nimi zachází – slušnost, spravedlivost a zásadovost,
- jistotu zaměstnání,
- prostor pro uplatnění schopností,
- očekávání týkající se kariéry a příležitostí k rozvoji dovedností,
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu,
- důvěru v to, že organizace své sliby dodrží.

Aspekty zaměstnaneckého vztahu v psychologické smlouvě z hlediska zaměstnavatelů zahrnují:

- schopnost,
- úsilí,
- ochotu,
- oddanost,
- loajalitu.

Jednu z klíčových rolí managementu by mělo být řízení očekávání, tj. objasňování představ o tom, čeho by měli zaměstnanci dosahovat, jaké schopnosti by měli mít, a jaké hodnoty by měli vyznávat.³⁰ Jedině pak můžeme hovořit o fungující psychologické smlouvě mezi zaměstnancem a organizací. Lidé, kteří nemají jasnou představu o tom, co očekávají, ani nevědí proč, jsou vlastně nespokojení. Psychologická smlouva je tudíž nezbytnou součástí pro trvalé a harmonické vztahy mezi zaměstnancem a organizací.

Dynamická a někdy i mlhavá povaha psychologické smlouvy zvyšuje obtížnost řízení zaměstnaneckého vztahu. Tento problém způsobuje řada faktorů, které smlouvu ovlivňují. Mezi ně patří především kultura organizace, její styl řízení, sdílené i uplatňované hodnoty managementu, každodenní vzájemné působení zaměstnanců a liniových manažerů, personální politika a praxe podniku.

Povaha zaměstnaneckého vztahu je formována personálními činnostmi, které se týkají všech aspektů personálního řízení i řízení rozvoje podniku. Velmi důležité je jednání a zacházení s lidmi v oblastech, jakými jsou získávání pracovníků, jejich hodnocení,

³⁰ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 289-292

povyšování, odměňování aj. Na zaměstnanecký vztah má nedozírný dopad i to, jakým způsobem se vyjadřují a sdělují očekávání, která se týkají pracovního výkonu, jak jsou lidé řízeni, a jak je samotná práce organizována.

Psychologická smlouva je důležitá od prvních okamžiků při nástupu do organizace. Personální útvar může již v počátcích nového zaměstnaneckého vztahu významně přispět k vytváření psychologické smlouvy a vytváření produktivnějších zaměstnaneckých vztahů.

Způsoby přispívání k vytváření psychologické smlouvy během přijímání a následném přijetí zaměstnance do organizace jsou následující:

- **během pohovoru s uchazeči o zaměstnání** – způsob prezentace příjemných i stinných stránek práce formou tzv. realistické prezentace pracovního místa,
- **během orientace a zapracovávání nových pracovníků** – poskytnutí informací novým zaměstnancům o podnikové personální politice a jejich procedurách, o klíčových hodnotách firmy, o normách výkonu, požadavcích na flexibilitu aj.,
- **během vydávání a aktualizace příruček pro zaměstnance** – které mají za úkol prohlubovat informace během programů orientace a zapracování.³¹

2.3 Specifika nástupu nových pracovníků do podniku

Uvádění pracovníků do podniku spočívá v určitých specifických procedurách, které vymezují samotný den nástupu a s ním spojené podání základních informací.³² Tyto informace pracovník potřebuje k tomu, aby jeho adaptace na podnik byla co nejvíce rychlá a mohl tak začít pracovat. Cíle uvádění nových pracovníků do podniku:

- překonání počáteční fáze, kdy veškeré informace a úkony jsou pro pracovníka neznámé a neobvyklé,
- vytvoření příznivého postoje a vztahu k podniku do takové míry, kdy by se mohla zvednout pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosažení toho, aby pracovník v co nejkratší lhůtě podával žádoucí pracovní výkon,
- snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka z organizace.

Při uvádění pracovníků do podniku je žádoucí, aby v samotný den nástupu pracovníka uvítala kompetentní a odpovědná osoba, která by novému pracovníkovi poskytla základní

³¹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 293

³² ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 485

informace o podniku a jeho pracovních podmínkách. Je třeba dbát na to, aby nebyl nově nastupující pracovník informacemi přehlcen, nelze v jeden den říci vše. Nejen pro tyto účely je vhodné, aby firma disponovala písemnými informačními materiály, které by usnadnily pracovníkovi prvotní orientaci ve firmě. Mezi výhody informačních materiálů patří to, že se k nim může pracovník kdykoliv vrátit a snižuje se riziko, že se k němu některé z informací vůbec nedostanou z důvodu opomnění toho, kdo je má pracovníkovi předat (vedoucí, personalista).³³

Informační materiály by měly především obsahovat tyto informace:

- stručná charakteristika podniku (historie, výroby, organizační uspořádání, vedení),
- základní pracovní podmínky (délka pracovní doby, dovolené, pojištění aj.),
- způsob odměňování pracovníků (platové třídy a tarify, kdy a jak se vyplácejí mzdy, srážky ze mzdy),
- nemoc a pracovní neschopnost (hlášení absence, doklady, nemocenské dávky),
- udělování volna,
- podniková pravidla,
- disciplinární postupy,
- postupy při stížnostech,
- postupy při povyšování pracovníků,
- možnosti vzdělávání a výcviku pracovníků,
- možnosti stravování,
- zdravotní péče a první pomoc,
- pravidla pro telefonování, korespondenci a používání elektronické pošty,
- cestovné a diety,
- ochrana zdraví a bezpečnosti při práci aj.³⁴

Firma se však nemůže spoléhat pouze na informace v písemné podobě, které slouží především jako doprovodný způsob nástupu nových zaměstnanců. Role osobní komunikace je v tomto případě nezastupitelná.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, s. 486

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 408

Orientace pracovníků

Orientace pracovníků je specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají nově nastupujícímu (či přestupujícímu pracovníkovi z jiného oddělení v rámci jedné firmy) usnadnit a urychlit proces seznamování se s jejich novými pracovními úkoly. Mezi nosné úkoly orientace pracovníků patří dosažení potřebného pracovního výkonu v co možná nejkratším časovém úseku tak, aby byla eliminována doba, kdy pracovník nepodává standardní výkon připsaný jeho pracovní činnosti. Orientaci pracovníků lze tedy chápat jako řízený proces, při němž se pracovník seznamuje s organizací a jejími specifickými rysy. Druh a množství předávaných informací závisí do značné míry na povaze práce, kterou bude pracovník vykonávat a na hierarchickém uspořádání organizace. Vždy se však musí jednat o ucelené informace, které se pracovníka a jeho pracovního zařazení týkají. Orientace pracovníků probíhá dvěma způsoby:

- formálním způsobem pod záštitou personálního oddělení,
- neformálním způsobem, který je spontánně zabezpečovaný spolupracovníky a interakcí s nimi a pracovním prostředím.

Neformální způsob orientace pracovníků je často považován za efektivnější způsob orientace nových pracovníků. Napomáhá nejen zařazování nového pracovníka do stávajícího kolektivu, ale také sžívání se s ním, utváření vztahů na pracovišti aj.³⁵

Jak už bylo uvedeno, hlavní smysl orientace pracovníka je jeho zařazení do pracovního kolektivu a jeho adaptace na požadovaný styl práce, v co možná nejkratším časovém úseku. Pracovník by si měl v období orientace osvojit potřebné znalosti a dovednosti pro výkon jeho práce. Celková orientace ve firmě po dobu trvání adaptace spolu se ztotožněním se s podnikovými cíli je vítaná. Tento druh orientace zkracuje dobu, po kterou pracovník nepodává požadovaný pracovní výkon vyžadovaný na jeho pracovní pozici.

Orientace příchozích pracovníků je zaměřena na tyto oblasti:

- A. **Celoorganizační** (celopodniková orientace) – zaměřena na podání informací obecného charakteru bez zacílení na určitou skupinu pracovníků.
- B. **Útvarová orientace** (skupinová, týmová) – postihuje některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v určitém pracovním útvaru vyznačuje.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 190-191

C. **Orientace na konkrétní pracovní místo** – je rozdílná a specifická dle charakteru a obsahu ke konkrétnímu pracovnímu místu.³⁶

Uvádění pracovníků do útvaru/na pracoviště

Je zřejmé, že noví pracovníci se budou zajímat o to, pro koho a s kým budou pracovat, jak bude vypadat jejich pracoviště, či jakou práci dostanou první den na pracovišti. Nejdůležitějším zdrojem informací by měl být vedoucí útvaru či týmu. Ten by měl detailně uvést pracovníka na pracoviště, představit jej novým spolupracovníkům, případně pověřit jednoho člena týmu, který by byl novému pracovníkovi průvodcem.³⁷

Období orientace

Pro nové pracovníky nebývá jednoduché vstřebat veškeré informace v krátkém časovém úseku. Nemělo by se stát, aby byly všechny důležité informace sděleny najednou, ale dle určitých priorit. Orientace by měla být rozložena do delšího časového úseku. Informace, které dostávají nově příchozí pracovníci, by měly být nejen v ústní, ale i písemné podobě. Je zřejmé, že různá pracovní místa vyžadují diferencovaný obsah a dobu orientace. S tím souvisí i samotná délka orientace, která může trvat v rozmezí několika dnů i měsíců. Každopádně by měl být průběh celé orientace dobře naplánovaný a prováděný za pomoci vhodných metod spolu s přihlédnutím k osobnosti pracovníka i povaze pracovního místa.

Orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivita

Orientace pracovníků má do značné míry i aspekt vzdělávací. Můžeme ji chápat jako formování pracovních schopností nově příchozího pracovníka tak, aby plně vyhovovaly požadavkům kladeným na pracovní místo. Součástí orientace pracovníka jsou odborné informace, informace o pracovních postupech, technologiích využívaných v podniku a informace o možnostech získávání dalších informací odborného charakteru a prohlubování a rozšiřování stávající kvalifikace. Z tohoto důvodu najdeme často orientaci pracovníků zařazenou do systému vzdělávání pracovníků.³⁸

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 194

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 409

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 193

Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností osob, které v organizaci pracují. Jedná se o personální činnost zahrnující tyto aktivity:

- **Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavků pracovního místa** – prohlubování pracovních schopností, doškolení aj.
- **Zvyšování použitelnosti pracovníků** – rozšiřování pracovních schopností, aby pracovníci zvládli výkon i jiných pracovních míst.
- **Pořádání rekvalifikačních procesů** – pracovníci jsou přeškolení na žádoucí povolání v zájmu organizace.
- **Orientace pracovníků** – přizpůsobení nových pracovníků na specifické požadavky daného pracovního místa, adaptace na firemní zvláštnosti, kulturu aj.
- **Formování pracovních schopností pracovníka** – nejedná se pouze o odbornou způsobilost, zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, takových jeho vlastností, které se podílejí na mezilidských vztazích na pracovišti.³⁹

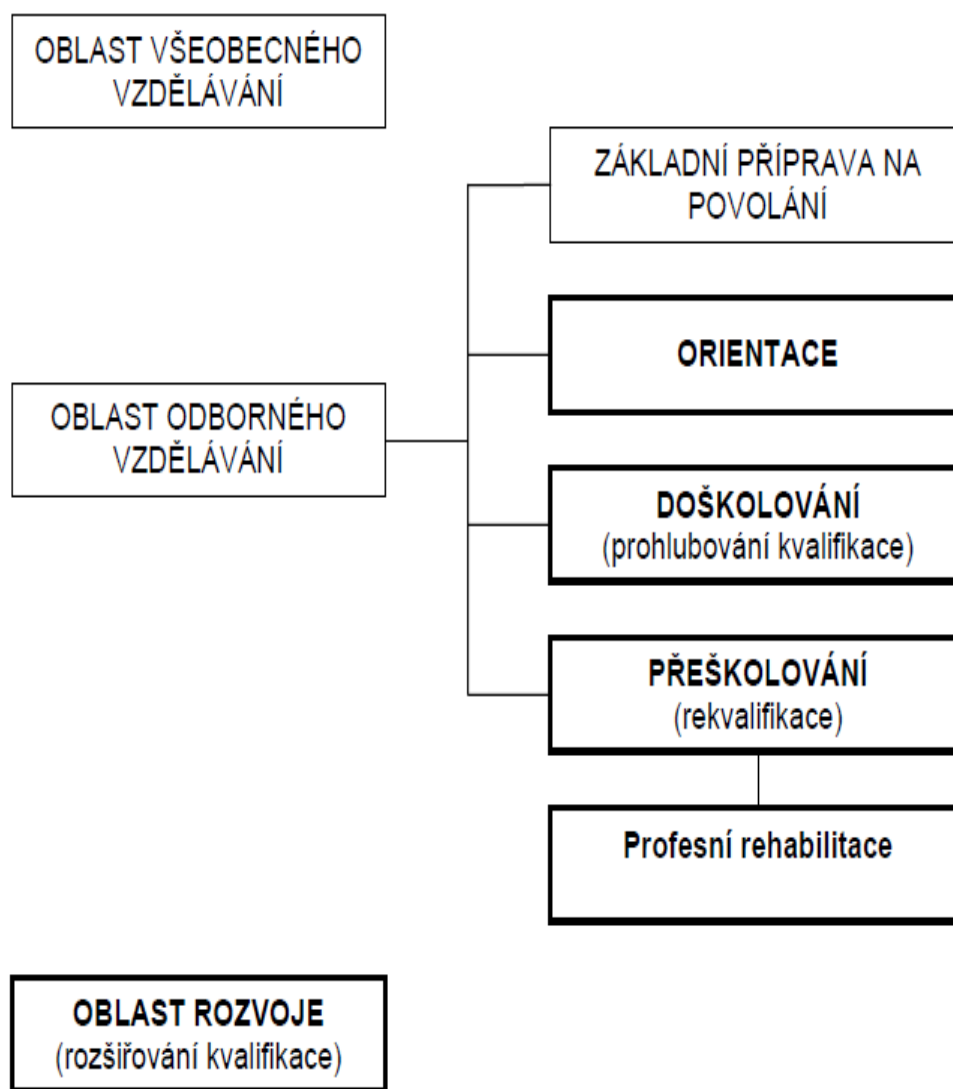
V systému formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tyto oblasti:

- A. Oblast všeobecného vzdělávání** – do oblasti všeobecného vzdělávání patří základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které souvisejí se sociálním rozvojem člověka, s jeho osobností, a umožňují člověku žít ve společnosti.
- B. Oblast odborného vzdělávání** – v oblasti odborného vzdělávání se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování určitých znalostí a dovedností. Oblast odborného vzdělávání je orientována na zaměstnání a zahrnuje:
 - Základní přípravu na povolání – uskutečňuje se mimo organizaci.
 - Orientaci – úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a práci.
 - Doškolení – prohlubování kvalifikace, přizpůsobení znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa.
 - Přeškolení (rekvalifikace) – formování pracovních schopností člověka, které směřují k osvojení si nového povolání či nových pracovních schopností, zvláštní případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace směřující k opětovnému pracovnímu zařazení dlouhodobě nepřítomných osob.

³⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 253-254

C. Oblast rozvoje – je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou potřebné pro výkon současného zaměstnání.⁴⁰

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 255

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 255-257

3 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola popisuje základní pojmy, které se týkají adaptace. Zohledňuje dílčí kroky vedoucí k fungujícímu začlenění nového pracovníka do organizace. Věnuje se jednotlivým rovinám adaptace a řízení adaptačního procesu i jeho cílům. Zaměřuje se na subjekty a objekty, které se na procesu adaptace významně podílejí, a popisuje jednotlivé fáze procesu adaptace s jeho vyhodnocováním.

3.1 Vymezení pojmů

Adaptace

Adaptace je obecně chápána jako proces, při němž se člověk aktivně přizpůsobuje životním podmínkám, ve kterých žije. Člověk ovšem podmínky, ve kterých žije, nepřijímá jen pasivně. Snaží se je přizpůsobovat vlastním zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace je tak určitou formou aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, ve kterém se nachází. Vzhledem k členitosti prostředí, nemusí být člověk adaptován na všechny specifické vlivy vycházející z prostředí, v němž žije.⁴¹

Adaptabilita

S pojmem adaptace úzce souvisí adaptabilita, kterou můžeme charakterizovat jako jedincovu schopnost přizpůsobení se prostředí. U každého jedince je však rozdílná, protože každý z nás má jiné předpoklady zvládat změny. Adaptabilita úzce souvisí s osobnostními předpoklady a je determinována sociálními podmínkami. Adaptabilita jedince v organizačním prostředí je určitý předpoklad pro zvládnutí pracovní činnosti a začlenění se do sociální skupiny.⁴²

Profesionální adaptace pracovníka

Profesionální adaptaci lze charakterizovat jako účelově usměřovaný proces přizpůsobení se nového pracovníka na konkrétní pracovní a profesionální prostředí jeho činnosti a funkce. Tento proces však není pouze jednosměrný, i sám pracovník ovlivňuje pracovní prostředí. Jedná se tedy o oboustrannou tendenci vzájemné konfrontace hodnot, cílů,

⁴¹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 519

⁴² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130

norem a dalších sociálně psychologických skutečností. Základem je míra flexibility a adaptability, která jedinec dokáže změny vyvolávat, a jak se umí vzniklým změnám přizpůsobovat.⁴³

Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje:

A. Na kulturu organizace – ta se dá charakterizovat jako určitý charakter, duch podniku spolu s jeho pravidly hry, které ovlivňují myšlení a jednání pracovníků. Zahrnuje však i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.⁴⁴ Je to určitá soustava přesvědčení, postojů, domněnek a hodnot, jednání a artefaktů, které sdílí skupina lidí. Kultura organizace formuje jednání a vztahy lidí i způsoby vykonávané práce v organizaci a lze ji charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů.⁴⁵

Podpora organizační kultury se uskutečňuje především těmito nástroji:

- Personální výběr – který je orientován na uchazeče, kteří vyhovují stereotypům dobrého pracovníka.
- Akce vrcholového vedení – pracovníci bedlivě sledují jednání manažerů a vytvářejí si tak model žádoucího a úspěšného chování.
- Socializace – v tomto procesu se noví pracovníci učí normám a zvykům organizace.⁴⁶

B. Na vlastní pracovní činnost, tzn. pracovní adaptace – ta se vždy odehrává v určitém sociálním prostředí i v mezilidských vztazích. Pracovní skupina, do níž nový pracovník vstupuje, má již své zvyklosti, cíle, hodnoty i normy. Jedinec se s těmito již zaběhnutými skutečnostmi postupně seznamuje, porovnává je se svými vlastními hodnotami. Výsledkem je ztotožnění se s nimi či jejich odmítnutí.

C. Na sociální podmínky, tzn. sociální adaptace.⁴⁷

(blíže viz sociální adaptace s. 30 diplomové práce)

⁴³ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 292

⁴⁴ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 9-10

⁴⁵ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 78

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavel, ŠULER, Oldřich. *Management*. Brno: Computer Press, 2006, s. 73

⁴⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130-131

Pracovní adaptace

Po nástupu pracovníka do organizace probíhá adaptační proces, který se dá vyjádřit jako vyrovnávání jedince s prostředím, ve kterém plní své pracovní úkoly. Není to pouhé pasivní přijímání vnějších vlivů, nýbrž široká škála aktivit od úplného přejímání a podřizování se až k úplnému odmítání působících vlivů.⁴⁸ Pracovní adaptace zahrnuje i zvládání změn v nárocích i podmínkách pracovní činnosti, ke kterým dochází důsledkem vědeckotechnického pokroku.⁴⁹

Průběh pracovní adaptace může vykazovat tyto nežádoucí znaky:

- školní odborná příprava neodpovídá požadavkům pracovního zařazení,
- dosavadní zkušenosti z jiného pracoviště či organizace jsou sice konkrétní, avšak opět pracovnímu zařazení neodpovídají,
- pracovníkovy představy o nové práci a jejich podmínkách neodpovídají reálné skutečnosti nebo jsou dokonce v rozporu,
- možnosti a perspektivy nového pracovního místa neodpovídají pracovníkovým aspiracím.⁵⁰

Sociální adaptace

Sociální adaptace se dá charakterizovat jako určité dosavadní zařazení do osobních vztahů pracovní skupiny či kolektivu zaměstnanců. Jde o proces pronikání do mezilidských vztahů v pracovní skupině, který probíhá víceméně spontánně a denně bez zásahů zvenčí. Pracovníci se mnohem rychleji zařadí a najdou si správný postoj a vztah k práci, jestliže proběhne hladce jejich adaptace na nové sociální prostředí.⁵¹

Průběh sociální adaptace může vykazovat tyto nežádoucí znaky:

- zkušenosti s jinou pracovní skupinou, kde měl pracovník již zažitý určitý vzorec chování a postavení, neodpovídají současnému klimatu nové pracovní skupiny,
- představy, postoje a názory nového pracovníka můžou být v rozporu se zaměřením a normami nové pracovní skupiny,
- pracovní skupina se chová k nově přichozímu pracovníkovi lhostejně až odtažitě,

⁴⁸ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 74

⁴⁹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 519

⁵⁰ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 75

⁵¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, s. 407

- vnitřní vztahy v pracovní skupině mohou být konfliktní, nově příchozí pracovník se stává objektem projekce různých zájmů nebo intrik.⁵²

Nepříznivý průběh sociální adaptace může vést k sociální izolaci. Nepřispívá motivaci a má neblahé důsledky pro prožívání, v krajním případě může pracovník firmu v období adaptace opustit. Těmto situacím je třeba ze strany personálního oddělení předcházet. Je třeba přijmout taková opatření, která by eliminovala tyto nežádoucí jevy. Mělo by docházet k pravidelnému kontaktu ze strany personálního oddělení. Za nepostradatelný se považuje i zájem ze strany vedoucích pracovníků o nově příchozí zaměstnance. V obou případech je třeba podporovat takové jednání, které bude v nově nastupujícím pracovníkovi zesilovat pocit jistoty, důležitosti a sounáležitosti ve firmě.

Příznivý průběh pracovní a sociální adaptace nového pracovníka se projevuje především v jeho úspěšné adaptaci na pracovní úkoly i organizaci. Je to stav, kdy má nový pracovník pocit, že již přiměřeně zvládá pracovní úkoly na něj kladené, opadáva z něj počáteční nejistota a stává se přijímaným a uznávaným členem pracovní skupiny.⁵³

Pracovní a sociální adaptace se vždy vzájemně prolínají. Úzké propojení a vzájemné prolínání se projevuje zejména v tom, že úspěšný průběh adaptace pracovníka je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace. Průběh obou rovin adaptace má významný vliv na stabilitu pracovníků v organizaci. Není proto žádoucí, aby byl tento proces ponechán pouze jeho živelnému průběhu. Naopak je třeba, aby bylo vynaloženo veškeré úsilí pro jeho řízení a usměrňování.

Příprava pracovníků

Obsahem pracovní adaptace nového zaměstnance je odborná příprava, která může být systematizovaná nebo má předem stanovenou vnitropodnikovou normou.

Základ přípravy pracovníků tvoří:

- orientace v organizaci,
- orientace na pracovišti,
- zapracování.

Orientace v organizaci – Pracovníkovi jsou formou instruktáže či krátkodobého školení předány informace o jeho pracovním zařazení. Tyto informace obsahují charakteristiku

⁵² MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 75

⁵³ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 76

organizace, její tradice, činnosti a perspektivy. Dále výklad o pracovních povinnostech a podmínkách jako jsou pracovní doba, režim práce i odpočinku, platové podmínky, zaměstnanecké výhody aj. Pracovník je v tomto období seznámen i s podnikovými normami, předpisy a pravidly a v neposlední řadě i s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Orientace na pracovišti – Během orientace na pracovišti dochází k provedení nového pracovníka po pracovišti, jeho seznámení se spolupracovníky a místy jako je šatna, kuchyňka aj. Tuto orientaci zajišťuje bezprostředně nadřízený pracovník či některý ze zkušených pracovníků pracovní skupiny.

Zapracování – Doba nutná na zapracování se často spojuje s úrovní požadovaného vzdělání následovně:

- absolvent základní školy – několik hodin,
- absolvent učebního oboru – několik dnů až týdnů,
- absolvent střední odborné školy – několik měsíců,
- absolvent vysoké školy – až dva roky.

U jednoduchých opakujících se úkolů stačí krátké zapracování, které nevyžaduje odborné vzdělání. Instruktor pracovníkovi pracovní úkol vysvětlí či mu jej ukáže. Pracovník úkol opakovaně provede pod dohledem, instruktor upozorní na chyby či nepřesnosti, a pak už jen záleží na míře osvojení si pracovního postupu v podobě odpovídající dovednosti.

Náročnější obsah pracovních úkolů si žádá zácvik dle předem stanoveného programu či časového plánu. Zácvik probíhá na pracovišti pod vedením zkušeného instruktora nebo v učebním zařízení. Většinou je požadováno základní odborné vzdělání – vyučení v příslušném oboru.

Příprava pracovníků pro kvalifikované místo, kde je předepsáno střední odborné vzdělání, bývá časově i obsahově náročná. Tuto přípravu tvoří soustavné školení ve specializovaných učebnách. Některé organizace využívají u této skupiny pracovníků tzv. assesment centre. Jejich posláním je rozvíjet odborné znalosti a dovednosti za pomoci modelových situací. Dosažené výsledky pak napomáhají při posuzování úrovně způsobilosti a připravenosti pracovníka na danou typovou pozici.

Odborná příprava se týká i pracovníků s vysokoškolským vzděláním, bývá však časově i obsahově náročnější. Mladí absolventi bývají na místa specialistů připraveni v rámci

studijní odbornosti. Většina podniků organizuje tuto přípravu formou adaptačních programů. Jde o předem stanovenou a závaznou přípravu řízenou personálním útvarem organizace.⁵⁴

Významnou formou přípravy pracovníků je průběžná péče organizace o kvalifikaci a odborný růst u stávajících zaměstnanců. Tato péče má několik podob. Jde o různé udržovací a kontrolní kvalifikační kurzy a školení, o vzdělávání se zaměřením na rozšíření odborných znalostí či získání další odbornosti.⁵⁵

3.2 Řízení a cíle adaptačního procesu

Mezi hlavní úkoly řízení adaptace patří zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě. Dále je to také samotné zmírnění stresu pracovníků z jejich nového pracovního působení a minimalizace zátěže ostatních spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo.⁵⁶

Řízení adaptačního procesu zahrnuje dva aspekty:

- aspekt pracovníka – rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost.
- aspekt organizace – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací.

Cíle řízení adaptačního procesu z pohledu pracovníka:

- dosažení toho, aby pracovník dosáhl co nejlépe a nejrychleji pracovní požadavky na něj kladené,
- získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- začlenění se do struktury mezilidských vztahů v kolektivu a do sociálního systému organizace.

⁵⁴ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 7

⁵⁵ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 78

⁵⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130-131

Cíle řízení adaptačního procesu z pohledu organizace:

- snižování nákladů,
- zvyšování efektivnosti práce,
- stabilita jednotlivých pracovních skupin.

Není pochyb o tom, že pracovník může pociťovat v novém prostředí určitou nejistotu, proto uvítá, když mu organizace, u níž pracuje, podá tzv. pomocnou ruku. Proto mívají některé organizace kurzy a účelové semináře zaměřené pro nové zaměstnance, které napomáhají rychlejší a adekvátnější orientaci nově nastupujících zaměstnanců. Součástí takových seminářů bývá i setkání se členy top managementu dané organizace. Jako příklad lze uvést orientační programy pro nové zaměstnance, které za pomoci videozáznamu seznamují pracovníky s historií a tradicí firmy, s jejími současnými projekty i plány do budoucnosti. Cílem takových seminářů je poskytnutí širokého přehledu o organizaci a podpora organizační kultury.

Subjekty procesu adaptace

- **Řídící pracovníci/manažeři** – Patří mezi rozhodující subjekty řízení adaptačního procesu, jsou odpovědní za jeho příznivý průběh. Pokud se jedná o první zaměstnání nového pracovníka, může vedoucí pracovník svým postojem a způsobem komunikace velkou mírou přispět k vykonávané práci, ke vztahu k organizaci i dalšímu sebevzdělávání.
- **Pracovníci personálních útvarů** – Shromažďují podklady o pracovníkovi, kontrolují samotný průběh adaptačního procesu a mají na starost metodické vedení adaptačního procesu.⁵⁷
- **Garanti/mentoři** – Bývají k pracovníkovi přiděleni, usnadňují pracovníkovi orientaci v novém sociálním prostředí, zastávají roli poradce, vzoru aj.

Objekty procesu adaptace

- **Noví pracovníci** – Můžou mít nový nezaslepený pohled na organizaci a lépe tak vnímat různé podněty, např. ke zlepšení nastavení procesů aj.
- **Pracovníci, kteří se vracejí na původní místo po delší době** – Tato skupina pracovníků je tvořena především ženami, které se vracejí po rodičovské dovolené

⁵⁷ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 521

a pracovníky, kteří byli dlouhodobě nemocní nebo těmi, kteří se vracují z dlouhodobého pobytu v zahraničí. Po delší odmlce v pracovním procesu, může u pracovníků docházet k určité ztrátě sebedůvěry a profesionality.

- **Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení** – Jedná se o skupiny pracovníků, u kterých dochází ke změně pracovního zařazení, např. přechod pracovníka z jednoho oddělení do druhého, na základě kariérního růstu, či jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu.
- **Pracovní skupiny** – Stávají se objektem řízení adaptačního procesu, když se v organizaci zavádějí inovační změny. Pracovníci, kteří se sami podílejí na přípravě změny, ji pak snadněji přijímají.⁵⁸

3.3 Fáze a formy adaptačního procesu

Pohledem osoby, které se adaptace týká, můžeme jednotlivé fáze adaptačního procesu rozčlenit následovně:

- **Přednástupní fáze:** anticipační socializace (zkušenosti získané před nástupem na nové místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka) a rozhodnutí pro místo.
- **Nástupní fáze:** nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a osoby, počátek orientačního období.
- **Integrační fáze/metamorfózní fáze:** překonání odborné a sociální integrace.

V odborné literatuře se setkáváme s tzv. čtyřfázovým modelem adaptačního procesu, který zohledňuje, vedle odborné integrace, také individuálně – psychologickou stránku nově nastupujícího pracovníka.

Fáze 1: Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo

U žadatele o pracovní místo dochází ke dvěma různým pohledům na samotné rozhodnutí. Na jedné straně je tato přednástupní fáze formována předchozími zkušenostmi a na straně druhé již dochází k pozitivnímu či negativnímu rozhodnutí o nabídce místa.

⁵⁸ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 522-523

Fáze 2: Nástup do organizace: konfrontace – očekávání a realita se střetávají

První den na novém pracovišti či v nové pracovní skupině může být poznamenán velkou nejistotou společně s možnými milými či nemilými překvapeními. Tyto překvapení vznikají z málo realistických informací poskytnutých při náboru, vědomých i nevědomých očekávání od vlastní osoby, neočekávaných pracovních podmínek aj. Objevuje-li se mnoho překvapení, může nový pracovník utrpět šok z praxe či nastolené reality. Pokud je zklamání v konfrontační fázi masivního charakteru, může dojít i k postupnému distancování se od dění v organizaci či dokonce k odchodu z ní.

Fáze 3: Odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění

V této fázi je třeba, aby si nový pracovník osvojil odpovídající strategie k uspokojivému plnění pracovních úkolů a k sociálnímu styku s kolegy. Přitom platí, že je nutné obeznámit se dobře s úkolem, a poté produkovat žádoucí výsledky. Důležité je také porozumět hodnotám a normám organizace, aby se mohl nový pracovník dostatečně přizpůsobit skupinové a organizační kultuře.

Fáze 4: Plnohodnotné členství v organizaci

Pracovník se stává plnohodnotným členem organizace, když vznikne tzv. psychologická smlouva mezi ním a jeho novým polem působnosti. Hlavní součástí této smlouvy je vnitřní vazba nového pracovníka a identifikace s organizací. Podstatné faktory ovlivňující dobu dosažení plného členství v organizaci jsou:

- pracovní zkušenosti nového pracovníka a shoda kvalifikačního profilu s požadavky práce,
- jednoduchý a komplexní obsah úkolu,
- velikost, struktura a vyjádření obsahu organizační kultury.⁵⁹

Prvky adaptace

A. Realistická a extenzivní informační politika

Podání realistických informací o budoucím pracovišti by ve fázi přijímacího řízení mělo být samozřejmostí, bohužel tomu tak vždy není. Někdy může docházet k záměrnému pozitivnímu zkreslování reality, což může vést k následnému zklamání. Období před

⁵⁹ KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 452

nástupem by mělo být efektivně využito ve formě získání obsáhlejších vstupních informací o organizaci. Žádoucí je podání informací v písemné/elektronické podobě či zorganizování setkání s budoucí pracovní skupinou.

B. Podpora ze strany odpovědné osoby

Velký význam se přičítá individuální podpoře, kterou vykonávají pro nováčka odpovědné osoby. Podpora by měla být, jak ze strany přímých nadřízených, tak ze strany pracovní skupiny. V praxi se velmi rozšířily mentorské systémy, o kterých blíže pojednává kapitola 5.3 diplomové práce.

Podpora bývá zpravidla poskytována:

- Nadřízenými – chování nadřízeného má velký vliv na motivaci pracovníka. Hlavními úkoly nadřízeného pracovníka jsou zprostředkování informací, zadávání optimálních a reálných úkolů a jejich průběžné posuzování. Na základě posuzování zadaných úkolů se může hned v prvopočátku odhalit „správné personální rozhodnutí“ a pracovník tak může získat jistotu či nejistotu v plnění zadaných pracovních úkolů.
- Pracovními skupinami a týmy – pracovní tým má k dispozici důležité informace a může být tím, kdo uspokojuje potřeby sociálního uznání. Při nástupu nového pracovníka se mění mocenské pozice a role ve skupině. Pokud se jedná o velmi soudržnou skupinu, doporučuje se, aby přišla do kontaktu s novým pracovníkem již při výběru. Vedoucí pracovník může umožnit vlivným členům pracovní skupiny kontakt s pracovníkem již v rámci výběrového řízení.
- Mentory v programu mentoringu či patronátního systému – vztahy mentor – mentee vznikají spontánně mezi členy organizace, nebo jsou formálně zavedeny. V programu mentoringu je formálně určená zkušená osoba, jejímž úkolem je doprovázet a podporovat nového pracovníka v procesu adaptace. Doprovází-li nováčka hierarchicky výše postavená osoba, nazýváme tento systém mentor – systém. Pokud se jedná o osobu na stejné pracovní úrovni, nazýváme tento systém jako systém patronátní nebo peer – mentoring.⁶⁰

⁶⁰ KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 454-456

C. Adaptační programy

Ty lze charakterizovat jako souhrn formalizovaných opatření podniku, jejichž úkolem je podpora odborné a sociální integrace pracovníkům po dobu adaptace. Jedná se také o nástroj, kterým lze urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Může zahrnovat rámcovou orientaci určenou pro všechny nové zaměstnance, ale i specifickou orientaci rozdělenou podle pracovních skupin zaměstnanců.⁶¹

Prvky adaptačních programů:

- adaptační akce v širším rámci (např. setkání nových zaměstnanců),
- písemné informační materiály (např. příručky pro nové pracovníky),
- materiály s instrukcemi pro vedoucí/mentory,
- služební cesty za účelem seznámení (např. zastoupení organizace),
- kvalifikační opatření (např. zapojení nových pracovníků do tréninkových programů).⁶²

Podoby adaptačních programů

Nejjednodušší forma adaptačního programu trvá tři až šest měsíců. V jeho průběhu se pracovník seznamuje s obsahem jeho budoucí práce. Upřednostňuje se princip rotace, kdy pracovník postupně vystřídá několik pracovišť. Na každém setrvává několik týdnů. Po ukončení etapy adaptačního programu vypracuje příslušný vedoucí hodnocení pracovníka dle předem stanovené předlohy.

Další formou adaptačního programu může být stáž v jiné organizaci. Může být několikaměsíční až roční. Používá se zejména v těch případech, kdy organizace provádí náročnou inovaci pro nová zařízení a útvary a připravuje si kvalifikované specialisty.

Mezi další formy můžeme zařadit dlouhodobý, až dvouletý, adaptační program mladých absolventů vysokých škol. Je vhodný zejména pro velké hospodářské organizace. Adaptační program je postupně uskutečňován v rozmanitých útvarech různých organizací. Vedoucí příslušného útvaru v závěru zhodnotí průběh adaptačního programu u nového pracovníka a uvede, zda považuje pracovníka za perspektivní posilu pro oblast managementu. Může uvést i to, zda o něj projevuje zájem.⁶³

⁶¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 162

⁶² KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 454-458

⁶³ MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Jinočany: H, 2000, s. 78

Adaptační plány

Úroveň adaptačního plánu má významný vliv na efektivnost celého procesu adaptace. Organizace, které realizují tzv. dílčí adaptační programy, se často považují za progresivní. Dílčí adaptační program lze charakterizovat jako určitý soubor opatření, který reguluje adaptaci určité kategorie zaměstnanců. Tento program může být však současně i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů pro jednotlivé zaměstnance. Adaptační plány jsou zpracovávány na konkrétní zaměstnance a při jejich tvorbě by se mělo vycházet z následujících zásad:

- obsah plánu je závislý na náročnosti a složitosti pracovní činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- z druhu a charakteru práce vychází i délka časového období, na které je plán zpracován,
- forma plánu se odvíjí rovněž od charakteru práce a může mít různé podoby, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly,
- při tvorbě adaptačního plánu je nutno respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku předcházející praxe zaměstnance,
- po splnění plánu adaptace se provádí jeho vyhodnocení a po projednání se zaměstnancem se písemný zápis zakládá do osobního spisu zaměstnance.

Adaptační plány mohou obsahovat i studium organizačních norem, odborné stáže, vstupní školení, zácvikové programy, řešení konkrétních úkolů či zpracování projektů, atp.⁶⁴

3.4 Vyhodnocování adaptačního procesu

Vyhodnocení adaptačního procesu je určitým sběrem a kvalifikovaným posouzením informací získaných v průběhu adaptačního procesu, které jsou potřebné k rozhodnutí o dalším rozvoji nově přijatého zaměstnance. Vhodný způsob vychází z těchto zásad:

- na počátku adaptace má být stanoven adaptační plán i program,
- proces adaptace je třeba průběžně sledovat, vyhodnocovat dílčí efekty jednotlivých adaptačních kroků,
- celý průběh adaptace musí být korigován žádoucím směrem,

⁶⁴ HEINOVÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Šumperk: Jena, 2010 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf.s. 40

- na závěr adaptačního procesu je třeba uskutečnit řízený rozhovor se zaměstnancem, aby bylo možné posoudit přínos adaptace a vyvodit závěry pro další plán rozvoje.

Aby bylo možné správně vyhodnotit proces adaptace, je třeba soustavně a systematicky hodnotit pracovníka. Jde především o hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace, s narůstajícími úkoly, jaký má přístup k práci i jak přispívá k utváření mezilidských vztahů na pracovišti.⁶⁵ Za nejefektivnější zpětnou vazbu o průběhu adaptačního procesu se považuje rozhovor přímého nadřízeného s novým zaměstnancem, protože bezprostřední nadřízený disponuje možnostmi, jak případně řešit vzniklé pracovní a sociální záležitosti přímo na pracovišti.⁶⁶ Doporučuje se, aby byl nový pracovník během svých začátků kontaktován, a to nejen jeho bezprostředním nadřízeným, ale i samotným personálním útvarům. Za optimální se považuje kontaktovat pracovníka během prvního týdne alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou týdnů alespoň jednou za týden. Velmi důležité je i samotné získávání informací od nových pracovníků, a to nejen formou diskuse, ale třeba i anonymních dotazníků.⁶⁷

Na základě hodnocení adaptačního procesu dostává zaměstnavatel ucelenou představu o dalším profesním směřování nově přijatého pracovníka. Dle předem daných kritérií získává zaměstnavatel i pracovník určitou představu o jeho schopnostech plnit si své pracovní povinnosti i úkoly.

Na konci adaptačního procesu přichází na řadu shrnující rozhovor, na jehož základě obdrží pracovník velmi cennou zpětnou vazbu. Rozhovor na konci adaptačního procesu může být shodný s uplynutím zkušební doby. V této chvíli je vhodná doba zhodnotit veškeré výsledky adaptačního procesu a pracovní výkon hodnoceného pracovníka. Poté je možné stanovit rozvojové cíle a dohodnout se na úkolech pro příští období. Na vyhodnocení adaptačního procesu se většinou podílí přímý nadřízený hodnoceného pracovníka a mentor, pokud byl pracovníkovi přidělen.

⁶⁵ STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 77

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 163

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 194-199

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE ČESKÁ POŠTA

Následující kapitola umožňuje krátké seznámení s organizací ČP, která se řadí mezi moderní zaměstnavatele s dlouholetou tradicí a v současné době patří mezi zaměstnavatele s nejvyšším počtem zaměstnanců. Ve stručném přehledu jsou popsány základní služby, které ČP poskytuje veřejnosti.

4.1 Charakteristika organizace a nabízených služeb

ČP je podnik, jehož existence je plně závislá na příjmech a ziscích z prodeje služeb a na racionálním hospodaření. ČP jako státní podnik není financována ze státního rozpočtu. Jejím hlavním cílem je získání a následné udržení si svých zákazníků. Velkou konkurenci představují soukromí přepravci balíků a expresních zásilek. Všichni zaměstnanci pošty by se proto měli snažit o to, aby pošta byla ve svém oboru lepší než konkurence.⁶⁸ Mezi významnou výhodou ČP patří její hustá přepravní síť. Na konci roku 2011 připadalo na jedno obslužné místo 3 067 obyvatel.⁶⁹ ČP má své sídlo v Praze a byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky dne 1. ledna 1993. V současné době plní funkci zřizovatele ČP Ministerstvo vnitra České republiky. Činnosti související s poštovními službami a elektronickými komunikacemi spadají pod Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, na které zároveň přešla i povinnost vydávat poštovní známky.

Skladba služeb České pošty

Služby, které ČP poskytuje, dělíme do několika skupin:

- základními poštovními službami nazýváme tzv. klasické poštovní služby, které jsou spojeny s přemístováním zásilek a peněz a ČP je poskytuje v souladu se zákonem č. 29/2000 Sb., zákon o poštovních službách, ve znění pozdějších změn (dále jen „zákon o poštovních službách“)⁷⁰,
- ostatní služby poskytuje ČP rovněž podle zákona o poštovních službách, ale jejich poskytování není dle tohoto zákona povinné. Jedná se např. o službu zásilek EMS, BALÍK Expres, Balík Do ruky, Balík Na poštu, Obchodní balík do zahraničí, Obchodní psaní aj.,

⁶⁸ Česká pošta. *Poštovní minimum studijní text*. 2012

⁶⁹ Česká pošta. *Výroční zpráva*. 2011

⁷⁰ Česko. *Zákon o poštovních službách*. In: 2000. 18. 1. 2000, č. 29, částka 10.

- do skupiny obstaravatelských služeb řadíme služby, které ČP zajišťuje podle zvláštních právních předpisů tj. např. důchodová služba, služby poskytované na přepážkách KMVS (Kontaktní místo veřejné správy – Czech POINT).

Kromě toho ČP nabízí i další služby na základě uzavřených smluv s aliančními partnery a dále pro POSTSERVIS Hybridní pošta, elektronické služby, maloobchodní prodej zboží aj. Portfolio služeb se mění tak, jak to vyžaduje poptávka na trhu služeb.⁷¹

Právní podmínky poštovních služeb

Pro poskytování poštovních služeb je nezbytné, aby nejen zákazníci pošty, ale i její zaměstnanci, postupovali na celém území České republiky vždy jednotně, a aby byla stanovena práva i povinnosti obou stran. To lze zabezpečit jednotnými předpisy, které platí na celém území republiky. Předpisy se rozlišují podle významu, závaznosti a rozsahu platnosti.

Poskytování a provozování poštovních služeb upravují:

- Již výše uvedený zákon o poštovních službách, který upravuje podmínky pro poskytování a provozování poštovních služeb, a práva a povinnosti účastníků těchto služeb, která jim při tom vznikají.
- Nařízení vlády č. 512/2005 Sb.,⁷² kterým se stanoví částka určující, kdy je provozování poštovní služby, jejímž účelem je dodání písemné zprávy, vyhrazeno držitelům poštovní licence.
- Základní kvalitativní požadavky stanovené Českým telekomunikačním úřadem (dále jen ČTÚ) obsahují požadavky týkající se rychlosti, spolehlivosti a pravidelnosti základních služeb, dostatečné hustoty obslužných míst zajišťujících poštovní podání, otevírací doby provozoven, způsobu dodání a vracení zásilek, vhodného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití.
- Poštovní podmínky vydávané ČP, na základě předchozích norem a se souhlasem ČTÚ.⁷³

⁷¹ Česká pošta. *Poštovní minimum studijní text*. 2012

⁷² Česko. *Nařízení vlády o stanovení poštovního oprávnění*. In: 2005. 1. 1. 2006, č. 512, částka 177.

⁷³ Česká pošta. *Poštovní minimum studijní text*. 2012

4.2 Základní informace o podniku

Název: Česká pošta, s. p.

Právní forma: Státní podnik

Sídlo: Praha 1, Politických vězňů 909/4, 225 99

Generální ředitel: Ing. Petr Zatloukal

Zakladatel: Ministerstvo vnitra České republiky, Nad Štolou 3, 170 34 Praha 7 - Letná

Předmět činnosti: Provozování poštovních a zahraničních poštovních služeb

Orgány podniku: Generální ředitel a dozorčí rada

Počet pošt v roce 2011: 3 394

Počet zaměstnanců v roce 2011: 33 202.⁷⁴

Poslání a strategické cíle

ČP, která u nás tradičně zajišťuje univerzální poštovní služby, si je vědoma své významné společenské role a sociální odpovědnosti a snaží se být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem. Jejím posláním je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží, a to jak tradičními, tak elektronickými formami. V současnosti je nucena reagovat zejména na čtyři klíčové trendy ovlivňující trh a konkurenční prostředí. Jsou jimi nové technologie, změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu, měnící se potřeby zákazníků a liberalizace poštovních služeb. ČP má v úmyslu úzce spolupracovat se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Z tohoto důvodu, se stala provozovatelem unikátního systému datových schránek a datových sítí Ministerstva vnitra České republiky. Za nezbytné považuje ČP i stálé zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti.⁷⁵

Liberalizace poštovního trhu evropské unie

ČP ztratila ke dni 1. 1. 2013 poštovní výhradu, která se vztahovala pouze na zásilky o hmotnosti do 50 g a současně cenou nižší než 18 Kč. V souvislosti s úplnou liberalizací poštovního trhu v České republice v roce 2013, byla Ministerstvem průmyslu a obchodu připravena novela zákona o poštovních službách. Návrh zákona byl schválen vládou ČR a postoupen Parlamentu ČR. ČP se aktivně zapojila do legislativního procesu a navrhla

⁷⁴ Česká pošta: *O české poště - základní informace* [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

⁷⁵ Česká pošta. *Výroční zpráva*. 2011

řadu úprav a změn, směřujících zejména k zajištění rovného postavení na liberalizovaném trhu poštovních služeb.⁷⁶

ČP tak zůstává držitelem poštovní licence na dalších pět let, do roku 2017. Novou licenci provází některé změny. Pošta je stále zavázána poskytovat základní služby a z toho pro ni vyplývají určité povinnosti (např. musí doručovat na každou adresu a má v určité kvalitě stanovený rozsah služeb i poboček).

Vybrané povinnosti držitele poštovní licence:

- plnit poštovní povinnost způsobem, který je v souladu s potřebami veřejnosti a se základními kvalitativními požadavky, včetně soustavného poskytování informací o základních službách a způsobu jejich užití,
- nabízet poštovní služby, na něž se vztahuje poštovní povinnost, podle poštovních podmínek,
- zajistit, aby nedocházelo k neodůvodněnému zvýhodňování nebo znevýhodňování zájemců o základní služby, které jsou obsaženy v jeho poštovní licenci,
- transparentním a nediskriminačním způsobem, na základě písemné smlouvy, umožnit přístup ostatním provozovatelům k prvkům poštovní infrastruktury a k zvláštním službám souvisejícím s provozováním poštovní infrastruktury,
- za dostupné ceny umožňující využívání základních služeb v rozsahu odpovídajícím běžné potřebě osob.⁷⁷

⁷⁶ Česká pošta. *Výroční zpráva*. 2011

⁷⁷ MIKŠÍK, Ondřej. *Poštovní noviny*: Od nového roku podnikáme v čistě tržním prostředí. 7.12. Praha, 2012

5 ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKŮ ČESKÉ POŠTY

Tato kapitola se věnuje adaptačnímu procesu pracovníků ČP. Mapuje současné i předchozí nastavení systému adaptačního procesu a představuje roli mentora, která byla pro účely zdařilejší adaptace začleněna do současné podoby adaptace.

5.1 Analýza současného systému nastavení adaptačního procesu

Adaptační proces je zařazen do systému řízení lidských zdrojů a jeho hlavním cílem je zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a usnadnit jim jejich zapracování. Jedním z jeho cílů je snížit počet zaměstnanců, kteří od organizace odcházejí nejčastěji do tří roků od vzniku pracovního poměru a stabilizovat tak pracovní týmy. Tato skutečnost se může následně projevit ve snížení nákladů na fluktuaci. V neposlední řadě adaptační proces sleduje co nejrychlejší dosahování výkonnosti a kvality práce jednotlivců i pracovních týmů a zvyšování produktivity celé organizace.⁷⁸

Výkonnost nových zaměstnanců ČP založená na jejich odborné zdatnosti, schopnosti komunikovat se zákazníky a schopnosti adaptace na prostředí ČP, závisí ve značné míře na kvalitě adaptačního procesu.

Současný adaptační proces zaměstnanců ČP upravuje Metodický pokyn č. 2/2012 ze dne 8. 3. 2012 (s účinností od 1. 6. 2012), který nahradil Směrnici č. 13/1997. Na jeho základě je stanoven jednotný postup při adaptačním procesu nových zaměstnanců, dále zaměstnanců, kteří se vrací po rodičovské dovolené a zaměstnanců, kterým se mění jejich typová pozice. Metodický pokyn je přehledně rozčleněn do čtrnácti kapitol, které srozumitelně vysvětlují jednotlivé kroky, které vymezují adaptační proces zaměstnanců ČP.

Hlavní cíle adaptačního procesu ČP:

- získání nového zaměstnance pro sdílení a naplňování ekonomických a obchodních cílů ČP,
- integrování nového zaměstnance do firemní struktury, docílení jeho ztotožnění s firemní kulturou a firemními hodnotami,

⁷⁸ HEINOVÁ Hana. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Šumperk: Jena, 2010 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf. s 41

- připravení zaměstnance pro výkon práce na dané typové pozici po ukončení adaptačního procesu,
- zvýšení kvality poskytovaných služeb prostřednictvím plně kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.⁷⁹

Okruhy zaměstnanců, kterých se adaptační proces týká:

- zaměstnanci, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru na dobu neurčitou a na dobu určitou jeden rok a déle,
- zaměstnanci, u kterých v rámci interního trhu práce dochází ke změně typové pozice,
- zaměstnanci, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru, jehož trvání není vymezeno časem, ale událostí (zástup za mateřskou aj.), a zaměstnanci, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru na dobu určitou v délce šesti měsíců až jednoho roku, avšak jen v případě, že přímý nadřízený – s přihlédnutím k personálním záměrům – rozhodne o zařazení takového zaměstnance do adaptačního procesu.

Délka adaptačního procesu

Pokyn udává délku adaptačního procesu na dobu minimálně 2 měsíce a maximálně 3 měsíce. Délka adaptačního procesu závisí na uvážení přímého nadřízeného. Ten o ukončení adaptačního procesu rozhodne po vyhodnocení jeho průběhu a na základě výsledků nového zaměstnance.

Stanovení mentora adaptačního procesu

Metodický pokyn nově stanovuje mentora adaptačního procesu. Mentor je vymezen jako služebně starší zaměstnanec, který disponuje takovými zkušenostmi a odborností, že může pomáhat a radit zaměstnanci, který prochází adaptačním procesem. Mentor je určen vedoucím pracovníkem z řad kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců s doporučenou délkou praxe minimálně 1 rok na dané typové pozici. Metodický pokyn přesně vymezuje typové pozice, kdy je mentor vždy přidělen (viz příloha č. 1 diplomové práce). U ostatních typových pozic rozhoduje o přidělení mentora přímý nadřízený zaměstnanec v adaptačním procesu po dohodě s přímým nadřízeným mentora. Informace týkající se výběru mentora a práce s ním upravuje dokument „Manuál pro vedoucího zaměstnance“. Byl zpracován

⁷⁹ Česká pošta. *Metodický pokyn* č. 2/2012

pro vedoucí pošt k snadnější práci s mentory. Mentoři obdrží v den své nominace příručku „Manuál pro mentora“. Mentorům ČP a práci s nimi se podrobně věnuje kapitola č. 5.4 diplomové práce.

Odměny pro mentory

Mezi významné změny Metodického pokynu č. 2/2012 oproti původní Směrnici č. 13/1997 patří nastavení systému odměňování pro mentory, který by měl napomáhat k větší motivaci a zainteresovanosti zvolených mentorů. Odměna mentorům je stanovena:

- ve výši až 1500 Kč za úspěšně dokončený adaptační proces zaměstnance zařazeného do typové pozice pracovník přepážky, administrátor pošt nebo pracovník přepážky – specialista,
- ve výši až 1000 Kč za úspěšně dokončený adaptační proces zaměstnanců v ostatních typových pozicích,
- ve výši až 250 Kč za neúspěšně ukončený adaptační proces, tzn. v případě ukončení pracovního poměru zaměstnance v průběhu adaptačního procesu.

Přiznání této odměny je v kompetenci přímého nadřízeného mentora, který odměnu schválí na formuláři „Průběh adaptačního procesu“ – viz příloha č. 2 diplomové práce. Odměna je mentorovi vyplacena v následujícím měsíci po úspěšném ukončení adaptačního procesu zaměstnance, kterého mentoroval.

Základní formy adaptačního procesu

A. Průvodce pro nové zaměstnance

Cílem je poskytnout novému zaměstnanci ucelené informace operativního charakteru a usnadnit tak jeho adaptaci na pracovní prostředí a podmínky ČP. Tento materiál obdrží zaměstnanec od svého přímého nadřízeného do čtrnácti dní od nástupu. Je systematicky členěn do třinácti kapitol, které zahrnují následující informace:

- charakteristika úseku řízení lidských zdrojů,
- firemní kultura a firemní hodnoty,
- úplné znění Etického kodexu ČP,
- vnitropodnikové informační zdroje,
- systém odměňování,
- benefity,

- adaptační proces,
- profesní vzdělávání,
- rozvojové vzdělávání,
- pravidla komunikace s médii,
- zajímavé informace jako pracovní doba, práce přesčas, přestávka na jídlo a oddech,
- odpovědi na nejčastější otázky (výplatní termín, vyslání na pracovní cesty, působení odborové organizace aj.),
- užitečné kontakty.

B. Školení pro nové zaměstnance

Cílem je představit novému zaměstnanci ČP, informovat ho o personálních procesech a úkonech, se kterými se setká po nástupu do zaměstnání, pomoci mu orientovat se v možnostech rozvoje zaměstnanců, v systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ČP, a to vše v podobě webového školení. Webové školení je určeno novým zaměstnancům, kteří mají přístup na HR portál. Obsahem tohoto školení jsou tři základní bloky:

- seznámení s ČP,
- co Vás jako zaměstnance ČP čeká,
- rozvoj, hodnocení a odměňování.

C. Poštovní minimum

Cílem je seznámit nového zaměstnance se službami ČP a principy jejich poskytování. Poštovní minimum má podobu webového školení nebo studijního textu určeného k seznámení. Webové školení je určeno novým zaměstnancům, kteří mají přístup na HR portál. Ostatní zaměstnanci obdrží od svého přímého nadřízeného při nástupu studijní text určený k seznámení.⁸⁰ Tento kurz je určen pro zaměstnance na úrovni řídicího a neřídicího managementu, pro správní aparát řídicí i neřídicí a pro nově přijaté zaměstnance s VŠ vzděláním na všech úrovních a pro zaměstnance, kteří jsou zařazeni do uvedených typových pozic: manažer obvodu, vedoucí samostatné a řídicí pošty a pro zaměstnance Postkompletu (vedoucí, vedoucí odboru v provozovně, vedoucí oddělení, směnař, referent poštovního provozu, dispečer).

⁸⁰ Česká pošta. *Metodický pokyn č. 2/2012*

Obsah kurzu:

- všeobecná ustanovení ČP,
- základní principy poskytování poštovních služeb,
- základní poštovní služby,
- ostatní služby,
- organizace poštovní přepravy vnitrostátní a mezinárodní,
- dodací služba,
- reklamace,
- obstaravatelské služby,
- eGovernment, Czech POINT,
- produkty aliančních partnerů.⁸¹

D. Zpracování

Zpracováním prochází všichni zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do adaptačního procesu.

Rozlišují se dva druhy zpracování:

- Typové zpracování je určeno pro zaměstnance na typových pozicích (viz příloha č. 1 diplomové práce).

Pro typové zpracování je povinný obsah s ohledem na specifika dané typové pozice stanoven ve formuláři „Průběh adaptačního procesu“ (viz příloha č. 2 diplomové práce). Znalosti z oblasti klientského přístupu jsou zpracovány formou reminder cards, které jsou umístěny na podnikovém Intranetu ČP. Součástí zpracování je také seznámení s právními a interními předpisy (např. Pracovní řád, Organizační řád, Domácí řád apod.), a to v rozsahu zohledňující odlišnosti jednotlivých organizačních jednotek a pracovišť.

- Netyповé zpracování je určeno pro zaměstnance na všech ostatních typových pozicích.

Pro netyповé zpracování je určení obsahu a rozsahu zpracování v kompetenci přímého nadřízeného zaměstnance v adaptačním procesu. Součástí zpracování je stejně jako u zpracování typového, seznámení se s právními a interními předpisy (např. Pracovní řád, Organizační řád, Domácí řád apod.) v rozsahu zohledňující odlišnosti jednotlivých organizačních jednotek a pracovišť.

⁸¹ Česká pošta. *Katalog kvalifikační přípravy*. 2012

Adaptační minimum

Zaměstnanci, kteří jsou přijímáni na dohody konané mimo pracovní poměr, případně pro zaměstnance přijímané do pracovního poměru sjednaného na dobu kratší než šest měsíců, je určeno Adaptační minimum, které obdrží od přímého nadřízeného v den nástupu. Adaptační minimum má formu menší brožury a obsahuje základní informace týkající se:

- firemní kultury a firemních hodnot,
- úplného znění etického kodexu,
- vnitropodnikových informačních zdrojů.

Vyhodnocení adaptačního procesu

Metodický pokyn upravuje i samotný proces vyhodnocení adaptačního procesu, který bezpochyby patří ke stěžejní části celého adaptačního procesu. Celkový průběh adaptačního procesu se zaznamenává do formuláře „Průběh adaptačního procesu“ (viz příloha č. 2). Na jeho vyhodnocení se podílí jak přímý nadřízený zaměstnanec, tak mentor, pokud byl přidělen. Vyhodnocený formulář zasílá vedoucí pošty na oddělení organizace školení, které jej zadá do programu SAP R/3 a následně jej předá personálnímu oddělení, které ho založí do osobního spisu zaměstnance. Celkové vyhodnocení adaptačního procesu zaměstnanec je třeba realizovat ještě před ukončením adaptačního procesu. Pokud zaměstnanec obdrží ve všech hodnocených parametrech hodnotu 4 ve formuláři „Průběh adaptačního procesu“ (příloha č. 2), je na zvážení přímého nadřízeného, zda s daným zaměstnancem neukončit pracovní poměr ještě ve zkušební době. Při vyhodnocování adaptačního procesu absolvují zaměstnanci „Test při ukončení adaptačního procesu“. O jeho absolvování a vyhodnocení rozhoduje přímý nadřízený zaměstnanec. Tento test je podkladem pro vyhodnocení znalostí a celkového přehledu zaměstnance o ČP a může případně posloužit jako vstupní informace pro další rozvoj zaměstnance.⁸²

5.2 Analýza předchozího systému nastavení adaptačního procesu

Pokud budeme pátrat v minulosti, zjistíme, že Směrnice č.13/1997 obsahovala na svou dobu převážnou většinu nezbytných kroků současného nastavení adaptačního procesu. Ve své podstatě byla velmi podobná stávajícímu Metodickému pokynu č. 2/2012. Dřívější

⁸² Česká pošta. *Metodický pokyn č. 2/2012*

Směrnice platila od jejího vydání v roce 1997, avšak vzhledem k tomu, že u ČP nebyl zavedený program SAP R/3, bylo poměrně obtížné dopátrat se, jak se adaptačnímu procesu věnují samotní vedoucí pošt. Až rok 2002 přinesl program SAP R/3, kde se evidovalo, kdo adaptačním procesem prochází, komu končí a další podrobnosti týkající se adaptačního procesu na ČP. Bylo to právě oddělení organizace školení (dříve oddělení rozvoje), které se této problematice věnovalo a hlídalo, zda vedoucí pošt dodržují Směrnici. Tato Směrnice platila u ČP prakticky do roku 2010, kdy se na Jižní Moravě spustil pilotní projekt adaptačního procesu. Bylo do něj zařazeno sedm pošt regionu Jižní Morava (Brno 100, Brno 101, Holešov, Brno 2, Zlín 1, Uherské Hradiště 1 a Sběrný přepravní uzel Brno 02). Za zmínku stojí fakt, že pilotní projekt byl realizován po dobu dalšího roku. Původně mělo být jeho trvání v délce šest měsíců, a sice od 1. 1. 2010 – 30. 6. 2010. Postupně se k němu přidávaly další pošty regionu Jižní Morava. Na celém území České republiky se některé pošty řídily starou Směrnicí, ač byla oficiálně zrušena. To vedlo k situaci, že konečně dne 8. 3. 2012 (s účinností od 1. 6. 2012) byl celorepublikově rozšířen Metodický pokyn č. 2/2012, který byl dopracován na základě vyhodnocení pilotního projektu na Jižní Moravě.

Vzhledem k tomu, že se bude dále popisovat již neplatná Směrnice, budou z ní vybrána jen nejdůležitější opatření, které dříve upravovala adaptační proces.

Délka adaptačního procesu

Tato Směrnice se věnovala podobně jako nově zpracovaný Metodický pokyn č. 2/2012 délce adaptačního procesu, který byl stanoven na dobu 1 až 3 měsíce. Adaptace byla rozčleněna na základě získané kvalifikace, např. absolventi SŠ s poštovním zaměřením měli stanovenou dobu adaptačního procesu na pouhý jeden měsíc.⁸³

Garant a instruktor adaptačního procesu

Zaměstnancům v adaptačním procesu se věnoval garant či instruktor. Ti byli ustanoveni z řad kvalifikovaných, zkušených a z hlediska osobních kvalit vhodných zaměstnanců. Garant zodpovídal za odbornou část adaptačního procesu a za kvalitní připravenost zaměstnance na pracovní činnost po stránce teoretické i praktické. Mohl jím být přímý nadřízený zaměstnanec nebo zkušený zaměstnanec na cvičné poště nebo cvičném

⁸³ Česká pošta. *Směrnice* č. 13/1997

pracovišti (u zaměstnanců v poštovním provozu a přepravě). Instruktor byl výkonný zaměstnanec na pracovním místě, na němž se v adaptačním procesu připravoval nově nastupující zaměstnanec. Instruktor zodpovídal za praktickou přípravu zaměstnance v adaptačním procesu v jednotlivých činnostech a za kvalitu jejich provedení zaměstnancem. Instruktor zaměstnanců adaptovaných v provozních neřídících funkcích zodpovídal za vlastní realizaci odborného výcviku. V referentských a řídicích funkcích působil převážně v roli poradce.⁸⁴

Cvičné pošty a pracoviště

Zajímavostí také byly tzv. cvičné pošty. Cvičná pošta byla pošta běžně poskytující služby veřejnosti nebo fungující jako běžná součást technologického procesu, určená pro výcvik nově nastupujících zaměstnanců. Na tuto stanovenou poštu docházeli nově nastupující zaměstnanci zpravidla na období 14 dní a procházeli si na ní všechny činnosti poštovního provozu v rámci této konkrétní pošty. Cvičné pracoviště bylo standardní pracoviště na kterékoliv poště, na němž se nově nastupující zaměstnanec připravoval pod vedením zkušeného zaměstnance (instruktora), zejména v profesi doručovatel.

Rozdělení zaměstnanců v adaptačním procesu

- A. Absolventi škol (SŠ, VŠ) – Za absolventa školy byl považován zaměstnanec, jehož celková doba zaměstnání v pracovním nebo obdobném poměru nedosáhla po úspěšném ukončení studia (přípravy) dvou let.
- B. Ostatní zaměstnanci – Adaptační proces ostatních zaměstnanců byl členěn podle dosažené odborné kvalifikace a budoucího funkčního zařazení.

Dosažená odborná kvalifikace:

- získaná na SŠ, VŠ, případně v rámci systému podnikového vzdělávání,
- bez odborné kvalifikace.

Budoucí funkční zařazení:

- neřídící provozní funkce v poště a v poštovní přepravě: poštovní doručovatelé, zaměstnanci poštovního provozu, zaměstnanci poštovní přepravy.

⁸⁴ Česká pošta. *Směrnice č. 13/1997*

- ostatní funkce: manažeři a ostatní vedoucí, referenti na všech stupních řízení – různého odborného zaměření, dělnické profese (řidiči, vrátní, uklízečky apod.), ostatní nezařazení zaměstnanci.⁸⁵

5.3 Mentorování jako součást adaptace zaměstnanců

Zřízení mentoringu u České pošty

Práce u ČP se vyznačuje nejen velkým objemem práce, ale také vysokou pracovní odpovědností jako je např. hmotná odpovědnost jejich pracovníků. Dnes je již také nepostradatelnou součástí práce na poště aktivní obchodní činnost pracovníků první linie (přepážkoví pracovníci, doručovatelé). Je tedy nesmírně důležité, aby byli noví zaměstnanci kvalitně zaškoleni. Ihned v počátcích je v nich třeba probudit zainteresovanost a loajalitu.

Na základě informací získaných z informačního systému SAP/R3 byly po konzultaci s personálním oddělením získány následující údaje. V profesích provozních pracovníků doručovatel, přepážkový pracovník, pokladník pošty, vnitřní služba a administrátor bylo za rok 2012 zaznamenáno, že k ČP na Jižní Moravě nastoupilo celkem 565 pracovníků, z toho 202 pracovníků v období prvního roku svého působení u organizace odešlo. Přesný počet odchodů u typových pozic:

- 154 doručovatelů,
- 2 administrátoři,
- 38 přepážkových pracovníků,
- 8 pracovníků vnitřní služby.

Z výše uvedeného vyplývá skutečnost, že téměř 36 % pracovníků od pošty odešlo v prvním roce svojí působnosti u ČP, což tvoří poměrně významnou část nově příchozích zaměstnanců. Nejen pro tyto účely bylo do procesu adaptace nově začleněno mentorování, od kterého se očekává vyšší stabilita nově příchozích pracovníků.

Mentoring

Přestože mentoring patří mezi velmi staré metody, v prostředí organizací se uplatňuje teprve v posledních desetiletích. Podobně tomu tak je i u ČP, kam byl zaveden až s novým

⁸⁵ Česká pošta. *Směrnice č. 13/1997*

Metodickým pokynem č. 2/2012 především pro účely zdařilé formy adaptace nového zaměstnance. Měl by zajistit novému zaměstnanci úspěšné zapojení do prostředí pošty i pracovního kolektivu.

Mentoring je metoda, která používá speciálně vybrané a vyškolené jedince, kteří následně vedou a pomáhají rozvíjet kariéru svých svěřených chráněnců, tzv. mentorovaných. Účelem mentoringu je doplňovat vzdělávání během výkonu práce, které představuje nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní dovednosti a znalosti, které jsou pro výkon určitého typu pracovního místa žádoucí.⁸⁶

Cílem mentoringu v organizačním prostředí je podporovat a motivovat druhé, řídit jejich učení takovým způsobem, aby co nejvíce mohli maximalizovat svůj potenciál, rozvinuli své schopnosti a zlepšili svůj pracovní výkon. Mentoring se dá také charakterizovat jako určité partnerství, při němž probíhá proces učení. Ve všech formách mentoringu se setkáváme s cíli, kterými jsou získání nových vědomostí, dovedností a osobního rozvoje. Mentoring bývá odvozován od starořeckého Mentora, který působil jako učitel prince Téliemacha, syna krále Odyssea. Mentor neměl pouze Telémacha vychovat, ale především jej naučit, aby dokázal za svůj život převzít odpovědnost. Slovo mentor je tak určitým synonymem důvěrného rádce, přítele, učitele či zkušené a moudré osoby.⁸⁷

Označení mentoring se užívá v případě, kdy je novému a méně zkušenému pracovníkovi přidělen mentor, většinou k tomuto účelu vyškolený pracovník.⁸⁸ Mentoring přináší pozitivní vliv nejen na mentorovaného, ale i na mentora, který se může na základě nového pohledu mentorovaného obohacovat. Vztah mentora a mentorovaného by měl být především založený na partnerství, důvěře a rovnocennosti.

Funkce mentoringu:

- **Vzorová funkce** – postoje, vztahy k hodnotám, způsoby chování jsou novým pracovníkem sledovány a mohou být částečně přejímány.
- **Psychosociální podpůrná funkce** – jedná se o určité akceptování a ocenění pracovníka, přátelský postoj a poradenství v problematických situacích.

⁸⁶ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 894

⁸⁷ BRUMOVSKÁ, Tereza, MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010, s. 14

⁸⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, s. 267

- **Kariérní funkce** – zadávání podnětných úkolů a zviditelnění výkonů, uvedení do organizační mikropolitiky či podpora při povýšení a převedení na jinou pracovní pozici.⁸⁹

5.4 Mentor České pošty

Během náročné doby adaptačního procesu je to právě mentor, kdo pomáhá nově nastupujícímu zaměstnanci při sociální a profesní adaptaci. Jedná se o jedince, který je pro účely mentorování zodpovědně vybrán přímým nadřízeným. Mentorem se u ČP nemůže stát kdokoliv, proto byla pro účely správného výběru mentora a následné práce s ním sestavena pro vedoucí pracovníky podrobná příručka „Manuál pro vedoucího zaměstnance – práce s mentorem adaptačního procesu“.⁹⁰

Mezi hlavní úkoly mentorů patří:

- nabízení podnětných nápadů,
- pomoc při zvyšování sebevědomí,
- podněcování k profesionálnímu chování,
- učení příkladem,
- nabízení odborných rad a zkušeností,
- konfrontace negativního chování a postojů,
- umožnění růstu výkonu,
- vysvětlování fungování organizace,
- podněcování k dosažení stanovených cílů,
- pomoc v kariéře.⁹¹

Profil mentora České pošty

Mentor musí splňovat kvalifikaci požadovanou pro typovou pozici, kterou mentoruje, a mít takové odborné znalosti, které jsou potřebné pro výkon práce u typových pozic, kde je jako mentor přidělen. Jedná se o služebně staršího zaměstnance, který má určité zkušenosti a odbornost a může pomáhat a radit mentorovaným, kteří procházejí adaptačním procesem.

⁸⁹ KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 454-456

⁹⁰ Česká pošta. *Metodický pokyn č. 2/2012*

⁹¹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 345

V praxi to znamená, že pro poštovního doručovatele je mentorem služebně starší doručovatel, pro pracovníka poštovní přepážky služebně starší kolega na stejné pracovní pozici. Odborná praxe na dané typové pozici je pro mentory stanovena na minimální délku praxe v délce trvání jednoho roku. Mentor zastává roli poradce, který by měl umět poskytnout zpětnou vazbu mentorovanému, svému přímému nadřízenému a přímému nadřízenému mentorovaného. Pomáhá mentorovanému začlenit se do pracovního týmu, seznamuje ho s důležitými kontakty. Pomáhá mu ve správné orientaci ve firemní struktuře i v samotné orientaci v prostorách pošty a seznamuje ho s náplní a způsobem jeho práce.⁹²

Výběr mentora

Výběr mentora provádí ve většině případů přímý nadřízený mentora. Může se však stát, že mentor projeví o mentorování zájem sám. V tom případě je vždy schválení mentora v kompetenci přímého nadřízeného žadatele o mentorování. Při volbě mentora pro provozovnu by měl vedoucí pošty přihlížet k tomu, zda má mentor alespoň tyto základní charakteristické znaky:

- přirozenou autoritu,
- zodpovědnost,
- loajálnost vůči firmě,
- trpělivost,
- odolnost vůči náročným situacím,
- ochotu učit se novým věcem,
- empatii,
- schopnost naslouchat aj.

Při výběru vhodného zaměstnance pro mentorskou činnost, by měl brát vedoucí pošty také zřetel na to, zda má kandidát předpoklady, které se hodí pro výkon mentorské činnosti. Za ně je možné považovat následující:

- dobrá úroveň verbální i neverbální komunikace,
- přirozená schopnost vést lidi ke stanovenému cíli pomocí motivace, podněcování, podpory, rady, vysvětlování, osobního příkladu, poskytování zpětné vazby,
- praktické znalosti a dovednosti ve svém oboru, na své nebo podobné typové pozici,
- průřezový přehled o činnosti ČP,

⁹² Česká pošta. *Manuál pro vedoucího zaměstnance - Práce s mentorem adaptačního procesu*. 2010

- znalost problematiky poštovního provozu a dodržování předpisů,
- znalost a dodržování firemních hodnot a klientského přístupu,
- u typových pozic, u kterých je vyžadována aktivní nabídka produktů, rovněž obchodní dovednosti.

Výběru mentora je potřeba věnovat zvýšenou obezřetnost. Nelze hledět na mentora pouze skrze jeho schopnosti či odbornost, ale také na to, jakou osobností mentor skutečně je. Počet mentorů se odvíjí vždy od velikosti konkrétní provozovny. Pro každou typovou pozici by měl být na provozovně minimálně jeden mentor. Při zvolení zaměstnance do role mentora obdrží pracovník od svého přímého nadřízeného příručku „Manuál pro mentora“. Jedná se o pracovní pomůcku, která je systematicky a přehledně rozčleněna do několika oblastí:

- vymezení pojmů, kdo je mentor, kdo mentorovaný,
- co představuje samotné mentorování,
- co se od mentorů očekává z pohledů mentorovaného a přímého nadřízeného,
- jednotlivé kroky, jak zapracovat nového zaměstnance v adaptačním procesu,
- jak vést mentorský rozhovor, jeho příprava, osnova i průběh,
- modelové situace a příklady pro jednotlivé skupiny mentorovaných.⁹³

Na začátku své mentorské činnosti by měl mentor získat od svého přímého nadřízeného informace o:

- počtu mentorovaných, které má na starosti (maximálně 3 mentorované),
- době trvání adaptačního procesu mentorovaného,
- konkrétní specifikaci činnosti, které od něj přímý nadřízený očekává,
- způsobu a termínu poskytování zpětné vazby svému přímému nadřízenému a přímému nadřízenému mentorovaného o průběhu adaptace,
- příslušném formuláři a termínech potřebných k vyhodnocení adaptačního procesu,
- způsobu odměňování mentora.

Činnosti mentora ve vztahu k mentorovanému:

- Instruktaž v praxi – mentor předvádí formou instruktaže činnosti související s danou typovou pozicí, mentorovaný přímo pozoruje práci mentora v praxi.

⁹³ Česká pošta. *Manuál pro mentory*. 2010

- Dohled a kontrola při zapracování mentorovaného – mentor vede, koordinuje a kontroluje činnost mentorovaného.
- Vedení rozhovorů s mentorovaným, podávání zpětné vazby – zde je nutné dodržovat zásady poskytování zpětné vazby.
- Průběžné poskytování zpětné vazby přímému nadřízenému mentorovaného i přímému nadřízenému mentora o průběhu adaptačního procesu.⁹⁴ – v průběhu mentorování může mentor upozornit přímého nadřízeného na neuspokojivý průběh adaptace nového zaměstnance. Je také oprávněný k tomu, aby podal stanovisko přímému nadřízenému zaměstnanci v adaptačním procesu k jeho setrvání v pracovním poměru na základě vyhodnocení jeho adaptačního procesu.⁹⁵

Mentor zodpovídá za přípravu a výcvik zaměstnance. Po celou dobu trvání adaptačního procesu spolupracuje mentor s přímým nadřízeným, podává mu zpětnou vazbu o svěřeném mentorovaném a společně s ním se podílí na vyhodnocení průběhu adaptačního procesu.

Úspěšně zakončený adaptační proces může mít vazbu na zvýšení platu. Vedoucí pošty musí po jeho ukončení zaslat vyplněný formulář „Průběh adaptačního procesu“ (viz příloha č. 2 diplomové práce) k oddělení organizace školení, kde ho jeho pracovníci zadají do programu SAPU společně s přiznanou odměnou a poté jej zašlou na personální oddělení k založení do osobního spisu pracovníka.

⁹⁴ Česká pošta. *Manuál pro vedoucí zaměstnance – Práce s mentorem adaptačního procesu*. 2010

⁹⁵ Česká pošta. *Metodický pokyn č. 2/2012*

6 VÝZKUM

Následující kapitola mapuje současný způsob nastavení adaptačního procesu u organizace ČP. Mezi stěžejní cíle výzkumu, patří zjistit pomocí dotazníkového šetření, jak jsou pracovníci spokojeni s novým způsobem a organizací nastavení adaptačního procesu, a do jaké míry jim pomáhá při adaptaci nově zřízená role mentora.

6.1 Metodologie a metodický postup

Projekt šetření

Hlavním cílem šetření je zjistit názory zaměstnanců ČP na nastavení adaptačního procesu v organizaci. Na základě dotazníkového šetření jsem se pokusila zmapovat, zda zaměstnancům současný systém nastavení vyhovuje více než předchozí způsob nastavení, a jak jsou spokojeni s nově zavedenou pozicí mentora, jehož role byla pro účely zdařilé adaptace významně posílena.

Formulace hypotéz

Hypotézy jsou právem považovány za jádro kvantitativních výzkumů. Při jejich formulaci je třeba dodržovat tyto základní pravidla:

- hypotéza je tvrzení, které je vyjádřeno oznamovací větou (naopak výzkumný problém je vhodné vyjádřit větou tázací),
- hypotéza musí vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými (musí být formulována jako tvrzení týkající se rozdílů, vztahů či následků),
- hypotéza musí být empiricky ověřitelná.⁹⁶

K naplnění cíle diplomové práce byly stanoveny tyto tři základní hypotézy:

- Hypotéza č. 1 Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob nastavení.
- Hypotéza č. 2 Příznivé pracovní vztahy na pracovišti se podílejí na zdařilé adaptaci více, než nepříznivé pracovní vztahy.
- Hypotéza č. 3 Pracovníci považují mentorskou činnost za přínosnější, než činnost instruktora.

⁹⁶ CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 19

Charakteristika zkoumaného vzorku

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na cílovou skupinu přepážkových pracovníků v rámci regionu Jižní Morava, kteří nastoupili k firmě v průběhu celého roku 2012. Výběr regionu Jižní Morava úzce souvisí se skutečností, že na jeho území se odehrával pilotní projekt, kterému se podrobněji věnovala kapitola 5.2 diplomové práce. Vzhledem k tomu, že mezi hlavní cíle dotazníkového šetření patřilo zjištění, jak pracovníci vnímají rozdíly v nastavení adaptačního procesu oproti původnímu nastavení, a jak se osvědčila v praxi nově zřízená role mentora, byl sestaven dotazník současně pro dvě skupiny pracovníků. Jednalo se o pracovníky, kteří nastoupili do firmy do měsíce června roku 2012 a pro pracovníky, kteří nastoupili od měsíce června 2012. Jak již bylo v kapitole 5.2 uvedeno, od měsíce června 2012 začal nově platit Metodický pokyn č. 2/2012 v rámci celé České pošty. Pro tyto účely bylo v dotazníku rozděleno dvojí názvosloví pro osobu, která se pracovníkům po dobu zácviku věnovala. Novým nástupům se dle nového Metodického pokynu věnovala osoba mentora a pracovníkům s nástupy do 6/2012 se dříve věnoval instruktor. Toto označení „mentor/instruktor“ bylo pracovníkům vysvětleno v poznámce na přední straně dotazníku.

Metoda výzkumu

Jako metoda výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Jeho princip spočívá v dotaznících vyplňovaných respondenty formou tužka x papír a patří mezi nejběžnější metodu sběru dat v kvantitativním šetření.⁹⁷

Dotazník (viz příloha č. 3) tvoří celkem třicet otázek, kdy otázky 1-21 jsou ve formě tvrzení a dotazovaný vyjadřuje míru svého souhlasu či nesouhlasu na škále: souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.

Otázky 22-25 mají 4 předdefinované odpovědi, z čehož poslední je formou jiné možnosti, do které mohou pracovníci vyjádřit jiný názor. Cíleně byly do dotazníku zařazeny 4 otevřené otázky (otázky 26-29), ve kterých bylo možné vyjádřit svůj názor a postoj. Poslední otázka dotazníku č. 30 (Od kdy pracujete u organizace Česká pošta) rozhodovala o tom, do jaké skupiny dotazovaných pracovníka zařadit.

⁹⁷ PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, s. 14

Sběr dat

Samotnému sběru dat předcházelo pilotní přezkoušení v počtu 5-ti rozdaných dotazníků. Za hlavní roli pilotního přezkoušení se považuje fakt, zda jsou otázky a položky dotazníku srozumitelné, jasné a jednoznačné, a jak dlouho zabere respondentovi jeho vyplnění.⁹⁸ Na základě přezkoušení dotazníku, byla upravena jedna otázka vztahující se k osobě mentora. Dotazníky z pilotního přezkoušení do výzkumu zařazeny nebyly.

Sběr dat k dotazníkovému šetření probíhal během měsíců prosinec 2012 – únor 2013. Cílem bylo shromáždit alespoň 100 ks vyplněných dotazníků. Celkem bylo rozdáno 120 ks dotazníků. Část dotazníků (46 ks) byla po předchozí domluvě rozdána lektory ČP na kurzech. Dotazníky na kurzech byly ve většině případů vyplněny pracovníky z první skupiny (nástupy do 6/2012), proto byla další distribuce dotazníků zaměřena především na skupinu pracovníků s nástupy od 6/2012. Veškeré podklady pro vytipování nově přichozích pracovníků byly konzultovány s personálním oddělením pomocí systému SAP R/3. Ze zbývajících částí bylo 8 dotazníků rozdáno osobně přímo přepážkovým pracovníkům na vybraných poštách a 66 dotazníků bylo zasláno v zalepených obálkách na pošty s předepsaným jménem vybraného pracovníka.

Při distribuci i vyplňování dotazníků byl kladen důraz na anonymitu respondentů. Dotazníky, které byly rozdány osobně, byly následně i osobně na daných poštách vybrány. Ty dotazníky, které byly rozeslány přímo na adresy pracovníků pošt, měly v obálkách přidaný list s instrukcí, že po jejich vyplnění mají být v přiložené předepsané obálce zaslány služebními deskami přímo na adresu personálního oddělení, odkud byly průběžně předávány k vyhodnocení. Obálka byla označena ve svojí levé polovině heslem „adaptační proces“, aby nedocházelo k porušení anonymity tím, že by ji otevřela neoprávněná osoba. Z celkového počtu rozdaných 120-ti dotazníků se jich vrátilo celkem 95 ks (46 ks z kurzů, 8 osobní převzetí, 41 v zalepených obálkách z pošt), což tvoří návratnost 79 %. Z uvedených 95 ks dotazníků bylo následně vyřazeno 6 ks dotazníků pro jejich neúplné vyplnění s nevyhovujícími hodnotami.

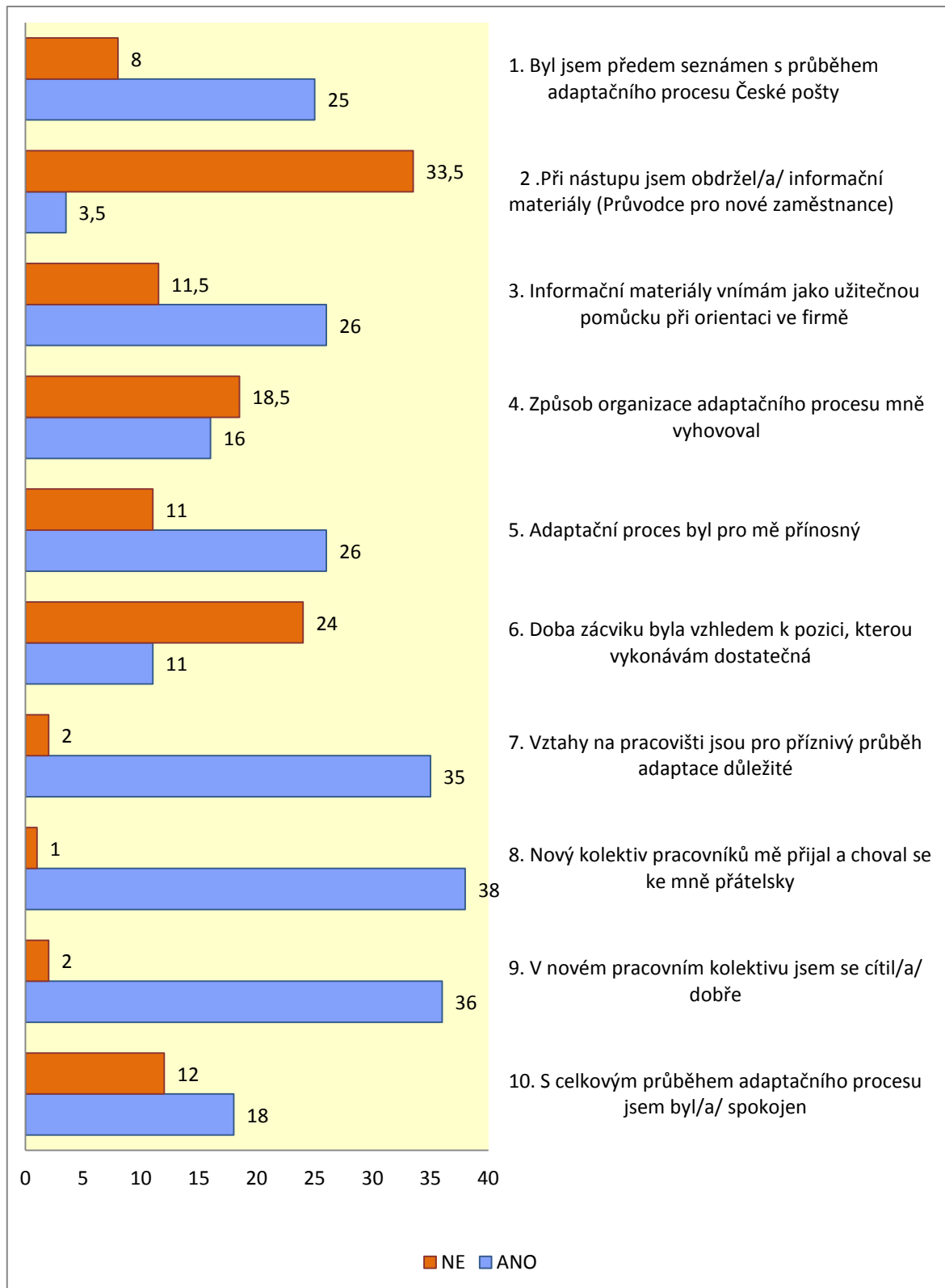
Na vyhodnocení dotazníkového šetření bylo použito celkem 89 ks dotazníků, z nichž 45 ks tvořilo skupinu pracovníků s nástupem do 6/2012 a 44 ks dotazníků bylo zodpovězeno pracovníky, kteří absolvovali adaptační proces v nové podobě, tj. nástupy od 6/2012. Na základě tohoto kritéria byly dotazníky při vyhodnocování rozděleny do dvou skupin.

⁹⁸ PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008, s. 50

Odpovědi na tvrzení z dotazníku pod čísly 1-21 byly pro přehlednost do grafického znázornění přeneseny pouze v podobě ano – ne. Jednotlivým výrokům byla přidána numerická hodnota dle váhy přiřádané danému tvrzení. Možnosti „*souhlasím a nesouhlasím*“ byly násobeny hodnotou 1 a možnosti spíše „*souhlasím a spíše nesouhlasím*“ byly násobeny hodnotou 0,5. Dosahované hodnoty z přední strany dotazníků jsou zařazeny pod komentáři u jednotlivých grafů. Tato tvrzení byla následně rozdělena do dvou oblastí. První oblast se týkala průběhu adaptačního procesu, druhá oblast byla zaměřena na osobu instruktora/mentora. Zároveň byla tato skupina tvrzení vyhodnocena a následně graficky znázorněna ve dvou vyhotoveních. První pro skupinu pracovníků s nástupy do 6/2012 a druhá pro skupinu pracovníků, kteří do firmy nastoupili až v době platnosti nového Metodického pokynu č. 2/2012.

6.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Graf 1: Průběh adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem do 6/2012



Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

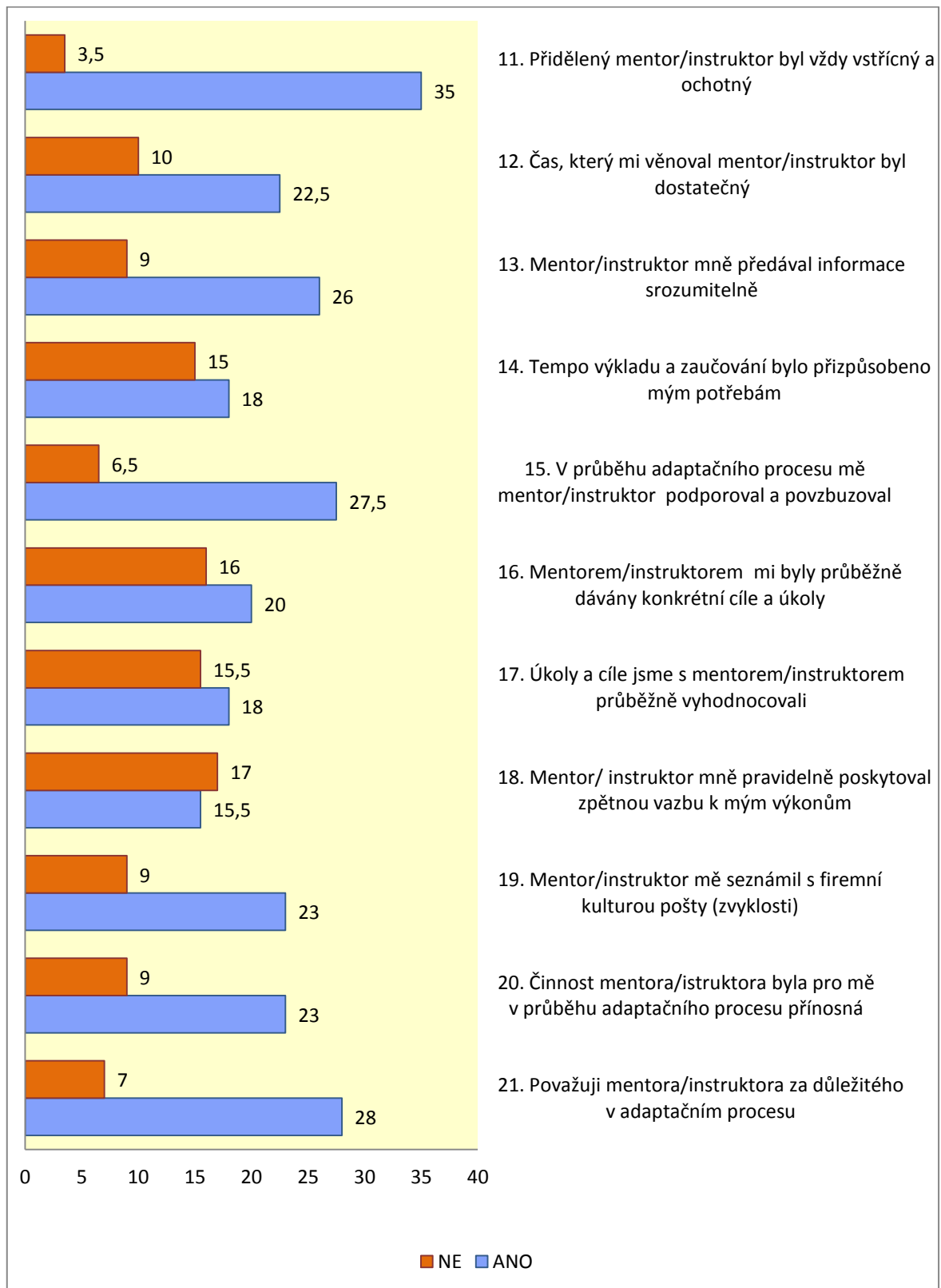
- pracovníci byli převážně informováni o průběhu adaptačního procesu,
- při nástupu neobdrželi informační materiály, což je pochopitelné, protože v době jejich nástupu ještě nebyla příručka Průvodce pro nového zaměstnance oficiálně schválena,
- informační materiály hodnotí jako užitečnou pomůcku při orientaci ve firmě,
- se způsobem organizace adaptačního procesu pracovníci nejsou příliš spokojeni, převládá zde negativní hodnocení,
- přínos adaptačního procesu hodnotí spíše kladným způsobem,
- doba zácviky je pro pracovníky nedostatečná,
- pracovníci pokládají vztahy na pracovišti za důležitou součást adaptace,
- pracovní kolektiv pracovníky přijal kladně a cítili se v něm dobře,
- pracovníci jsou celkově s průběhem adaptačního procesu spokojeni a vnímají jej jako přínosný.

Tabulka 1: Dosahované hodnoty z dotazníků – průběh adaptačního procesu nástupy do 6/2012

		souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
1.	Byl jsem předem seznámen s průběhem adaptačního procesu České pošty	20	10	14	1
2.	Při nástupu jsem obdržel/a/ informační materiály (Průvodce pro nové zaměstnance)	2	3	13	27
3.	Informační materiály vnímám jako užitečnou pomůcku při orientaci ve firmě	20	12	3	10
4.	Způsob organizace adaptačního procesu mně vyhovoval	14	4	17	10
5.	Adaptační proces byl pro mě přínosný	21	10	6	8
6.	Doba zácviky byla vzhledem k pozici, kterou vykonávám dostatečná	6	10	10	19
7.	Vztahy na pracovišti jsou pro příznivý průběh adaptace důležité	29	12	4	
8.	Nový kolektiv pracovníků mě přijal a choval se ke mně přátelsky	33	10	2	
9.	V novém pracovním kolektivu jsem se cítil/a/ dobře	31	10	4	
10.	S celkovým průběhem adaptačního procesu jsem byl/a/ spokojen	9	18	12	6

Zdroj: vlastní

Graf 2: Instruktor adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem do 6/2012



Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

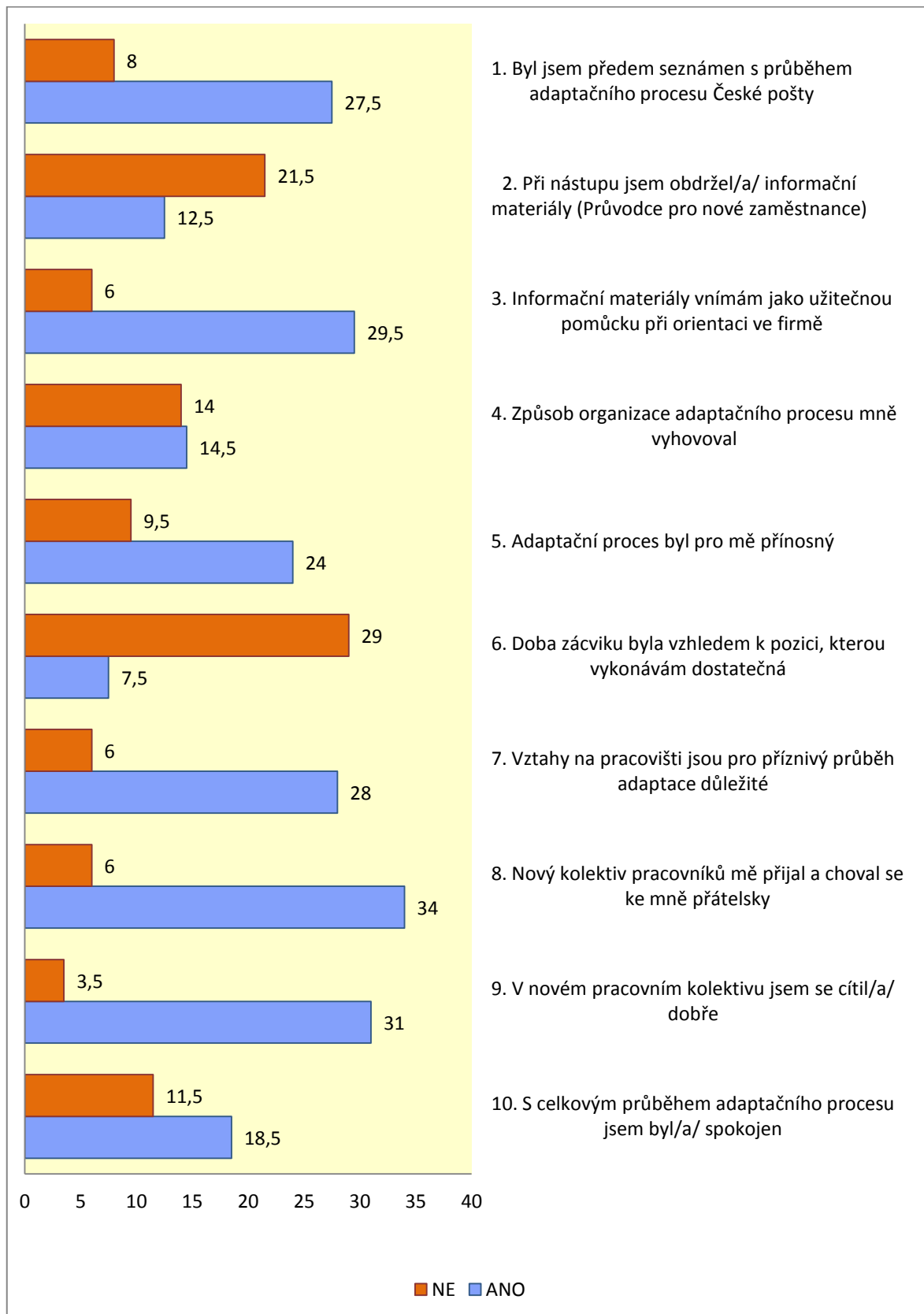
- pracovníci vnímají přiděleného instruktora jako osobu vstřícnou a ochotnou,
- kladně je hodnocen i čas, po který jim instruktor věnoval,
- informace předávané instruktorem jsou považovány za srozumitelné,
- tempo výkladu a zaučování je hodnoceno poměrně vyváženým způsobem,
- po dobu adaptačního procesu pracovníci vnímali, že je instruktor povzbuzoval a podporoval,
- tvrzení, zda byly pracovníkům pravidelně zadávány úkoly, které by byly následně vyhodnocovány, dosahuje poměrně vyvážených hodnot,
- podávání zpětné vazby instruktorem k pracovním výkonům je hodnoceno více negativně,
- instruktor pracovníky seznámil se zvyklostmi pošty,
- činnost instruktora považují pracovníci za přínosnou,
- u tvrzení důležitosti instruktora pro součást adaptačního procesu převažuje kladné hodnocení.

Tabulka 2: Dosahované hodnoty z dotazníků – instruktor adaptačního procesu nástupy do 6/2012

		souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
11.	Přidělený mentor/instruktor byl vždy vstřícný a ochotný	30	10	3	2
12.	Čas, který mi věnoval mentor/instruktor byl dostatečný	15	15	10	5
13.	Mentor/instruktor mně předával informace srozumitelně	20	12	8	5
14.	Tempo výkladu a zaučování bylo přizpůsobeno mým potřebám	12	12	12	9
15.	V průběhu adaptačního procesu mě mentor/instruktor podporoval a povzbuzoval	20	15	7	3
16.	Mentorem/instruktozem mi byly průběžně zadávány konkrétní cíle a úkoly	15	10	8	12
17.	Úkoly a cíle jsme s mentorem/instruktozem průběžně vyhodnocovali	11	14	9	11
18.	Mentor/ instruktor mně pravidelně poskytoval zpětnou vazbu k mým výkonům	10	11	14	10
19.	Mentor/instruktor mě seznámil s firemní kulturou pošty (zvyklosti)	15	16	10	4
20.	Činnost mentora/instruktora byla pro mě v průběhu adaptačního procesu přínosná	13	20	6	6
21.	Považuji mentora/instruktora za důležitého v adaptačním procesu	21	14	6	4

Zdroj: vlastní

Graf 3: Průběh adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem od 6/2012



Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

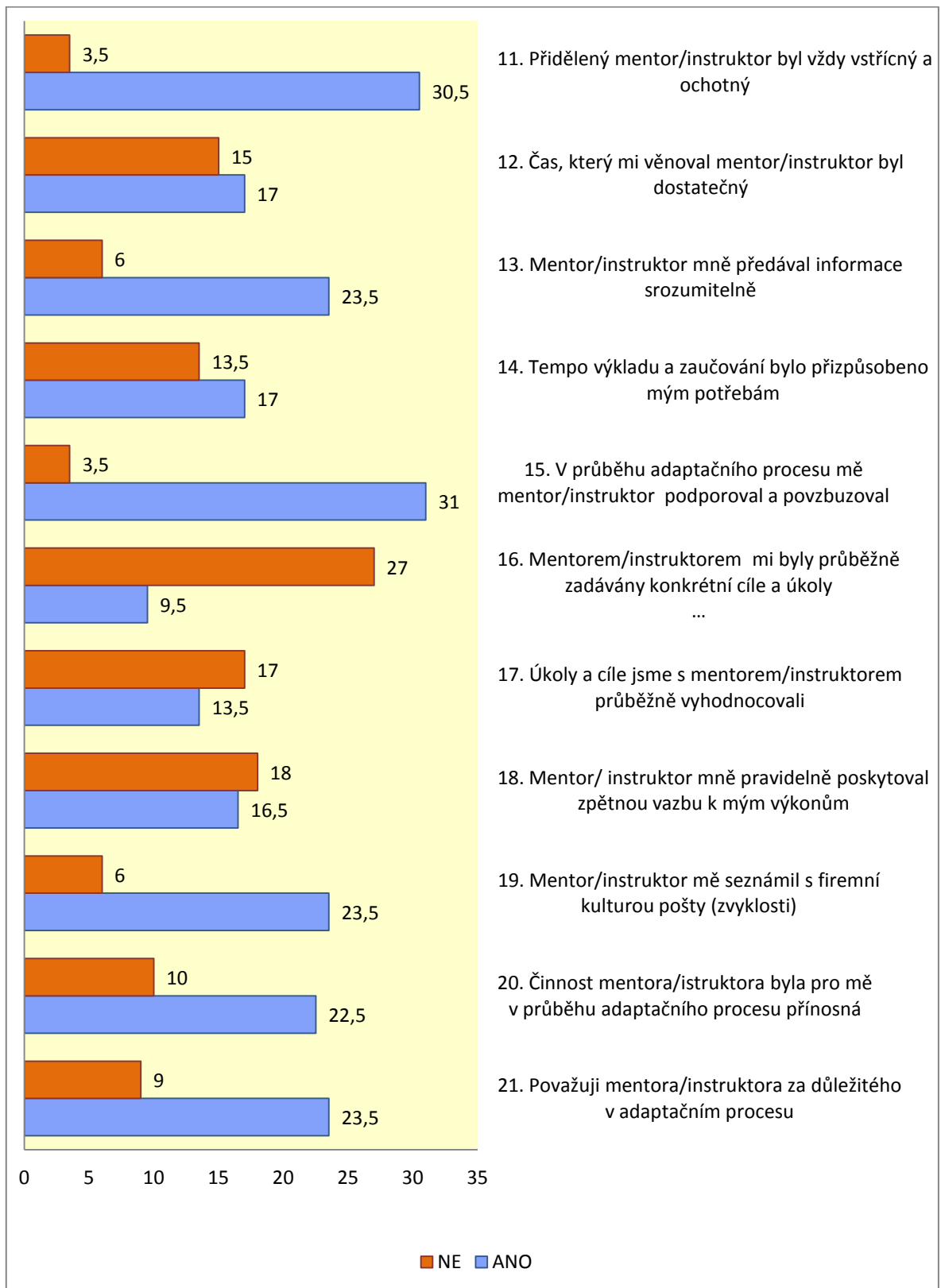
- pracovníci hodnotí průběh adaptačního procesu převážně kladným způsobem,
- při nástupu do organizace většina pracovníků neobdržela informační brožuru,
- informační materiály považují pracovníci jako užitečnou pomůcku při orientaci ve firmě,
- tvrzení vyjadřující spokojenost se způsobem organizace adaptačního procesu vykazuje vyvážené hodnocení,
- adaptační proces je pracovníky hodnocen jako přínosný,
- u tvrzení odkazující se na dobu zácviku převažuje záporné hodnocení,
- vztahy na pracovišti jsou pracovníky hodnoceny kladně,
- způsob přijetí novým kolektivem vykazuje kladné hodnocení,
- pracovníci uvádějí, že se v novém kolektivu cítili dobře,
- s celkovým průběhem adaptačního procesu jsou pracovníci spíše spokojeni.

Tabulka 3: Dosahované hodnoty z dotazníků – průběh adaptačního procesu nástupy od 6/2012

		souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
1.	Byl jsem předem seznámen s průběhem adaptačního procesu České pošty	22	11	6	5
2.	Při nástupu jsem obdržel/a/ informační materiály (Průvodce pro nové zaměstnance)	8	9	11	16
3.	Informační materiály vnímám jako užitečnou pomůcku při orientaci ve firmě	25	9	8	2
4.	Způsob organizace adaptačního procesu mně vyhovoval	5	19	12	8
5.	Adaptační proces byl pro mě přínosný	19	10	11	4
6.	Doba zácviku byla vzhledem k pozici, kterou vykonávám dostatečná	6	3	12	23
7.	Vztahy na pracovišti jsou pro příznivý průběh adaptace důležité	22	12	8	2
8.	Nový kolektiv pracovníků mě přijal a choval se ke mně přátelsky	33	2	6	3
9.	V novém pracovním kolektivu jsem se cítil/a/ dobře	23	16	3	2
10.	S celkovým průběhem adaptačního procesu jsem byl/a/ spokojen	9	19	9	7

Zdroj: vlastní

Graf 4: Mentor adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem od 6/2012



Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

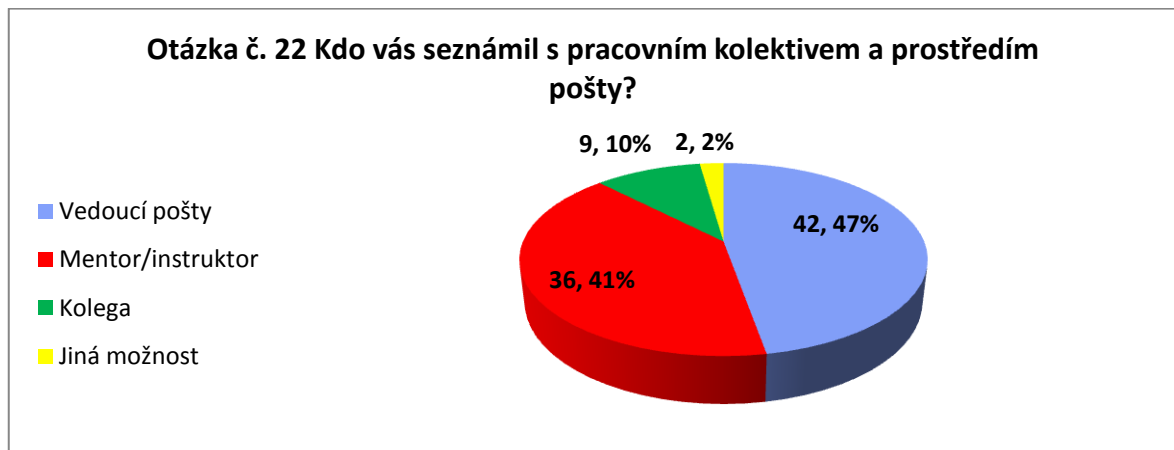
- pracovníci pokládají osobu mentora za vstřícnou a ochotnou,
- tvrzení vymezující čas, po který se jim mentor věnoval, dosahuje poměrně vyváženého hodnocení,
- způsob, jakým mentor předával pracovníkům informace, je hodnocen převážně kladně,
- tempo výkladu a zaučování je hodnoceno poměrně vyváženým způsobem,
- v průběhu adaptačního procesu byli pracovníci mentorem povzbuzováni a podporováni,
- mezi dotazovanými pracovníky převládá negativní hodnocení u tvrzení, které se vztahuje k zadávání a vyhodnocování úkolů,
- zpětná vazba nebyla pracovníkům vždy podávána,
- mentor seznámil pracovníky se zvyklostmi a kulturou pošty,
- činnost mentora hodnotí pracovníci jako přínosnou,
- převážná většina respondentů se vyjadřuje kladným způsobem ke tvrzení, které se vztahuje k důležitosti mentora jako nezbytné součásti adaptačního procesu.

Tabulka 4: Dosahované hodnoty z dotazníků – mentor adaptačního procesu nástupy od 6/2012

		souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
11.	Přidělený mentor/instruktor byl vždy vstřícný a ochotný	23	15	5	1
12.	Čas, který mi věnoval mentor/instruktor byl dostatečný	8	18	6	12
13.	Mentor/instruktor mně předával informace srozumitelně	13	21	8	2
14.	Tempo výkladu a zaučování bylo přizpůsobeno mým potřebám	8	18	9	9
15.	V průběhu adaptačního procesu mě mentor/instruktor podporoval a povzbuzoval	23	16	3	2
16.	Mentorem/instruktozem mi byly průběžně zadávány konkrétní cíle a úkoly	8	3	12	21
17.	Úkoly a cíle jsme s mentorem/instruktozem průběžně vyhodnocovali	7	13	14	10
18.	Mentor/ instruktor mně pravidelně poskytoval zpětnou vazbu k mým výkonům	11	11	8	14
19.	Mentor/instruktor mě seznámil s firemní kulturou pošty (zvyklosti)	13	21	8	2
20.	Činnost mentora/instruktora byla pro mě v průběhu adaptačního procesu přínosná	17	11	12	4
21.	Považuji mentora/instruktora za důležitého v adaptačním procesu	18	11	12	3

Zdroj: vlastní

Graf 5: Kdo vás seznámil s pracovním kolektivem a prostředím pošty – všichni dotazovaní

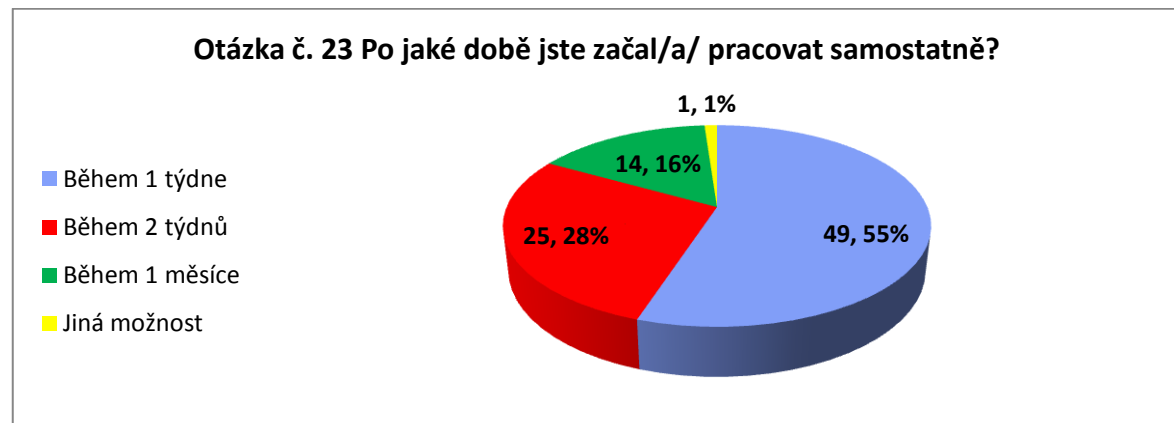


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

- pracovníky nejčastěji seznamuje s kolektivem a prostředím pošty vedoucí dané provozovny a mentor/instruktor,
- v jiné možnosti byly uvedeny názory „administrátor a nikdo“.

Graf 6: Po jaké době jste začal/a/ pracovat samostatně – všichni dotazovaní

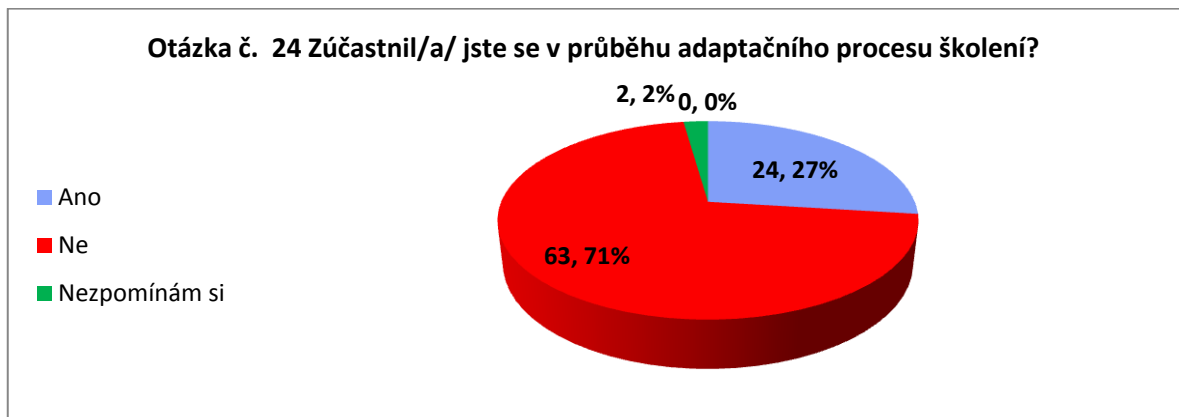


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

- respondenti se shodují, že nejčastěji začínají pracovat samostatně již během 1 týdne,
- v jiné možnosti bylo uvedeno „2 dny“.

Graf 7: Zúčastnil/a/ jste se v průběhu adaptačního procesu školení – všichni dotazovaní

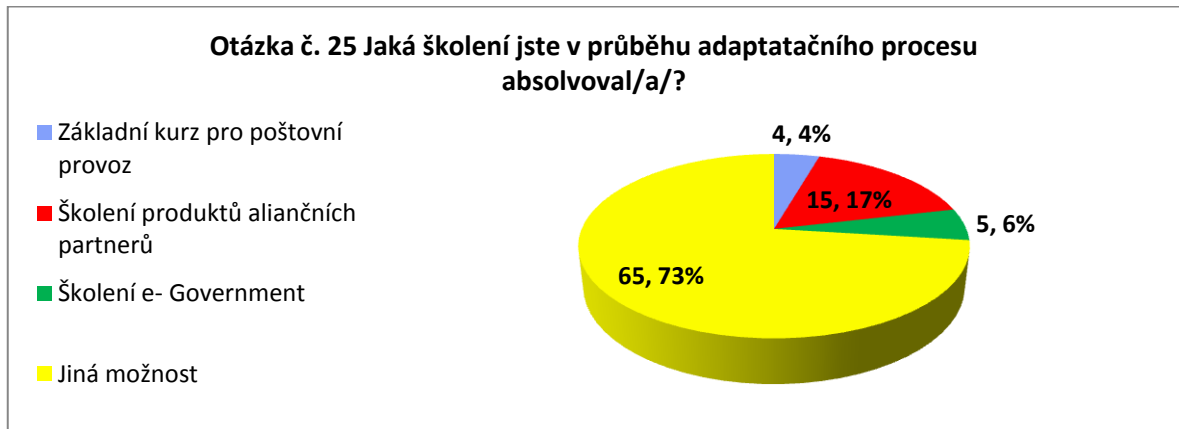


Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

- Mezi pracovníky převládá názor, že se v době trvání adaptačního procesu téměř neúčastní školení.

Graf 8: Jaká školení jste v průběhu adaptačního procesu absolvoval/a/ – všichni dotazovaní



Zdroj: vlastní

Komentáře k výstupům z dotazníku:

- dosahované hodnoty ukazují, že se pracovníci minimálně účastní v době adaptace školení a pokud ano, jedná se o školení produktů pro alianční partnery,
- v jiné možnosti převládaly názory „žádné“.

U otevřených otázek č. 26-29, kam se mohli pracovníci vyjádřit, bylo zaznamenáno poměrně velké množství odpovědí. Následující vyhodnocení otevřených otázek bude interpretováno přímo způsobem, jakým se pracovníci na položené otázky vyjadřovali s přihlédnutím k pořadí dle četnosti výskytu. Ty výroky, které se opakovaly, jsou vyjádřeny pouze jedním vybraným způsobem. Zajímavé odpovědi jsou zvýrazněny tučným písmem.

- Otázka č. 26. Jaká doporučení byste dal/a/ nově příchozím zaměstnancům?

Doslovná interpretace pracovníků: aby se nebáli zeptat na věci, které neznají; **ochotu učit se novým věcem a neočekávaným situacím**; pevné nervy; na poště se toho hodně naučíte a zároveň ztratíte mnoho času; tato práce je vhodná pro lidi, kteří zatím nemají děti nebo je mají už odrostlé; **požadovat školení v době adaptace**; cokoliv mentor řekne, tak si psát; čím víc poznámek, tím lépe; během zácviku si dělat poznámky; přistupovat aktivně k zácviku; vydržet; psát si srozumitelně poznámky a vždy je mít u sebe; trpělivost; najít si raději jiné zaměstnání; nepracujte na poště.

Stručný komentář k odpovědím na otázku č. 26

Na základě výše uvedených odpovědí je zřejmé, že se pracovníci shodují na potřebě neustále se dotazovat na nejasné skutečnosti ihned v počátcích zácviku a využívat vlastní srozumitelně sepsané poznámky při vlastní práci. Pracovníci doporučují nově příchozím kolegům, aby požadovali v době adaptace účast na školení.

- Otázka č. 27. Jaká podnětná doporučení byste dal/a/ firmě týkající se průběhu adaptačního procesu?

Doslovná interpretace pracovníků: **delší dobu na zácvik**; **více času na zaškolení**; **přizpůsobit adaptační proces dané typové pozici**; **zaslat nové zaměstnance na školení co nejdříve**; věnovat více zácviku těm, co nemají poštovní školu; **vybírat za mentory jen zkušené pracovníky**; důsledně proškolovat – neděje se to; aby nové pracovníky posílali na školení; posílat na základní poštovní kurz; **více informačních pomůcek**; **aby mentor nebyl na poště jen o dva měsíce déle než nováček**; investice do vzdělání nových zaměstnanců; delší dobu na zaučení – základní poštovní kurz do měsíce od nástupu.

Stručný komentář k odpovědím na otázku č. 27

Uvedené odpovědi dokazují, že pracovníci považují dobu zaškolení za nedostatečnou a nejsou spokojeni s tím, že se jim v době adaptace nedostává školení.

- Otázka č. 28. Co by Vám v průběhu adaptačního procesu pomohlo nejvíce?

Doslovná interpretace pracovníků: více času na zaučení; **absolvovat školení; delší doba adaptačního procesu;** dřívější znalost poštovního provozu; **více prostoru na práci s mentorem; aby na mě měl více času mentor;** školení na alianční partnery; více času na poznámky; **školení, na kterých jsem nebyla;** ohleduplnost od kolegů; zkrácená pracovní doba; **více pracovat s instruktorem, neměl na mě čas;** školení pro poštovní provoz; pomoc od kolegů, jejich ochotné vystupování; kdyby mě zaučoval člověk, který opouští funkci, na kterou jsem nastoupila já, ne ten kdo nemá přehled; **soustředit se v začátcích na základní poštovní postupy, až pak se učit o aliančních partnerech; studijní materiály;** řádné zaškolení; **zaučení na menší poště;** vstřícnost a ochotu k novým kolegům; zkušenosti kolegů a jejich trpělivost; zlepšit komunikaci mezi novými pracovníky.

Stručný komentář k odpovědím na otázku č. 28

Na základě této otázky jednoznačně vyplývá potřeba školení v již v průběhu adaptačního procesu a větší časový prostor při zaučování. Pracovníci považují dobu, po kterou se jim věnuje mentor za nedostatečnou. Vyjadřují svůj negativní postoj k učení se o produktech aliančních partnerů ihned v počátcích svého působení v organizaci.

- Otázka č. 29. Kdo Vám byl v průběhu adaptačního procesu největší oporou?

Doslovná interpretace pracovníků: mentor; kolegové; kolegyně z menší pošty; **rodina;** kamarádky pracující u České pošty; kolektiv pošty; zaučující kolegyně; kolega, který mě práci na poště doporučil; já sama; **kolegyně – ne mentorka, ani vedoucí;** nikdo; vedoucí; administrátor.

Stručný komentář k odpovědím na otázku č. 29

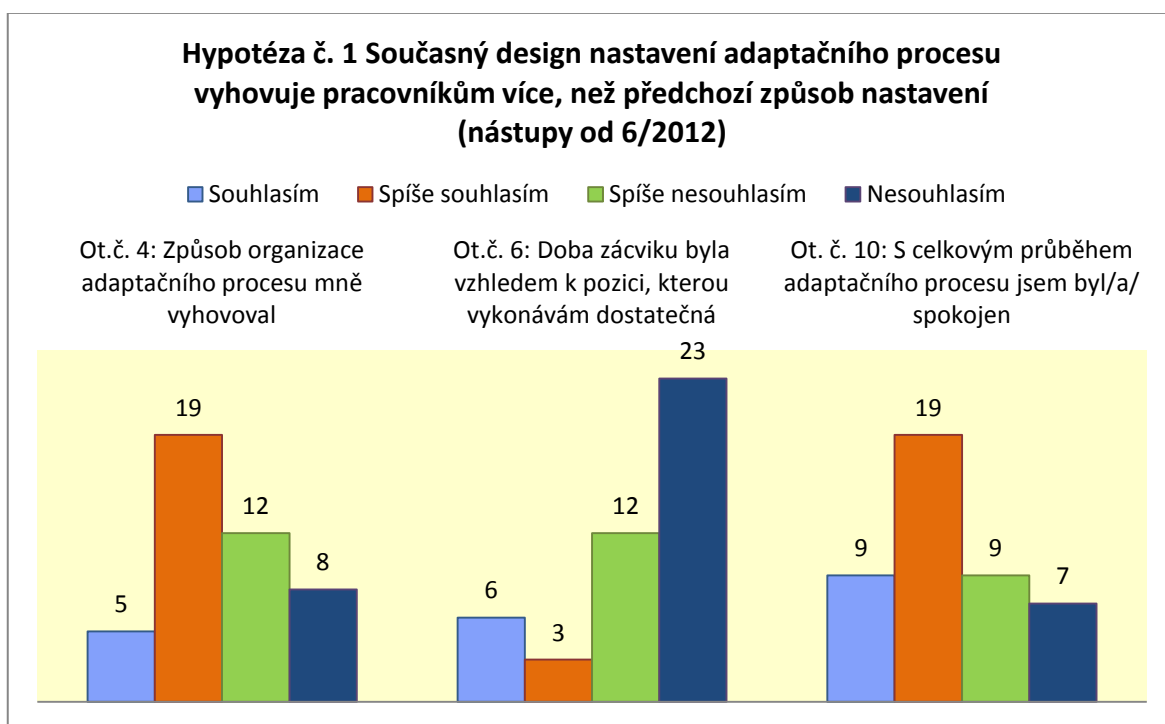
U této otázky převládal názor, že největší oporou byl pro nováčky mentor a kolegové. Za zajímavé se dají pokládat odpovědi, ve kterých je oporou pro zaměstnance někdo jiný než mentor a kolegové z příslušné pošty.

Ověření platnosti hypotéz

Pro diplomovou práci byly stanoveny celkem tři hypotézy, které budou následně za pomoci grafického a procentuálního znázornění verifikovány či falzifikovány.

- Hypotéza č. 1 Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob nastavení

Graf 9: Hypotéza č. 1 Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob nastavení (nástupy od 6/2012)



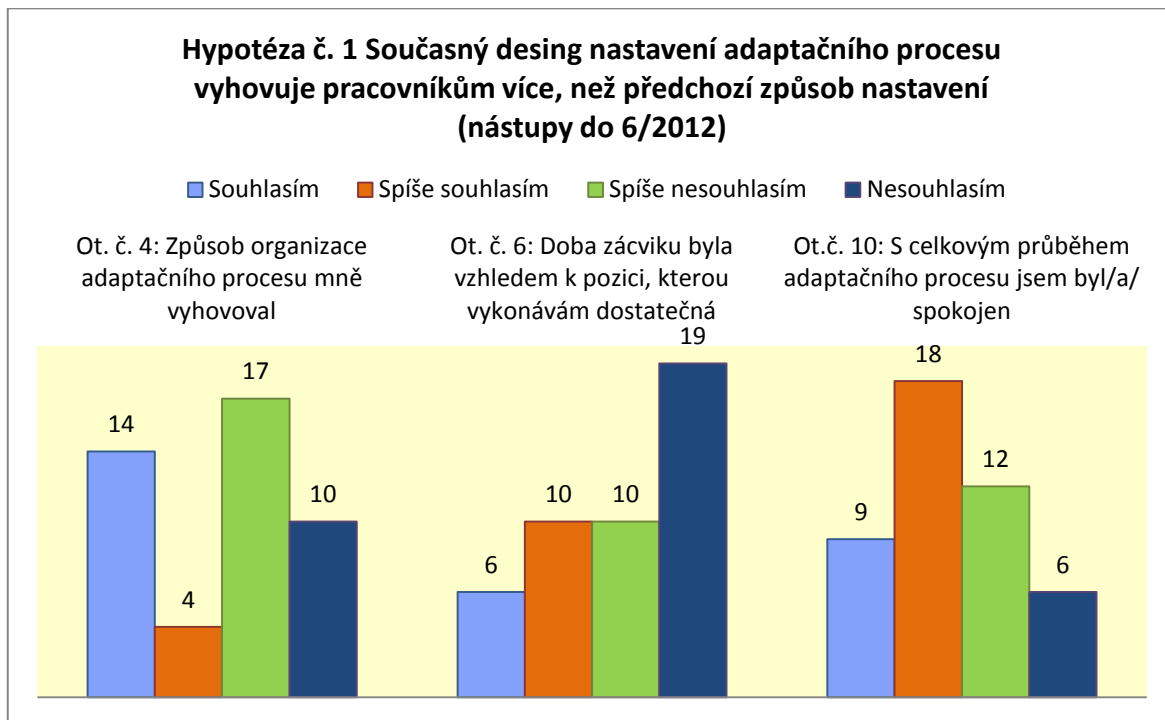
Zdroj: vlastní

Tabulka 5: Hypotéza č. 1 Procentuální vyjádření (nástupy od 6/2012)

Nástupy od 6/2012	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Souhlas	Nesouhlas
Otázka č. 4	11,3 %	43,2 %	27,3 %	18,2 %	54,5 %	45,5 %
Otázka č. 6	13,6 %	6,8 %	27,3 %	52,3 %	20,4 %	79,6 %
Otázka č. 10	20,4 %	43,2 %	20,5 %	15,9 %	63,6 %	36,4 %

Zdroj: vlastní

Graf 10: Hypotéza č. 1 Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob nastavení (nástupy do 6/2012)



Zdroj: vlastní

Tabulka 6: Hypotéza č. 1 Procentuální vyjádření (nástupy do 6/2012)

Nástupy do 6/2012	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem ANO	Celkem NE
Otázka č. 4	31,1 %	8,9 %	37,8 %	22,2 %	40,0 %	60,0 %
Otázka č. 6	13,4 %	22,2 %	22,2 %	42,2 %	35,6 %	64,4 %
Otázka č. 10	20,0 %	40,0 %	26,7 %	13,3 %	60,0 %	40,0 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 7: Hypotéza č. 1 Procentuální porovnání obou skupin

	Nástupy od 6/2012 Souhlasím + spíše souhlasím - celkem	Nástupy do 6/2012 Souhlasím + spíše souhlasím - celkem
Otázka č. 4 Způsob organizace adaptačního procesu mně vyhovoval	54,5 %	40 %
Otázka č. 6 Doba zácvičku byla vzhledem k pozici, kterou vykonávám dostatečná	20,4 %	35,6 %
Otázka č. 10 S celkovým průběhem adaptačního procesu jsem byl/a/ spokojen	63,6 %	60 %

Zdroj: vlastní

Komentáře k dosahovaným hodnotám u hypotézy č. 1

- Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob nastavení

K výše uvedené hypotéze se vztahovaly celkem tři tvrzení z dotazníků, u kterých zaměstnanci vyjadřovali svoji míru spokojenosti. Tato míra spokojenosti měla potvrdit či vyvrátit danou hypotézu. Jako pomocníka pro snazší přehlednost lze využít tabulku č. 7, kde jsou již porovnány obě dotazované skupiny pracovníků.

Nové nástupy od 6/2012

Vyhodnocení tvrzení č. 4 *Způsob organizace adaptačního procesu mně vyhovoval*, hodnotila skupina nových nástupů od 6/2012 v poměru 11,3 % souhlasem a 43,2 % dotázaných spíše souhlasilo. Celkem se tedy kladně k tvrzení č. 4 vyjádřilo **54,5 %**. K tvrzení č. 6 *Doba zácviku byla vzhledem k pozici, kterou vykonávám dostatečná*, se skupina novějších pracovníků vyjádřila poměrem 13,6 % variantou souhlasím a 6,8 % dotazovaných spíše souhlasila. Celkem se kladným způsobem na tvrzení č. 6 vyjádřilo pouze **20,4 %**. Poslední tvrzení č. 10 vztahující se k hypotéze č. 1, bylo zodpovězeno v poměru 20,4 % dotázaných souhlasilo a 43,2 % dotázaných spíše souhlasilo, celkem kladně ohodnotilo tvrzení č. 10 *S celkovým průběhem adaptačního procesu jsem byl/a/ spokojen* **63,6 %**.

Nástupy do 6/2012

Vyhodnocení tvrzení č. 4 *Způsob organizace adaptačního procesu mně vyhovoval*, hodnotila skupina pracovníků s nástupem do 6/2012 v poměru 31,1 % souhlasem a 8,9 % dotázaných spíše souhlasilo. Celkem se tedy kladně k tvrzení č. 4 vyjádřilo **40 %**. Ke tvrzení č. 6 *Doba zácviku byla vzhledem k pozici, kterou vykonávám dostatečná*, se skupina služebně starších pracovníků vyjádřila poměrem 13,4% variantou souhlasím a 22,2 % dotazovaných spíše souhlasilo. Celkem se kladným způsobem ke tvrzení č. 6 vyjádřilo **35,6 %**. Poslední tvrzení vztahující se k hypotéze č. 1 bylo zodpovězeno v poměru souhlasím 20% a spíše souhlasilo 40% dotázaných, celkem kladně ohodnotilo tvrzení č. 10 *S celkovým průběhem adaptačního procesu jsem byl/a/ spokojen* **60 %** dotázaných.

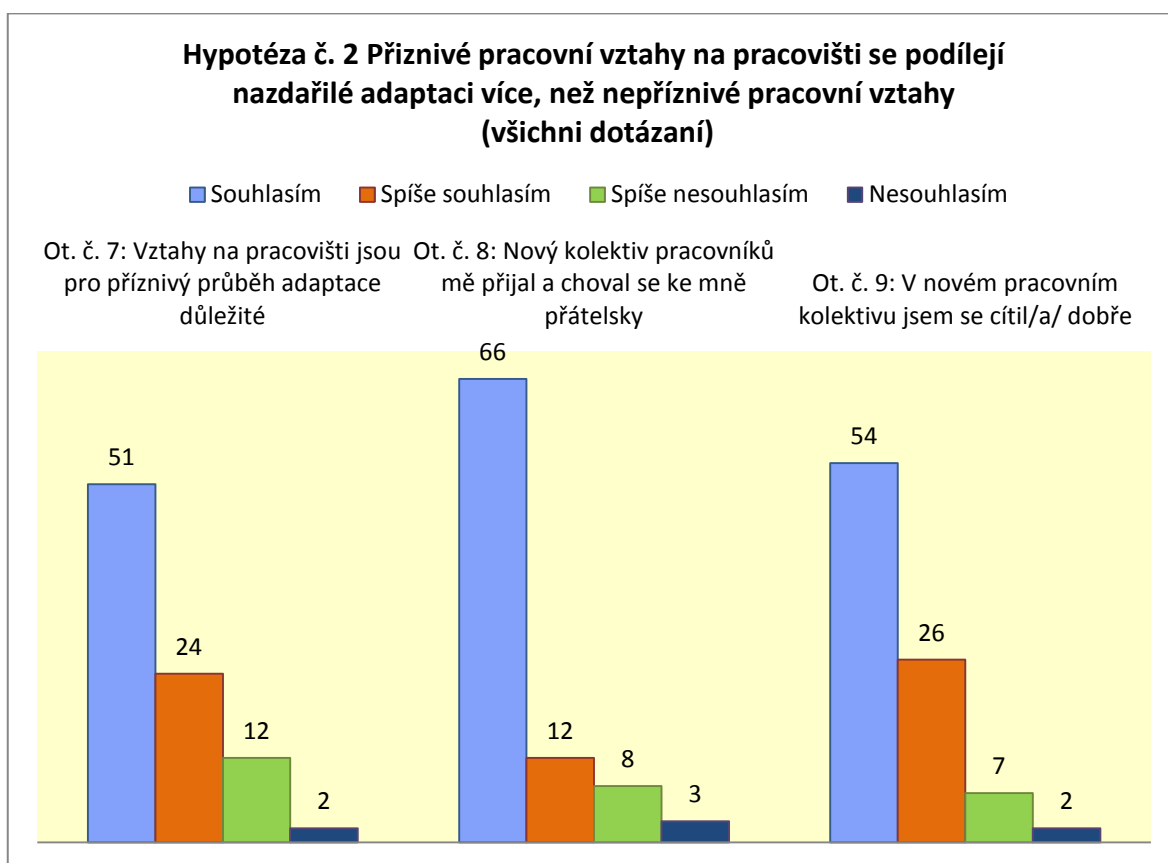
Souhrnné vyhodnocení hypotézy č. 1

Na základě výše uvedených údajů lze konstatovat, že hypotéza č. 1 Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob

nastavení se **potvrdila**, protože skupina nových nástupů u dvou ze tří otázek převyšovala procentuálním vyjádřením varianty „souhlasím a spíše souhlasím“ své služebně starší spolupracovníky, kteří absolvovali adaptační proces v původní podobě.

Ověření platnosti hypotézy č. 2

Graf 11: Hypotéza č. 2 Příznivé pracovní vztahy na pracovišti se podílejí na zdařilé adaptaci více, než nepříznivé pracovní vztahy (všichni dotazovaní)



Zdroj: vlastní

Tabulka 8: Hypotéza č. 2 Procentuální vyjádření (všichni dotazovaní)

Všichni dotázaní	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem ANO	Celkem NE
Otázka č. 7	57,3 %	27,0 %	13,5 %	2,2 %	84,3 %	15,7 %
Otázka č. 8	74,1 %	13,5 %	9,0 %	3,4 %	87,6 %	12,4 %
Otázka č. 9	60,7 %	29,2 %	7,9 %	2,2 %	89,9 %	10,1 %

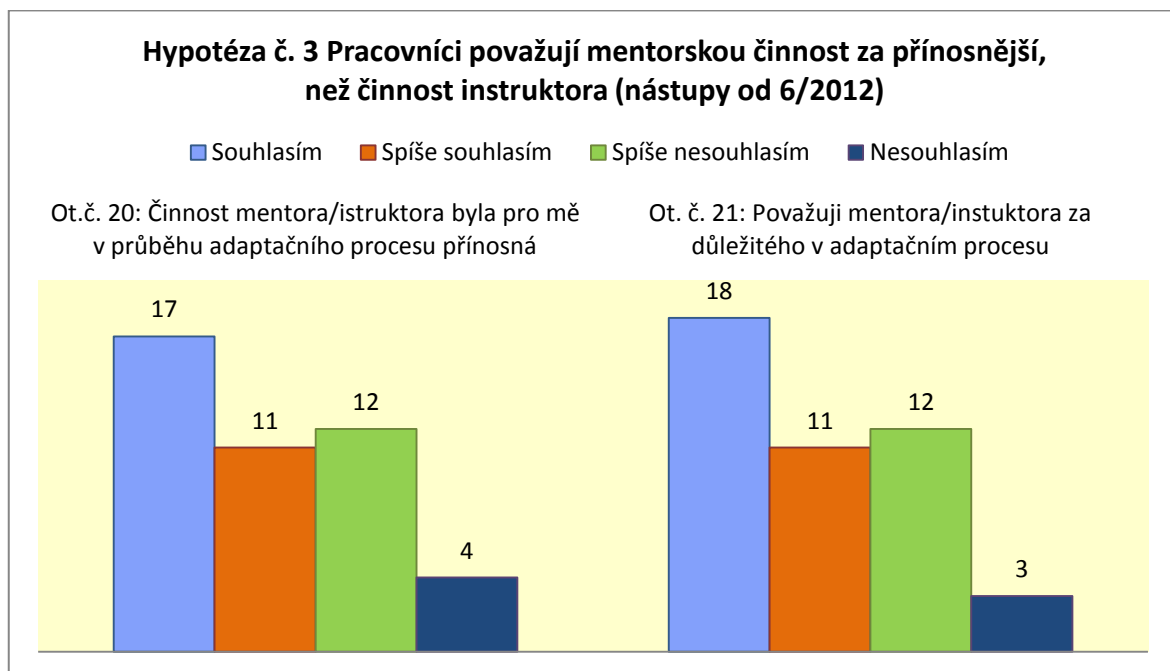
Zdroj: vlastní

Vyhodnocení hypotézy č. 2

K výše uvedené hypotéze se vztahovaly celkem tři tvrzení z dotazníků, u kterých zaměstnanci vyjadřovali svoji míru spokojenosti. Tato míra spokojenosti měla potvrdit či vyvrátit danou hypotézu. Pro tuto hypotézu nebylo zapotřebí rozdělovat skupiny pracovníků dle nástupů. Na základě grafického znázornění a tabulky č. 8 je zřejmé, že ve všech třech otázkách týkajících se hypotézy č. 2 pracovníci kladně hodnotí potřebu dobrých pracovních vztahů na pracovišti a také velmi kladně hodnotí nový kolektiv pracovníků. Můžeme tedy konstatovat, že hypotéza č. 2 byla **verifikována**.

Ověření platnosti hypotézy č. 3

Graf 12: Hypotéza č. 3 Pracovníci považují mentorskou činnost za přínosnější, než činnost instruktora (nástupy od 6/2012)



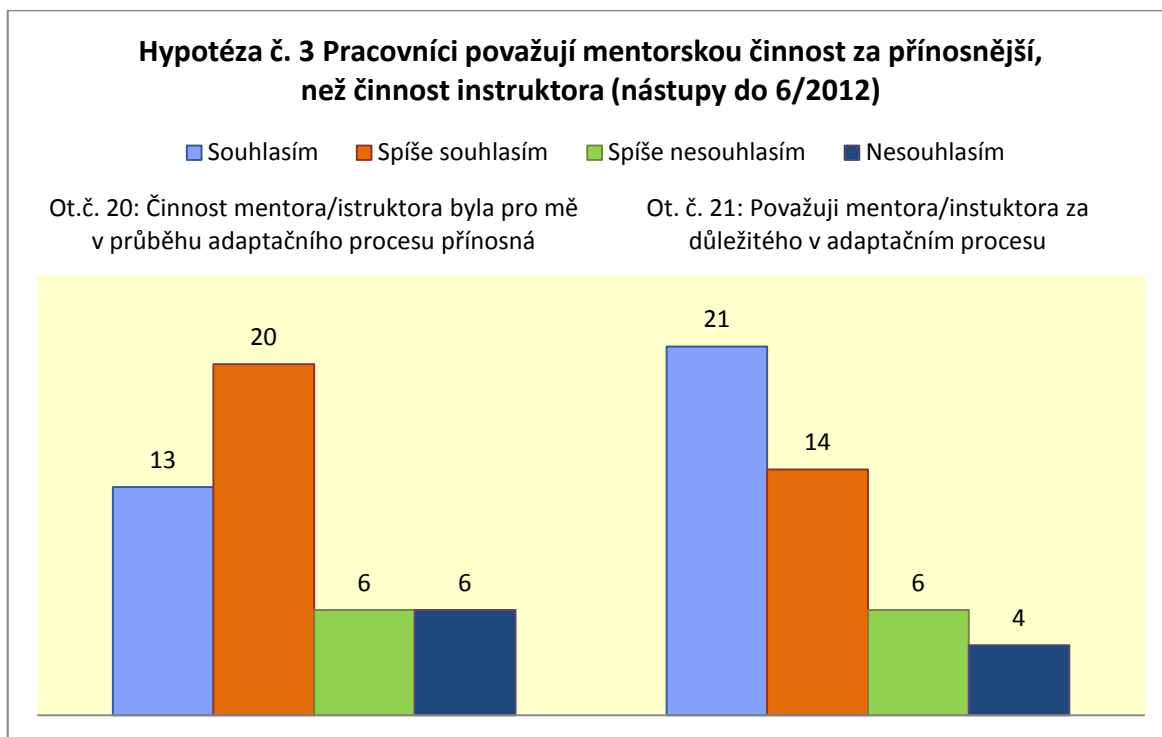
Zdroj: vlastní

Tabulka 9: Hypotéza č. 3 Procentuální vyjádření (nástupy od 6/2012)

Nástupy od 6/2012	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem ANO	Celkem NE
Otázka č. 20	38,6 %	25,00 %	27,3 %	9,1 %	63,6 %	36,4 %
Otázka č. 21	40,9 %	25,00 %	27,3 %	6,8 %	65,9 %	34,1 %

Zdroj: vlastní

Graf 13: Hypotéza č. 3 Pracovníci považují mentorskou činnost za přínosnější, než činnost instruktora (nástupy do 6/2012)



Zdroj: vlastní

Tabulka 10: Hypotéza č. 3 Procentuální vyjádření (nástupy do 6/2012)

Nástupy do 6/2012	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem ANO	Celkem NE
Otázka č. 20	28,9 %	44,4 %	13,35 %	13,35 %	73,3 %	26,7 %
Otázka č. 21	46,7 %	31,1 %	13,3 %	8,9 %	77,8 %	22,2 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 11: Hypotéza č. 3 Procentuální porovnání obou skupin

	Nástupy od 6/2012 Souhlasím + spíše souhlasím - celkem	Nástupy do 6/2012 Souhlasím + spíše souhlasím - celkem
Otázka č. 20 Činnost mentora/instruktora byla pro mě v průběhu adaptačního procesu přínosná	63,6 %	73,3 %
Otázka č. 21 Považuji mentora/instruktora za důležitého v adaptačním procesu	65,9 %	77,8 %

Zdroj: vlastní

Komentáře k dosahovaným hodnotám u hypotézy č. 3

- Hypotéza č. 3 Pracovníci považují mentorskou činnost za přínosnější, než činnost instruktora

Pro potvrzení této hypotézy se očekávalo, že respondenti s nástupem od 6/2012 budou vykazovat kladnější hodnocení na osobu, která se jim v průběhu adaptace věnovala, oproti svým služebně starší kolegům, kterým se věnoval instruktor. K výše uvedené hypotéze se vztahovaly dvě tvrzení z dotazníků. Pro přehlednost lze využít tabulku č. 11, kde jsou již porovnány obě dotazované skupiny pracovníků.

Nové nástupy od 6/2012

Tvrzení č. 20 *Činnost mentora/instruktora byla pro mě v průběhu adaptačního procesu přínosná* hodnotila skupina nových nástupů od 6/2012 v poměru 38,6 % souhlasem a 25 % dotázaných spíše souhlasilo. Celkem se tedy kladně k tvrzení č. 20 vyjádřilo **63,6 %**. Ke tvrzení č. 21 *Považuji mentora/instruktora za důležitého v adaptačním procesu* se skupina novějších pracovníků vyjádřila poměrem 40,9 % variantou souhlasím a 25% dotazovaných spíše souhlasila. Celkem se kladným způsobem ke tvrzení č. 21 vyjádřilo **65,9 %**.

Nástupy do 6/2012

Vyhodnocení tvrzení č. 20 *Činnost mentora/instruktora byla pro mě v průběhu adaptačního procesu přínosná*, hodnotila skupina pracovníků s nástupem do 6/2012 v poměru 28,9 % souhlasem a 44,4 % dotázaných spíše souhlasilo. Celkem se tedy kladně k tvrzení č. 20 vyjádřilo **73,3 %**. Ke tvrzení č. 21 *Považuji mentora/instruktora za důležitého v adaptačním procesu*, se skupina služebně starších pracovníků vyjádřila poměrem 46,7 % variantou souhlasím a 31,1 % dotazovaných spíše souhlasilo. Celkem se kladným způsobem ke tvrzení č. 21 vyjádřilo **77,8%**.

Souhrnné vyhodnocení hypotézy č. 3

Na základě výše uvedených údajů lze konstatovat, že hypotéza č. 3 *Pracovníci považují mentorskou činnost za přínosnější, než činnost instruktora* **nebyla potvrzena**, protože skupina starších nástupů u obou položek vztahujících se ke stanovené hypotéze převyšovala procentuálním vyjádřením varianty „souhlasím a spíše souhlasím“ své služebně mladší kolegy, kterým se po dobu zácvičku věnovala osoba mentora.

6.3 Návrhy a opatření ke zlepšení stavu

Metodický pokyn č. 2/2012, který popisuje jednotlivé kroky adaptačního procesu zaměstnanců ČP, je nastavený na velmi dobré úrovni. Záleží však na tom, jak jsou jeho pokyny uplatňovány v praxi. Domnívám se, že je třeba vynaložit maximální úsilí a vyvinout větší aktivity na zefektivnění celého systému nastavení adaptačního procesu.

Na základě výstupů z dotazníkového šetření a informací získaných z odborné literatury, doporučuji tyto návrhy, které by mohly přispět k vyšší účinnosti adaptačního procesu.

I. Doporučení k adaptačnímu procesu ČP

A. Vstupní den

Jedná se o vstupní školení v rozsahu 2-3 hodiny, na které se sežvou nově příchozí zaměstnanci firmy. Vedení se ujme pověřená osoba příslušného regionu, nejlépe ředitel regionu či jeho náměstek. Obsahem vstupního školení je poskytnutí základních informací o ČP a nabízených službách, dále cíle, strategie a hodnoty, které organizace vyznává. Součástí je i představení zástupců top managementu ČP, např. formou krátkého videa.

Přínos:

- seznámení se s vedením regionu,
- seznámení se s nováčky z jiných pošt,
- sounáležitost s firmou, pochopení cesty, kterou se ČP ubírá.

B. Formulář Průběh adaptačního procesu – zadané úkoly a cíle

Jedná se o písemný formulář (viz příloha č. 4). Mentor společně s mentorovaným specifikují úkoly a cíle na stanovené období a posléze vyhodnocují jejich úspěšné naplnění. Formulář slouží jako přehledná pomůcka pro mentora, mentorovaného i vedoucího pošty o plnění jedné z mentorské činnosti.

Přínos:

- aktivní práce mentora,
- jasná a srozumitelná specifikace úkolů,
- přehled o tématech, které si nováček osvojil.

C. Důsledné vyžadování zpětné vazby o průběhu adaptace nového pracovníka

Na základě dotazníkového šetření vyplynula potřeba podávání zpětné vazby od mentora. Pro vyšší efektivitu adaptačního procesu je třeba vést zpětnou vazbu všemi směry, tzn. personální oddělení vyžaduje krátkou zpětnou vazbu od vedoucího pošty (telefonicky, e-mailem). Mentor podává zpětnou vazbu 1x týdně vedoucímu provozovny a každý den mentorovanému. Mentorovaný podává zpětnou vazbu na průběh adaptačního procesu všem výše zmíněným subjektům na vyžádání.

Přínos:

- Případné nedostatky adaptačního procesu i činnosti jeho subjektů řešit v počátku jejich vzniku.

D. Kurz kvalifikační přípravy v době adaptace

Absolvování kurzu kvalifikační přípravy v průběhu adaptace formou e-learningu. Webová školení jsou součástí HR portálu. Pracovníci pošty se seznámí s náplní kurzu kvalifikační přípravy formou e-learningu a zakončí jej on-line testem. V případě neúspěchu budou pracovníci pozváni na kurz kvalifikační přípravy prezenční formou.

Přínos:

- seznámení s předpisy ČP,
- odbourání nesprávných provozních návyků,
- úspora peněz na uvolnění pracovníka z provozu při účasti na školení.

E. Dotazník po absolvování adaptačního procesu

Forma písemného vyjádření (viz příloha č. 5) mentorovaného, kdy pomocí krátkého dotazníku hodnotí průběh adaptačního procesu.

Přínos:

- zpětná vazba na činnost mentora a průběh adaptačního procesu pohledem nováčka,
- získání názorů nových pracovníků na nastavení adaptačního procesu,
- možnost flexibilně upravit průběh adaptačního procesu a činnost mentorů.

II. Doporučení k mentorovi ČP

A. Školení pro mentora

Školení vytvořené pro potřeby mentorů na rozběhnutí a upevnění „zdravých návyků“ při mentoringu u ČP. Setkání zástupců firmy, školitele, vybraných vedoucích pošt a mentorů a jejich vzájemné sdílení očekávání od mentoringu.

Přínos:

- minimalizovat rozdílnost v práci mentorů v rámci celé ČP,
- sjednotit mentorování v rámci celého podniku,
- vymezení jednotlivých pravomocí – vedoucí, mentor,
- sdílení zkušeností,
- posílení nastupujícího mentoringu jako součásti efektivního adaptačního procesu.

B. Složka Mentor na HR portálu

Obsahem vytvořené složky je evidence všech mentorů v rámci celé ČP. Její součástí jsou potřebné písemné podklady pro mentorskou činnost (např. Manuál pro mentora). K dispozici je telefonní i e-mailové spojení na pověřenou osobu, která zaštiťuje mentory v rámci každého regionu ČP. Mentori zde sdílejí své zkušenosti, radí si a pomáhají. Součástí je i podsložka, do které se řadí dotazy od mentorovaných.

Přínos:

- věcné náměty pro vyšší efektivitu adaptačního procesu pohledem mentora i mentorovaného,
- možnost obracet se na mentory i po absolvování adaptačního procesu,
- zvýšení prestiže mentora.

C. Částečné uvolnění mentora z pracovního procesu

Mentor disponuje v první den nástupu nováčka ke konkrétní poště 2-3 hodinami, které jsou vytyčené pro nového pracovníka. Po dobu trvání adaptačního procesu disponuje denně ½ hodinou, ve které se aktivně věnuje mentorovanému.

Přínos:

- čas na podávání zpětné vazby na pracovní výkony nováčka,
- čas na vymezení dílčích úkolů a cílů,
- možnost spolupráce v klidném prostředí bez zatížení pracovním shonem.

D. Pohyblivá částka finanční odměny za mentorování

Částka pohyblivé odměny za mentoring je přiznaná v návaznosti na naplnění aktivního mentoringu po úspěšném zakončení adaptačního procesu nového pracovníka. Je plně v kompetenci přímého nadřízené mentora. Jako pomůcka může vedoucímu posloužit Dotazník o průběhu adaptačního procesu, viz bod I. E v této kapitole.

Přínos:

- Zvýšení motivace a zainteresovanosti mentorů na úspěšné adaptaci nováčka.

E. Osnova prvního dne

Jedná se o stručnou pomůcku pro mentory (viz příloha č. 6), kde je uvedeno, co by nemělo být opomenuto při prvním kontaktu s novým pracovníkem.

Přínos:

- Podání ucelených a stejných informací všem zaměstnancům ČP první den nástupu na provozovnu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala personálním činnostem v organizacích zaměřených na výběr, přijetí a následnou adaptaci nově nastupujících zaměstnanců. Jejím cílem bylo zmapovat současný systém nastavení adaptačního procesu zaměstnanců ČP a na základě výzkumu zhodnotit, zda je pro pracovníky přínosnější než jeho původní forma. Pomocí výstupů z dotazníkového šetření jsem se také zaměřila na oblast týkající se nově zřízené role mentora.

Nastavení adaptačního systému ČP je z mého pohledu na velmi dobré úrovni. Za jeho slabou stránku se dá považovat, že není vždy dostatečně dodržován subjekty, které se na jeho chodu podílejí. Tuto skutečnost lze řešit jen za pomoci většího nasazení všech zainteresovaných osob.

Výstupy z dotazníků poukázaly na zajímavá fakta. Za nejvíc diskutabilní se dá považovat hodnocení doby zácviku na příslušnou pracovní pozici a čas, po který se pracovníkům věnovala pověřená osoba. Obě skupiny dotazovaných pracovníků spojuje názor, že tato doba je nedostatečná. Výzkum poukázal i na slabá místa v činnosti mentorů, ke kterým patří absence podávání zpětné vazby a minimální zadávání úkolů s jejich následným vyhodnocováním.

Mezi mé návrhy na řešení daného stavu patří doporučení k průběhu adaptačního procesu „vstupní den, zavedení formuláře o průběhu adaptačního procesu, důsledné dodržování zpětné vazby, kurz kvalifikační přípravy formou e-learningu a dotazník po absolvování adaptačního procesu.“ Pro posílení role mentora a jeho prestiže doporučuji zavést „školení pro mentory, částečné uvolnění mentorů z pracovního procesu, pohyblivou výši finanční odměny za mentorování, umístění složky pro mentory na HR portále a osnovu prvního dne.“ Uvedené návrhy byly rozpracovány v části návrhy a opatření ke zlepšení stavu a věřím, že mohou být podnětem pro případnou aktualizaci současného systému nastavení adaptačního procesu ČP.

Součástí výzkumu byly tři hypotézy, které také poukázaly na zajímavé skutečnosti. Hypotéza č. 1 dle mého předpokladu potvrdila, že pracovníci jsou se současnou podobou adaptačního procesu spokojeni více, než jejich služebně starší kolegové, kteří absolvovali proces adaptace v původní formě. Naproti tomu hypotéza č. 3, která se zaměřovala na větší přínos mentorské činnosti oproti dřívější činnosti instruktora, byla vyvrácena. Hypotéza

č. 2 sledující pracovní vztahy, které se podílejí na příznivé formě adaptace, byla jednoznačně potvrzena u obou dotazovaných skupin.

Myslím si, že adaptaci jako takové je obecně věnována daleko menší pozornost, než ostatním personálním činnostem. Přitom to, jestli pracovník u organizace setrvá, ve velké míře záleží právě na formě a způsobu řízení adaptačního procesu. V zájmu organizací by tak mělo být, udržení si nového pracovníka, aby nemusely vynakládat další finanční prostředky na opětovné obsazování pracovních pozic.

Neexistuje přesný návod k sestavení úspěšného adaptačního procesu. Každá organizace je ryze specifická a nedá se říct, že to, co platí u ní, bude platit i v jiné organizaci. Vždy je třeba postavit proces adaptace na konkrétní podmínky a prostředí podniku s přihlédnutím k jeho aktuálním potřebám.

Proto, aby si Česká pošta udržela léty budovanou tradici a důvěryhodnost, by bylo vhodné pečlivě dbát na výběr kvalitního personálu a jeho následnou zdařilou adaptaci. V současném rychlém nástupu konkurence mohou právě kvalifikovaní a loajální zaměstnanci představovat velmi významnou konkurenční výhodu.

Při tvorbě diplomové práce jsem se opírala o poznatky získané při studiu oboru sociální pedagogika. Čerpala jsem z přednášek, učebních textů a odborné literatury, které se týkaly oblasti řízení lidských zdrojů, sociální psychologie a andragogiky. Integrace těchto disciplín ovlivnila můj pohled na zkoumanou problematiku. Ujistila mě také v přesvědčení, že práce sociálního pedagoga nachází široké uplatnění i v rámci adaptace zaměstnanců, která zaujímá důležitou životní etapu každého z nás.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákony:

Česko. Zákoník práce. In: 2006. 21. 4. 2006, č. 262, částka 84.

Česko. Zákoník o kolektivním vyjednávání. In: 1991. 4. 12. 1990, č. 2, částka 51.

Česko. Zákon o poštovních službách. In: 2000. 18. 1. 2000, č. 29, částka 10.

Česko. Nařízení vlády o stanovení poštovního oprávnění. In: 2005. 1. 1. 2006, č. 512, částka 177.

Knihy:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavel, ŠULER, Oldřich. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.

BRUMOVSKÁ, Tereza, MÁLKOVÁ, Gabriela. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 150 s. ISBN 978-807-3677-725.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-717-9468-6.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: East Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

LIVIAN, Yves F., PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: HZ, 1997, 148 s. ISBN 80-860-0919-X.

MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000, 173 s. ISBN 80-860-2265-X.

MILKOVICH, George T., BORDEAU John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Učební texty:

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 101 s.

Jiné zdroje:

Česká pošta. *Katalog kvalifikační přípravy*. 2012

Česká pošta. *Manuál pro mentory*. 2010

Česká pošta. *Manuál pro vedoucí zaměstnance – Práce s mentorem adaptačního procesu*. 2010

Česká pošta. *Metodický pokyn č. 2/2012*

Česká pošta. *Poštovní minimum studijní text*. 2012

Česká pošta. *Směrnice č. 13/1997*

Česká pošta. *Výroční zpráva*. 2011

MIKŠÍK, Ondřej. *Poštovní noviny: Od nového roku podnikáme v čistě tržním prostředí*. 7.12. Praha, 2012

Internetové zdroje:

HEINOVÁ Hana. *Řízení lidských zdrojů* [online]. Šumperk: Jena, 2010 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf

Česká pošta: *O české poště - základní informace* [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

Managementmania: *Business encyklopedie*. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČP	Česká pošta, s. p.
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
HR portál	Human Resource portál – samoobslužný portál pro správu a prohlížení personálních dat evidovaných v SAP R/3
KMVS	Kontaktní místo veřejné správy – Czech POINT
SAP R/3	Ekonomický informační systém využívaný Českou poštou

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka	27
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Průběh adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem do 6/2012	64
Graf 2: Instruktor adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem do 6/2012	66
Graf 3: Průběh adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem od 6/2012	68
Graf 4: Mentor adaptačního procesu – názory zaměstnanců s nástupem od 6/2012	70
Graf 5: Kdo vás seznámil s pracovním kolektivem a prostředím pošty – všichni dotazovaní	72
Graf 6: Po jaké době jste začal/a/ pracovat samostatně – všichni dotazovaní	72
Graf 7: Zúčastnil/a/ jste se v průběhu adaptačního procesu školení – všichni dotazovaní	73
Graf 8: Jaká školení jste v průběhu adaptačního procesu absolvoval/a/ – všichni dotazovaní	73
Graf 9: Hypotéza č. 1 Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob nastavení (nástupy od 6/2012)	76
Graf 10: Hypotéza č. 1 Současný design nastavení adaptačního procesu vyhovuje pracovníkům více, než předchozí způsob nastavení (nástupy do 6/2012)	77
Graf 11: Hypotéza č. 2 Příznivé pracovní vztahy na pracovišti se podílejí na zdařilé adaptaci více, než nepříznivé pracovní vztahy (všichni dotazovaní)	79
Graf 12: Hypotéza č. 3 Pracovníci považují mentorskou činnost za přínosnější, než činnost instruktora (nástupy od 6/2012)	80
Graf 13: Hypotéza č. 3 Pracovníci považují mentorskou činnost za přínosnější, než činnost instruktora (nástupy do 6/2012)	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Dosahované hodnoty z dotazníků – průběh adaptačního procesu nástupy do 6/2012.....	65
Tabulka 2: Dosahované hodnoty z dotazníků – instruktor adaptačního procesu nástupy do 6/2012	67
Tabulka 3: Dosahované hodnoty z dotazníků – průběh adaptačního procesu nástupy od 6/2012.....	69
Tabulka 4: Dosahované hodnoty z dotazníků – mentor adaptačního procesu nástupy od 6/2012.....	71
Tabulka 5: Hypotéza č. 1 Procentuální vyjádření (nástupy od 6/2012).....	76
Tabulka 6: Hypotéza č. 1 Procentuální vyjádření (nástupy do 6/2012).....	77
Tabulka 7: Hypotéza č. 1 Procentuální porovnání obou skupin.....	77
Tabulka 8: Hypotéza č. 2 Procentuální vyjádření (všichni dotazovaní).....	79
Tabulka 9: Hypotéza č. 3 Procentuální vyjádření (nástupy od 6/2012).....	80
Tabulka 10: Hypotéza č. 3 Procentuální vyjádření (nástupy do 6/2012).....	81
Tabulka 11: Hypotéza č. 3 Procentuální porovnání obou skupin.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Přehled typových pozic

Příloha č. 2 Formulář „Průběh adaptačního procesu“

Příloha č. 3 Dotazník

Příloha č. 4 Návrh průběhu adaptačního procesu – zadané úkoly a cíle

Příloha č. 5 Návrh dotazníku pro mentorované

Příloha č. 6 Návrh osnovy prvního dne

PŘÍLOHA 1: PŘEHLED TYPOVÝCH POZIC



PŘEHLED TYPOVÝCH POZIC MAJÍCÍ TYPOVÉ ZAPRACOVÁNÍ

- 329083 - Administrátor pošt
- 415050, 416050, 416051 - Doručovatel
- 413040 - Doručovatel balíkový bez řízení
- 414050 - Doručovatel balíkový s řízením vozidla
- 412050, 412051 - Doručovatel listovní motorizovaný
- 411050 - Doručovatel listovní pěší
- 431040, 431051, 431060 - Pracovník poštovní přepravy
- 421040, 421070, 424070 - Pracovník přepážky
- 421071 - Pracovník přepážky - specialista
- 423020, 423040, 423050 - Pracovník vnitřní služby
- 429040 - Prodavač
- 432050, 432060 - Řidič
- 429030 - Výběřčí schránek

PŘÍLOHA 2: FORMULÁŘ „PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU“



PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU

Příjmení, jméno, titul: «PrijmJmen»
 Osobní číslo: «Osob_Cis»
 Útvar: «Usek»
 Oddělení/provozovna: «Útvar»

Období adaptačního procesu: od «AP_od» do
 Kód a název typové pozice: «Kod5_tp» «Nazev_tp»

Přímý nadřízený zaměstnanec
 Příjmení, jméno, titul: «Nadrizeny»
 Osobní číslo: «OC_Nadriz»

▪ ODBORNÉ ZNALOSTI (typové zapracování) PRACOVNÍK PŘEPÁŽKY

	Zodpovídá	Datum a podpis
Seznámení s poštou, pracovištěm, JIS
Seznámení s technologickými postupy při příjmu a vydávání zásilek, prací u přepážky
Seznámení s poštovními podmínkami, provozními předpisy, legislativními normami

Obdržení studijního textu Poštovního minima

ANO
 NE

	Vyhodnocení*	Splnil	X = nevhodnoceno*
Poskytování služeb v souladu s pošt. podmínkami	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Zachovávání poštovního a listovního tajemství		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Dodržování technologických postupů při převzetí zásilek k uložení, jejich zabezpečení	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Dodržování technologických postupů při převzetí, ukládání poštovních poukázek, peněžních částek	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Výplata poštovních poukázek a důchodů	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Dodržování technolog. postupů pro produkty AP	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X
Uzavření práce na přepážce, předávání pracoviště	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	<input type="checkbox"/> X

* 1 = výborný, 2 = s rezervami, 3 = podprůměrný, 4 = nedostačující; nevhodnoceno = činnost nevztahující se k typové pozici
 hodící se zaškrtněte

▪ **II. KLIENTSKÝ PŘÍSTUP** (*komunikační dovednosti*)

	Vyhodnocení*	Splnil
Znalost a dodržování firemních hodnot	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Dodržování zásad jednání s / před klientem	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Dodržování týmové spolupráce	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
Předcházení vzniku stížností	1 2 3 4	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE

Absolvování testu při ukončení adaptačního procesu	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE
--	---

Poznámka/slovní vyjádření k průběhu adaptačního procesu, případně k dalšímu rozvoji zaměstnance:

Mentor adaptačního procesu

Příjmení, jméno, titul:

Osobní číslo:

Mentor
(datum)
(příjmení, jméno a podpis)

Zaměstnanec
(datum)
(příjmení, jméno a podpis)

Přímý nadřízený zaměstnanec
(datum)
(příjmení, jméno a podpis)

ANO 500,-Kč 750,- Kč 1.000,-Kč 1.500,-Kč
 NE

Schvaluji odměnu pro mentora UKONČENÍ PP ZAMĚŠTNANCE V PRŮBĚHU ADAPTAČNÍHO PROCESU

Pokud zaškrtnete ANO, zvolte prosím výši odměny.

Přímý nadřízený mentora
(datum)
(příjmení, jméno a podpis)

* 1 = výborný, 2 = s rezervami, 3 = podprůměrný, 4 = nedostačující
hodící se zaškrtněte

PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. Jmenuji se Renata Gajdošová a v letech 1998-2010 jsem pracovala u České pošty (v současné době jsem na RD). Studuji sociální pedagogiku magisterského studia IMS Brno, UTB ve Zlíně.

Tento dotazník je součástí mé diplomové práce na téma:

„Adaptační proces zaměstnanců České pošty“

Dotazník je anonymní a získaná data budou použita pouze k uvedenému účelu. Přečtete si prosím následující tvrzení, označte u nich míru svého souhlasu/nesouhlasu a doplňte odpovědi na otázky v druhé části dotazníku.

Vysvětlivky:

Mentor/instruktor – osoba, která Vás v době adaptačního procesu na pracovišti zaučovala

Adaptační proces – období (zpravidla 2-3 měsíce), kdy jste se zaučovali na novém pracovišti

		souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
1.	Byl jsem předem seznámen s průběhem adaptačního procesu České pošty				
2.	Při nástupu jsem obdržel/a/ informační materiály (Průvodce pro nové zaměstnance)				
3.	Informační materiály vnímám jako užitečnou pomůcku při orientaci ve firmě				
4.	Způsob organizace adaptačního procesu mně vyhovoval				
5.	Adaptační proces byl pro mě přínosný				
6.	Doba zácviku byla vzhledem k pozici, kterou vykonávám dostatečná				
7.	Vztahy na pracovišti jsou pro příznivý průběh adaptace důležité				
8.	Nový kolektiv pracovníků mě přijal a choval se ke mně přátelsky				
9.	V novém pracovním kolektivu jsem se cítil/a/ dobře				
10.	S celkovým průběhem adaptačního procesu jsem byl/a/ spokojen				
11.	Přidělený mentor/instruktor byl vždy vstřícný a ochotný				
12.	Čas, který mi věnoval mentor/instruktor byl dostatečný				
13.	Mentor/instruktor mně předával informace srozumitelně				
14.	Tempo výkladu a zaučování bylo přizpůsobeno mým potřebám				
15.	V průběhu adaptačního procesu mě mentor/instruktor podporoval a povzbuzoval				
16.	Mentorem/instruktořem mi byly průběžně zadávány konkrétní cíle a úkoly				
17.	Úkoly a cíle jsme s mentorem/instruktořem průběžně vyhodnocovali				
18.	Mentor/ instruktor mně pravidelně poskytoval zpětnou vazbu k mým výkonům				
19.	Mentor/instruktor mě seznámil s firemní kulturou pošty (zvyklosti)				
20.	Činnost mentora/instruktořa byla pro mě v průběhu adaptačního procesu přínosná				
21.	Považuji mentora/instruktořa za důležitého v adaptačním procesu				

22.	Kdo vás seznámil s pracovním kolektivem a prostředím pošty?			
	Vedoucí pošty	Mentor/Instruktor	Kolega	Jiná možnost, uveďte
23.	Po jaké době jste začal/a/ pracovat samostatně?			
	Během 1 týdne	Během 2 týdnů	Během 1 měsíce	Jiná možnost, uveďte
24.	Zúčastnil/a/ jste se v průběhu adaptačního procesu školení?			
	Ano	Ne	Nevzpomínám si	Jiná možnost, uveďte
25.	Jaká školení jste v průběhu adaptačního procesu absolvoval/a/?			
	Základní kurz pro poštovní provoz	Školení produktů aliančních partnerů	Školení e- Government	Jiná možnost, uveďte
26.	Jaká doporučení byste dal/a/ nově příchozím zaměstnancům?			
27.	Jaká podnětná doporučení byste dal/a/ firmě týkající se průběhu adaptačního procesu?			
28.	Co by Vám v průběhu adaptačního procesu pomohlo nejvíce?			
29.	Kdo Vám byl v průběhu adaptačního procesu největší oporou?			
30.	Od kdy pracujete u organizace Česká pošta?			
	Před červnem roku 2012		Od června roku 2012 včetně	

Děkuji Vám za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Renata Gajdošová

PŘÍLOHA 5: NÁVRH DOTAZNÍKU PRO MENTOROVANÉ

<i>Dotazník pro mentorované</i>	ANO	NE
System nastavení adaptačního procesu mně vyhovoval		
Doba zácviku byla vzhledem k pozici, kterou vykonávám dostatečná		
Přidělený mentor byl vždy vstřícný a ochotný		
Čas, který mi věnoval mentor, byl dostatečný		
Mentor mně předával informace srozumitelně		
Mentor mě podporoval a povzbuzoval		
Mentor mně průběžně zadával konkrétní cíle a úkoly		
Úkoly a cíle jsme s mentorem průběžně vyhodnocovali		
Mentor mně pravidelně poskytoval zpětnou vazbu k mým výkonům		
Jaká doporučení byste dal firmě k efektivnějšímu nastavení adaptačního procesu?	*	

*Uved'te.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku. Česká pošta

Osnova prvního dne

(stručný postup pro mentora)

I. Kolečko po poště

- ❖ Představit nováčka všem zaměstnancům.
- ❖ Charakteristika jednotlivých pracovních pozic.
- ❖ Vysvětlení směn a jejich rozdělení.
- ❖ Ukázat prostory pošty (zázemí, kuchyňka aj.).

II. Fungování systému

- ❖ Ranní kurzy.
- ❖ Třídění zásilek k dodání.
- ❖ Popsání činnosti pracovníků pošty – jejich návaznost na nováčkovu práci.
- ❖ Popsání vlastní pracovní činnosti.
- ❖ Výprava zásilek.
- ❖ Svoz odpoledních kurzů.