

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

ADAPTAČNÍ PROCES

Diplomová práce

Bc. Tereza Chvílová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2011

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 29. března 2011.

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Mgr. Vítovi Dočekalovi, za jeho trpělivost při konzultování a za cenné připomínky i inspirativní náměty.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Haně Kawikové, Mgr. Dušanu Pouzarovi a Ing. Jiřímu Koukolovi PhD., zaměstnancům společnosti ČD Cargo, a.s., za jejich přátelský přístup a čas, který mi věnovali.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická část.....	8
2.1	Vymezení pojmů.....	8
2.1.1	Lidské zdroje a jejich význam	8
2.1.2	Řízení lidských zdrojů	9
2.1.3	Personální práce v organizaci	10
2.2	Adaptace	12
2.2.1	Adaptace z hlediska biologie a obecné psychologie.....	12
2.2.2	Adaptace z hlediska sociální psychologie	14
2.3	Orientace nebo adaptace?	15
2.3.1	Adaptace zaměstnanců	17
2.3.2	Roviny a úrovně adaptace.....	19
2.3.3	Řízení adaptačního procesu a jeho cíle.....	20
2.3.4	Výhody řízeného adaptačního procesu.....	23
2.4	Tvorba adaptačního programu	24
2.5	Časový plán adaptace.....	26
2.6	Nástroje řízeného adaptačního procesu.....	29
2.7	Hodnocení procesu adaptace.....	36
2.7.1	Nástroje pro systematické hodnocení řízeného adaptačního procesu.....	38
3	Praktická část.....	40
3.1	Profil společnosti ČD Cargo a.s.....	40
3.1.1	Postup přijetí nového zaměstnance do společnosti ČD Cargo, a.s.	42
3.2	Zkušební a výcvikový řád.....	44
3.3	Popis adaptačního procesu ve společnosti ČD Cargo.....	47
3.4	Návrh adaptačního kolečka pro vybrané pozice	50
3.5	Nákladní pokladník.....	51
3.6	Technik požární ochrany.....	58
3.7	Zhodnocení adaptačního procesu v organizaci	62
4	Závěr.....	65
5	Seznam literatury:	67
6	Seznam interní normy:	71
7	Seznam internetových zdrojů	72
8	Seznam obrázků	73
9	Seznam tabulek	74

1 Úvod

V posledních letech se neustále zesiluje tlak na zvyšování efektivity organizací ve všech směrech. Ruku v ruce s tímto trendem jde trend mířící ke zvyšování výkonnosti ve všech oblastech, tedy i výkonnosti zaměstnanců. (srov. Hroník 2007, str. 116) Téma adaptace zaměstnanců s těmito trendy úzce souvisí. Každý nový zaměstnanec před tím než se stane plně efektivním, prochází obdobím učení a adaptace. Ze strany zaměstnavatele tak vyvstává požadavek, aby toto období bylo co nejkratší a nový zaměstnanec se rychle stal výkonným a tedy platným pro organizaci. (srov. Fowler 1999, str. 2) Již více než tisíc let je výcvik znalostí a dovedností spojených s prací součástí života organizací. V nedávné době však organizace postoupily dále – ke složitějším metodám. Tatam jsou doby učení se pokusem a omylem nebo učení se pouhým pozorováním a napodobování druhých. V uvažování managementu došlo k zásadní změně. Výcvik už není chápán jako zbytečné výdaje, naopak, jednoznačným trendem současné doby je chápat rozvoj lidských zdrojů jako investici. (srov. Belcourt, Wright 1998, str. 23) Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do trendů ve vzdělávání, kterým je celostní neboli systematický přístup ke vzdělávání v organizaci. Z pohledu systematického přístupu ke vzdělávání je adaptační fáze první fází systematického vzdělávání v organizaci. Ve snaze vytvořit ucelený systém vzdělávání zaměstnanců ve firmách došlo také k posunu ve vnímání adaptace zaměstnanců. Dnes je na adaptaci pohlíženo jako na první fází systematického vzdělávání zaměstnanců. (srov. Hroník 2007, str. 127)

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí – části teoretické a praktické. V teoretické části je mým cílem vymezení pojmů jako řízení lidských zdrojů, jejich význam a vymezení personální práce v organizaci. Definování těchto pojmů je důležité pro uchopení adaptace jako personální činnosti. Než se však budu věnovat adaptaci zaměstnanců, vymezím ji také z hlediska dalších věd jako je biologie nebo psychologie. Tato vymezení poskytují základní vysvětlení toho, co to adaptace vlastně je, a z těchto vymezení mohou být odvozeny definice adaptace zaměstnanců. Dále se zaměřím na adaptaci jako řízený proces, který se vyznačuje řadou výhod pro organizaci i zaměstnance. Stěžejní část teoretické práce je pak zaměřena na to, jak řízený adaptační proces vytvořit, jaké nástroje použít i jak ho vyhodnotit.

V praktické části seznámím čtenáře se společností ČD Cargo, a.s., pro kterou budu vytvářet návrh adaptačních koleček, tedy řízeného adaptačního procesu. V této

části jsou popsány personální činnosti v organizaci, které s přijímáním nových zaměstnanců a jejich adaptací souvisí. Vyústěním praktické části je pak návrh adaptačních koleček pro dvě provozní pozice, a to pro Nákladního pokladníka a Technika požární ochrany. V návrhu adaptačních koleček je mým cílem propojit teoretickou část s částí praktickou tak, aby vytvořený návrh byl zařaditelný do již stávajícího adaptačního procesu a využitelný ve společnosti.

Cílem mé diplomové práce je vytvoření návrhu řízeného adaptačního procesu ve společnosti ČD Cargo, a.s. tak, aby byl zařaditelný do již existujícího adaptačního procesu ve společnosti a dále využitelný.

2 Teoretická část

2.1 Vymezení pojmů

V teoretické části práce je mým cílem definovat lidské zdroje, jejich význam pro organizaci a vymežit pojem personální práce v organizaci. Tato vymezení poskytnou rámec pro definování adaptace zaměstnanců. Dále se budu věnovat řízenému adaptačnímu procesu, jeho cíli a výhodám, které vyústí v nástin tvorby řízenému adaptačního procesu, a nástrojům, které je k tomu možno použít. Celá teoretická část bude završena možnostmi, kterými lze adaptační proces hodnotit.

2.1.1 Lidské zdroje a jejich význam

„Založeno na předpokladu, že lidé jsou cenným a s časem se zhodnocujícím aktivem (z účetního hlediska jejich hodnota roste na rozdíl od jiných aktiv, jejichž hodnota se s postupujícím časem odpisuje), je nutné do strategického rozhodování zahrnout také úvahy o lidských zdrojích.“ (Belcourt, Wright 1998, str. 23)

Lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu při překonávání problémů a výzev, kterým podniky či jakékoliv jiné organizace čelí. V rozvinutých tržních podmínkách jsou lidské zdroje nejcennější a také nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti celého podnikového řízení. Lidské zdroje totiž uvádějí do pohybu a determinují zdroje podniku, bez nichž podnik či jakákoliv jiná organizace nemůže fungovat. Podle Koubka (2007) jsou to následující zdroje:

1. materiální zdroje,
2. finanční zdroje,
3. informační zdroje,
4. lidské zdroje.

Stěžejním úkolem řízení organizace je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů. Důležitost lidských zdrojů si uvědomíme zejména u materiálních a finančních zdrojů, které samy o sobě nejsou k ničemu, neboť jsou to neživé zdroje. Musí zde být někdo, kdo tyto zdroje oživí a uvede je do pohybu. Tímto oživovatelem a motorem jsou lidské zdroje, které udržují organizaci v chodu. Informační zdroje pak jsou znalosti a dovednosti, které lidské zdroje nezbytně

potřebují. Ukazuje se, že řízení lidských zdrojů a hospodaření s nimi má pro organizaci klíčový význam. (srov. Koubek 2007, str. 13)

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

V průběhu 50. a 60. let 20. století se začala formovat současná koncepce personální práce, označovaná jako „řízení lidských zdrojů“. Lidské zdroje se stávají nejdůležitější složkou podnikového řízení a význam lidské pracovní síly je uznán jako výrobní vstup a motor celé podnikové výroby. Řízení lidských zdrojů v tomto pojetí v sobě zahrnuje aspekty strategické, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (srov. Armstrong 2002, str. 27) Poněkud obsáhlejší definici představuje Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů. „Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“. (Koubek 2001, str. 11)

Zaznamenáváme tedy posun od personální práce jakožto administrativní činnosti k personální práci jako činnosti koncepční. K hlavním úkolům takto vymezené personální činnosti patří:

1. vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců v podniku, to znamená usilovat a zařazení správného člověka na správné místo,
2. optimalizace pracovních sil, tedy optimální využití pracovní doby a pracovních sil,
3. formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů,
4. personální a sociální rozvoj pracovníků podniku,
5. dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a také vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti. (srov. Koubek 2001, str. 15)

Problematika řízení lidských zdrojů je obsáhlá a poskytuje ukotvení problému mé diplomové práce, zejména tedy problematiky toho, proč je vůbec důležité se lidskými zdroji v organizaci zabývat. V následující kapitole se budu věnovat personální práci, neboť jak jsem výše uvedla, v koncepci řízení lidských zdrojů je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (srov. Koubek 2007, str. 13)

2.1.3 Personální práce v organizaci

Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů se odrážejí v konkrétních personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. V organizacích se dějí procesy, při kterých dochází k různým změnám, které souvisí s různými personálními činnostmi. „Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosahovat jejich cílů tím, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.“ (Armstrong 2007, str. 65) Cílem je také vytváření souladu mezi kvantitativními a kvalitativními potřebami zaměstnanců ve firmě. Kvantitativní stránkou je počet, profesní a věková struktura, kvalitativní stránkou pak motivace, tvořivost nebo uspokojení z práce. (srov. Stýblo 2003, str. 14)

K zajištění požadavku, aby procesy směřovaly v organizaci k co nejefektivnějšímu využívání lidských zdrojů, je třeba provádět celou řadu personálních činností. Přehledný výčet těchto činností podává např. Koubek (2007):

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování, ovlivňování a motivování pracovníků,
7. vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit,
8. zajišťování pracovních vztahů,
9. péče o pracovníky,

10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o pracovníky,
13. činnosti jako metodika průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Srov. Koubek 2007, str. 22)

Budoucnost personálního řízení je ve schopnosti vytvářet přidané hodnoty pro firmu. Ukazuje se tedy, že investice firem do lidí mají strategický význam. (Stýblo 2003, str. 16) Význam personální práce není jen ve vybírání těch správných lidí na správné místo, ale také proces neustálé kontroly řídicích procesů. Nezbytné pro dosahování cílů organizace je zpracovávat a realizovat plány, které směřují k pokrytí potřeby pracovních sil. V praxi to znamená získávat, vybírat, přijímat a rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti a zvyšovala se i jejich spokojenost. Z těchto snah personálních útvarů je zřejmé, že snahou každé společnosti je nejen najít výkonné a ty nejvhodnější zaměstnance, ale zároveň si tyto zaměstnance udržet. Náklady na získávání a výběr zaměstnanců jsou značné a noví zaměstnanci někdy mohou mít pocit, že pozornost a zájem, které jim byly věnovány jako uchazečům, vyhasnou v momentě, kdy zahájí svou práci. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 450) Věnovat pozornost novým zaměstnancům má své odůvodnění, neboť opustí-li pracovník své místo záhy po nástupu, znamená to pro organizaci nemalé ztráty a nové náklady. Toto je jen jeden z důvodů, proč se vyzdvihuje význam pracovní adaptace.

Z hlediska personálních činností v organizaci adaptační proces navazuje na získávání a výběr zaměstnanců a přímo souvisí s personálními činnostmi, které se týkají vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoje, péče o zaměstnance a také dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Podle toho, jak je adaptační proces koncipován, může souviset také s personální činností související se zajišťováním pracovních vztahů.

Oblast adaptace pracovníka bývá v některých organizacích podceňována nebo dokonce úplně opomíjena. Nejen proto jsem si toto téma vybrala. Adaptace totiž není jen jednou z metod, jak snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka, ale také metodou, jak dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším možném čase a aby tedy byl pro organizaci co nejdříve užitečný. Cílům

a výhodám adaptace se budu věnovat v dalších kapitolách, nyní však vymezím pojem adaptace obecně.

2.2 *Adaptace*

„Překvapivá přizpůsobivost živého organismu podmínkám jeho existence přitahuje pozornost vědců prakticky v celém dosavadním vývoji příslušných věd.“ (Rymeš 1985, str. 7)

Na problematiku adaptace lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Obecně je adaptace chápána jako schopnost či vlastnost organismu přizpůsobit se. Termínem adaptace se zabývá značné množství prací, jež z pohledu jednotlivých věd o člověku přibližují specifika v přístupu k adaptaci člověka. Problematika adaptace, původně rozvíjená v biologii, pronikla do dalších oborů jako je psychologie, sociologie, pedagogika a jiných. (srov. Rymeš 1985, str. 8) Dřív než přejdu k vymezení adaptace jako součásti personální práce, objasním termín adaptace z hledisek, které jsou důležité pro poznání a porozumění zákonitostem a mechanismům adaptace člověka.

2.2.1 *Adaptace z hlediska biologie a obecné psychologie*

Pojem adaptace je jedním z důležitých témat biologie, neboť je historicky spjat s jejím rozvojem. Adaptace je považována za reakci organismu na změny fyzického, chemického a sociálního prostředí. Na biologické vymezení plynule navazuje fyziologické pojetí, které je obsahově velmi bohaté. (srov. Rymeš 1985, str. 13) Z fyziologického hlediska má adaptace dvě podoby, kterými jsou asimilace, která souvisí s přeměnou látek v těle, a akomodace, která znamená přizpůsobení se tělesných orgánů vnějším podnětům (srov. Mayerová, Růžička 1998, str. 37). Působení organismu na okolní předměty tak, že si je přemění podle své povahy, je asimilace. Akomodace je pasivní přizpůsobení okolnímu prostředí, jsou to změny, ke kterým v organismu dochází pod vlivem působícího prostředí. „V psychologii je tomu podobně jako v biologii – s tím rozdílem, že při asimilaci a akomodaci jde o hmotnou přeměnu, zatímco při psychologické asimilaci a akomodaci se změny netýkají látky, ale jsou jen funkční a jsou determinovány smyslovým vnímáním, motorikou nebo souhrou činností.“ (Langmeier, Krejčířová 2006, str. 57)

V Piagetově genetické teorii poznávacího aktu se v případě akomodace jedná o fázi, kdy je určité všeobecné významové schéma použito na novou, neobvyklou situaci. (Jandourek 2001, str. 17) Dochází tedy k tomu, že jedinec použije určité

všeobecné poznávací schéma a odpovídajícím způsobem ho přemění vzhledem k situaci. Akomodace v tomto významu je tedy důležitou součástí adaptace jedince na prostředí a také adaptace na pracovní prostředí. Je totiž velmi málo pravděpodobné, že by člověk v novém zaměstnání asimiloval, tedy že by nové prostředí přizpůsobil podle svých potřeb.

Částí o akomodaci a asimilaci jsem se dostala na pole psychologie, zároveň už jsem i nastínila problematiku adaptace zaměstnanců. V následujícím odstavci tedy vymezím adaptaci z hlediska obecné psychologie, abych poté mohla přejít k definici adaptace zaměstnanců.

Psychologický slovník definuje adaptaci jako „obecnou vlastnost organismů přizpůsobovat se podmínkám, které existují.“ (Hartl, Hartlová 2000, str. 16). Adaptace souvisí s utvářením lidské osobnosti. Novorozenec disponuje jen poměrně chudým repertoárem vrozených reflexů či instinktů. Dospělý jedinec naproti tomu vykazuje bohatě diferencovaný systém psychických vlastností osobnosti. Osobnost v tomto smyslu tedy prochází vývojem od jednoduchých adaptačních mechanismů až ke komplexním programům jednání. Tyto komplexní programy jednání pak jsou opět adaptačním mechanismem, který se týká konkrétního kulturního prostředí. Lidská psychika tak prochází vývojem od vrozených mechanismů chování k jeho volnému řízení a strukturuje se v interakci aktuálního vnitřního stavu a vnějších činitelů. Lidskou psychiku determinuje kulturní prostředí, které je celým systémem specifických životních podmínek a vyžaduje zcela specifické způsoby adaptace. Některé druhy adaptace jsou vrozené a člověk stejně jako zvířata se za určitých okolností chová podle vrozených programů činností. Mnohé způsoby sociálního chování nacházíme též u zvířat – např. zdravení. Stejně tak mnohé kulturní normy mají biologické základy. (srov. Nakonečný 1998, str. 27).

Vnější svět nepůsobí na člověka objektivně a vždy jen fyzickými charakteristikami. Svět člověka je svět významový, tzn. významné je pro nás to, co má funkční vztah k motivaci.

Vztah člověka k vnějšímu světu zprostředkovává tzv. vztažný systém, který můžeme definovat jako srovnávací základ při vnímání a posuzování stavu věcí. Rozlišujeme:

1. Krátkodobý vztažný systém, který se uplatňuje právě jako adaptace na danou situaci, týká se procesu vnímání.

2. Setrvávající vztažný systém – objekty posuzujeme na základě významů, které vznikají zkušeností. (srov. Nakonečný 1998, str. 54)

Obecně lze říci, že vztažný systém vytváří individuální zkušenost, tedy obrazně řečeno měřítko, jímž jsou posuzovány další zkušenosti. (srov. Nakonečný 1998, str. 54)

2.2.2 Adaptace z hlediska sociální psychologie

Sociální psychologové rozlišují mezi socializací a sociální adaptací. Rozdíl v těchto dvou pojmech je následující: socializace jedince se uskutečňuje na základě vzájemného styku jedince s druhými lidmi. Vzájemný styk se nazývá sociální interakce a výsledkem je sociální učení. Sociální učení je sled změn, kterými jedinec přechází ze stavu sociální nezralosti do stavu svérázné osobnosti. Jedinec se stává vyhraněným a uznávaným účastníkem společenských procesů a vztahů. Socializace je tedy aktivním působením společnosti na jedince. „Pojem sociální adaptace postihuje komplexně vztah mezi člověkem a skutečností a zejména vztah mezi člověkem a jím vykonávanou činností.“ (Mayerová, Růžička 1998, str. 37) Sociální adaptace je termín pro členité aktivity jedince – od přijímání působících vlivů, podřizování se jim, přes výběrové jednání, až k jejich úplnému odmítnutí. Postupem života si jedinec vytváří bohatší životní zkušenost, soubor jeho znalostí a dovedností se stává ucelenější, jeho myšlení a prožívání je složitější a konfrontace se socializačním působením závažnější. (srov. Mayerová, Růžička 1998, str. 37) Hlavní rozdíl mezi socializací a sociální adaptací je tedy v tom, na základě čeho se uskutečňuje. Zatímco socializace se uskutečňuje na základě styku jedince s druhými jedinci, sociální adaptace se uskutečňuje na základě vztahu člověka s vykonávanou činností.

Sociální adaptace má několik dimenzí. Společenské prostředí společnosti je členité a jedinec se nemusí vyrovnat se všemi specifickými vlivy – jedná se o adaptaci globální a dílčí. Adaptace může být aktuální, tedy krátkodobá, ale také dlouhodobá, kdy se jedná o řetěz adaptací, které postihují dlouhodobý vývoj člověka. Dále je možno rozlišit adaptaci jedince a adaptaci jedinců tvořících soudržnou skupinu. Hodnotící hledisko adaptace může mít pozitivní nebo negativní hodnotu. Adaptace může probíhat spontánně, žádoucí je ovšem uvědomělost tohoto procesu, která spočívá v pochopení situace a v jejím rozboru. Vzhledem k rozmanitosti

podmínek života se stává, že člověk některé změny zvládá lépe, jiné hůře, a některé vůbec. Důvodem mohou být extrémní podmínky situace, nedostatečné možnosti člověka nebo narušená osobnost. Při nedostatečném zvládání procesu sociální adaptace žije člověk v prostředí plném napětí a konfliktů. Tyto nepříznivé důsledky se mohou nepříznivě projevit v poruchách fyzického a duševního zdraví. (srov. Mayerová, Růžicka 1998).

Termín adaptace je syntetická kategorie, která zahrnuje:

1. Adaptabilitu, což jsou předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí, zvládnout určitý úkol a na něj vázanou činnost.
2. Adaptování je proces zvládání změn postihující interakci člověka s prostředím, zvládání určitého úkolu a na to vázané činnosti, má podobu pociťované zátěže.
3. Adaptovanost je výsledný stav zvládnutí určitého úkolu a na to vázané činnosti, má podobu vytváření určitého stylu jednání. (Srov. Nový, Surynek 2006, str. 153).

2.3 *Orientace nebo adaptace?*

Již jsem hovořila o biologické, psychologické či sociální adaptaci. Než se však dostanu k adaptaci zaměstnanců, je potřeba zmínit terminologické nesrovnalosti, ke kterým u tohoto tématu dochází. Někteří autoři hovoří o pracovní adaptaci, jiní o pracovní orientaci. Pro některé je pracovní adaptace jen jednou rovinou adaptace. Vzhledem k tomu, aby v práci nedocházelo k zaměňování těchto pojmů, pokusím se je nyní definovat a stanovit tak terminologii, které se budu v celé své práci držet.

Ve vydání knihy Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky z roku 1998 definuje Koubek orientaci jako adaptační a vzdělávací aktivitu: „Není to nic jiného než seznamování pracovníka s podnikem, jeho úkoly, podnikovou technologií, podnikovými i jinými předpisy a vůbec podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek 1998, str. 154) Tato definice je dle mého názoru významově shodná s definicí adaptace tak jak ji uvádí např. Nový a Surynek (2006) nebo Bedrnová a Nový (2007): „Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.“ (Bedrnová a Nový 2007, str. 519) Tyto definice mají dle mého názoru společné to, že adaptace je vnímána jako aktivita, která je neplánovaná – viz „vyrovnávání se

člověka se skutečností“ nebo „seznamování se pracovníka s podnikem“. Adaptace je dle mého názoru v těchto definicích neplánovaná, neboť je stejně nevyhnutelná.

Ve vydání knihy Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky z roku 2007 však Koubek definuje orientaci spíše jako řízení adaptace: Orientace je „důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či jiné pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“ (Koubek 2007, str. 192) Dle mého názoru je orientace jen jiná terminologie pro adaptaci (v prvním případě) a řízení procesu adaptace (v druhém případě). Základní rozdíl tedy vidím v tom, že v druhém případě je zdůrazněno to, že orientace je důkladně promyšlený proces a je tedy už v definici pojímána jako program. První definice je podle mého názoru obsahově širší, zahrnuje totiž jak řízenou, tak i neřízenou aktivitu.

V terminologické části své práce nesmím opomenout také Armstronga (2002), který nehovoří o řízení adaptačního procesu, ale nazývá tento proces uváděním nových pracovníků do organizace. Uvádění nových pracovníků do organizace podle něj spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které novému zaměstnanci poskytují základní informace důležité pro adaptaci. (srov. Armstrong 2002, str. 405) Je tedy zřejmé, že se opět jedná o proces řízené adaptace tak, jak jsem ji vymezila výše.

Vzhledem k nejednotnosti vymezení orientace budu ve své práci nadále používat pojem adaptace pro seznamování člověka s novou pracovní pozicí a vším, co s tím souvisí. Pro promyšlený postup adaptace budu používat termín řízení adaptačního procesu. Také Armstrongovo uvádění nových pracovníků do organizace bude označovat jako řízení adaptačního procesu. Z definice je totiž znát intencionalita tohoto procesu, neboť Armstrong hovoří o procedurách, které jsou předem stanoveny.

Ve své práci čerpám také z knihy Alana Fowlera Induction (1999), což je další termín, s kterým se v souvislosti adaptace zaměstnanců můžeme setkat. Doslovný překlad by byl dosazení – pro proces adaptace z hlediska zaměstnavatele

nebo zasvěcení – pro proces adaptace z hlediska zaměstnance. Já však pro potřeby své práce se budu držet jednotné terminologie a budu používat pojmy adaptace a řízení adaptačního procesu.

Pojem pracovní adaptace pak budu pojímat tak, jak jej definují Nový a Surynek, tedy jako rovinu adaptace člověka na práci (viz následující kapitola).

Poté, co jsem vymezila terminologii se vrátím k obecnému vymezení adaptace zaměstnanců.

2.3.1 Adaptace zaměstnanců

Obecně je adaptace proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk se snaží podmínky života přizpůsobovat svým potřebám a zájmům, hodnotám či cílům, proto se adaptace týká konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení pak můžeme hovořit o adaptaci jako přizpůsobení se pracovním podmínkám a jejich změnám ve věcných i sociálních souvislostech. (srov. Nový, Surynek a kol. 2006, str. 153) V zaměstnání tedy vystupují socializační a sociálně adaptační procesy. Jejich charakteristikou je specializace, která je důsledkem společenské dělby práce. Člověk je schopen zvládnout i složité úkoly, základem pro jejich zvládnutí jsou nejen znalosti a dovednosti, ale také osobní vlastnosti jedince. (Mayerová, Růžička 1998, str. 39)

Účelem adaptace na práci je vytvoření souladu mezi dosavadními odbornými znalostmi, praktickým pracovním a sociálními zkušenostmi a pracovním prostředím daného pracoviště. V literatuře se nejčastěji setkáme s následujícím dělením adaptace člověka na práci:

1. Pracovní adaptace – jedná se o přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Jedinec se postupně vyrovnává s požadavky pracovního zařazení, se změnami v nárocích pracovní činnosti v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn.
2. Sociální adaptace – v rámci tohoto procesu se jedinec začleňuje do sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. (srov. Nový, Surynek 2006, str. 155)

Pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají a nelze je od sebe oddělit. Úspěšný průběh adaptace je podmíněn zvládnutím obou rovin. Pracovní a sociální adaptace mohou mít různou formu a obsah – např. vstupuje-li pracovník do organizace z podobné pozice nebo se jedná o jeho první zaměstnání. (srov. Bedrnová, Nový 2007, str. 520)

S jinou terminologií, ale stejným dělením přicházejí i Kasper a Mayrhofer (2005), kteří příchod nového zaměstnance do organizace spojují se dvěma požadavky na adaptaci pracovníka, těmito požadavky jsou:

1. odborná integrace – tedy co nejrychlejší seznámení s úkoly, které má zaměstnanec vyřizovat,
2. sociální integrace – začlenění do oddělení nebo pracovní skupiny, směřuje k vytvoření dobrých sociálních vztahů. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 450)

Zde je opět zřejmé, že se jedná jen o jinou terminologii, neboť definice odborné integrace je shodná s pracovní adaptací, i když možná je definice odborné integrace užší než definice pracovní adaptace jak jsem ji uvedla výše, neboť opomíjí seznámení s pracovním prostředím. Definice sociální integrace je pak shodná s definicí sociální adaptace Nového a Suryňka (2006) nebo Bedrnové a Nového (2007).

Výše uvedené modely adaptace jsou dvou složkové, s tříslžkovým dělením adaptace přichází Antošová (2004) nebo Kociánová (2010). Rozlišují tři druhy adaptace podle toho, na co se nový pracovník adaptuje:

1. adaptace na kulturu organizace,
2. adaptace na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace),
3. na sociální podmínky, tedy na vztahy na pracovišti (odpovídá sociální adaptaci).

Autorky tedy k výše zmíněnému dvousložkovému modelu přidávají adaptaci na kulturu organizace. Antošová (2004) definuje podnikovou kulturu jako: „systém společných hodnot a norem, které byly v podniku přijaty, rozvíjejí se a mají velký vliv na jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců.“ (Antošová 2004, str. 72) Cílem adaptace na kulturu organizace je dosáhnout toho, aby se zaměstnanci osobně

identifikovali s činností organizace, která směřuje k jeho prosperitě a šířili dobré jméno organizace. (srov. Antošová 2004, str. 72)

Dle mého názoru vychází přidání třetího druhu adaptace ze změny v povaze práce a z toho vyplývajících změn v přístupu k zaměstnancům. Po celou zaznamenanou historii produkce dochází k rozvoji toho, čemu my dnes říkáme produktivita. Zatímco ve 20. století se zaměřovaly teorie řízení na to, jak zproduktivnit manuální práci, v 21. stoletím je stěžejní otázkou jak zproduktivnit práci pracovníka disponujícího znalostmi. Základním rozdílem mezi manuální prací a prací se znalostmi je ten, že u manuální práce je úkol přesně specifikován a pracovník je tímto úkolem naprogramován. Pracovník disponující znalostmi si je vědom toho, za co zodpovídá, je však autonomní. Jaký způsob zvolí k vykonání svých úkolů, záleží jen na něm. Často přitom musí dělat věci, které nejsou jeho úkolem. (srov. Drucker 2000, str. 139) Z této změny vyplývá i rozdílný přístup k adaptaci zaměstnance. Zatímco u dělníka se kladl důraz zejména na pracovní adaptaci, v dnešní době se klade důraz na adaptaci na kulturu organizace. Jak ve své definici uvádí Antošová, zaměstnanec, který je ztotožněn s cíli organizace, tak napomáhá prosperitě firmy. Aby pracovník disponující znalostmi cítil zodpovědnost za své úkoly, je potřeba, aby byl adaptovaný na kulturu organizace.

V této kapitole jsem se věnovala druhům adaptace, nyní přistoupím k rovinám a úrovním adaptace zaměstnanců.

2.3.2 *Roviny a úrovně adaptace*

Zvládnutí všech úrovní a rovin adaptace je pro úspěšnou adaptaci nezbytné. Úrovně a roviny adaptace se totiž vzájemně proplétají a doplňují, vytváří kompatibilní celek. Adaptace může probíhat po oficiální (formální) linii jako plánovitý proces zajišťovaný personálním útvarům a bezprostředním nadřízeným nebo neformálním způsobem jako spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Neformální adaptace je mnohdy efektivnější. (srov. Kociánová 2010, str. 133)

Adaptace nových pracovníků se podle Koubka zaměřuje na tři oblasti:

1. celopodniková adaptace, která je zaměřena na zprostředkovávání obecných informací společných pro všechny pracovníky podniku bez ohledu na charakter a obsah jejich práce,

2. útvarová adaptace týkající se organizační jednotky podniku a má postihnout některé detaily a specifika práce v konkrétních útvarech nebo jednotkách,
3. adaptace na konkrétní pracovní místo je adaptace obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. (srov. Koubek 2007, str. 194)

K popisu adaptačního procesu z pohledu osoby, které se to týká, se v literatuře objevují rozfázované modely. Zjednodušeně takový model vypadá následovně: člení fáze na fázi přednástupní, nástupní a integrační (metamorfózní). Ve fázi přednástupní se jedná o nábor pracovníků a výběrového řízení, kdy poprvé přichází nový zaměstnanec do kontaktu s organizací. Ve fázi nástupní dochází ke konfrontaci očekávání a reality. První den nebo prvních několik dní v novém zaměstnání je poznamenáno velkou nejistotou a také milými i nemilými překvapeními, která jsou spojeny s emocionální zátěží. V integrační fázi se nový zaměstnanec odborně a sociálně začleňuje do organizace. Plné členství v organizaci pak vznikne, když mezi nováčkem a jeho polem působnosti vznikne jistý druh psychologické smlouvy a nový zaměstnanec chápe organizaci jako „svou firmu“. (srov. Kieser 2005, str. 453) Tento model však poskytuje málo záchytných bodů pro vytvoření konkrétních opatření. Fáze není možno vidět ve strnulém sledu, neboť se vzájemně prolínají. A v neposlední řadě tento model opomíjí časový rozměr, který je podstatným faktorem ovlivňujícím dobu do dosažení plného členství, kterou ovlivňují samotní zaměstnanci, jejich zkušenosti, ale také sociální kompetence, náročnost úkolu, velikost a struktura organizace a také její organizační kultura. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 454)

2.3.3 Řízení adaptačního procesu a jeho cíle

V podnikové praxi se často vychází z toho, že pokud byla vybrána ta správná osoba, pak samo sebou bude také podávat požadovaný pracovní výkon a bude loajální. Tak tomu však není. Požadovaný výkon není žádnou samozřejmostí a vazba na podnik musí být teprve vybudována a stále upevňována. Zdařilá adaptace je proto v zájmu každého podniku. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 450) Je však jasné, že pokud má být proces adaptace úspěšný, je potřeba ho důkladně promyslet a řídit. Řízení adaptačního procesu může být definováno skrze cíle, kterých má dosáhnout:

„Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska organizace je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.“ (Bedrnová, Nový 2007, str. 520)

Řízený adaptační proces sleduje dva aspekty:

1. aspekt pracovníka – například rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost,
2. aspekt podniku – například rychlé zvládnutí činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem. (Bedrnová, Nový 2007, str. 521)

Adaptační proces navazuje na výběrový proces a vyúsťuje v osobní rozvoj zaměstnanců. Proces adaptace nemůže být řízen univerzálně, tedy pro všechny stejně. Je nutno rozlišovat způsoby adaptace podle různých hledisek. Významnými hledisky mohou být získané pracovní a životní zkušenosti, věk, charakter vykonávané práce tedy pracovní činnosti nebo konkrétního pracovního místa a další předpoklad rozvoje či vývoje přijímaného zaměstnance. (srov. Stýblo 2003, str. 70)

Rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu jsou bezesporu manažeři – řídící pracovníci. „I přesto, že řídící pracovník nemůže zajistit, aby adaptace nového zaměstnance probíhala vždy snadno a bez problémů, může jeho systematická péče proces adaptace usnadnit.“ (Nový, Surynek 2006, str. 158) Kromě nich se na řízení adaptace podílejí i pracovníci personálních útvarů. Jejich úkolem je seznámení nováčka s prací a členy skupiny. Dále by měl sledovat průběh adaptačního procesu, hodnotit jeho průběh a napomáhat v odstraňování potíží a překážek, které se mohou objevit. K úspěšné realizaci adaptace napomáhá, je-li k novému zaměstnanci přidělen některý ze zkušených členů pracovní skupiny, který funguje jako patron, garant, konzultant, instruktor apod. Jeho úkolem je pomoci nováčkovi po odborné stránce a zároveň mu usnadnit orientaci v novém sociálním prostředí. (srov. Nový, Surynek 2006, str. 158)

Objekty řízení adaptačního procesu jsou:

1. Noví zaměstnanci – neodmyslitelnou součástí řídicí práce je péče o nové zaměstnance. Rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je vedoucí pracovník skupiny, který je zároveň zodpovědný i za jeho průběh. Jeho úloha vzrůstá, zejména pokud nový zaměstnanec vstupuje do svého prvního zaměstnání. V tomto případě

může manažer ovlivnit formující se vztah mladého člověka k vykonávané práci, k zaměstnavatelské organizaci i dalšímu sebevzdělávání. (srov. Bedrnová, Nový 2007, str. 521)

2. Zaměstnanci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase – předpokládá se, že tito zaměstnanci nepotřebují zvláštní adaptační proces, protože už potřebné pracovní zkušenosti mají. Pokud však přerušení práce bylo dlouhodobější (např. mateřská dovolená), pak je možno očekávat, že mnoho aspektů práce se změnilo, ale také osobnost zaměstnance se proměnila. Je pravděpodobné, že vracející se zaměstnanec bude potřebovat nové nebo vysoce specializované schopnosti, zejména v oblastech, ve kterých dochází k rychlým změnám. V takovém případě je na místě vytvořit individuální adaptační program, který vracející se zaměstnance seznámí se změnami, ke kterým došlo v době jejich nepřítomnosti. (srov. Fowler 1999, str. 46)
3. Pracovníci měnící pracovní zařazení – při řízení adaptačního procesu je nutné pamatovat i na tyto pracovníky. Jedná se o pracovníky, kteří přecházejí z jednoho oddělení do druhého, jsou přeřazeni do nového či renovovaného provozu, jsou zařazeni v důsledku pokračování pracovní kariéry (ať už se jedná o funkční vzestup či sestup) nebo musí být přeřazeni v důsledku změny zdravotního stavu. „Každý manažer by si měl být vědom, že s jakoukoliv změnou se člověk vyrovnává postupně a tuto skutečnost by měl respektovat při zadávání pracovních úkolů a hodnocení výkonnosti pracovníka.“ (Bedrnová, Nový 2007, str. 523)
4. Pracovní skupiny – úspěšnost adaptace pracovní skupiny na zaváděné inovační změny je podmíněna i správnou přípravou prováděnou manažery. Je známou skutečností, že pracovníci lépe přijímají změny, na jejichž přípravě se sami podílí. (srov. Bedrnová, Nový 2007, str. 523)

Cílem řízeného adaptačního procesu je snižování nákladů organizace, zvyšování efektivity práce a stability zaměstnanců. Tyto cíle jsou pro zaměstnavatele bezesporu výhodné a žádoucí. Řízený adaptační proces však nepřináší výhody jen

zaměstnavateli, ale také zaměstnancům. Výhodám řízeného adaptačního procesu se budu věnovat v následující kapitole.

2.3.4 Výhody řízeného adaptačního procesu

V předcházejícím textu jsem již zmínila některé z výhod řízeného adaptačního procesu, jako je snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka nebo podávání žádoucího výkonu v co nejkratším čase. Kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je zajištění adaptace na podmínky práce v organizaci, má však řízení adaptace další nezanedbatelné výhody. Jedná se o zmírnění stresu pracovníka z nového pracovního místa, minimalizace zátěže pracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do organizace. (srov. Tureckiová 2004, str. 131)

Pokud se budeme dívat na adaptaci zaměstnanců z hlediska výhod, které adaptační proces zaměstnanci i zaměstnavateli přináší, pak má adaptační proces čtyři hlavní cíle:

1. překonat počáteční fáze po nástupu, kdy se vše zdá novému pracovníkovi cizí a neznámé,
2. ovlivnit postoj a vztah nového pracovníka tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
3. v co nejkratším čase po nástupu dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon,
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. (srov. Armstrong 2002, str. 405)

Armstrong uvádí také další důvody, proč je uvádění pracovníka do organizace důležité z pohledu organizace. Jedním z důvodů je již zmíněné snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců. Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání a ještě šest měsíců po nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu. (srov. Armstrong 2002, str. 396) Náklady související s odchodem pracovníka v prvních měsících po nástupu se totiž týkají nejen nákladů na získání nových zaměstnanců, ale také nákladů na uvedení nového zaměstnance do organizace, náklady na dočasné pokrytí práce na uvolněném místě, náklady na zvýšenou kontrolu nového zaměstnance a také rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na něj. Armstrong dokonce uvádí,

že v případě odborného, kvalifikovaného pracovníka by tyto náklady mohly činit až 75% jeho ročního platu. Dalším důvodem pro řízený adaptační proces je zvyšování oddanosti zaměstnance, kdy se organizace musí představit jako organizace, pro kterou stojí za to pracovat. (srov. Armstrong 2002, str. 406) Dobře uvedený pracovník je oddanější organizaci, urychluje se jeho učení a také se lépe adaptuje na sociální prostředí.

2.4 Tvorba adaptačního programu

Při tvorbě adaptačního programu pro nové zaměstnance je třeba vycházet z toho, že obsah plánu musí být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat. Dále je druhem a charakterem práce určena i délka období, pro kterou je plán rozpracován, a v neposlední řadě i forma zpracovaného programu. Adaptační program může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobně rozpracovaný program s termíny jednotlivých úkolů. (srov. Bedrnová, Nový 2007, str. 524) Při tvorbě adaptačních programů je zřejmé, že neexistuje jedna jednotná koncepce, která by platila pro všechny organizace. Každá koncepce adaptace se musí vytvářet specificky podle organizace, v souladu s jinými personálně-ekonomickými oblastmi úkolů. Kasper a Mayrhofer (2005) ve své knize uvádí hlavní prvky, které jsou k provedení úspěšné adaptace zcela nezbytné, jsou to:

1. Realistická a extenzivní informační politika – podat realistické informace o budoucím pracovišti by mělo být samozřejmostí, ale zvláště v přednástupní fázi může docházet ze strany organizace ke zkreslování informací, které může vést ke zklamání. Prostřednictvím co možná nejméně nadlepšené informační politiky může být konfrontace s realitou organizace usnadněna. Období před nástupem lze využít k poskytnutí i obsažnějších vstupních informací – informační materiál lze poskytnout v písemné nebo elektronické podobě, nebo lze zorganizovat setkání s budoucími spolupracovníky. (srov. Kasper, Mayrhofer 2006, str. 454)
2. Podpora ze strany zodpovědné osoby – „Empiricky se ukazuje, že sociálně zprostředkované informace a vztahy považují dotčené osoby za výrazně přínosnější než kognitivně akcentovaná média a uspořádané akce.“ (Neuberger 1994, str. 139) K nejdůležitějším prvkům úspěšného adaptačního programu tedy patří individuální

podpora za strany odpovědných osob – přímých nadřízených a pracovní skupiny. V praxi jsou rozšířené mentorské a patronátní systémy. (srov. Kasper, Mayrhofer 2007, str. 455) Mentorským a patronátním systémům bude věnována jedna z následujících podkapitol.

3. Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření, která mají podpořit odbornou a sociální integraci nových zaměstnanců. Jako prvky takových adaptačních programů lze uvést adaptační akce pro nováčky, písemný informační materiál, kontrolní seznamy pro nadřízené a mentory vytvořené centrálními servisními místy, dále služební cesty na různá zastoupení, prohlídkové výjezdy a také kvalifikační opatření, jako je zapojení do tréninkových programů atd. (srov. Kasper, Mayerhofer 2005, str. 457)

Stýblo (2003) hovoří o zásadách pro vypracování adaptačního procesu. Jedná se podmínky materiálního charakteru, které by mělo pracoviště splňovat. Pokud totiž mají noví či přerazovaní zaměstnanci rotovat, stážovat, získávat praktické zkušenosti, je nezbytné vytvořit cvičná pracoviště pro zaměstnance provozu nebo stanovit okruhy a druhy stabilních pracovišť, které budou splňovat určité podmínky. Těmito podmínkami jsou:

1. vybavenost moderními technologiemi, využívání moderních pracovních metod a postupů, které umožní rychlé osvojení žádoucích znalostí a dovedností (zvláště při praktickém zácviku),
2. kvalitní zaměstnanecké obsazení na pracovních pozicích, které má adaptovaný zaměstnanec poznat,
3. dostatečná časová dispozice pro adaptování nově přijímaných nebo přerazovaných zaměstnanců,
4. kvalitní sociální zázemí,
5. dopravní dostupnost pro adaptované zaměstnance. (srov. Stýblo 2003, str. 74)

Na základě těchto podmínek by bylo možné vytvořit zásady pro vytvoření adaptačního procesu. Adaptační proces se však netýká pouze materiálních podmínek. Koncepce adaptace musí mít také obsah, časový plán pro jednotlivé kategorie

pracovních míst, vytvořený soubor písemných materiálů sloužící pro účely adaptace. Adaptační proces metodicky vede personální útvar a také proškoluje vedoucí pracovníky. (Stýblo 2003, str. 74)

Účinnost adaptačního procesu je dána také úrovní nástrojů, které jsou v organizaci vytvořeny pro řízení adaptačního procesu – mohou to být např. typové adaptační plány, plány nástupní praxe apod. Z tohoto hlediska jsou progresivní ty organizace, v nichž jsou realizovány tzv. dílčí adaptační programy. Dílčí adaptační programy jsou opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků a zároveň jsou i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů. (srov. Bedrnová, Nový 2007, str. 523) V následující kapitole se budu věnovat časovému plánu adaptace.

2.5 Časový plán adaptace

Pro nového pracovníka bývá obtížné absorbovat nové informace najednou či v krátkém čase. Informace předávané během adaptačního procesu nelze sdělit všechny naráz a nového zaměstnance tak zahltit během jednoho setkání. Podle Foot a Hook (2002) je důležité důkladně zvážit, které informace má nový zaměstnanec získat, neboť příliš mnoho informací nejen že může nového zaměstnance zmást, ale také je zde nebezpečí, že se na něco důležitého zapomene. Ústní informace by měly být poskytovány podle určené priority. Pokud jde o informace týkající se celé organizace, je vhodné je novému zaměstnanci poskytnout v písemné formě tak, aby se k nim dle potřeby mohl vracet. (srov. Foot, Hook 2002, str. 210) Obecné informace o společnosti se zásadním způsobem nemění příliš často a po určitou dobu se týkají všech lidí, kteří do organizace vstupují, proto je vhodné zpracovat e-learningový kurz případně tištěný materiál s informacemi o organizaci, který usnadní práci zaměstnancům, kteří mají nového zaměstnance na starost. Tištěnému materiálu pro nové zaměstnance a e-learningu se budu věnovat v další kapitole, která se týká nástrojů řízeného adaptačního procesu. U útvarové adaptace či adaptace na konkrétní pracovní místo by se pak měl zvýšit podíl ústně předávaných informací, neboť zde vzniká prostor pro zdůraznění nebo zopakování určitých informací. (srov. Koubek 2007, str. 199) Plán adaptace nového pracovníka by tedy měl obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úroveň organizace a také individualizované aktivity pro konkrétního zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. (srov. Kociánová 2010, str. 135) „Je pochopitelné, že různá pracovní místa vyžadují různý

obsah i různou dobu orientace, takže celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců. V každém případě by měl být tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka...“ (Koubek 2007, str.199) V odborné literatuře se setkáváme s následujícím návrhem časového plánu adaptačního procesu:

1. Bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka mohou být předány vybrané písemné materiály. (srov. Koubek 2007, str. 199)
2. U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se novému pracovníkovi dostanou další ústní i písemné informace (jak od personálního útvaru, tak od budoucího nadřízeného). V tomto období by podle Stýbla (2003) měl nově příchozí zaměstnanec dostat tyto informace o historii, tradici a současnosti podniku, o jeho poslání, úkolech a problémech dalšího rozvoje. Nový zaměstnanec by měl být seznámen se základním přehledem pracovních úkolů a povinností, organizačním uspořádáním, základními vnitropodnikovými dokumenty a také se sociálním programem a jinými výhodami. (srov. Stýblo 2003, str. 70)
3. V období mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, pomáhal mu při řešení některých osobních problémů (např. s ubytováním) a poskytoval další potřebné informace. Konkrétně by se mělo jednat o informace o kontaktní osobě a o místu a čase, kde se má nový zaměstnanec první den dostavit. Je vhodné také zmínit, zda je v okolí zaměstnání parkoviště pro zaměstnance, co si má nový zaměstnanec obléct, jsou-li zapotřebí nějaké ochranné pomůcky, bezpečnostní opatření, možnosti stravování v zaměstnání nebo nutnost zdravotní prohlídky. Zaměstnancům by měly být připomenuty dokumenty, které má s sebou přinést a je dobré seznámit nového zaměstnance s programem prvního dne, aby věděl, co ho čeká. (srov. Fowler, str. 14)
4. V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny procedury stanovené podnikem (uvedení na pracoviště, předání zápočtového listu apod.) Tento den je věnován předávání ústních

informací, provedení po organizaci a příslušném útvaru, seznámení s kolegy a plnění prvních pracovních úkolů. (srov. Koubek 2007, str. 200)

5. Během prvního týdne má nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty, zařazuje se do skupiny, spolupracuje při plánování svých pracovních úkolů a učí se kdy, na koho a jak se obracet v souvislosti se svou prací. (srov. Koubek 2007, str. 200) V tomto období je důležité, aby se pracovník dokázal v novém prostředí organizace orientovat, seznámil se s umístěním a činnostmi důležitých útvarů a oddělení a informoval se o provázanosti práce. (srov. Bedrnová, Nový 2007, str. 521)
6. V druhém týdnu již začíná plnit běžné povinnosti pracovního místa, je kontaktován personálním útvarem i bezprostředním nadřízeným ohledně probíhající adaptace. (srov. Koubek 2007, str. 200)
7. Během třetího a čtvrtého týdne může absolvovat školení ohledně chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. a alespoň jednou týdně se setkává s nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru a řeší průběh adaptačního procesu a případné problémy. (srov. Koubek 2007, str. 200)
8. Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou zaměstnanci již postupně ukládány všechny úkoly, jednou za dva týdny se formálně setkává s nadřízeným a vyhodnocují průběh adaptačního procesu. Absolvuje další krátkodobá školení nebo semináře – např. o kvalitě a produktivitě, technologii, odměňování, pracovních vztazích apod. (srov. Koubek 2007, str. 200)
9. Během šestého měsíce se proces adaptace nového zaměstnance uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon a projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje. (srov. Koubek 2007, str. 200)

Uvedený časový plán je potřeba modifikovat podle povahy práce v organizaci, v útvaru i na pracovním místě. (srov. Koubek 2007, str. 200) Ke komunikaci nadřízeného s novým zaměstnancem a průběžným dialogům Branham (2009) uvádí: „Čím otevřenější diskuze o vzájemných očekáváních proběhne, tím pravděpodobnější je dosažení vzájemné shody. ... Čím jasněji zaměstnanec

porozumí svým očekáváním, tím pravděpodobnější je dosažení shody. Mnoho nových zaměstnanců čerstvě přijatých přímo z vysoké školy má však jen mlhavou představu o svých přáních a potřebách. Problém se však ještě prohlubuje, pokud ani organizace nedokáže jasně formulovat svá očekávání, jak tomu často bývá.“ (Branham 2009, str. 49) Společnosti často dělají tu chybu, že uvažují ve smyslu „nabídneme jim co nejvíc a budeme očekávat to nejlepší“. Místo toho by se však měli snažit hledat vzájemný soulad. (srov. Branham 2009, str. 49)

2.6 Nástroje řízeného adaptačního procesu

Noví pracovníci jsou buď zařazeni do formálních vzdělávacích procesů, nebo se vzdělávají přímo při výkonu práce na pracovišti. (srov. Armstrong 2002, str. 411) Ve společnosti, pro kterou budu navrhovat adaptační program, již formální vzdělávací program existuje. Zaměřím se na zaškolení nového zaměstnance přímo při výkonu práce a proto zde popíši metody pro podnikové vzdělávání nebo též podnikové doškolování. Předmět i cíl řízeného adaptačního procesu a podnikového vzdělávání je stejný. Předmětem podnikového doškolování je individuální učení jednotlivých osob a skupin zaměstnanců a jeho cílem je to, aby se individuální chování a jednání staly odpovídajícím věděním organizace. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 458) V posledních letech je navíc markantní zesilující se tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti. Sílící tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů – včetně trendů ve vzdělávání. Za hlavní trend v této oblasti můžeme považovat celostní přístup ke vzdělávání neboli systematický přístup ke vzdělávání. Vzdělávání v organizaci má dva základní cíle – rozvoj způsobilosti všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Zde opět vidíme, že vzdělávání v organizaci a adaptační proces mají stejný cíl. V této souvislosti můžeme uvažovat o adaptační funkci vzdělávání jako o první fázi systematického vzdělávání v organizaci. Dalšími funkcemi vzdělávání v organizaci jsou funkce integrační, kvalifikační, specializační, inovační a motivační. Je zřejmé, že vzdělávání nebude naplňovat všechny tyto funkce stejnou měrou. V adaptační fázi vystupuje do popředí adaptační funkce vzdělávání, zatímco ve fázi plného zapojení zaměstnance do pracovního poměru, vystupují do popředí funkce integrační a motivační (srov. Hroník 2007, str. 127)

Vzdělávání můžeme rozdělit podle jeho obsahu na vzdělávání funkční, doplňkové funkční vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT

školení, účelové vzdělávání a školení ze zákona. Funkční vzdělávání má charakter odborné přípravy, navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Doplnkové funkční vzdělávání je rozšiřující vzdělávání, to, co pro jednoho pracovníka je funkčním vzděláváním, které nezbytně potřebuje pro výkon své práce, je pro jiného zaměstnance vzdáváním doplnkovým. Manažerské vzdělávání zajišťuje rozvoj manažerských způsobilostí. Účelové vzdělávání má povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno jen na ně a často má podobu standardizovaných řešení. Školení ze zákona má nevýběrový charakter a je pro všechny zaměstnance, tyto vzdělávací aktivity jsou dány zákonem. (srov. Hroník 2007, str. 129) Dle tohoto dělení je adaptace vzděláváním funkčním a často také školením ze zákona, to v případě, že existují zákonné požadavky pro výkon určité pozice. Dále Hroník (2007) člení vzdělávání na vzdělávání za chodu (on-the-job) a vzdělávání mimo chod (off-the-job). Vzhledem k povaze adaptačního procesu, který budu vytvářet v praktické části své práce, jsem zvolila funkční oblast vzdělávání. Metody, které budu volit jsou metody probíhající za chodu (on-the-job), neboť pro pracovní a sociální adaptaci je žádoucí, aby byl pracovník seznámen s pracovištěm a také se svými kolegy, což vzdělávání mimo chod neumožňuje. Těmito metodami mohou být:

- vstupní školení,
- demonstrování (ukázka pracovního postupu),
- mentorování,
- rotace práce,
- pracovní instruktáž,
- návštěva (pracovní cesta).

Pro seznámení nového zaměstnance s obecnými informacemi o zaměstnavateli je vhodné v organizaci vytvořit tištěný materiál s informacemi o organizaci či e-learningový kurz. Tyto nástroje vzdělávání jsou pro zaměstnavatele výhodné proto, že obsahují informace o společnosti, které se zásadním způsobem nemění příliš často a navíc se po určitou dobu týkají všech zaměstnanců v organizaci. (srov. Hroník 2007, str. 131) Výhodou pro zaměstnance pak je, že se k těmto informacím může kdykoliv vrátit a prostudovat je znovu v případě potřeby. Proto do této části o nástrojích řízeného adaptačního procesu zařadím ještě dvě metody vzdělávání:

- tištěný materiál s obecnými informacemi o zaměstnavateli,
- e-learning.

Vstupní školení

Pod pojmem vstupní školení mám na mysli přednášku vedoucího pracovníka novému zaměstnanci či zaměstnancům, během které je nový zaměstnanec ve stručnosti seznámen s firmou obecně, zejména však s chodem firmy a jednotlivých jejích organizačních jednotek. Nejvíc času je věnováno popisu chodu organizační jednotky, do které zaměstnanec nastupuje, aby pochopil organizační strukturu jednotky, rozmístění firmy a jejích lidí („kde kdo sedí a co dělá“). Nový zaměstnanec je také seznámen s jeho zařazením, pracovními povinnostmi a úkoly, přesným popisem pracovního místa se zodpovědnostmi a pravomocemi. Důležité je také seznámit nového zaměstnance s adaptačním programem, s jeho termíny a hodnocením. (srov. Hroník 2007, str. 131) Jedná se tedy převážně o útvárovou adaptaci a částečně také o úkolovou adaptaci.

Demonstrování – ukázka pracovního postupu

„Demonstrování je metoda, při níž se lidem říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nepoužívanějších – a také nejzneužívanějších – metod vzdělávání.“ (Armstrong 2002, str. 793) Výhodou této metody, že je bezprostřední a vzdělávaná osoba je při ní aktivně zapojena, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využití znalostí. Posilování návyků nebo zpětná vazba mohou být dobré, jestliže ji nadřizovaný, vzdělavatel nebo kolega uplatní vhodným, konstruktivním způsobem. Nevýhodou demonstrování je určité zjednodušení vykonávané činnosti, protože nezabezpečuje strukturované učení. (srov. Armstrong 2002, str. 793)

Mentorování

Mentorování je možné využít v adaptačním období nového zaměstnance a jedná se o „pomocný vztah, v němž jedna osoba investuje svůj čas, schopnosti a úsilí do posílení růstu, znalostí a schopností jiné osoby při přípravě na větší produktivitu nebo dosažení budoucího úspěchu“. (Arthur 2010, str. 140) Cílem mentorování je podporovat a motivovat druhé, zejména pak nasměrování mentorovaného k osobnímu rozvoji. Mentorování se uskutečňuje jako předávání zkušeností. Pokud je u mentorování v adaptačním procesu vedle nového zaměstnance formálně postavena zkušená osoba, nazývá se tento systém mentor-systém. Jde-li o osobu na stejné úrovni, nazývá se tento systém patronátní systém. (srov. Kasper,

Mayrhofer, str. 456) Mentorování má pozitivní vliv nejen na svěřence, ale také na mentora, neboť v průběhu mentorování může docházet ke vzájemnému obohacování, zejména pokud mentorovaná osoba má neotřelý pohled na dění ve firmě či v oboru. Mentorování může vzniknout mezi členy organizace neformálně, je to vztah zcela dobrovolný, podobný vztahu rodiče a dítěte. (srov. Bedrnová, Nový 2007, str. 344)

Mentorování má 3 funkce:

1. vzorovou funkci – sledovány a částečně přebírány jsou postoje, hodnoty a způsoby chování mentora,
2. psychosociální podpůrná funkce – akceptování a ocenění, poradenství v problematických situacích a přátelské zacházení,
3. kariérní funkce – podnětné úkoly a zviditelnění výkonů, uvedení do organizační mikropolitiky, podpora při povýšení a převedení a zajištění ochrany proti třetímu. (srov. Blicke 2000, str. 169 cit. dle: Kasper, Mayrhofer 2005, str. 455)

Jak už jsem napsala výše, při mentorování mohou mezi zaměstnanci vznikat velmi silné neformální vztahy, které kromě pozitivního vlivu mohou mít i dysfunkcionální konsekvence, jako např. nejasné rozdělení úkolů, protěžování nebo pomluvy. Na základě neformálních vztahů může být snížena důvěra mentora. Nejen z těchto důvodů je v organizaci potřeba oddělit mentorování od managementu, manažer by neměl plnit úlohu mentora. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 456)

Rotace práce

„Cílem rotace práce je rozšiřovat zkušenost lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace. Pokud to není pečlivě naplánováno a kontrolováno, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání dodatečných znalostí a dovedností.“ (Armstrong 2002, str. 794) Záměrem rotace práce je také získání znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, způsob jejich získání je však odlišný. Očekává se, že pozorováním a přímým zkoušením určitých činností se zaměstnanec naučí více, než pouhým předáním instrukcí. Během rotace se od zaměstnance očekává, že porozumí funkci a způsobu fungování jednotlivých oddělení, vazbě mezi jednotlivými odděleními, odhalí, které pozice a procedury jsou pro chod oddělení klíčové.“ (Werner, DeSimone 2009, str. 170) Úspěšnost této metody závidí na kvalitě zpracovaného programu a na volbě

osoby, která má dohlédnout na průběh rotace. Důležité je taktéž stanovit, jakým způsobem se budou prověřovat pokroky v učení. Vhodným způsobem je vytvořit seznam otázek, které musí učící se osoba zodpovědět. Pokud seznam otázek pokrývá každou z oblastí, kterou má daný zaměstnanec poznat, pak je zároveň i motivačním činitelem, neboť učícímu se ukazuje, jak daleko v učení pokročil. (srov. Armstrong 2002, str. 795)

Pracovní instruktáž

Instruktoři zaškolují pracovníky do nových úkolů systematickou formou, učení probíhá pozorováním, napodobováním a zpětným hlášením instruktora. Po několika opakovaných cvičeních pracují učící se zaměstnanci samostatně a instruktora kontaktují převážně se svými dotazy. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 466)

Instruktaž se skládá z několika kroků. Prvním krokem je příprava učících se na instruktáž, má učící se motivovat k učení se, musí být přesvědčeni, že instruktáž bude relevantní a prospěšná. Druhým krokem je prezentace, která by se měla skládat z kombinace sdělení a demonstrace. Výklad by měl být jednoduchý a přímočarý, vhodné je také použít vizuální pomůcky jako filmy, schémata apod. Demonstrování je podstatnou fází instruktáže, zejména v případě učení se dovednostem. Třetím krokem instruktáže je procvičování a testování, které spočívá v tom, že učící se napodobuje instruktora a soustavně opakuje operaci pod jeho vedením. Čtvrtým, posledním krokem instruktáže, je používání a zdokonalování získaných dovedností. Během této fáze vzdělávaný pracovník i nadále potřebuje pomoc s obzvláště obtížnými úkoly nebo při překonávání nezdarů a překážek. Pokud je to potřeba, instruktor znovu předvede jednotlivé prvky práce a dohlíží na procvičování do té doby, než pracovník zvládne úkol bez problémů. (srov. Armstrong 2002, str. 796)

Návštěva (pracovní cesta)

V rámci řízeného adaptačního programu se můžeme setkat také s metodou návštěvy. Během návštěvy nový zaměstnanec vidí procesy probíhající v organizaci a tato metoda je mnohem efektivnější než vysvětlování a popis probíhajících procesů. Touto metodou se noví zaměstnanci také učí orientovat se nejen v rámci jejich vlastní organizace, ale také v rámci jiných poboček v organizaci. (srov. Fowler 1999, str. 58) Z mého pohledu je tato metoda také výborným nástrojem pro sociální

adaptaci. Zaměstnanec se tak může seznámit i se svými nadřízenými, kteří mnohdy sídlí v jiném městě nebo s kolegy, s kterými jsou často v kontaktu, ale vzhledem k vzdálenosti poboček nemají možnost se seznámit osobně.

Tištěný materiál s informacemi o zaměstnavateli

Písemný informační materiál je formalizovaným adaptačním opatřením. Má být sestaven převážně v reklamním duchu a trochu ve formě lexikonu – „Všechno, co musíte vědět od A – Z“. Má podávat vysvětlení typických otázek, které se mohou vyskytnout. (srov. Kasper, Mayrhofer 2005, str. 457) Materiály pro nové zaměstnance zpravidla obsahují informace na úrovni organizace. Detailní informace o organizační jednotce a o pracovním místě by měly být zprostředkovány ústně. Podle Kociánové (2010) materiály pro nové zaměstnance mohou obsahovat:

- informace o činnosti,
- organizační strukturu a umístění organizačních složek,
- kontakt na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci,
- základní organizační normy (např. pracovní řád),
- pracovní podmínky v organizaci,
- informace o odměňování (např. výplatní termín apod.),
- informace o zaměstnaneckých výhodách,
- možnosti vzdělávání a rozvoje,
- postupy při povyšování pracovníků,
- odborové záležitosti,
- cestovné a diety,
- vzory formulářů,
- vzor podnikového periodika ad. (srov. Kociánová 2010, str. 134)

E-learning

E-learning je definován jako vzdělávání prostřednictvím informačních technologií, konkrétně prostřednictvím např. CD-ROMu, internetu nebo intranetu. Má následující rysy:

- Obsah přizpůsobený vzdělávacím cílům.
- K usnadnění učení se používají vzdělávací metody jako jsou příklady z praxe nebo praktická cvičení.
- Obsah a metody jsou přenášeny prostřednictvím mediálních prvků, jako jsou slova nebo obrázky.
- Může být veden instruktorem nebo vytvořen pro individuální studium.
- Znalosti a dovednosti získané prostřednictvím e-learningu mohou být spojeny s individuálními vzdělávacími cíli nebo mohou pomoci rozvoji výkonu celé organizace. (srov. Clark, Mayer 2008, str. 10)

Výhodou je to, že tuto metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání. Je to metoda interaktivní, která umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu, lze přizpůsobit individuálním schopnostem účastníka. E-learning je zejména v posledních letech atraktivní metodou vzdělávání, umožňuje vzdělávání zábavnou a názornou formou, z hlediska organizace je to časově efektivní metoda, neboť pracovníci se mohou vzdělávat v období dne, kdy mají méně práce nebo mimo pracovní dobu. Nevýhodou je náročnost na vybavení a také cena vzdělávacích programů, které zejména pokud jsou šity na míru, mohou být velmi nákladné. (srov. Koubek 2007, str. 273)

2.7 *Hodnocení procesu adaptace*

Hodnocení pracovníků patří mezi důležité úkoly v každé organizaci. „Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“ (Bedrnová, Nový 2007, str. 526) Důležitou součástí adaptačního procesu je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu, které by během prvního týdne mělo být provedeno dvakrát, v následujících dvou až třech týdnech alespoň jednou týdně. Do této záležitosti by měl být zapojen jak personální útvar, tak bezprostřední nadřízený. Hodnocení může být prováděno

rozhovorem s novým zaměstnancem, pomocí anonymních dotazníků, pohovorů s náhodně vybranými účastníky nebo formou skupinové diskuze. (srov. Koubek 2007, str.199)

Systém hodnocení řízeného adaptačního procesu vychází z plánu řízení adaptace a také z vymezených úkolů jednotlivých subjektů. Průběžné korekce provádí garant, vedoucí pracovník či mentor podle toho, jaká úloha je mu v rámci adaptačního procesu přiřazena. Na základě průběžně prováděných hodnocení je možné adaptační proces upravit nebo věnovat zaměstnancům větší pozornost a odbornou péči. Systematické hodnocení pak provádí vedoucí pracovník – garant adaptačního procesu nebo personalista. Systematické hodnocení průběhu adaptačního procesu se zaměřuje na spokojenost zaměstnance s prací a pracovním kolektivem, s pracovním prostředím, s platem, se systémem podnikové péče o pracovníky a dalšími faktory. Zaměstnanec zodpovědný za adaptaci nového zaměstnance s ním rozebírá důvody jeho případné nespokojenosti a náměty na odstranění nedostatků. Kontakt s novým zaměstnancem je vhodné udržovat po dobu tří let, neboť tato doba je považována za kritickou. (Rymeš 1985, str. 70)

Systematické hodnocení musí být podle Bělohlávka (2005) postaveno na třech kritériích, které umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Tato kritéria se dají vztáhnout také na řízený adaptační proces a jsou to:

1. Ukazatele, objektivní kritéria, jimiž jsou např. počet vyrobených výrobků, počet zmetků, množství nedodělků, množství nehod a havárií, počet nebo objem zakázek, hospodářské výsledky řízené jednotky atp. Je-li to možné, dává se přednost objektivním kritériím. Jejich nevýhodou však je, že často bývají zkresleny řadou faktorů, které nelze ovlivnit pracovním úsilím.
2. Kritérium plnění úkolů – na začátku je potřeba jasně a přesně stanovit cíl, jaký má být výsledek a podle toho pak hodnotit úroveň plnění. Toto kritérium je vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a poměrně snadno hodnotitelné.
3. Kritérium osobní kvality je subjektivní kritérium, které spočívá v hodnocení určité složky výkonu nadřízeným. Touto složkou může být odbornost, vedení a motivování pracovníků, komunikace, pracovní nasazení apod. Tato kritéria jsou také použitelná prakticky v jakékoliv činnosti, potíží však je subjektivní zkreslení. Subjektivní

prvky by měly být alespoň z části omezeny pomůckami pro hodnocení. (srov. Bělohlávek 2005, str. 62)

2.7.1 Nástroje pro systematické hodnocení řízeného adaptačního procesu

Pro hodnocení adaptovanosti pracovníka můžeme zvolit celou řadu metodických postupů. Vhodnými pomůckami jsou předtištěné formuláře, které vedou hodnotitele při jeho práci a současně zaručují jednotný přístup k hodnocení. Na formulář se zpravidla uvádí jméno hodnoceného a hodnotitele, analýza práce, která sjednotí názory na pracovní činnost hodnotitele i hodnoceného, hodnocení výkonu pracovníka podle stanovených kritérií a úkoly stanovené na další období.

Použitá metoda do značné míry ovlivňuje účinnost a celkovou úroveň hodnocení pracovníků. Pro vyjádření hodnotící charakteristiky je možno použít následující metodické postupy:

- Pracovní posudek – verbální, zpravidla písemné hodnocení pracovníka. Důraz je kladen na kvalitativní vyjádření pracovního hodnocení.
- Posuzovací stupnice – mají zvýraznit stěžejní znaky osobnosti hodnoceného pracovníka. Hodnotící soudy se nevyjadřují hodnotícím popisem, ale známkováním, bodováním, grafickým vyjádřením apod.
- Hodnocení kritických událostí (případů) – vychází z posuzování výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků práce ve sledovaném období. Provádí se tak, že hodnotitel zaznamenává sledované události v průběhu práce a doplňuje stručnou hodnotící charakteristiku.
- Hodnotící rozhovory – jejich podstata spočívá ve skutečnosti, že pracovník je průběžně seznamován s výsledky své práce. Uskutečňuje je bezprostředně nadřízený pracovník – v případě adaptace pak garant. Nemusí nutně sepsovat hodnotící zprávu, pro usnadnění práce může použít předem stanovenou osnovu standardizované formy rozhovoru. (Bedrnová, Nový 2007, str. 530)

Můžeme sledovat vykonanou práci. Při této metodě si zvolíme kvalitativní i kvantitativní ukazatele, které hodnotím podle zvolených kritérií. Další možností hodnocení je sledovat sociální začleňování nového zaměstnance, což je určováno četností kontaktů se spolupracovníky, spolupráci zaměstnanců a její formy nebo také odezvu počínání nového zaměstnance u spolupracovníků. Hodnocení může být

prováděno vedoucím pracovníkem – garantem adaptačního procesu, ale také novým zaměstnancem, který subjektivně zhodnotí průběh adaptace. Dalším způsobem hodnocení mohou být odborné metody jako např. postojové škály, sociometrická metoda nebo kvantifikované vyjádření adaptovanost pracovníka. (srov. Ryměš 1985, str. 70)

Sledovat nové zaměstnance je důležité nejen proto, aby byly případné problémy rozpoznány v rané fázi, ale také tak lze prověřit vhodnost postupu při výběru nových pracovníků.

Částí o hodnocení adaptačního procesu je završena teoretická část, v praktické části je cílem mé práce vytvoření adaptačního programu pro provozní zaměstnance akciové společnosti ČD Cargo.

3 Praktická část

3.1 Profil společnosti ČD Cargo a.s.¹

Společnost ČD Cargo a.s. vznikla 1. prosince 2007 vkladem části podniku ČD, a.s., a je největším českým železničním nákladním dopravcem. S ročním objemem přepravy přibližně 86 milionů tun patří mezi pět největších železničních přepravců v rámci členských zemí Evropské unie.

Akciová společnost ČD Cargo zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní přepravy průmyslových a zemědělských komodit, surovin, paliv a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů. Poskytuje pronájem nákladních vozů, vlečkové a další přepravní služby. Služby zákazníkům jsou poskytovány na přibližně 1100 místech v České republice a prostřednictvím dceřiných společností také po celé Evropě. Zahraniční pobočky se nacházejí v Bruselu, Frankfurtu nad Mohanem, Vídni, Bratislavě, Varšavě a v Moskvě. ČD Cargo a.s. má k dispozici více než 900 lokomotiv (elektrických a motorových) a 25 tisíc vozů různých řad.

Organizační struktura společnosti ČD Cargo, a.s. se dělí na dvě úrovně – centrální a výkonnou. Centrální oblast tvoří generální ředitelství – management společnosti a 3 oblasti – obchodní, provozní a finanční. Výkonnou nebo také provozní oblast tvoří provozní jednotky pokrývající všechny regiony České republiky a střediska oprav kolejových vozidel. Odbor lidských zdrojů spadá v organizační struktuře do provozní oblasti a skládá se ze čtyř oddělení – Oddělení personálního, Oddělení personálního rozvoje, Oddělení sociálního a mzdového a Oddělení BOZP.

Společnost má podle údajů z prosince roku 2010 přibližně 9 600 zaměstnanců. V souladu s platnou legislativou a ve spolupráci s odborovými organizacemi je zajišťována oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zlepšování pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců formou preventivní péče a ozdravných pobytů včetně oblasti zvyšování ochrany zdraví.

¹ Tato kapitola je zpracována na základě ČD Cargo, a.s. [online]. 2008 [cit. 2011-01-30]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/profil-cz_1.pdf>.

^a ČD Cargo, a.s. [online]. 2010 [cit. 2011-01-30]. Výroční zpráva. Dostupné z WWW: <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/cargo_vz09_web.pdf>.

Zaměstnanecká politika ČD Cargo se snaží realizovat přijatá opatření ke zlepšení ekonomické situace a zvýšení produktivity práce. V rámci těchto opatření v personální oblasti probíhá optimalizace počtu zaměstnanců s cílem zlepšit věkovou a profesní strukturu při současném zachování efektivní zaměstnanosti. Společnost spolupracuje a rozvíjí smluvní spolupráci s vybranými středními školami při přípravě absolventů, kteří jsou potenciálními zaměstnanci. Zaměřuje se tak na omlazení zaměstnanecké základny a zároveň na další možnosti spolupráce – zejména v oblasti vědy a výzkumu. Obsahem smluv je teoretická a praktická příprava, spolupráce na vědeckovýzkumných programech, využívání posledních poznatků vědy a techniky a jejich zavádění do provozní praxe a další. Pro úspěšné studenty smluvních škol je zajištěna možnost získat v rámci studia příspěvek na studium, který je podmíněn smluvním závazkem nástupu do ČD Cargo po ukončení studia.

Společnost spolupracuje také s vybranými vysokými školami a spolupráce je postavena na výchovně-vzdělávací a vědecko-výzkumné činnosti. Pilířem této spolupráce ze strany společnosti je vedení a případně konzultace bakalářských, diplomových nebo i doktorských prací. Studenti těchto škol tak mají možnost získat zkušenost ze specifických oblastí činnosti společnosti. Pro absolventy vysokých škol je také určen Trainee program „Nadějně mládí v ČD Cargo“, který nabízí příležitost uchazečům z různých oblastí zapojit se do dění ve společnosti. Cílem Trainee programu je seznámit účastníky s činností společnosti, najít jim optimální pracovní zařazení, připravit je na výkon na vybraném pracovním místě a rozvinout pracovní potenciál budoucího zaměstnance.

ČD Cargo také realizuje řadu projektů, pro které se snaží získávat podporu z různých externích zdrojů, a to především z fondů financovaných EU. Projekty jsou zaměřeny také na oblast lidských zdrojů – jsou to např. Projekt EDUCA, který je zaměřen na specifické vzdělávání podnikových lektorů a provozních zaměstnanců ČD Cargo v oblasti předávky a přejímky vozů od přepravců, dále pak projekt Zvyšování kvalifikace strojvedoucích a svářečů ČD Cargo nebo projekt Adaptačního programu pro nové zaměstnance. Obsahem posledně jmenovaného projektu je zavedení trvalého adaptačního programu pro nové zaměstnance společnosti s důrazem na jejich vzdělávání a na vzdělávání interních lektorů jakožto průvodců nových zaměstnanců adaptačním obdobím. Cílem bylo vytvoření standardizovaných podkladů/systému, na jehož základě jsou noví zaměstnanci vzděláváni v oblastech

komunikačních a řídicích dovedností, udržitelného rozvoje a informačních technologií a současně motivování k pracovním výkonům.

Strategickým cílem společnosti je zachovat si vedoucí pozici na trhu železniční nákladní dopravy v České republice a ve středoevropském regionu a současně být efektivní zákaznický orientovanou společností. V oblasti lidských zdrojů je pro společnost základním a zároveň dlouhodobým cílem postupná implementace nástrojů moderní personální politiky, které mimo jiné zajistí postupné snížení věkové struktury společnosti a přispějí k vyšší pracovní motivaci.

V teoretické části jsem uvedla, že adaptační proces přímo navazuje na personální činnosti týkající se náboru nových zaměstnanců. Někteří autoři dokonce považují nábor zaměstnanců za první fázi adaptačního procesu (viz Hroník 2007). Proto v následující části práce popíši postup, kterým se řídí přijímání nových zaměstnanců do společnosti. Tato personální činnost poskytuje ukotvení pro adaptační proces v organizaci. Řízený adaptační proces v organizaci je dán systémem zkoušek, které musí zaměstnanec před nástupem do organizace splnit. Tento systém zkoušek je určen Zkušebním a výcvikovým řádem, který popisují v kapitole 2.3. Další nástrojem řízeného adaptačního procesu je výcvik zaměstnanců po nástupu do zaměstnání. Vytvoření návrhu nástroje pro řízený adaptační proces zaměstnanců v provozní oblasti je cílem mé diplomové práce.

3.1.1 Postup přijetí nového zaměstnance do společnosti ČD Cargo, a.s.²

Než přistoupím k samotnému popisu postupu přijetí nového zaměstnance, tak bych ráda uvedla, že jsem tento postup pro potřeby své práce zjednodušila. Součástí směrnice, z které dále vycházím, jsou i konkrétní postupy pro personální administraci a další informace nezbytné pro personalisty, které však nejsou tématem mé diplomové práce a proto je zde neuvádím. Zjednodušený postup přijetí nového zaměstnance zde uvádím proto, že z něj přímo vyplývají náležitosti adaptačního procesu, které při vytváření řízeného adaptačního procesu nesmí být opomenuty.

Přijetí nového zaměstnance se řídí Směrnicí pro stanovení postupů při personální administraci v rámci Generálního ředitelství ČD Cargo. Dle této směrnice je třeba zajistit návazné procesy nezbytné pro potřeby přípravy personálních

² Tato kapitola je zpracována na základě Směrnice pro stanovení postupů při personální administraci (srov. ČD Cargo, a.s. 2008)

dokumentů. Tyto dokumenty musí být prvotně zajištěny na úrovni ředitelů jednotlivých odborů Generálního ředitelství. Základní povinnosti personální administrace organizace, které zajišťuje odbor lidských zdrojů, jsou: povinnost přihlásit zaměstnance ve lhůtě 8 dnů ke zdravotnímu pojištění, sociálnímu pojištění a povinnost ohlásit ve lhůtě 8 dnů zaměstnávání poživatele plného nebo částečného invalidního důchodu, starobního důchodu. Ke zjištění osobních údajů zaměstnance se použije Osobní dotazník, jehož součástí je i nezbytný souhlas budoucího zaměstnance, že zaměstnavatel může zpracovávat uvedené údaje v informačních systémech ČD Cargo za účelem mzdových a ostatních nároků vyplývajících z pracovněprávního vztahu. Spolu s Osobním dotazníkem zaměstnanec odevzdává k nahlédnutí originály dokladů o vzdělání a evidenční kartu zdravotní pojišťovny. Pro správné organizační zařazení v systemizaci, včetně příslušného mzdového zařazení je určen Návrh na uzavření pracovního poměru. Po doručení Osobního dotazníku a Návrhu na uzavření pracovního poměru na personální oddělení (nejpozději 10 pracovních dnů před datem nástupu) je pro budoucího zaměstnance vypracován Nástupní list.

Součástí Nástupního listu je informace o zajištění dalších úkolů spojených s uzavřením pracovně právního vztahu. Nejpozději první pracovní den musí zaměstnanec absolvovat vstupní instruktáž z bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a požární školení na pracovišti, tzv. Kabinet bezpečnosti práce. Budoucí zaměstnanec (a také přeřazený zaměstnanec) je povinen absolvovat Kabinet bezpečnosti práce, což je evidováno v tzv. Výkazu o zkouškách. Společně s Nástupním listem obdrží zaměstnanec Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci a Žádost o výpis ze zdravotní dokumentace, která musí být vyplněna a potvrzena ošetřujícím lékařem. Před vlastním uzavřením pracovní smlouvy musí budoucí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u příslušného lékaře závodní preventivní péče. Pro některé profese je potřeba také psychologické vyšetření – postup je stanoven Směrnicí pro posuzování psychické způsobilosti k výkonu vybraných profesí ČD Cargo. Poté jsou vypracovány příslušné dokumenty jako např. Pracovní smlouva, Mzdový výměr, Dohoda o mzdě a popřípadě další.

První pracovní den se zaměstnanec dostaví na personální pracoviště k podpisu výše uvedených dokumentů a předloží Potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele. Spolu s Pracovní smlouvou, Mzdovým výměrem či Dohodou o mzdě a případně dalšími dokumenty obdrží zaměstnanec i Informaci

o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru. Nejpozději 10 dní od uzavření pracovně právního vztahu musí zaměstnanec na personální pracoviště dodat Posudek o zdravotní způsobilosti a Výkaz o zkouškách s potvrzením o absolvování všech proškolení a Kabinetu bezpečnosti práce.

Řízený adaptační proces je třeba přizpůsobit podmínkám ve společnosti. V rámci společnosti ČD Cargo dochází k náboru v rámci tzv. generační obměny. Pro potřeby generační obměny fungují ve společnosti Trainee programy, které jsem popsala v Profilu společnosti. Trainee programy jsou také jednou z forem adaptačního programu, ve své práci se jim nebudu věnovat, neboť by mohlo být námětem na další práci. Některé pracovní pozice jsou obsazovány z vlastních zdrojů. Zde je proto potřeba nezapomínat na zaměstnance, kteří mění své pracovní zařazení a přizpůsobit adaptační proces také jim. Směrnice pro stanovení postupů stanovuje proces spojený s adaptací zaměstnanců, kteří přecházejí v rámci organizace. Ve Směrnici pro stanovení postupů při personální administraci v rámci generálního ředitelství ČD Cargo se převody zaměstnanců mezi jednotlivými odbory, odděleními a skupinami nazývají Změny pracovního poměru. Patří sem dále Změny mzdového zařazení, Změny místa práce a další. V případě, že v novém pracovním zařazení jsou vyžadovány zákonné nebo interní zkoušky, zaměstnanec je povinen všechny v nejkratším termínu úspěšně absolvovat. Tyto zkoušky jsou stanoveny Zkušebním a výcvikovým řádem, který popíše v následující kapitole.

3.2 Zkušební a výcvikový řád³

Zkušební a výcvikový řád je interní norma společnosti, která stanovuje podmínky pro získání a udržení odborné způsobilosti a profesní kvalifikace zaměstnanců. Stanovuje teoretickou a praktickou přípravu s celkovou dobou výcviku, způsob provedení výcviku, způsob ověřování znalosti, dovedností a kvalifikačních požadavků pro výkon zaměstnanců, kteří zasahují do provozní dráhy a drážní dopravy. Vymezuje okruh pracovních činností dopravce, pro které se vyžadují:

- odborné zkoušky (odborná způsobilost stanovená zákonem č. 266/1994 Sb., v platném znění a prováděcích vyhlášek k tomuto zákonu),

³ Tato kapitola je zpracována na základě Zkušebního a výcvikového řádu (srov. ČD Cargo, a.s. 2009b)

- zkoušky způsobilosti, zkoušky praktické způsobilosti stanovené interními normami nebo právními předpisy, které jsou vztaženy k pracovním činnostem,
- znalosti ostatních právních předpisů a norem, které jsou potřebné k dosažení požadované odborné způsobilosti.

Vyžadují-li obecně závazné předpisy nebo technické normy k prokázání kvalifikace pro určitou specializovanou činnost výcvik, školení nebo zkoušky, které se odlišují od interní normy, platí ustanovení těchto předpisů a norem. Zdravotní způsobilost zaměstnanců je stanovena vyhláškou Ministerstva dopravy č. 101/1995 Sb., kterou se vydává Řád pro zdravotní a odbornou způsobilost osob při provozování dráhy a drážní dopravy (dále jen „o zdravotní a odborné způsobilosti“). U vybraných profesí je požadována psychiatrická a psychologická způsobilost podle vyhlášky o zdravotní a odborné způsobilosti.

Než je zaměstnanec zařazen do pracovní činnosti, je u něj požadována příslušná kvalifikace, která se získává školním vzděláváním, vyučením, zaškolením nebo zaučením, zkouškami, školením, odbornou praxí a dalším vzděláváním v průběhu výkonu příslušné pracovní činnosti. Zaměstnanec je povinen si soustavně prohlubovat svou kvalifikaci pro výkon práce sjednané v pracovní smlouvě, zároveň zaměstnavatel je povinen vytvořit pro zaměstnance podmínky k prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě, což znamená, že zaměstnavatel je oprávněn nařídít zaměstnanci účast na školení (nebo semináři) k udržování a prohlubování kvalifikace. Za odbornou způsobilost zaměstnanců odpovídají ředitelé jednotek organizační struktury.

Povinností ředitelů jednotek organizační struktury ve vztahu k novému zaměstnanci je jeho prokazatelné seznámení s pracovištěm zaměstnance, který přichází na nové pracoviště nebo na nový druh či způsob práce. Dále pak prokazatelné školení zaměstnanců v oblasti právních a ostatních předpisů. Ředitelé jednotek organizační struktury také zodpovídají za to, že k samotnému výkonu pracovní činnosti budou určeni pouze zaměstnanci splňující požadavky na kvalifikaci podle obecně závazných právních předpisů, Zkušebního a výcvikového řádu a požadavků provozovatele dráhy a drážní dopravy. V souvislosti s přijatými nebo přeřazenými zaměstnanci musí ředitel jednotky zajistit odbornou a provozní přípravu, zajistit a vypracovat konkrétní výcvikový plán zaměstnance podle podmínek výcviku stanovených osnovami odborných zkoušek, přiděluje

zaměstnance na vhodné výcvikové pracoviště a také přiděluje potřebné platné služební pomůcky. Zaměstnanec pověřený vypracováním „Plánu výcviku“ musí s osnovou seznámit jak zaměstnance ve výcviku, tak ty, kteří budou výcvik provádět. Je důležité, aby se vedoucí zaměstnanci průběžně přesvědčovali, zda zaměstnanci správně pochopili smysl a uplatňování interních norem, předpisů a směrnic v praxi.

Samotná příprava zaměstnanců k výkonu práce se organizuje ve třech časových obdobích, jejichž délku stanoví ředitel jednotky organizační struktury v souladu se Zkušebním a výcvikovým řádem. V úvodním období se nově přijatý nebo přeškolený zaměstnanec musí seznámit s pracovním prostředím a organizací pracoviště, technologickou dokumentací, základní dokumentací provozovatele dráhy, s předpisy a směrnici a dalšími dokumenty s ohledem na charakter nové práce. V období odborné přípravy před odbornou zkouškou se zaměstnanec teoreticky i prakticky seznamuje s provozními pracemi a úkony potřebnými pro pracovní činnost. Požadavky je možno považovat za splněné, pokud zaměstnanec ovládá potřebné pracovní činnosti. V období provozní přípravy se zaměstnanec učí samostatně pracovat, dodržovat technologické postupy úkonů s ohledem na bezpečnost a plynulost železničního provozu a ochranu životního prostředí. Pracuje pod dozorem pověřeného zaměstnance. Podle povahy pracovní činnosti lze období odborné a provozní přípravy sloučit.

Na závěr období provozní přípravy je nový zaměstnanec prověřen praktickou zkouškou, která ověří, zda je nový zaměstnanec schopen samostatně vykonávat činnosti, na které byl výcvik zaměřen. V případě, že zaměstnanec během výcviku vykazuje výtečné teoretické i praktické znalosti, je tuto dobu výcviku možno zkrátit, maximálně však o jednu třetinu předepsané doby. Výcvik je také možno předčasně ukončit, pokud zaměstnanec nevykazuje odpovídající teoretické a praktické znalosti a dovednosti.

Toto dělení přípravy je dělení formálního adaptačního procesu v organizaci. Využijí ho také v mém návrhu adaptačního procesu, ale použijí jen dvě navrhnutá období, a to období úvodní a období provozní přípravy. Pro některé úlohy v návrhu adaptačního procesu v organizaci použijí pouze úvodní období přípravy, neboť některé úlohy nevyžadují teoretické i praktické proniknutí do problematiky. Některé úlohy však vyžadují nejen teoretické pochopení a u těchto úloh použijí také období provozní přípravy.

Míra teoretických a praktických znalostí a dovedností nového zaměstnance se zjišťuje zkouškami. Jejich úspěšné vykonání je základní kvalifikační podmínkou pro zařazení zaměstnance k samostatnému výkonu pracovní činnosti. Obsah zkoušky je určen osnovou a zkoušky jsou komisionální. Odborné, rozdílové a mimořádně zkoušky se skládají z písemné a ústní části. Zkoušky způsobilosti se skládají jak z části písemné a ústní, tak i praktické, pokud je to uvedeno v osnově zkoušky. Je-li v předpokladech vykonání zkoušky předchozí odborná zkouška, je možno namátkově ověřit i znalosti z této předchozí zkoušky. Zkušební komise může být složena ze zástupců školící organizace, zaměstnanců znalých pracovní činnosti a oboru zkoušeného a ze zástupců odborové organizace. Za přihlášení zaměstnance k odborné zkoušce co nejdříve po ukončení výcviku odpovídají ředitelé jednotek organizační struktury.

Zkoušky se dělí na odborné, mimořádné, periodické, rozdílové, zkoušky způsobilosti a praktické způsobilosti. Liší se obsahem, dobou platnosti, závazností, způsobem organizování atd. Zkouška se považuje za úspěšně vykonanou, je-li hodnocena stupněm „prospěl“ ve všech částech zkoušky a o úspěšnosti zkoušky je vydáno písemné „potvrzení o zkoušce“. Neprospěl-li žadatel z jedné nebo více částí zkoušky, je oprávněn vykonat opravnou zkoušku, nejvýše však dvakrát.

Pořádání zkoušek a přípravu na ně v současné době zabezpečuje Dopravně vzdělávací institut, který je dceřinou akciovou společností Českých drah (www.dvi.cz).

V následující kapitole popíše neformální adaptační proces v organizaci tak, jak je nastaven v interních normách organizace.

3.3 Popis adaptačního procesu ve společnosti ČD Cargo⁴

Hlavním cílem adaptačního procesu ve společnosti je snaha umožnit zaměstnanci jednodušší zapojení do výkonu pracovní činnosti. K řízení adaptačního procesu jsou ve společnosti vytvářena adaptační kolečka, která seznamují nového zaměstnance s důležitými vazbami dané pozice na ostatní aktivity a organizační útvary společnosti ČD Cargo.

⁴ Tato kapitola je zpracována na základě Příručky nového zaměstnance. (srov. ČD Cargo a.s. 2010c)

V rámci společnosti ČD Cargo byl uskutečněn program Realizace adaptačního programu pro ČD Cargo. Obsahem celého projektu bylo zavedení trvalého vzdělávacího systému – adaptačního programu pro nové zaměstnance společnosti s důrazem na jejich vzdělávání a na vzdělávání interních lektorů jakožto průvodců nových zaměstnanců adaptačním obdobím. Cílem projektu bylo vytvoření standardizovaných podkladů, na jejichž základě budou noví zaměstnanci vzděláváni v oblasti komunikačních a řídicích dovedností, udržitelného rozvoje a informačních technologií a současně motivováni k pracovním výkonům. V rámci tohoto projektu byla vytvořena Příručka nového zaměstnance (dále jen „Příručka“), která je určena jak novým zaměstnancům, tak i zaměstnancům, kteří mají příchod nových zaměstnanců na starost. V Příručce je definován adaptační proces ve společnosti, jehož cílem je usnadnit zapojení nového zaměstnance do výkonu pracovní profese. Adaptační program je připraven především pro zaměstnance, kteří přichází z prostředí mimo železniční společnosti, ale i ostatní se zkušenostmi z drážní oblasti. Díky tomuto programu se nový zaměstnanec může seznámit s chodem společnosti od provozní oblasti až po centrální úroveň řízení společnosti. V Příručce je zpracován návod na vytvoření adaptačního kolečka tak, aby toto adaptační kolečko bylo možno vytvořit pro jakoukoliv pozici. Týká se to však zejména pozic v centrální oblasti, tedy pro zaměstnance Generálního ředitelství ČD Cargo. Je zde rozpracováno deset typizovaných pozic, z nichž pouze jedna, pozice strojvedoucího, patří do provozní oblasti. Součástí adaptačního programu je kromě Příručky nového zaměstnance také elektronický vzdělávací kurz. V následujícím odstavci se budu věnovat způsobu, který je v Příručce navržen pro vytvoření adaptačního kolečka.

Řízený adaptační proces probíhá tak, že nového zaměstnance se po nástupu na pozici ujímá přidělený zaměstnanec, tzv. hlavní garant. Jeho úkolem je adaptovat nového zaměstnance v místě jeho působení a zároveň mu zprostředkovat sociální kontakt s ostatními organizačními útvary, se kterými bude ve své práci nejčastěji komunikovat. Je důležité, aby nový zaměstnanec poznal návaznosti vykonávaných činností. Zaměstnanec postupně navštěvuje jednotlivé stážové pozice, kde se zaměstnance ujímají stážoví garanti. Posloupnost stážových pozic určuje hlavní garant, rozsah jednotlivých stáží určují stážoví garanti v takovém rozsahu, jaký zaměstnanec nezbytně potřebuje znát pro výkon práce na své pozici. Po celou dobu adaptace je zaměstnanec v kontaktu se svým hlavním garantem a stážovými guaranty, kteří mu zprostředkovávají potřebné znalosti a sledují úspěšnost adaptace. Na konci

stáží zaměstnanec prochází hodnocením úrovně znalosti procesů, se kterými se měl na dané stážové pozici seznámit. Hodnocení úrovně znalostí provádí stážový garant na základě požadavků uvedených v indexové části příručky. Hlavní garant monitoruje celkový výsledek adaptační fáze a podle potřeby může adaptační plán modifikovat, dokud nezíská zaměstnanec znalosti v potřebném rozsahu, případně, pokud zaměstnanec již přichází dostatečně vybaven potřebnými znalostmi, může stáž zkrátit.

K vytvoření adaptačního kolečka je potřebný popis typizované pozice, její pracovní náplně a funkční vazby na ostatní organizační útvary a oddělení společnosti spolu s popisem jednotlivých kroků adaptačního procesu s výčtem znalostí, které má nový zaměstnanec na stážích získat. Důležitou součástí adaptačního kolečka je komunikační mapa včetně popisu činností jednotlivých organizačních nebo odborných útvarů, s nimiž daná pozice komunikuje. Návrh adaptačního kolečka neobsahuje časové dotace stáží. Časové dotace jsou nastavovány individuálně podle předchozích zkušeností zaměstnance a určuje je nadřízený zaměstnance dle dohody.

V rámci praktické části své diplomové práce se pokusím vytvořit adaptační kolečko pro dvě pozice z provozní oblasti. Jak už jsem naznačila, projekt Adaptačního procesu zaměstnanců ČD Cargo byl zaměřen na zaměstnance generálního ředitelství a pouze pro jednu pozici z provozní oblasti. Mým cílem tedy je zaměřit se na provozní oblast a vytvořit nástroj pro řízený adaptační proces. Vytvořit jednotný adaptační program pro celou provozní oblast je takřka nemožné, je však možné, stejně jako pro oblast generálního ředitelství, zvolit jednotný nástroj adaptačního procesu, kterým jsem zvolila rotaci práce. Jako pozice jsem zvolila pozici Technika požární ochrany a Nákladního pokladníka železniční dopravy. Na rozdíl od pozic v oblasti Generálního ředitelství ČD Cargo se provozní oblast řídí dvěma stěžejními interními dokumenty, kterými jsou Zkušební a výcvikový řád a Vzdělávání zaměstnanců. Odbornost některých pozic se řídí také zvláštními právními předpisy, které vyplývají z legislativy České republiky. Každá z pozic, kterou jsem si vybrala, se řídí jiným dokumentem – pozice Technika požární ochrany je určena zvláštními právními předpisy. Zaměstnanec na této pozici musí být odborně způsobilý dle §11 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů. Jak jsem se dozvěděla od Technika požární ochrany pro Středisko oprav kolejových vozidel Ostrava (dále jen „SOKV“), další zkoušky dle Zkušebního a výcvikového řádu nutné nejsou. Zaměstnanec na pozici Nákladní

pokladník železniční dopravy musí být proškolen na základě předpisů stanovených Zkušebním a výcvikovým řádem.

3.4 Návrh adaptačního kolečka pro vybrané pozice⁵

Adaptační kolečko je vzdělávací metodou, kterou je možno použít jako nástroj pro řízený adaptační proces a kterou jsem v teoretické části nazvala rotací práce. Cílem rotace, a tedy i adaptačního kolečka, je rozšiřovat zkušenost lidí tím, že postupně pracují na jednotlivých pozicích. Tuto metodu jsem zvolila proto, že v rámci společnosti ČD Cargo je již vytvořena a uskutečňována, proto ji bude možno do stávajícího systému začlenit. Zároveň jako její výhodu shledávám to, že zaměstnanec nejen že získává nové informace pozorováním a také přímým zkoušením, ale zároveň pochopí i funkční vazby mezi jednotlivými útvary a zaměstnanci, a v neposlední řadě se také přímo seznámí se zaměstnanci z jiných útvarů. Výhodou tedy je, že tato metoda propojuje jak pracovní, tak sociální adaptaci. Sociální adaptace je důležitá i pro organizace jako je ČD Cargo. Dle mého názoru, který vychází z rozhovorů se zaměstnanci ČD Cargo, není pro sociální adaptaci v organizaci prostor. U obou pozic, pro které vytvářím adaptační kolečko, jsem se setkala s tím, že zaměstnanci své spolupracovníky příliš neznají. Jednotlivé pozice, se kterými se zaměstnanec v rámci adaptačního procesu má seznámit, jsem proto volila personifikovaně. Nový zaměstnanec se nemá seznámit s určitým odborem, ale přímo se zaměstnancem na této pozici. To ulehčí jeho sociální adaptaci. Jsem si vědoma toho, že sociální adaptace ve velké míře souvisí také s osobností nového zaměstnance a také s tím, že některé pozice ve společnosti pracují ve dvousměnném provozu (např. nákladní pokladník) a jiné na jednosměnném provozu, proto se někteří zaměstnanci nemusí ani setkat. Přesto si myslím, že když nový zaměstnanec nastoupí na pracoviště, měl by všechny pracovníky, se kterými bude v pravidelném kontaktu, znát osobně.

V teoretické části jsem také zdůraznila, že má-li být rotace práce účinná, je důležité stanovit způsob, kterým bude pokrok v učení kontrolován. Z tohoto důvodu je nutné pro každou pozici v adaptačním kolečku zvolit metodu, kterou bude adaptace na dané pozici provedena, a na základě této metody zvolit způsob ověření.

⁵ Tato kapitola je zpracována na základě Příručky nového zaměstnance (srov. ČD Cargo, a.s. 2010c)

Pro pozice, u kterých je potřebné osvojení určitých dovedností, jsem zvolila metodu pracovní instruktáže. Dle mého názoru je tato metoda vhodnou kombinací pracovní adaptace, kdy dochází k demonstraci pracovní činnosti a zároveň k jejímu vyzkoušení. Nováček se dostane do kontaktu se zaměstnancem na dané pozici a tak dochází i k sociální adaptaci. Podle terminologie interních norem společnosti spojuje pracovní instruktáž úvodní období přípravy a provozní přípravu. U pozic, kde není potřeba osvojení dovedností, jsem pak volila vstupní školení nebo pouze seznámení s daným zaměstnancem metodou schůzky (pracovní cesty).

Ve společnosti ČD Cargo je jako nástroj pro hodnocení zaměstnance vypracován Index zaměstnance, kde garant adaptačního procesu zapisuje nováčkovy pokroky a zároveň i nový zaměstnanec může kontrolovat stupeň svého pokroku. Tento pokrok může být zapisován formou hodnotící stupnice, kterou navrhuji skloubit s metodou hodnotících rozhovorů. Během strukturovaného hodnotícího rozhovoru zjistí garant adaptačního procesu, zda nový zaměstnanec rozumí dané problematice (otázky viz Index nového zaměstnance). Je-li pro danou pozici zvolena pracovní instruktáž, pak ji hodnotí zaměstnanec zodpovědný za provedení pracovní instruktáže spolu s garantem stážové pozice.

3.5 Nákladní pokladník

Popis pracovní pozice⁶

Nákladní pokladník:

- zajišťuje činnost při provozu a vedení nákladní pokladny,
- vykonává odborné účetně pokladní operace v nákladní přepravě,
- obsluhuje systém Centrální nákladní pokladny a jí podřízených aplikací,
- sestavuje uzávěrky a kontrolní uzávěrky pokladny,
- zajišťuje činnost ve vztahu k zákazníkům ČD Cargo v nákladní přepravě, vyřizuje reklamace a obsluhuje informační systém pomocí výpočetní techniky. (srov. Katalog povolání 2010)

⁶ Tato kapitola je zpracována na základě Katalogu povolání (srov. ČD Cargo, a.s. 2010a) a Technologické dokumentace Provozního pracoviště Ostrava hl. n. Ostrava. (srov. ČD Cargo, a.s. 2009a)

Pro svou činnost potřebuje nákladní pokladník zejména důkladnou znalost tarifních a přepravních podmínek, systém fungování přejímání zásilek od zákazníků společnosti a náležitosti přepravních listin. Pro úspěšný výkon pozice nákladního pokladníka je důležitá znalost zpracování nákladních listů. Nezbytná je znalost obsluhy informačního systému Centrální nákladní pokladny a jí podřízených aplikací pomocí výpočetní techniky.

Výkon profese Nákladní pokladník v Provozní jednotce Ostrava – Provozní pracoviště Ostrava hlavní nádraží se řídí Technologickou dokumentací Provozního pracoviště Ostrava hlavní nádraží. Nejčastějšími problémy, které pokladník musí řešit, jsou přetížené vozy, vyhlášení Zákazu nakládky a provozní problémy. Tyto problémy řeší se svým nadřízeným – dozorčím provozu. Nákladní pokladník na nádraží vyřizuje osobně i telefonicky dotazy a požadavky zákazníků, zpracovává podané návrhy na podeje a změny přepravních smluv, nahlašuje zásilky podané k přepravě a k předání soukromým dopravcům a přijímá Přihlášky nakládky, které dále předává vozovému dispečerovi. Kontroluje a zpracovává přepravní listiny pro zásilky podané a dodané do tarifních bodů Ostrava hlavní nádraží, Ostrava střed, Ostrava – Hrušov, Ostrava – Svinov, Ostrava – Třebovice, Děhylov, Háj ve Slezsku a Polanka nad Odrou. Provádí kontrolu správnosti zápisů v nákladních listech a údaje z přepravních dokladů zpracovává výpočetní technikou. Pokladník zpracovává podklady pro vyúčtování tržeb za provedené ložné manipulace na všeobecné nakládkové a vykládkové zboží, zpracovává podklady pro doplňkové služby, údaje z vlečkové agendy a provádí odvody z tržeb z úseku nákladní pokladny.

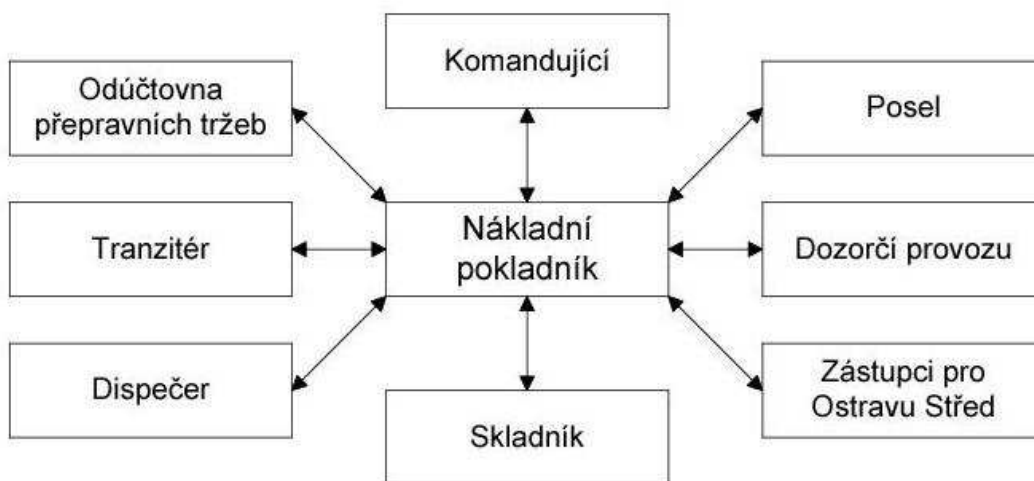
V Ostravě je také nákladní váha, kde dopravci posílají zásilky ke zvážení. Nákladní pokladník zpracovává váhy zásilek a poplatky za vážení, zodpovídá také za řádný stav, prodej a evidenci přidělených plomb a odpovídá za správnou archivaci zpracovávaných dokladů. Mimo pracovní dobu skladištního dozorce provádí přejímku vyložených a naložených věcí. V době nepřítomnosti skladníka přepravy doplňuje zápisy ve vážní knize. Je-li zjištěno, že na zásilce chybí plomby nebo je podezření z krádeže, sepisuje nákladní pokladník na zjištěnou skutečnost zápis a oznamuje tuto skutečnost Policii České republiky. Důležitou činností je sledování telegramů týkajících se zákazu nakládky – u každé zásilky se musí zkontrolovat, zda v místě, kam zásilka směřuje není zákaz nakládky. U mezinárodních zásilek žádá o povolení Premizu (pracovní skupina vytvořená pro zajištění přeprav mimořádných zásilek). Jsou-li zásilky pod celním dohledem, pak nesmí být před proclením

přistaveny k vykládce. Veškeré podklady nákladní pokladník skenuje a posílá do Odúčtovny přepravních tržeb v Olomouci.

Komunikační mapa⁷

Při své práci zaměstnanec na pozici Nákladní pokladník železniční dopravy komunikuje s kolegy z provozní jednotky a se svým přímým nadřízeným, kterým je dozorčí provozu. V každodenním kontaktu jsou nákladní pokladníci se skladníky, poslem, tranzitéry, dispečerem nákladní přepravy a Odúčtovnu přepravních tržeb Olomouc. Důležitá je také komunikace se zástupci pracoviště Ostrava Střed. Do komunikační mapy jsem zařadila také zaměstnance na pozici Komandujícího, neboť tento zaměstnanec zpracovává rozpis směn nákladním pokladníkům a proto jsou spolu v častém kontaktu ohledně provozních záležitostí.

Komunikační mapa pro nákladního pokladníka železniční dopravy na Provozním pracovišti Ostrava hlavní nádraží vypadá následovně (viz Graf 1, vlastní tvorba). Sestavila jsem ji na základě informací od zaměstnankyň Provozního pracoviště Ostrava hlavní nádraží.



Obrázek 1 - Komunikační mapa - Nákladní pokladník

Požadavky na znalosti a dovednosti získané na jednotlivých stážových pozicích (tj. na místech, s nimiž zaměstnanec při výkonu své pracovní činnosti nejčastěji

⁷ Tato kapitola je zpracována na základě Technologické dokumentace Provozního pracoviště Ostrava hl. n. (srov. ČD Cargo, a.s. 2009a)

komunikuje) v pořadí, které uvedly zaměstnankyně na Provozním pracovišti Ostrava hlavní nádraží:

Tabulka 1- Požadavky - Nákladní pokladník

Pozice:	Požadavky:
Tranzitér	• Je obeznámen s náležitostmi železničních vozů ve vnitrostátní a mezinárodní přepravě podle stanovených norem a technologických postupů. • Zná náležitosti průvodních listin vlaku. • Má povědomí o systému předávky a přejímky vozů a vozových zásilek a o jejich komplexním odbavení. • Umí se orientovat v dokumentaci pro bezpečný a včasný odjezd vlaků.
Dispečer	• Zná náležitosti přejímání a kontroly přihlášek nakládky. • Umí vést přehled o nakládce vozů a další vztažné operace. • Orientuje se v činnosti dispečera.
Skladník přepravy	• Má základní teoretickou znalost manipulačních činností při nakládce a překládce zásilek. • Umí zjistit stav zásilek a ví, jak probíhá pátrání po ztracených zásilkách, odloučených průvodních listinách. • Teoreticky ovládá řízení prací spojených s podejem, skladováním a výdejem vozových zásilek. • Umí doplnit zápisy ve vážní knize (vykonává v době nepřítomnosti skladníka přepravy).
Zástupci pro Ostravu Střed	• Ví, kde je umístěno pracoviště Ostrava - Střed. • Má teoretickou znalost místních poměrů pracoviště Ostrava - Střed. • Zná kontaktní osoby tohoto obvodu.
Dozorčí provozu	• Chápe podstatu a způsob práce Dozorčího provozu a celého Provozního pracoviště. • Orientuje se ve struktuře Provozní jednotky a Provozního pracoviště.

	• Teoreticky zná činnosti a rozsah působnosti jednotlivých pracovních pozic v Provozní jednotce. • Je představen zaměstnancům Provozního pracoviště.
Odúčtovna přepravních tržeb	• Zná kontaktní osoby na tomto pracovišti.
Komandující	• Rozumí pracovní náplni komandujícího. • Zná osobu komandujícího na Provozním pracovišti.
Posel	• Zná příslušného zaměstnance v Provozní jednotce.
Nákladní pokladník	• Pro tuto pozici jsem opět zvolila metodu pracovní instruktáže, neboť zde více než u jiných stážových pozic je potřebné přímé vyzkoušení si pracovní činnosti (viz teoretická část). • U této pozice by pro dobu adaptace mohl být kromě garanta stážové pozice zvolen taktéž mentor. Jelikož v rámci pracovní adaptace na tuto pozici je potřeba, aby si nový zaměstnanec vyzkoušel všechny úkoly, které jsou uvedeny v Popisu pracovní pozice – navrhuji, aby mentorem (patronem) byl zkušený zaměstnanec na pozici Nákladní pokladník, neboť tento zaměstnanec bude schopen odhadnout pokroky v pracovní adaptaci nového zaměstnance případně upozornit na problémy vzniklé v průběhu pracovní adaptace. Mentor zároveň zprostředkuje novému zaměstnanci sociální kontakt s ostatními zaměstnanci na pozici Nákladní pokladník. • Mentor by zároveň sledoval pokroky nového zaměstnance v průběhu pracovní instruktáže a mohl navrhopvat, co je potřeba znovu probrat nebo znovu vyzkoušet. • Mentor by zůstal novému zaměstnanci přidělen i po ukončení adaptačního procesu ještě po určitou stanovenou dobu, aby novému zaměstnanci pomáhal při obtížích a překážkách, na které může zaměstnanec v začátcích své práce narazit.

Do adaptačního kolečka musí být začleněna také pozice, kterou bude nový zaměstnanec vykonávat – tedy pozice Nákladní pokladník.

Index nového zaměstnance – Nákladní pokladník

Tabulka 2 - Index nového zaměstnance - Nákladní pokladník

Pozice:	Předmět hodnocení:
Dozorčí provozu	• Vzhledem k tomu, že Dozorčí provozu je přímým nadřízeným Nákladního pokladníka, měl by být také garantem stážové pozice. • Dozorčí provozu seznámí nového zaměstnance se strukturou Provozní jednotky a Provozního pracoviště a s jednotlivými pracovními pozicemi Provozního pracoviště – formou vstupního školení seznámí nového zaměstnance se všemi pozicemi, kterými má v rámci adaptačního kolečka nový zaměstnanec projít. • Poté, co nový zaměstnanec projde všemi pozicemi v rámci adaptačního kolečka a splní kontrolní úkoly s ním dozorčí provozu provede Hodnotící rozhovor, aby ověřil, zda se nový zaměstnanec orientuje v organizační struktuře Provozního pracoviště a zná pracovní náplň jednotlivým pracovních pozic.
Tranzitér	• Prostředkem pro seznámení nového zaměstnance s pozicí bude pracovní instruktáž. První krok instruktáže – přípravu učícího provede garant stážové pozice (Dozorčí provozu), další kroky – tedy pracovní instruktáž, procvičování a zdokonalování provede s nováčkem zaměstnanec na pozici Tranzitér. • Znalosti získané v průběhu instruktáže budou ověřeny splněním kontrolních úkolů: • Vyčíst určité informace z průvodních listin vlaku – vnitrostátního i mezinárodního. • Ústně vysvětlí systém předávky a přejímky vozů

	a vozových zásilek. • V dokumentaci pro bezpečný a včasný odjezd vlaků odhalí připravené chyby. • Pohovorem s garantem stážové pozice bude zjištěno, zda nový zaměstnanec rozumí činnosti tranzitéra a jsou s ním probrány případné chyby v zadáných úkolech a jiné nejasnosti.
Dispečer	• Prostředkem pro seznámení nového zaměstnance s pozicí bude pracovní instruktáž. První krok instruktáže – přípravu učícího provede garant stážové pozice (Dozorčí provozu), další kroky – tedy pracovní instruktáž, procvičování a zdokonalování provede s nováčkem zaměstnanec na pozici Dispečera. • Získané znalosti budou ověřeny zadanými úkoly – zavede nakládku vozu do přehledu nakládek (pod dohledem dispečera). • Pohovoří o pracovní náplni dispečera s garantem stážové pozice, je schopen zodpovědět zadané otázky.
Skladník přepravy	• Prostředkem pro seznámení nového zaměstnance s pozicí je demonstrace pracovní činnosti vedená skladníkem přepravy. • Výstupem je vypracování zadaných úkolů: • vypátrání ztracené zásilky a odloučené průvodní listiny, • vyplní zápisy ve vážní knize. • Rozhovor s garantem stážové pozice – umí vysvětlit práci spojenou s podejem, skladováním a výdejem vozových zásilek.
Zástupci pro Ostravu Střed	• Nový zaměstnanec spolu s garantem stáže navštíví pracoviště Ostrava Střed a je seznámen s kontaktními osobami tohoto obvodu. • Kontrolní úkol – vyhledá v informačním systému kontakty na zástupce Ostravy Střed.

Odúčtovna přepravních tržeb Olomouc	• V Informačním systému umí vyhledat kontakty na Odúčtovnu přepravních tržeb.
Komandující	• Je seznámen s osobou Komandujícího, která novému zaměstnanci osvětlí podstatu práce Komandujícího a také náležitosti jejich spolupráce – přednáška. • Není potřeba ověřovat, jsou spolu v kontaktu a případné nejasnosti se mohou řešit operativně.
Posel	• Příslušný zaměstnanec provede nového zaměstnance celým obvodem, který má na starost. • Nemusí se ověřovat kontrolními úkoly.

3.6 Technik požární ochrany

Popis pracovní pozice⁸

Pracovní náplní technika požární ochrany je:

- vykonávání odborných činností a zajišťování agendy,
- vypracovává odborná stanoviska,
- zjišťuje požárně-technické charakteristiky materiálů,
- zpracovává projektové dokumentace požární ochrany včetně zpracování projektové dokumentace požární ochrany z hlediska činnosti jednotky požární ochrany při zdolávání požárů a jiných mimořádných událostí,
- komplexně zajišťuje složitou odbornou správní agendu,
- zpracovává složité dokumentace požární ochrany pro několik jednotek organizační struktury ČD Cargo při provozování činnosti dle §4 zákona č.133/1985 Sb. odst. 2 a odst. 3,
- vyjadřuje se ke stavbám drah a na dráze-vlečce ČD Cargo, musí sledovat stav protipožárních opatření na drahách-vlečkách ČD Cargo.

⁸ Tato kapitola je zpracována na základě Katalogu povolání (srov. ČD Cargo, a.s. 2010a) a Organizace zabezpečení požární ochrany (srov. ČD Cargo, a.s. 2010b)

- zajišťuje školení a odbornou přípravu zaměstnanců – nezbytnou podmínkou pro vykonávání této pozice je Odborná způsobilost dle §11 zákona č.133/1985 Sb. (srov. Katalog povolání 2010)

Technik požární ochrany SOKV Ostrava má na starost preventisty Opraven hnacích vozidel a nákladních vozů Ostrava, Třinec, Přerov, Břeclav a Brno. Dále je v kontaktu s vedoucími zaměstnanci pracovišť, s kterými připravuje plán zaškolování nových zaměstnanců a jejich pravidelné proškolení. Má na starost preventivní požární hlídky, které musí dle zákona proškoloval každý rok.

Komunikační mapa

Při své práci Technik požární ochrany komunikuje se svým přímým nadřízeným, kterým je ředitel SOKV Ostrava, se svým metodickým nadřízeným, kterým je odborně způsobilá osoba z Odboru údržby a oprav kolejových vozidel na Generálním ředitelství ČD Cargo, a v neposlední řadě také se zaměstnanci na pozici technika požární ochrany pro další SOKV. Komunikace se zaměstnanci na pozici Technik požární ochrany je velmi důležitá, neboť v závažných případech (např. v případě dlouhodobé nemoci) by mohl být pověřen zastoupením tohoto zaměstnance a provést naléhavé termíny školení nebo naléhavé zpracování dokumentace pro jiné SOKV. Při nástupu nového zaměstnance na tuto pozici je důležité zejména znát všechny kontaktní osoby, ovšem nejdůležitějšími osobami jsou osoby uvedené v následující komunikační mapě. U některých pozic technikovi požární osoby stačí příslušné osoby pouze znát a umět na ně vyhledat kontakt, u jiných je důležitá i orientace v jejich pracovní náplni (viz dále).



Obrázek 2 - Komunikační mapa - Technik PO

Požadavky na znalosti a dovednosti získané na jednotlivých stážových pozicích (tj. na místech, s nimiž zaměstnanec při výkonu své pracovní činnosti nejčastěji komunikuje) v náhodném pořadí:

Tabulka 3 - Požadavky - Technik PO

Pozice:	Požadavky:
Odborně způsobilá osoba v požární ochraně	• Zná příslušného pracovníka Generálního ředitelství ČD Cargo. • Má přehled o činnosti Odboru údržby a oprav kolejových vozidel na Generálním ředitelství ČD Cargo.
Vedení SOKV	• Zná příslušného pracovníka SOKV. • Ví, kde jsou sídla jednotlivých SOKV.
Vedoucí oddělení technických činností	• Zná osobně tohoto pracovníka. • Zná činnost Odboru údržby a oprav kolejových vozidel a jeho organizační strukturu. • Orientuje se v objektech pracovišť Odboru údržby a oprav kolejových vozidel. • Ví, jaké je organizace zabezpečení požární ochrany v mimopracovní době. • Orientuje se v provozním a organizačním řádu. • Zná zásady plánování provedení potřebných činností v rámci procesu údržby strojů, svařování, revize elektro apod. • Orientuje se v dokumentaci požární ochrany.⁹
Technik PO SOKV Ústí nad Labem a České Budějovice	• Zná osobu pověřenou touto funkcí. • Orientuje se ve specifikách Střediska oprav kolejových vozidel Ústí nad Labem a České Budějovice.

⁹ Dokumentace požární ochrany je zpracovávána na základě §15 zákona České národní rady č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

Preventivní požární hlídky	• Podrobně zná povinnosti preventivní požární hlídky. • Zná povinnosti vycházející z pracovní pozice - Technika požární ochrany ve vztahu k Preventivním požárním hlídkám. • Rozumí vedení agendy týkající se záznamů o provedených školeních. • Orientuje ve specifikách jednotlivých svěřených obvodů.
Preventisté SOKV	• Osobně zná zaměstnance pověřené pro zajišťování požární ochrany ve svěřených obvodech.
Technik PO	• Nový zaměstnanec je proškolen formou pracovní instruktáže.

Index nového zaměstnance – Technik požární ochrany

Tabulka 4 - Index nového zaměstnance - Technik PO

Pozice:	Předmět hodnocení:
Odborně způsobilá osoba v požární ochraně	• Zná příslušného pracovníka Generálního ředitelství ČD Cargo – metoda návštěvy (pracovní cesta). • O činnosti Odboru údržby a oprav se nový zaměstnanec dozví prostřednictvím vstupního školení, které provede přímý nadřízený.
Vedení SOKV	• Vedoucí pracovník SOKV provede vstupní školení nového zaměstnance, při kterém bude nováček seznámen s organizační strukturou SOKV a také s adresami jednotlivých SOKV. • Bude ověřeno hodnotícím rozhovorem.
Vedoucí oddělení technických činností	• Vstupní školení.
Technik PO SOKV Ústí nad Labem a	• Návštěva (pracovní cesta).

České Budějovice	
Preventivní požární hlídky	• Při vstupním školení je nový zaměstnanec seznámen s místně používaným softwarovým řešením bezpečnostní agendy. • Bude ověřena praktickou zkouškou, kdy nový zaměstnanec musí zpracovat nějaký druh dokumentace požární ochrany. • Při vstupním školení je seznámen se specifiky jednotlivých svěřených obvodů.
Preventisté SOKV	• Návštěva (pracovní cesta).

Shrnutí:

Jako nástroj řízené adaptačního procesu pro provozní oblast ve společnosti ČD Cargo jsem zvolila rotaci práce. Pro jednotlivé stážové pozice, kterými zaměstnanec v rámci rotace musí projít, jsem volila další metody. Jsou to zejména metody pracovní instruktáže a návštěvy (pracovní cesty). Jako nástroje pro hodnocení rotace práce jsem volila metodu hodnotících rozhovorů a kontrolních úkolů. Hodnotící rozhovory jsem volila u úkolů, u kterých si musí nový zaměstnanec osvojit určité znalosti, kontrolní úkoly jsou nástrojem pro ověření určité dovednosti. Nástroje adaptačního procesu jsem volila takové, aby byla posílena sociální adaptace v organizaci.

3.7 Zhodnocení adaptačního procesu v organizaci

Řízený adaptační proces v organizaci, ať již ten, který v organizaci již existuje, i ten navrhnutý v této práci, vychází z teoretických poznatků o adaptaci tak, jak jsem ji uvedla v teoretické části této práce, tedy podle teoretických znalostí, které lze z odborné literatury získat. Jiná věc je to, jak adaptační proces v praxi probíhá. Nemělo by docházet k jeho podcenění, a to ani v případě zaměstnanců, kteří mění pracovní zařazení. Jak jsem uvedla, v ČD Cargo probíhá v posledních letech nábor nových zaměstnanců v rámci generační obměny. Pro tyto účely je ve společnosti vytvořen Trainee program, což je jedna z forem adaptačního programu. Této formě adaptačního programu jsem se ve své práci příliš nevěnovala, neboť by toto téma bylo na samostatnou práci. Organizace také řeší potřeby nových zaměstnanců ze

svých interních zdrojů, tedy v rámci změn pracovního poměru. Zde bych chtěla zdůraznit to, co jsem uváděla v teoretické části, že i při změnách pracovního zařazení je potřeba, aby zaměstnanec prošel řízeným adaptačním procesem. Adaptační proces může být zkrácen nebo pro tyto účely upraven, nicméně je stále velmi důležitý. Tento názor mi potvrdily také zaměstnankyně na pozici Nákladní pokladník. Na provozní pracoviště Ostrava hlavní nádraží přešly z nádraží Ostrava Svinov, kde vykonávaly tutéž pozici. Přesto uváděly, že na pracovišti Ostrava hlavní nádraží je náplň této pracovní pozice jiná, náročnější a podle jejich slov jim trvalo téměř půl roku, než se na novém pracovišti zadaptovaly. Proto bych nepodceňovala význam adaptace ani u zaměstnanců, kteří přecházejí v rámci organizace na jinou pozici nebo v rámci organizace na stejnou pozici v jiné organizační jednotce. U pozice Technika požární ochrany je situace jiná, neboť výkon jeho profese vychází z legislativních požadavků. Nechci tím říci, že řízený adaptační proces je pro Technika požární ochrany nedůležitý, v jeho případě se spíše jedná o zdůraznění sociální adaptace, neboť jeho pracovní adaptace vychází ze zákonných předpisů. To mi potvrdila i zaměstnankyně SOKV Ostrava pracující na této pozici. Její pozici by mohla vykonávat i osoba, která nemá zkušenost z oblasti železniční přepravy. Z tohoto rozdílu vychází i požadavky na nového zaměstnance – pro pozici Nákladního pokladníka je takřka nemožné, aby to byla osoba „zvenčí“, neboť nároky na ní by byly příliš vysoké a pro osobu „zvenčí“ by bylo velmi namáhavé tyto požadavky zvládnout. Naopak pro pozici Technika požární ochrany je nezbytná Odborná způsobilost, jinak tato osoba přímou zkušenost s prací v této oblasti mít nemusí, i když jistě jsou pro ni výhodou.

Ve společnosti ČD Cargo jsou vytvořeny nástroje adaptačního procesu E-learning, Příručka nového zaměstnance a adaptační kolečka. E-learning hodnotit nemohu, neboť jsem s ním nepřišla do kontaktu. Byla mi však zpřístupněna Příručka nového zaměstnance, která je dle mého názoru zpracována přehledně, jako nestranný pozorovatel mohu říci, že jsou v ní důležité informace, nedokáži však posoudit jejich úplnost. K Příručce bych řekla, že je zpracována jako nástroj pro zaměstnance, kteří mají příchod nových zaměstnanců ve společnosti na starost. Jistě by bylo přínosné jí přizpůsobit i pro nové zaměstnance, nejen v centrální, ale také v provozní oblasti. Tištěná příručka by mohla být v několika verzích, např. pro nové zaměstnance v centrální oblasti, v provozní oblasti, pro účastníky trainee programu nebo pro zaměstnance, kteří mají na starost nové zaměstnance. Současná podoba Příručky

na mne působí dojmem, že je vytvořena pro nové zaměstnance i pro zaměstnance, kteří mají adaptační proces na starost, a proto by např. část o adaptačním kolečku mohla být pro nového zaměstnance matoucí. Jistě bych do Příručky nového zaměstnance zahrнула seznámení s adaptačním procesem pro nového zaměstnance, aby věděl, co ho čeká a nemine, ale v zjednodušené formě. Myslím si, že nový zaměstnanec nemusí rozumět tvorbě adaptačního kolečka podrobně. Adaptační kolečka, tak jak jsou v rámci Příručky nového zaměstnance vytvořeny, zdůrazňují pracovní adaptaci. V komunikační mapě jsou uvedeny odbory, se kterými je zaměstnanec v kontaktu. Pro posílení sociální adaptace v organizaci bych navrhovala do koleček zařadit přímo pracovní pozice z jednotlivých odborů. I konkrétní zaměstnanec může seznámit nováčka s chodem celého odboru a dle mého názoru je pro nováčka příjemnější jít přímo za určitou osobou na určitém odboru. Proto v mém návrhu určuji ne odbor, který má nováček poznat, ale konkrétní stážovou pozici. Do budoucna bych navrhovala, aby společnost ČD Cargo pečlivě dohlížela na provádění pracovní adaptace, aby nedocházelo ke zkracování pracovní adaptace a aby se zaměřili na adaptaci zaměstnanců, kteří mění pracovní zařazení. Dále bych doporučila zaměřit pozornost na sociální adaptaci, neboť zvládnutí obou rovin adaptace je pro úspěšný adaptační proces nezbytné.

4 Závěr

Ve své diplomové práci jsem se věnovala problematice adaptace zaměstnanců. Předtím, než jsem vymezila samotný pojem adaptace, jsem definovala lidské zdroje a jejich význam, řízení lidských zdrojů a personální práci v organizaci. Tyto pojmy jsem definovala proto, abych adaptační proces ukotvila jako proces v rámci řízení lidských zdrojů. Dále jsem vymezila samotný pojem adaptace z hlediska biologie, obecné psychologie a sociální psychologie. Toto vymezení poskytuje všeobecný rámec adaptace a z těchto definic je pak možno odvodit také definici adaptace zaměstnanců. V kapitole věnované terminologii jsem čtenáře seznámila s pojmy souvisejícími s adaptací, které můžeme v české odborné literatuře nalézt – jedná se o pojmy orientace, adaptace, pracovní adaptace nebo uvádění nových pracovníků do organizace. Tyto pojmy jsem pro potřeby mé práce sjednotila. Dále už jsem se věnovala rovinám a úrovním adaptace, řízení adaptačního procesu a jeho cílům a výhodám řízeného adaptačního procesu. V teoretické části mé práce jsem se pak dále zabývala způsoby tvorby adaptačního programu, možnému časovému plánu adaptace a nástrojům, které lze v rámci řízeného adaptačního procesu použít. Kapitolou týkající se hodnocení adaptačního procesu jsem završila teoretickou část mé diplomové práce.

Praktickou část jsem začala představením společnosti ČD Cargo, pro kterou jsem vytvářela návrh adaptačního programu. Před samotným vytvořením návrhu jsem popsala postup, kterým se přijímají noví zaměstnanci do společnosti a také Zkušební a výcvikový řád, který určuje povinná školení a zkoušky, které musí zaměstnanci společnosti absolvovat. Dále jsem se věnovala popisu adaptačního procesu ve společnosti ČD Cargo. Jelikož mým cílem bylo vytvořit adaptační program tak, aby byl pro společnost využitelný, použila jsem pro adaptační proces metodu adaptačních koleček, která je ve společnosti již využívána, ale pouze v centrální oblasti. Mým úkolem bylo vytvořit adaptační program pro pozice z provozní oblasti společnosti, kde zatím ucelený adaptační program neexistuje. Vytvořila jsem návrh adaptačních koleček pro dvě konkrétní pozice, pozici Nákladního pokladníka a Technika požární ochrany. Pro adaptační kolečka jsem se rozhodla ze dvou důvodů. Prvním důvodem byl již existující systém adaptačních koleček pro centrální úroveň společnosti, můj návrh adaptačních koleček by tak byl do stávajícího systému začlenitelný. Druhým důvodem jsou výhody adaptačních

koleček, tedy výhody rotace práce, kdy se nový zaměstnanec seznamuje nejen se společností, ale zároveň jeho průvodci v období adaptace jsou samotní pracovníci společnosti. Nenásilným způsobem se tak spojuje pracovní adaptace s adaptací sociální. Jak jsem uvedla v teoretické části, zvládnutím obou těchto rovin je podmíněn úspěšný průběh adaptace. Informace pro návrh adaptačního procesu jsem čerpala z interních norem organizace, které se věnují převážně pracovní adaptaci. Proto v poslední kapitole navrhuji společnosti ČD Cargo věnovat více pozornosti adaptaci sociální. Tento můj názor je podložen informacemi od zaměstnanců společnosti, kteří mi sdělili, že větší prostor pro sociální adaptaci v organizaci by přivítali, neboť mnohdy znají jen zaměstnance z vedlejších kanceláří. V budoucnu by bylo zajímavé provést výzkum, který by tento názor potvrdil nebo vyvrátil.

Anotace diplomové práce

Jméno a příjmení:	Chvílová Tereza
Název fakulty:	Filozofická fakulta
Název katedry:	Katedra sociologie a andragogiky
Název diplomové práce:	Adaptační proces zaměstnanců
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Vít Dočekal
Počet znaků:	128 223
Počet příloh:	0
Počet titulů použité literatury:	31

Klíčová slova: Lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální práce, adaptace, řízený adaptační proces, pracovní adaptace, sociální adaptace, nástroje adaptace, návrh adaptačního procesu.

Charakteristika diplomové práce: Cílem této práce je vytvoření návrhu adaptačního procesu ve společnosti ČD Cargo, a.s. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je základní vymezení souvisejících pojmů, jako je řízení lidských zdrojů, biologická či psychologická adaptace a stěžejní část je věnována adaptaci zaměstnanců, cílům, řízení a metodám adaptačního procesu. V praktické části práce je čtenář seznámen se společností ČD Cargo, a.s., její organizační strukturou a formálním způsobem adaptace v organizaci. Cílem práce je návrh adaptačního procesu adaptačních koleček. Kolečka jsou koncipována tak, aby propojovala sociální i pracovní adaptaci a byla prakticky využitelná pro organizaci.

5 Seznam literatury:

ANTOŠOVÁ, Mária. Obsah adaptačního procesu. *Moderní řízení*. 2004, 10, s. 71-72. Dostupný také z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14985420-obsah-adaptacniho-procesu>>. ISSN 1213-7693.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 160 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A kol. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. Vydání. Praha: Management Press. 798 s.

BELCOURT, Monica; WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

COLVIN CLARK, Ruth ; MAYER, Richard E. *E-learning and the science of instruction : proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. 2nd Ed. San Francisco : John Wiley and Sons, Inc., 2007. 457 s. ISBN 978-0-7879-8683-4.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika: Jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. 285 s. ISBN 978-80-7367-269-0.

KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management: Řízení, Organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LANGMEIER, Josef; KREJČÍŘOVÁ, Dana. *Vývojová psychologie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 368 s. ISBN 80-247-1284-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Sociální psychologie řízení*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1988. 136 s. ISBN 80-7082-420-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Vyd. 2. Praha: Academia, 2009. 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

NOVÝ, Ivan; SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. 120 s.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WERNER, Jon M.; DESIMONE, Randy L. *Human Resource Development*. 5th Edition. Mason: South - Western Cengage Learning , 2009. 666 s. ISBN 978-0-324-57874-4.

6 Seznam interní normy:

ČD CARGO, a.s. *Katalog povolání*. 2010a.

ČD CARGO, a.s. *Organizace zabezpečení požární ochrany*. 2010b.

ČD CARGO, a.s. *Příručka nového zaměstnance*. 2010c.

ČD CARGO, a.s. *Směrnice pro stanovení postupů při personální administraci v rámci GR ČD Cargo, a.s.* 2008.

ČD CARGO, a.s. *Technologická dokumentace Provozního pracoviště Ostrava hl. n. pro ŽST Ostrava, hl. n., komerční obvod*. 2009a.

ČD CARGO, a.s. *Zkušební a výcvikový řád*. 2009b.

7 Seznam internetových zdrojů

ČD Cargo, a.s. [online]. 2008 [cit. 2011-01-30]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/profil-_cz_1.pdf.

ČD Cargo, a.s. [online]. 2010 [cit. 2011-01-30]. Výroční zprávy. Dostupné z WWW: http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocni-zpravy/cargo_vz09_web.pdf.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Komunikační mapa - Nákladní pokladník	53
Obrázek 2 - Komunikační mapa - Technik PO	59

9 Seznam tabulek

Tabulka 1- Požadavky - Nákladní pokladník.....	54
Tabulka 2 - Index nového zaměstnance - Nákladní pokladník.....	56
Tabulka 3 - Požadavky - Technik PO	60
Tabulka 4 - Index nového zaměstnance - Technik PO	61