

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

NOVÁČEK VE FIRMĚ

(ADAPTAČNÍ PROCES V MENŠÍ FINANČNÍ INSTITUCI)

Newcomer in the company

(An adaptation process in a small financial institution)

Bakalářská diplomová práce

Kateřina Holčapková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2012

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

V Olomouci dne 9. března 2012

Kateřina Holčápková

Ráda bych na tomto místě poděkovala Mgr. Markétě Šuplerové za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup, který mi prokazovala při vedení této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	6
1 Adaptace zaměstnanců – co o ní říká odborná literatura?	8
1.1 Definice adaptačního procesu	8
1.2 Cíle adaptačního procesu aneb proč se adaptací zabývat?	11
1.3 Náležitosti adaptačního procesu	14
1.3.1 Příprava formálního adaptačního procesu	14
1.3.2 Časový plán adaptace	15
1.3.3 Orientační balíček	17
1.3.4 Na co si dát pozor při plánování adaptačního procesu?	18
2 Společnost XY a adaptační proces	19
2.1 Představení společnosti XY	19
2.1.1 Právní forma	19
2.1.2 Historie a současnost	19
2.1.3 Personální stav	20
2.1.4 Organizační struktura	20
2.1.5 Firemní kultura	21
2.2 Jak probíhá adaptace nyní?	22
2.2.1 Vybrali jsme nováčka	22
2.2.2 Nástupní den	24
2.2.3 Vstupní školení	26
2.2.4 První tři měsíce na centrále	29
2.2.5 Probíhá ve společnosti XY řízený adaptační proces?	30
3 Společnost XY – jak můžeme adaptační proces zlepšit?	33
3.1 Adaptační proces – návrhy inovace	33
3.1.1 Příprava adaptace	33
3.1.2 První dojem aneb „mezihra“	37
3.1.3 Úspěšný nástupní den	37
3.1.4 Orientační balíček - písemné vstupní materiály	38
3.1.5 Pracovní adaptace	39
3.1.6 Vyhodnocení adaptace	41
3.1.7 Sociální adaptace	43
3.2 Co dále může ovlivnit úspěšnou adaptaci?	44
Závěr	46
Seznam použité literatury a zdrojů:	48

Seznam tabulek:	50
Seznam příloh:	50

Úvod

Pracuji na pozici personalisty ve finanční instituci, kterou budu v této práci nazývat „společnost XY“. Vzhledem k překotnému rozvoji zmíněné společnosti se více než jiným personálním činnostem věnujeme výběru a přijímání zaměstnanců. Následnou péči o nové zaměstnance zatím nemáme příliš propracovanou a probíhá spíše intuitivně. Osobně považuji tuto část personální a manažerské práce za velmi důležitou a ráda bych v této souvislosti připomněla, co soudí Armstrong o zvyšování oddanosti zaměstnance: „Oddaný pracovník je ten, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat.“ (Armstrong, 2007, s. 396) Mít v organizaci takového „oddaného zaměstnance“, je, myslím, jeden z dobrých důvodů pro to, abychom se ve společnosti XY více soustředili na adaptaci nových zaměstnanců a na jejich identifikaci se společností.

Stále častěji se nad tímto tématem zamýšlím a po podrobném zhodnocení situace a zvážení možných změn hodlám navrhnout zaměstnavateli inovaci této části personální práce. Při výběru tématu bakalářské práce tedy pro mě přirozeně vyplynulo téma adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti XY.

Mým cílem je popsat současný stav adaptačního procesu ve finanční instituci XY, porovnat jej s žádoucím stavem, nastíněným v odborné literatuře a navrhnout způsob jeho optimalizace.

Vzhledem k předpokládanému rozsahu práce pominu fázi předcházející adaptaci, tedy výběr pracovníků. Pominu, jaké jsou nastaveny metody výběru pracovníků a zda jsou dostačující. Budu vycházet z předpokladu, že nově přicházející zaměstnanci jsou vybráni tak, že z velké většiny splňují předpoklady pro výkon své pracovní pozice a jsou plně způsobilí pro výkon pracovní pozice jak po odborné, tak po osobnostní i zdravotní stránce.

Nejdříve se zaměřím na studium odborné literatury. K získání informací z praxe využiji zúčastněné pozorování ve firmě, rozhovory s kolegy a analýzu interních dokumentů. Následně popíši aktuální stav adaptačního procesu u mého zaměstnavatele a tento porovnáím se žádoucím stavem, jak jej popisuje vybraná odborná literatura. V návaznosti na toto srovnání a na znalost konkrétního firemního prostředí navrhnu možné změny a konkrétní program adaptačního procesu ve společnosti XY. Tím zakončím svou bakalářskou práci.

Předpokládám, že dokončením bakalářské práce s jejími konkrétními výstupy můj zájem o toto téma neskončí. Naopak, v oblasti řízení adaptačního procesu nových zaměstnanců budu dále pokračovat z pozice pracovníka personálního oddělení. Ráda bych docílila toho, aby byly zpracované návrhy adaptačního programu uvedeny v život, ověřeny v praxi a v blízké budoucnosti našly uplatnění v konkrétním firemním prostředí společnosti XY.

1 Adaptace zaměstnanců – co o ní říká odborná literatura?

V této kapitole seznámím čtenáře s tím, co o adaptačním procesu říká vybraná odborná literatura, tedy jak na adaptaci v pracovním procesu pohlíží různí autoři, kteří se zabývají problematikou řízení lidských zdrojů. Upřesním, co budu v rámci své bakalářské práce považovat za „adaptační proces“ (jako synonymum budu používat i zkrácený pojem „adaptace“) V jednotlivých podkapitolách se zaměřím na definici adaptačního procesu a jeho cíle. Upřesním začlenění adaptačního procesu mezi ostatní personální činnosti a v souladu s odbornou literaturou uvedu náležitosti adaptace zaměstnanců.

1.1 Definice adaptačního procesu

V odborné literatuře se adaptace, resp. adaptační proces nazývá také orientačním procesem nebo uváděním nových pracovníků do organizace. Tato podkapitola je velmi úzce spojena a částečně se prolíná s podkapitolou následující, která pojmenovává cíle adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci.

Palán hovoří o několika významech pojmu „adaptační proces“, nás nyní zajímá jeho výklad pojmu v rámci oblasti personálního řízení. Uvádí, že adaptační proces je: „orientační proces (orientace), tj. adaptační socializační a vzdělávací proces, který má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí (při nástupu do podniku, event. při přemístění) a eliminovat eventuální adaptační stres, vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci“. (Palán, 2002, s. 8).

Koubek hovoří také o „orientaci“ nového pracovníka. Tuto tematiku nevyčleňuje zvlášť, ale řadí ji do třetí skupiny personálních činností, tedy jako součást Získávání, výběru a přijímání pracovníků. (Koubek, 2007, s. 20 – 21). Kompletní soubor personálních činností, jako výkonné části personální práce Koubek pojmenovává v logické posloupnosti takto:

- 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.
- 7) Vzdělávání pracovníků.
- 8) Pracovní vztahy.

- 9) Péče o pracovníky.
- 10) Personální informační systém.
- 11) Průzkum trhu práce.
- 12) Zdravotní péče o pracovníky.
- 13) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
- 14) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 20 – 22).

Adaptační proces nelze jednoznačně zařadit pouze do jedné z personálních činností. Začíná u Přijímání pracovníků a následně zasahuje do činností (podle výše uvedeného Koubkova členění) Hodnocení pracovníků, Vzdělávání pracovníků, Pracovní vztahy, Péče o pracovníky, Zdravotní péče o pracovníky a jistě i Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. Samotnou orientaci Koubek definuje jako: „... řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek, 2007, s. 192). V Koubkově pojetí smyslu adaptace nového pracovníka vidím oproti Palánovi pohled více ze strany zaměstnavatele. Konstatuje, že úkolem adaptace (resp. v jeho slovníku „orientace“) je urychlit dosažení stavu, kdy nový zaměstnanec začne podávat standardní pracovní výkon a dostatečně se orientuje v pracovním a sociálním prostředí zaměstnavatele. (Koubek, 2007, s. 192)

Koubek dále zdůrazňuje dvě linie adaptačního procesu v organizaci: formální/oficiální linii a linii neformální. Formální linii adaptace uvádí jako řízený proces, který je zabezpečovaný personálním oddělením a přímým nadřízeným. Neformálním adaptačním procesem označuje interakce mezi spolupracovníky a novým kolegou (srov. - viz níže: „sociální adaptace“ dle dalších autorů), kdy tuto linii adaptace považuje za velmi významnou především pro zařazování nového pracovníka do kolektivu. (Koubek, 2007, s. 192)

Bedrnová, Nový a kolektiv autorů hovoří o dvou vzájemně se prolínajících rovinách adaptace v rámci pracovního prostředí, a to o pracovní adaptaci a sociální adaptaci pracovníka:

- Za **pracovní adaptaci** tito autoři považují proces, v rámci kterého se osobní předpoklady pracovníka vyrovnávají s konkrétními požadavky, které udává pracovní pozice a které případně vycházejí také ze změn v rámci vědeckotechnického pokroku.

- **Sociální adaptaci** uvedení autoři popisují jako proces, kdy se pracovník začleňuje do sítě sociálních vztahů v organizaci a v rámci konkrétní organizační jednotky.

Dále zdůrazňují, že pro zdárný průběh adaptace pracovníka je nezbytné, aby úspěšně proběhla jak pracovní, tak sociální adaptace. (Bedrnová, Nový a kolektiv autorů, 2004, s. 341) Ve své bakalářské práci se proto soustředím na oba dva aspekty, tedy **pracovní i sociální adaptaci**.

Adaptační proces dále můžeme spolu s výše uvedenými autory rozdělit do následujících kategorií podle objektu, na který je adaptační proces zaměřen:

- 1) „noví pracovníci,
- 2) pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase,
- 3) pracovníci, kteří mění pracovní zařazení,
- 4) pracovní skupiny.“ (Bedrnová, Nový a kolektiv autorů, 2004, s. 343, 346)

V rámci uvedeného členění se ve své bakalářské práci zabývám pouze **adaptačním procesem nových zaměstnanců v organizaci**.

Důraz na proces uvádění nových pracovníků do organizace klade také Armstrong. V jeho pojetí tento proces začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce. Nezahrnuje tedy období a případnou interakci uchazeče o zaměstnání a potencionálního zaměstnavatele od okamžiku učinění nabídky zaměstnání do dne zahájení pracovního poměru. Zásadní pojetí adaptace se ovšem nijak výrazně neliší od dalších uváděných autorů. Armstrong popisuje adaptaci (v jeho terminologii „uvádění pracovníka do organizace“) jako jednotlivé procedury potřebné k tomu, aby se nový pracovník „rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“. (Armstrong, 2007, s. 395)

Na rozdíl od Armstrongova časového pojetí adaptace věnuji pozornost procesu, který začíná ještě před samotným zahájením pracovního poměru. Hroník toto období označuje jako „mezihru“, tedy období „mezi rozhodnutím a nástupem“. (Hroník, 2007, s. 287) Osobně také souhlasím s tím, že už v době od úspěšného absolvování výběrového řízení do samotného nástupu do zaměstnání lze budoucího zaměstnance individuálním a pozorným přístupem motivovat a již předem zahájit jeho identifikaci s firmou.

Ve své bakalářské práci se tedy v návaznosti na výše uvedené zaměřím na adaptaci jako na **řízený proces a soubor činností, které se týkají nových zaměstnanců ve firmě a jsou zacíleny na jejich snadnější orientaci a na co**

nejrychlejší podávání standardního pracovního výkonu na novém pracovním působišti. Program adaptace zaměřím na období, které začíná úspěšným uzavřením výběrového řízení a končí cca šestý měsíc trvání pracovního poměru. (srov. Koubek, 2007, s. 200).

1.2 Cíle adaptačního procesu aneb proč se adaptací zabývat?

Ukázali jsme si náhled některých autorů na adaptační proces, ale zatím nebylo řečeno to nejdůležitější. Proč se máme vlastně adaptací zabývat, věnovat jí energii a čas dalších zaměstnanců, a tedy i finanční prostředky organizace? K čemu bude dobrý správně nastavený a prováděný adaptační proces pro organizaci a co může přinést novému zaměstnanci? Nyní je tedy na místě upřesnit, jaké jsou hlavní cíle adaptačního procesu.

Podrobně se cílům adaptace nových zaměstnanců věnuje Armstrong (v jeho terminologii „cílům uvádění pracovníka do organizace“). Uvádí tyto čtyři základní cíle:

- „překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“ (Armstrong, 2007, s. 395).

Podívejme se dále na cíle adaptačního procesu podrobněji se zaměřením zvlášť z pohledu pracovníka a zvlášť z pohledu organizace.

1.2.1 Cíle adaptace z hlediska pracovníka

Pohled ze strany nového zaměstnance ve firmě může posoudit většina z nás, kdo už jsme během své pracovní kariéry měnili zaměstnání. Víme, že není jednoduché zorientovat se v novém prostředí a mezi novými lidmi, začlenit se do pracovního kolektivu, rozpoznat místní zvyklosti. A není ani jednoduché zvládnout nové pracovní úkoly, seznámit se s procesy, interními pravidly a hierarchií ve firmě. Někde jsme „hozeni do vody“ a zachránil nás neformální adaptační proces, který ztělesňuje obětavá kolegyně, která se dobrovolně ujme funkce neoficiálního průvodce v novém zaměstnání. To je má osobní zkušenost ve většině zaměstnání. Musím také konstatovat, že v pozici nového zaměstnance jsem se s řízeným adaptačním procesem zatím neměla příležitost v praxi potkat. A to ani ve společnosti XY. Přístup kolegů i

vedení byl sice vstřícný, nicméně vzhledem k rychlému rozvoji firmy byly časové možnosti kolegů velmi omezené a pracovní očekávání od mojí osoby okamžitá. Základní povědomí o fungování společnosti a nastavených procesech jsem získávala víceméně pouze svoji aktivitou a pozvolna, za cenu zvýšeného úsilí a vynaložení určitého času i mimo pracovní dobu. Mám tedy nyní poměrně čerstvou představu o tom, s čím se nový zaměstnanec konkrétně ve společnosti XY může potýkat a co by mohl nastavený a fungující adaptační proces přinést.

Bedrnová, Nový a kolektiv autorů **cíle adaptace z hlediska pracovníka** definuje takto:

- co nejlépe a nejrychleji zvládnout pracovní požadavky, které jsou na něj kladené,
- získat perspektivu pracovní kariéry a odborného růstu,
- adekvátně se začlenit do sociálního systému v organizaci a do struktury mezilidských vztahů v rámci organizační jednotky. (Bedrnová, Nový a kolektiv autorů, 2004, s. 342)

Tolik pohled ze strany zaměstnance. A proč by se o řízenou adaptaci měli zajímat zaměstnavatelé?

1.2.2 Cíle adaptace z hlediska organizace

Intuitivně můžeme říct, že na straně zaměstnavatele se jedná v první řadě o finanční zájmy a profit organizace. Organizace, které svou činnost provozují hlavně za účelem dosažení zisku, ale i neziskové organizace se v rámci zajištění svého hladkého chodu a své budoucnosti zajímají o výši svých nákladů. A náklady na získání vhodných lidí do firmy nejsou bezvýznamné. Jedná se o mzdové náklady pracovníků oblasti lidských zdrojů, dále o nemalé náklady vynaložené na pracovní inzerci, na organizaci výběrových řízení, vč. případných assesment center, náklady na spolupráci s pracovními agenturami a další.

Cílem adaptace z hlediska zaměstnavatele je tedy:

- 1) Udržet v organizaci kvalitní pracovníky.
 - Tzn. zabránit předčasným odchodům kvalitních nových zaměstnanců ve zkušební lhůtě nebo v následujících měsících,
 - tím také zamezit navýšení nákladů, které generuje zajištění náhradního zaměstnance (např. formou agenturního zaměstnávání, pokud to dovoluje pracovní pozice a konkrétní pracovní provoz) nebo dočasné

pokrytí pracovní náplně odcházejícího zaměstnance jinou formou (např. rozdělení jeho činností mezi další zaměstnance)

- a návazně tím také eliminovat časové a finanční investice do dalšího výběrového řízení.

2) Dostatečně využít osobní potenciál nových zaměstnanců.

- V počátečním období pracovního poměru pomocí řízeného adaptačního procesu usilovat, aby zaměstnanec v novém pracovním prostředí a na nové pracovní pozici začal co nejdříve podávat standardní pracovní výkon.
- Zajistit další rozvoj nových zaměstnanců, zařazení na tu nejvhodnější pracovní pozici a rozvíjet sounáležitost s firmou a jejími cíli.

Bedrnová, Nový a kolektiv autorů **cíle adaptace z hlediska organizace** pojmenovává jako „snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.“ (Bedrnová, Nový a kolektiv autorů, 2004, s. 342)

1.2.3 „Společnost sítí“ a adaptační proces

Považuji za důležité zmínit jeden z aspektů období konce 20. a začátku 21. století, který ovlivňuje zájem pracovníků o dlouhodobé, ne-li celoživotní zaměstnání a tím tedy přeneseně ovlivňuje i možný způsob nastavení adaptačního procesu v organizaci. Mám na mysli nástup tzv. „společnosti sítí“, jak o něm hovoří Keller.

Zmiňuje se o proměně formálních organizací do podoby proměnlivých a pružných sítí, jejichž nedílnou součástí je zeštíhlování firem a zaměstnávání formou dočasné spolupráce, využívání externích konzultantů apod. Upozorňuje, že toto nezávislé zaměstnávání snižuje pocit jistoty zaměstnanců (řadových pracovníků i manažerů) a jejich loajalitu vůči firmě, protože schází pocit sounáležitosti s ní. Lidé (zvláště mladí lidé) už při vstupu do organizace počítají s tím, že se v ní budou realizovat jen po určitou dobu, nečekají doživotní jistotu. Není výjimkou, že jedním z cílů zaměstnance je shromáždit dostatek kontaktů v organizaci s úmyslem využít je v další kariéře napříč organizacemi. (Keller, 2007, s. 154, 158, 165) Keller v této souvislosti dále uvádí, že: „vzájemný pokles loajality organizace a jejích členů povede nejspíš k tomu, že průchozí členové se budou snažit více než dříve využívat zdroje, jež budou mít přechodně k dispozici, pro své soukromé cíle na cestě napříč organizacemi“. (Keller, 2007, s. 167) To, jak se domnívám, úspěšnost adaptačního procesu poněkud komplikuje.

Na pracovním trhu v oblasti finančnictví již nyní nejsou takoví „průchozí členové“ výjimkou. Zaměstnanec mnohdy odejde z organizace ve zkušební lhůtě nebo v nejbližších následujících měsících, kdy je proškolen v oblasti produktové základny, v oblasti informačních systémů i komunikačních a prodejních dovedností. Nabyté vědomosti následně uplatní u konkurenční společnosti, které se mu v momentální situaci jeví z různých důvodů zajímavější (finanční ohodnocení a nastavení motivačního systému a plánů, možnost karierního postupu, lepší zaměstnanecké benefity, anebo také vyšší prestiž firmy a tedy opět další možnost „zkvalitnění profesního životopisu“ zaměstnance). Pro konkurenční společnost se tento uchazeč stává z důvodů absolvovaných školení a získané praxe zajímavým kandidátem (i když s otazníkem vzhledem ke stabilitě spolupráce, který je třeba dobře zvážit).

Řízený adaptační proces ve firmě zřejmě nevyřeší všechna úskalí, spojená s prvními měsíci nových pracovníků ve firmě, včetně výše uvedených aspektů. Nicméně se domnívám, že správně nastavený a pečlivě řízený adaptační proces může riziko fluktuace nových zaměstnanců výrazně snížit a současně zkrátit období, po dobu kterého nový zaměstnanec ještě nepodává standardní pracovní výkon. Za důležité považuji zdůraznit v rámci adaptace takové postupy, které se zaměří na sociální adaptaci zaměstnance (viz podkapitola 1.1) a na zvyšování sounáležitosti zaměstnance s organizací. To pokládám za jeden z hlavních cílů adaptačního procesu i ve společnosti XY.

Na to, co je zapotřebí do adaptačního programu začlenit a jak adaptační proces nastavit v souladu s odbornou literaturou jsem se zaměřila v následující podkapitole.

1.3 Náležitosti adaptačního procesu

V této podkapitole upřesním náležitosti řízené adaptace nového pracovníka s využitím popisu adaptačního procesu podle Koubka.

1.3.1 Příprava formálního adaptačního procesu

Nastavení formálního adaptačního procesu zabezpečuje většinou personální oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným pracovníkem nováčka. Personální oddělení zodpovídá za teoretickou přípravu adaptačního procesu, přípravu písemných materiálů, metodické řízení adaptace, vč. proškolení vedoucích a také za realizaci počáteční fáze adaptace. Hlavní úloha přímého nadřízeného pracovníka spočívá v praktické části adaptace, řízení, kontrole a vyhodnocení adaptačního procesu.

Před zahájením samotné adaptace by měl personalista ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem nového zaměstnance nejprve:

- stanovit koncepci adaptačního procesu,
- stanovit obsah a časový plán adaptace, včetně odpovědných osob/garantů,
- připravit písemné materiály, včetně tzv. orientačního balíčku,
- nastavit způsob vyhodnocování průběhu adaptace.

Časový plán adaptačního procesu by měl dle Koubka zohlednit, aby nebyl pracovník první den v organizaci zahlcen přílišným množstvím informací a aby bylo účelně sladěno podávání vstupních informací v písemné a ústní formě. (Koubek, 2007, s. 199 - 201)

1.3.2 Časový plán adaptace

Dle Koubka by měl časový plán adaptace zahrnovat například tyto úkony:

- 1) Předání vybraných písemných materiálů ještě před podpisem smlouvy (personalista).
- 2) Předání ústních i písemných informací při podpisu smlouvy (personalista, přímý nadřízený).
- 3) Udržování kontaktu s budoucím zaměstnancem v období od podpisu smlouvy do nástupu (personalista/ přímý nadřízený). (srov. podkapitola 1.1 - „mezihra“ dle Hroníka).
- 4) Den nástupu do organizace (personální činnost „přijímání pracovníka“) – splnění nástupních procedur, provedení po organizaci, seznámení se spolupracovníky (personalista/ přímý nadřízený).

Mezi nástupní procedury zahrnujeme např.:

- seznámení s právy a povinnostmi pracovníka v organizaci,
- vstupní lékařskou prohlídku,
- převzetí potřebných dokumentů od pracovníka (zápočtový list/potvrzení o zaměstnání apod.),
- uvedení pracovníka na pracoviště, oficiální předání přímému nadřízenému,
- seznámení s právy a povinnostmi pracovníka na konkrétním pracovním místě,
- představení spolupracovníků, popř. školitele/instruktora,
- seznámení se sociálně hygienickými podmínkami práce (šatny, stravování apod.),
- předání pracovního místa a nezbytných pomůcek,
- přidělení prvních pracovních úkolů.

- 5) První týden v organizaci – pohovory s nadřízeným, spolupracovníky i specialisty, seznámení s pracovními návaznostmi, naplánování pracovních úkolů.
 - 6) Druhý týden v organizaci – plnění běžných povinností dané pracovní pozice; alespoň jedno setkání s nadřízeným pracovníkem a personalistou – zjištění stavu průběhu adaptace.
 - 7) Třetí a čtvrtý týden v organizaci – absolvování krátkých školení (např. na téma zaměstnaneckých výhod, norem chování v organizaci); alespoň jedno setkání týdně s nadřízeným pracovníkem a personalistou – zjištění stavu průběhu adaptace.
 - 8) Druhý až pátý měsíc v organizaci – postupné plnění veškerých úkolů dané pracovní pozice; absolvování krátkých školení (např. na téma kvalita a produktivita, zlepšování pracovního výkonu, technologie apod.); jednou za dva týdny setkání s nadřízeným pracovníkem a personalistou – vyhodnocení průběhu adaptace.
 - 9) Šestý měsíc – uzavření adaptačního procesu, zhodnocení pracovního výkonu, projednání plánů dalšího rozvoje pracovníka.
- (Koubek, 2007, s. 190 - 191, 199 – 200)

Se zajímavou strukturou adaptačního procesu přichází také Hroník. Nezabývá se sice přesnějším časovým určením plánu adaptace, nicméně jím navržená struktura je pro mě inspirativní pro konkrétní nastavení programu adaptace ve společnosti XY, které bude následovat v pozdějších kapitolách. Jeho návrh adaptačního procesu zahrnuje:

- Seznámení pracovníka s firmou („domem“, „základními stavebními kameny“) – zde dostává nový pracovník odpovědi na otázky:
 - „kam přišel a odkud a kam firma došla“,
 - „kam chce firma jít a co by měl hájit“,
 - „co od něj firma očekává, jakou roli zaujme“,
 - „co může očekávat“ (pozn.: oblast odměňování),
 - „kde, co a jak se dozví, jak šířit informace“,
 - „s kým má tu čest“ (pozn.: představení managementu),
 - „kde kdo sedí a co dělá“.
- Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“):
 - „co do „domu“ vchází a co vychází“,
 - „kdo a jak se stará o „dům“,
 - posloupnosti a vzájemná závislost jednotlivých pracovních činností,
- Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly.
- Plán profesionálního růstu. (Hroník, 2007, s. 288 - 289)

V nastavení adaptačního procesu ve společnosti XY budu vycházet z obou výše zmíněných návrhů plánu adaptace, které budu aplikovat na konkrétní podmínky zmíněné finanční instituce. Jako vodítko využiji také následující osnovu možného obsahu orientačního balíčku, tedy písemných vstupních informací pro nového zaměstnance.

1.3.3 Orientační balíček

Při popisu písemných materiálů v rámci adaptačního procesu budu opět vycházet z Koubkových návrhů.

Tzv. orientační balíček zahrnuje písemné informace, které si může nový pracovník v klidu sám prostudovat a případné nejasnosti dodatečně konzultovat s personalistou, s přímým nadřízeným nebo s některým ze spolupracovníků. Promyšlený, předem daný obsah orientačního balíčku by měl zabránit tomu, že některá důležitá informace na začátku pracovního poměru nezazní nebo zanikne mezi jinými údaji. Písemná forma dává novému zaměstnanci možnost vrátit se k materiálům později a znovu vyhledat potřebné informace.

Níže uvádím zkrácený seznam hlavních položek orientačního balíčku, jak je podle St. Johna uvádí Koubek.

Informace pro nové pracovníky napříč celou organizací:

- přehled informací o organizaci,
- přehled informací o hlavních rysech politiky a procedurách v organizaci:
 - odměňování,
 - zaměstnanecké výhody,
 - bezpečnost při práci a předcházení nehodám,
 - pracovní vztahy a odbory,
 - zařízení organizace (stravování, parkování apod.),
 - ekonomické faktory.

Informace, týkající se konkrétní organizační jednotky a pracovního místa:

- funkce útvaru, organizační jednotky,
- pracovní povinnosti a odpovědnosti,
- politika, postupy, pravidla, omezení (specifické informace pro pracovní místo/organizační jednotku),
- průvodce útvaru,
- představení pracovníků útvaru. (Koubek, 2007, s. 195 – 198)

1.3.4 Na co si dát pozor při plánování adaptačního procesu?

Domnívám se spolu s Hroníkem, že určitým nebezpečím při realizaci řízené adaptace je přílišné zahlcení nového pracovníka informacemi během velmi krátké doby, tedy při samotném nástupu. Takto bohužel vnímám i současné nastavení ve společnosti XY (viz podkapitola 2.2). Pro úspěšný průběh adaptace může být na škodu také přílišná formálnost nastaveného procesu.

Hroník upozorňuje na další možná úskalí adaptace:

- pověřování podřadnými úkoly (výsledkem je oslabení zájmu pracovníka),
 - pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu (výsledek může ovlivnit následný výkon),
 - podcenění či nezájem („ nejsme v mateřské školce“).
- (Hroník, 2007, s. 130)

Výše zmíněných nebezpečí (zahlcení informacemi, formálnost adaptace) se pokusím v rámci nastavení adaptačního programu ve společnosti XY vyvarovat. Poslední tři zmíněné aspekty může nejvíce ovlivnit přímý nadřízený. Pro úspěšnou realizaci adaptačního procesu je tedy důležitým bodem také pečlivé školení vedoucích pracovníků a nastavení metodiky adaptace.

V další části bakalářské práce se zaměřím již na konkrétní podmínky a na nastavení procesu adaptace ve společnosti XY.

2 Společnost XY a adaptační proces

Ve druhé kapitole čtenáři představím konkrétní objekt své bakalářské práce, a to společnost XY, resp. průběh adaptačního procesu v této společnosti.

2.1 Představení společnosti XY

Společnost XY je finanční instituce, přesněji spořitelní družstvo, které má již 16 letou historii na českém finančním trhu.

Informace o společnosti XY v této kapitole vycházejí z veřejně dostupných zdrojů (webové firemní stránky), popř. z interních zdrojů společnosti XY (interní směrnice apod.). Vzhledem k tomu, že objekt mé bakalářské práce je současně mým zaměstnavatelem, vycházím také ze znalosti tohoto konkrétního firemního prostředí.

2.1.1 Právní forma

Spořitelní družstvo je finanční společnost s družstevní právní formou, zřízená dle Zákona č. 87/1995 Sb., o spořitelních a úvěrních družstvech. Zjednodušeně řečeno, jedná se o finanční instituci, která poskytuje služby finančního charakteru, a to v podobném rozsahu a za podobných podmínek jako bankovní ústavy (např. běžný účet, spořicí účet, termínovaný vklad, úvěry), se stejným garantovaným pojištěním vkladů jako banky dle Zákona č. 21/1992 Sb., o bankách. Hlavní rozdíl v poskytování služeb oproti bankám je ten, že spořitelní družstvo poskytuje finanční služby pouze svým členům. (O nás, webové stránky společnosti XY)

2.1.2 Historie a současnost

Do roku 2010 působila společnost XY jako malé, téměř „rodinné“ družstvo, které mělo cca 40 zaměstnanců a 6 poboček v rámci České republiky. (Výroční zpráva 2010, s. 6, webové stránky společnosti XY)

Již rok 2010 a následně i rok 2011 byl pro společnost XY významným mezníkem a proběhl ve znamení dynamického rozvoje v mnoha oblastech. Mohu zmínit rozvoj pobočkové sítě (ztrojnásobení počtu poboček během roku 2011 - viz níže v podkapitole 2.1.3), postupnou optimalizace procesů v podmínkách rostoucí organizace, zaměření na stabilizaci řídicího a kontrolního systému podle požadavků České národní banky a implementaci nového transakčního bankovního systému. (Výroční zpráva 2010, s. 3, webové stránky společnosti XY) Ve své práci se však vzhledem k tématu zaměřím hlavně na problematiku personálního obsazení společnosti XY, stranou ponechám finanční a další ukazatele.

2.1.3 Personální stav

Aktuální personální stav společnost XY je dle povinně zveřejňovaných informací a informací z interních zdrojů společnosti následující:

- Počet zaměstnanců celkem k 30. 9. 2011: 100

(Společnost XY k 30. 9. 2011, s. 2, webové stránky společnosti XY)

- Z toho počet zaměstnanců na centrále: 60
- Počet poboček (kontaktních míst pro klienty) k 1. 12. 2011: 18
(19. pobočka bude otevřena do konce roku 2011)

(Kontakty a pobočky, webové stránky společnosti XY)

Z výše uvedeného je zřejmé, jak velkým rozvojem v oblasti lidských zdrojů společnost XY v průběhu roku 2011. Došlo k ztrojnásobení počtu poboček a zvýšení počtu zaměstnanců cca o 60 lidí. Pobočky jsou zpravidla dvoučlenné, ostatní noví kolegové posílili centrálu společnosti XY. To obnášelo zajištění výběru a přijímání cca 5 nových zaměstnanců měsíčně, čemuž jsem se jako pracovník Oblasti lidské zdroje v této finanční instituci také intenzivně věnovala.

2.1.4 Organizační struktura

Pro přiblížení vnitřního prostředí společnosti XY se v následujících podkapitolách zaměřím také na organizační strukturu a firemní kulturu této společnosti.

Dle Bělohávků je organizační struktura „mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“. Uvádí dvojí členění organizačních struktur:

- podle počtu řídicích úrovní (štíhlá a široká organizační struktura),
- podle rozdělení a sdružování činností (funkcionální, divizionální a maticová organizační struktura). (Bělohávek, 1996, s. 92 – 94)

A jaká je organizační uspořádání konkrétně ve společnosti XY?

Nejvyšším orgánem společnosti XY je vzhledem k družstevní právní formě Členská schůze. Členské schůzi podléhá statutární orgán, tedy Představenstvo a další volené orgány: Kontrolní a Úvěrová komise. Představenstvu je přímo podřízen ředitel společnosti, který představuje vrcholné vedení organizace.

Mezi vrcholným vedením a řadovými pracovníky jsou pouze dvě úrovně: tzv. oblasti (např. Oblast obchod, Oblast Provoz a IT), které se dále dělí na jednotlivá oddělení (např. v Oblasti obchod jsou to jednotlivé Pobočky a Oddělení podpora

pobočkové sítě). Jednotlivé oblasti vedou manažeři oblastí a za vedení oddělení, resp. poboček zodpovídají vedoucí oddělení. (Vrcholový předpis společnosti XY: VP_04_ Organizační uspořádání, s. 3)

V souladu s Bělohávkovým členěním tedy považují organizační strukturu společnosti XY za **širokou**, tzn. s malým počtem řídicích úrovní a za **funkcionální**, tzn. dle Bělohávky takovou, kde se „pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit“ (Bělohávek, 1996, s. 92).

Schéma organizační struktury společnosti XY platné k 1. 12. 2011 uvádím v Příloze č. 1.

2.1.5 Firemní kultura

Ve společnosti XY zatím neproběhl žádný průzkum firemní kultury, nebudu se tedy na tomto místě zabývat charakteristikou konkrétní firemní kultury, ale zaměřím se na firemní kulturu ve spojitosti s procesem adaptace nových zaměstnanců.

Nejprve si objasníme pojem „firemní kultura“. Autoři Dědina a Odcházal uvádějí, že se jedná o „soubor názorů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a navenek se projevují v chování členů organizace. ... Je vyjádřena symboly, nepsanými pravidly, zvyklostmi, rituály, formou komunikace, interakce, principy řízení, rozhodování a řešení problému.“ Dále autoři zdůrazňují, že pro vybudování firemní kultury je nezbytné, aby zaměstnanci znali firemní vize i cíle s ní spojené, aby věděli jak chce firma cílů dosáhnout. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 220)

Je tedy zřejmé, že projevy firemní kultury mají přímý dopad i na klientelu společnosti (např. způsob komunikace vůči klientům, způsob řešení problémů, v neposlední řadě i symboly, které společnost odlišují od ostatních). Firemní kultura se tedy může projevit jako konkurenční výhoda (nebo při nesprávném nastavení bohužel i jako konkurenční znevýhodnění) a je tedy v zájmu společnosti věnovat tomuto tématu dostatek pozornosti.

Podle intenzity, s jakou jsou výše uvedené ukazatele v rámci firmy sdíleny, se firemní kultura dělí na silnou a slabou. Upřesněme si, proč by měl management firmy usilovat o vytvoření silné firemní kultury.

Dědina a Odcházal uvádějí tyto projevy silné firemní kultury v organizaci:

- soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, což následně usnadňuje dosahování konsensu, urychluje rozhodování v organizaci a realizaci přijatých rozhodnutí,
- usměrňování chování lidí, tj. zajištěním neformálního způsobu kontroly vzhledem ke společně sdíleným hodnotám a normám chování,
- sdílení společných hodnot a cílů, které je následně zdrojem soudržnosti organizace a významným zdrojem motivace pracovníků. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 222)

Vzhledem k intenzivnímu personálnímu rozšiřování přicházejí do společnosti XY noví kolegové z odlišných firemních kultur, a to jak z velkých finančních institucí, tak ze zcela jiných oblastí. Sjednocení a následné upevňování firemní kultury tedy považují za důležitý úkol v rámci rozvoje i v rámci stabilizace společnosti.

Jak podle Bělohávků uvádí Robbins, firemní kulturu lze upevňovat třemi praktikami: „personálním výběrem, akcemi vrcholového managementu a socializací“. Socializací je v tomto případě zamýšleno období adaptačního procesu nového zaměstnance. Tedy období, kdy se nováček ve firmě seznamuje s jejími psanými i neopsanými normami, se zvyklostmi. Organizace by tedy v průběhu adaptačního procesu měla novým zaměstnancům pomáhat osvojit si organizační kulturu. Již samotný personální výběr by měl být směřován tak, aby vybraný uchazeč nebyl v rozporu s firemní kulturou v organizaci. (Bělohávek, 1996, s. 109 - 110)

Z pozorování vyvozují, že zaměření na budování a upevňování firemní kultury není v současném nastavení adaptačního procesu ve společnosti XY dostatečně silné – viz popis stávajícího procesu adaptace v následující podkapitole.

2.2 Jak probíhá adaptace nyní?

V této podkapitole čtenáři přiblížím, jak v současnosti probíhá adaptační proces ve společnosti XY.

2.2.1 Vybrali jsme nováčka

Vycházím ze situace, kdy se nám podařilo úspěšně ukončit výběrové řízení, máme svého „favorita“ na danou pracovní pozici a co je důležité, i vybraný uchazeč má zájem pracovní nabídku přijmout. V opačném případě se nabízí možnost oslovit uchazeče, který se umístil na druhém místě, anebo začíná výběrová procedura znovu od začátku. Těmito dalšími možnými variantami se nyní nebudu ve své práci zabývat. Naopak - vybrali jsme nováčka!

Dále následují tyto kroky:

Personalistka vyrozumí všechny účastníky o výsledku výběrového řízení. Úspěšný uchazeč je nejprve kontaktován telefonicky: personalistka si s ním potvrdí a odsouhlasí podmínky zahájení pracovního poměru a přesné datum nástupu do zaměstnání. Po té budoucí zaměstnanec obdrží od personalistky e-mail, který obsahuje shrnutí telefonické dohody a další instrukce a informace k zahájení pracovního poměru.

Budoucí zaměstnanec je současně vyzván k dodání podkladů pro vyhotovení smluvní dokumentace, tedy k vyplnění a elektronickému zaslání osobního dotazníku. Informační e-mail kromě osobního dotazníku dále obsahuje:

- pozvánku na nástupní den (tedy den podpisu pracovně právní dokumentace; zpravidla se jedná současně o den, kdy je zahájen pracovního poměr),
- seznam dokladů, potřebných k zahájení pracovního poměru,
- formulář Žádosti o výpis ze zdravotní dokumentace (výpis z dokumentace od praktického lékaře slouží jako podklad ke vstupní prohlídce u závodního lékaře) a instrukce ke vstupní prohlídce u závodního lékaře společnosti XY,
- informaci o vstupním školení, včetně podkladů k samostudiu, popř. včetně informací o ubytování a dopravě.

V této chvíli již také interní školitel obdrží od personalistky informaci o novém nástupu a zařadí budoucího zaměstnance do plánu vstupního školení. Stejně tak další zainteresovaní kolegové obdrží informaci o chystaném „personálním přírůstk“, aby mohli pro nového kolegu připravit vše potřebné, tedy:

- pracovní místo, včetně funkčního počítače,
- klíče od kanceláře a společných prostor,
- čip pro elektronickou evidenci docházky a současně pro elektronické otevírání některých prostor,
- firemní e-mailovou adresu a patřičné přístupy do informačních systémů,
- mobilní telefon, popř. další požadované vybavení.

Personalistka je poté v kontaktu s novým zaměstnancem většinou až během nástupního dne, tedy v den zahájení pracovního poměru. V mezidobí je samozřejmě připravena zodpovědět jeho případné dotazy, nicméně aktivně budoucího kolegu či kolegyni zpravidla nekontaktuje.

2.2.2 Nástupní den

Jak bylo zmíněno výše, v období „mezihry“ probíhají ve společnosti XY přípravné činnosti k zajištění hladkého průběhu zahájení pracovního poměru nového kolegy. Kromě uvedených provozních příprav a organizace vstupního školení pokračují povinnosti pracovníků Personálního oddělení: jedná se o přípravu pracovně právních dokumentů, informačních materiálů a organizaci nástupního dne. Nástupní den probíhá následovně:

Po příchodu do společnosti má nový kolega první kontakt s recepční, která jej uvede na personální oddělení. Zde se nováček setká s personalistkou, ta jej oficiálně ve společnosti přivítá a předá mu pracovně právní dokumenty k podpisu. Pracovně právní dokumenty zahrnují:

- pracovní smlouvu, mzdový výměr,
- dohodu o hmotné odpovědnosti,
- prohlášení o mlčenlivosti,
- podpisový vzor a
- popis pracovní pozice.

Po podpisu uvedených dokumentů personalistka převezme od nového kolegy doklady, předem avizované v informačním e-mailu. Jedná se zejména o:

- podepsaný osobní dotazník,
- potvrzení o zaměstnání („zápočtový list“) od předchozího zaměstnavatele, popř. potvrzení o době evidence na Úřadě práce,
- výpis z trestního rejstříku,
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- doklad o vstupní prohlídce, tedy potvrzení o zdravotní způsobilosti zaměstnance k výkonu dané pracovní pozice
- a podobně dle konkrétní situace zaměstnance.

Vyřízení těchto formálních náležitostí probíhá zpravidla individuálně tak, aby měl nový zaměstnanec dostatek soukromí pro případné dotazy ke své smluvní dokumentaci a k požadovaným dokladům. Personalistka je také novému kolegovi nápomocná při vyplnění Prohlášení poplatníka daně ze závislé činnosti.

Další program nástupního dne probíhá většinou společně pro více nových zaměstnanců v počítačové učebně. Pro nováčky je zajištěno i občerstvení – organizátoři nástupního dne chtějí připravit novým kolegům vstřícné přivítání a berou

také v potaz, že kolegové z nových poboček přijíždějí ze vzdálenějších míst a cestují tedy na centrálu mnohdy od brzkých ranních hodin.

Personalistka předá kolegům základní vybavení (firemní blok, psací potřeby, mobilní telefon, vstupní čip, popř. nezbytné klíče), drobné firemní reklamní předměty a složky se vstupními informacemi. Písemné vstupní informace (zastupují tzv. „orientační balíček“) obsahují:

- schéma organizační struktury společnosti,
- telefonní seznam společnosti, včetně uvedení pracovního zařazení a místa výkonu práce jednotlivých kolegů,
- harmonogram vstupního školení, včetně informace o ubytování pro zaměstnance pobočkové sítě po dobu školení,
- formulář evidence pracovní doby,
- evaluační dotazník k hodnocení vstupního školení.

Úkolem personalistky je seznámit nováčky s těmito materiály a s dalšími provozními informacemi (pracovní doba a její evidence, zaměstnanecké benefity, otvírací doba budovy apod.). Dojde také na seznámení se strukturou sdílených informací v elektronické podobě (tzn. představení společného disku se sdílenými dokumenty pro všechny zaměstnance společnost XY). K tomu jsou již využity počítače, které dále noví kolegové použijí k absolvování e-learningových kurzů v rámci povinných školení (Bezpečnost a ochrana při práci, První pomoc, Požární ochrana, popř. Školení řidičů). Noví kolegové v tištěné podobě také obdrží základní interní směrnice k samostudiu.

Po nezbytné přestávce na oběd následuje další povinné školení, tentokrát již formou prezentace a následného testu, připravené odborným specialistou společnosti. Zaměření tohoto povinného školení souvisí s působením společnosti XY v oblasti financí a je podle platné legislativy nezbytné pro všechny zaměstnance podobné finanční instituce (konkrétně se jedná prevenci legalizace výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, tzn. opatření proti „praní špinavých peněz“ – nazývané dále jako „AML“).

V odpoledních hodinách nástupní den zpravidla pokračuje cca 30 minutovým setkáním s ředitelem společnosti XY a s dalším členem managementu. Jedná se především o přivítání ve společnosti a představení firemní vize. Tato část nástupního dne neprobíhá jako strohá prezentace, vedení naopak vítá diskusi s nováčky a možnost vzájemně se seznámit, i když během krátké chvíle.

Následuje provedení nových kolegů centrálou a představení ve všech odděleních. Role průvodce se v této chvíli ujímá opět personalistka. Uvedení kolegů na jejich budoucí pracoviště (kromě již zmíněného představení v rámci celé centrály) probíhá zpravidla neformálně až po ukončení vstupního školení, pokud se nadřazený daného nováčka nerozhodne jinak.

Po seznámení s interní školitelkou a upřesnění průběhu následujícího vstupního školení maraton nástupního dne cca v 16,30 hodin končí. Přesto, že organizátoři nástupního dne jsou maximálně vstřícní a snaží se o individuální přístup k novým kolegům, na nováčcích je patrná únava a nezastírají zahlcení informacemi.

Snaha o intenzivní předání informací v rámci poměrně krátkého časového období vychází z provozních podmínek společnosti XY. Mám na mysli hlavně rozmístění pobočkové sítě po celé České republice a rychlý sled otevírání dalších nových poboček. Vzhledem k tomu, že kolegové z nových poboček zahajují pracovní poměr zpravidla současně, odpadá možnost postupného zaškolení na pracovišti. To je naopak možné zrealizovat při nástupech nových kolegů na centrálu. Současný harmonogram nástupního dne a hlavně následného odborného vstupního školení je tedy připraven na míru převážně novým zaměstnancům pobočkové sítě, a to tak, aby byly zásadní informace předány v rámci pobytu na centrále během prvního týdne. (podrobnější upřesnění vstupního školení – viz následující podkapitola)

2.2.3 Vstupní školení

Výše bylo uvedeno, že jedním z cílů řízené adaptace je, aby nový zaměstnanec v co nejkratším čase a co nejlépe zvládl pracovní požadavky, které jsou na něj na novém místě kladené (Bedrnová, Nový a kolektiv autorů, 2004, s. 342). Z toho je zřejmé, že důležitou součástí adaptačního procesu je i oborné školení nového zaměstnance, pokud to daná pracovní pozice vyžaduje.

Ve společnosti XY organizaci odborného vstupního školení zajišťuje interní školitel, který se současně ve spolupráci s jinými specialisty na školení podílí i jako lektor.

Interní školitel připravuje harmonogram vstupního školení primárně pro nováčky na pracovní pozici klientský pracovník nebo vedoucí pobočky, tedy pro nové **zaměstnance poboček**.

Program školení obsahuje jak teoretické bloky, ve kterých probíhají prezentace a následně konzultace s interním školitelem (nebo s jiným specialistou z příslušného

oddělení, např. k úvěrovým produktům, platebním kartám, apod.), tak praktické bloky v počítačové učebně nebo přímo během provozu na místní pobočce.

Vstupní školení zahrnuje například seznámení:

- s interními systémy,
- s nabízenými produkty a službami,
- s pracovními postupy,
- s bezpečnostními zásadami,
- se stanovami společnosti XY
- a s dalšími stěžejními dokumenty („Všeobecné obchodní podmínky“ apod.).

Intenzivní týdenní školení je zakončeno testem, včetně praktického prověření ovládání interních systémů. Tím vstupní školení nových pobočkových pracovníků nekončí: v následném období je jim při zahájení činnosti na nové pobočce nápomocen pověřený garant. Při samostatné činnosti na pobočce je „nováčkům“ dále k dispozici telefonická podpora, popř. interní elektronický systém Helpdesk. Následně probíhá další doškolování i prověřování znalostí probíhá formou e-learnigu přímo na pobočkách.

Kolegové, kteří přicházejí do společnosti XY na jiné pracovní pozice, tedy noví **kolegové na centrálu**, se účastní výše uvedeného vstupního školení v rozsahu podle své pracovní pozice a rozhodnutí nadřízeného pracovníka. Formálně není stanoven rozsah školení k té které pozici či způsob prověření potřebných znalostí. Volba způsobu předání informací nováčkovi a jejich rozsah je v rukou jeho přímého nadřízeného, který může nejlépe posoudit nároky kladené na výkon pozice. Roli hraje také „vstupní stav“ nového kolegy, tedy jeho vzdělání, dosavadní praxe, popř. zkušenost na podobné pozici.

Nadřízený pracovník volí kombinace těchto forem předání informací:

- účast na celém vstupním školení pro pobočkové pracovníky,
- účast na vybraných blocích vstupního školení pro pobočkové pracovníky,
- samostudium,
- zaučení pod vedením pověřeného kolegy.

Z výše uvedeného vyplývá, že ve společnosti XY můžeme v období po nástupním dni pozorovat dva hlavní přístupy k adaptačnímu procesu, resp. v této fázi dva přístupy ke vstupnímu školení:

První přístup se týká nových **zaměstnanců pobočkové sítě** a je v téhle chvíli poměrně podrobně propracován. Vedení pobočkové sítě ve spolupráci s interním lektorem dále hledá nové možnosti pro předávání a udržování aktuálních znalostí a dovedností pobočkových pracovníků (systém pravidelných porad vedoucích poboček, e-learning, mentorování a trénink přímo na pobočkách apod.) a aktivně pracuje na zajištění jejich adaptace.

Druhý přístup je zaměřen na **ostatní zaměstnance** společnosti XY, kteří přicházejí pracovat na centrálu. „Centrálou“ nazývám sídlo společnosti, kde jsou soustředěny všechny organizační jednotky mimo pobočkovou síť, tedy různá specializovaná oddělení a samozřejmě také vedení společnosti. (Pomijím v této chvíli adaptační proces nových členů managementu. Jedná se o individuální přístup, kterým se nebudu vzhledem ke specifičnosti této skupiny ve své práci zabývat.)

Ráda bych ještě zdůraznila rozdíly mezi výše uvedenými skupinami zaměstnanců, které považuji za důležité vzhledem k průběhu adaptačního procesu:

Zaměstnanci pobočkové sítě

- zpravidla současný nástup klientského pracovníka a vedoucího pobočky na nově otevíranou pobočku, tedy společné vstupní vzdělávání i adaptace, tzn. nadřízený pracovník nemá v prvních týdnech možnost získat nějaký „náskok“ před svým podřízeným,
- prostorová vzdálenost od centrály, současně tedy i od vyššího nadřízeného a od specialistů společnosti XY a technické podpory,
- jistá izolovanost a osamocenost na pobočce, která přináší jednak vyšší nároky na samostatnost pracovníků, jednak také vyšší nároky na manažera pobočkové sítě v oblasti řízení.

Zaměstnanci centrály

- k současnému nástupu podřízeného i nadřízeného pracovníka prakticky nedochází: nováček na centrálu přichází do již fungujícího oddělení nebo si naopak nový vedoucí začíná sám budovat svůj tým,
- prostorová dostupnost centrály včetně přímého nadřízeného i nadřízeného na vyšším stupni řízení, možnost osobního kontaktu se specialisty, s technickou podporou i s kolegy z jiných oddělení.

Vzhledem k popsaným odlišnostem a k rozsahu této práce považuji za vhodné dále se zaměřit pouze na jednu z výše uvedených skupin nových zaměstnanců. Cílovou skupinu programu adaptace vyberu s ohledem na to, že závěry ze své

bakalářské práce hodlám následně využít v praxi přímo ve společnosti XY. Proto jsem se rozhodla věnovat se dále skupině, která je v rámci řízené adaptace zatím spíše opomíjená, tedy pracovníkům centrály. Adaptační proces nováčků na centrále není zatím nijak formálně nastaven a možná zde trochu platí okřídlené úsloví, že „pod svícem bývá tma“.

V další podkapitole popíši, jak na centrále probíhá období počátečních měsíců pracovního poměru nováčka.

2.2.4 První tři měsíce na centrále

Připomenu, že pomyslný nováček absolvoval standardní výše popsany nástupní den. Získal základní provozní informace, absolvoval povinná školení formou e-learningu, setkal se s vedením společnosti a absolvoval „představovací kolečko“ na centrále společnosti. Podle uvážení nadřízeného se zúčastnil potřebných bloků vstupního školení a má tedy základní povědomí o společnosti XY, o jejích produktech, službách a také o používaných interních systémech. Tyto základní znalosti byly na konci školení ověřeny testem. Zřejmě je poněkud zahlcen spoustou nových informací i tváří v krátkém čase. Přišel na své pracoviště, kde má již své pracovní místo a potřebné pomůcky.

Co bude následovat dál? Nováček většinou obdrží od nadřízeného pracovníka další materiály k samostudiu a následně se začne postupně zapojovat do plnění pracovních povinností podle instrukcí nadřízeného nebo jiného pověřeného kolegy. Uplyne několik málo týdnů (nebo jen dní) a v rámci „představovacího kolečka“ se přijdou s naším nováčkem seznámit další noví, služebně ještě mladší kolegové. Domnívám se, že v rámci takto hektického rozvoje společnosti je zvládání adaptačního procesu poměrně náročné pro všechny účastníky: nového zaměstnance, jeho nadřízeného i jeho kolegy.

Metodický pokyn či pracovní postup, podle kterého by mohli nadřízení pracovníci postupovat a který by sjednotil (a usnadnil) řízení adaptačního procesu ve společnosti XY v této chvíli neexistuje. Adaptace je zmíněna ve vnitřním předpise Personální politika společnosti XY, který pochází z doby, kdy byl počet zaměstnanců do 30 osob. Uvedený předpis se zmiňuje o tom, že:

- „nadřízený pracovník zajistí seznámení zaměstnance s pravidly pro výkon pracovní pozice a předloží mu k podpisu Popis pracovní pozice,

- zaměstnanec je povinen seznámit se s pravidly pro výkon pracovní pozice, kterou bude zastávat,
- nadřízený pracovník zajistí, aby zaměstnanec vykonával svou pozici po nezbytně nutnou dobu, s ohledem na provozní možnosti, pod dohledem zkušeného zaměstnance.“ (Vrcholový předpis společnosti XY: VP_09_Personální politika, s. 5)

Personální oddělení sleduje termín konce zkušební doby nového zaměstnance. V předstihu cca dvou týdnů upozorní personalistka nadřízeného pracovníka na blížící se konec zkušební doby jeho podřízeného a požádá jej o vyhodnocení zkušební doby s nováčkem. Většinou nejsou nováčkům stanovené konkrétní termínované cíle adaptace, které by bylo možné na konci zkušební doby vyhodnotit. V této chvíli hodnotící rozhovor zpravidla probíhá v základní rovině: Je zaměstnanec i zaměstnavatel spokojen? (Tzn. proběhly první tři měsíce bez problémů?) Chceme dále spolupracovat? Tímto vyhodnocením formální kroky současného adaptačního procesu ve společnosti XY zpravidla končí.

2.2.5 *Probíhá ve společnosti XY řízený adaptační proces?* **(Porovnání teorie a praxe)**

V této podkapitole se hned v úvodu pokusím zodpovědět otázku, zda ve společnosti XY probíhá řízený adaptační proces.

Na základě poznatků z odborné literatury v kapitole 1 a v návaznosti na popis situace ve společnosti XY v kapitole 2 se domnívám, že v této společnosti řízený adaptační proces probíhá. Nutno ale dodat: částečně. Činnosti spojené s nástupem nového člověka do zaměstnání jsou soustředěny hlavně na nástupní den, počáteční odborné školení a naplnění všech legislativních náležitostí, souvisejících se zahájením pracovního poměru. Nyní porovnám náležitosti adaptačního procesu podle odborné literatury (viz podkapitola 1.3) se skutečným stavem ve společnosti XY, popsáním v podkapitole 2.2. Tím získám podněty pro aktualizaci adaptačního procesu a nastavení konkrétního harmonogramu adaptace. Podívejme se na konkrétní poznatky:

- 1) Určité mezery vidím již v samotné přípravě adaptace. Chybí formálně popsany časový plán adaptace s uvedením patřičných garantů a upřesněním obsahu.
- 2) „Mezihra“ od vyrozumění z výběrového řízení do nástupu do společnosti XY probíhá, nicméně je zde možnost přehodnocení termínu podpisu pracovních právních dokumentů, a to hlavně u zaměstnanců centrály. Nyní probíhá podpis dokumentů zpravidla až v den zahájení pracovního poměru, což

vychází z prostorové vzdálenosti velké části nováčků (nastupujících do pobočkové sítě po celé České republice) od centrály. V rámci mezihry vidím také prostor pro větší snahu o identifikaci nováčka se společností XY.

- 3) Den nástupu (v naší terminologii „nástupní den“) je poměrně podrobně naplánován a je mu věnována vysoká pozornost. Oproti doporučení Koubka spatřuji rezervy ve fázi uvedení nováčka na pracoviště vč. oficiálního předání přímému nadřízenému. Tento krok se v rámci centrály jaksi rozplývá vzhledem k poměrně zhuštěnému harmonogramu nástupního dne a vzhledem ke skupinovému řešení nástupů nováčků z různých oddělení. Současně nelze přehlédnout zahlcení nového kolegy velkým množstvím informací během prvních hodin ve společnosti XY, což s velkou pravděpodobností (jak se také zmiňuje odborná literatura – srov. podkapitola 1.3.4) nepřináší požadovaný efekt. (Na zvažovanou je i možná až příliš intenzivní vstupní školení zaměstnanců pobočkové sítě během prvního týdne. Již jsem ale předeslala, že se budu zabývat adaptací pracovníků centrály, ponechám tedy toto téma nyní stranou.)
- 4) Předání písemných vstupních informací – tzv. orientační balíček: zbytečně mnoho informací je předáno pouze ústně, přičemž by mohly být součástí písemných materiálů. Předávaný orientační balíček se postupně rozšiřuje, nicméně si zaslouží revizi a doplnění některých údajů v souladu s doporučením odborné literatury (např. některé provozní informace, informace o odměňování a zaměstnaneckých benefitech, představení organizační jednotky a hlavně informace o společnosti XY a vrcholném vedení – seznámení „s domem a jeho chodem“ podle Hroníka). Forma i obsah orientačního balíčku také mohou nováčkům přiblížit firemní kulturu společnosti, což není nyní využito.
- 5) Doporučené náležitosti adaptačního procesu následných týdnů, tedy v čase rozvržené pravidelné setkávání s nadřízeným, s personalistou, průběžné plánování dílčích cílů a vyhodnocování jejich plnění v praxi neprobíhají. Resp. nejsou formálně nastaveny a probíhají případně v režii jednotlivých nadřízených v omezeném rozsahu. Vedoucí pracovníci nemají k dispozici žádné osnovy, pracovní postupy či metodické podklady k řízení adaptačního procesu, nového pracovníka vedou intuitivně v souladu s aktuálními provozními potřebami. Nováčci nemají prostor pro poskytnutí formální zpětné vazby k průběhu adaptace.

Současný adaptační proces je zaměřen hlavně na pracovní adaptaci, tedy na splnění podmínek a požadavků k pracovní pozici. Neméně důležitá sociální

adaptace stojí trochu stranou (srov. podkapitola 1.1, s. 10). Stejně tak není v současném nastavení adaptace příliš patrná snaha o identifikace nováčka s firmou a o upevnění firemní kultury.

Ve stručné tabulce uvádím souhrn výše pojmenovaných **námětů na změnu v procesu adaptace**:

Fáze/prvek adaptace	Současný stav	Náměty na změnu
příprava adaptace	probíhá nedostatečně	Připravit harmonogram zajištění adaptace vč. časového plánu a zodpovědných garantů, popř. metodických upřesnění.
„mezihra“	probíhá	Umožnit dřívější podpis pracovních právních dokumentů, začlenit prvky vedoucí k identifikaci nováčka s firmou.
nástupní den	probíhá	Doplnit uvedení nováčka na pracoviště, zmenšit rozsah informací (část převést do orientačního balíčku).
orientační balíček	předáván v nedostatečném rozsahu	Aktualizovat, doplnit představení společnosti a provozní informace, předávané dosud ústně. Zdůraznit prvky firemní kultury.
pracovní adaptace	probíhá bez stanovení formálních pravidel	Navrhnout formu individuálního adaptačního plánu se stanovením cílů, připravit patřičné formuláře.
hodnocení	probíhá zpravidla formálně na konci zkušební doby	Začlenit průběžná hodnocení do harmonogramu adaptace.
zpětná vazba	formálně neprobíhá	Začlenit do harmonogramu adaptace, připravit formulář.
sociální adaptace	probíhá neformálně, v omezené míře	Podporovat neformální akce; hledat další možnosti setkávání zaměstnanců, vč. společných prostor ve společnosti.

Tabulka č. 1: Náměty na změnu v procesu adaptace nových pracovníků

K uvedeným námětům se budu vracet v následujícím textu, zejména v podkapitole 3.1. Použiji je jako východisko pro návrh inovace adaptačního procesu ve společnosti XY se zaměřením na nové pracovníky centrály.

3 Společnost XY – jak můžeme adaptační proces zlepšit?

V této kapitole budu vybrané teoretické poznatky k tématu adaptačního procesu aplikovat do konkrétního firemního prostředí společnosti XY. Na základě předchozích zjištění z odborné literatury i z pozorování ve společnosti XY se pokusím navrhnout adaptační proces nových zaměstnanců centrály tak, aby co nejvíce vyhovoval konkrétním podmínkám této společnosti. Nebudu se snažit za každou cenu měnit to, co je nyní v souvislosti s řízenou adaptací nováčků ve společnosti XY funkční (zejména v přípravné fázi nástupu, během nástupního dne a v průběhu vstupního školení), naopak se zaměřím na konkrétní podněty, uvedené v předchozí podkapitole (viz Tabulka č. 1, s. 32). V podkapitole 3.2 se poté zastavím u dalších faktorů, které také mohou ovlivnit úspěšný průběh adaptace.

3.1 Adaptační proces – návrhy inovace

Již bylo konstatováno, že ve společnosti XY zatím nebyl formálně popsán harmonogram adaptačního procesu. Mám na mysli stanovení osnovy, která určí nezbytné činnosti, spojené se zajištěním adaptačního procesu nováčka, vč. uvedení odpovědných garantů a časového určení. Považuji to především za úkol Oblasti lidské zdroje, respektive vzhledem k mému pracovnímu zařazení za úkol svůj vlastní. V této podkapitole se tedy nejdříve zaměřím na přípravnou fázi řízené adaptace. V dalších bodech se budu podrobněji zabývat průběhem tzv. „mezihry“, nástupního dne vč. uvedení nováčka na pracoviště a obsahem orientačního balíčku. V logické časové posloupnosti navážu bodem, který se zaměří na pracovní adaptaci a stanovení individuálního adaptačního plánu se sjednáním dílčích cílů adaptace konkrétního nováčka a následně na vyhodnocení průběhu adaptačního procesu. Poslední bod této kapitoly je zaměřen na sociální adaptaci.

3.1.1 Příprava adaptace

Začnu sestavením **časového harmonogramu zajištění adaptace** od samotného počátku, tedy úspěšně ukončeného výběrového řízení. V této chvíli se nejedná o konkrétní adaptační plán jednotlivého nováčka (ten budu nazývat „Individuální plán adaptace“), ale o popsání dílčích úkolů přípravy a realizace adaptačního programu a zodpovědných osob. Návrh tohoto harmonogramu vychází z časového plánu adaptace podle Koubka.

ČASOVÉ URČENÍ	DÍLČÍ KROK ZAJIŠTĚNÍ ADAPTACE	ZODPOVĚDNÁ OSOBA
PŘED ZAHÁJENÍM PRACOVNÍHO POMĚRU		
po vyhodnocení výběrového řízení	Vyrozumění uchazeče o výsledku výběrového řízení, potvrzení podmínek nabídky pracovního poměru.	personalista
mezi vyrozuměním o přijetí a nástupem	Udržování kontaktu s nováčkem, předání podkladů a informací před zahájením pracovního poměru, veřejných materiálů k samostudiu (stanovy společnosti apod.), zajištění vstupní prohlídky u závodního lékaře.	personalista
min. 14 dní před nástupem	Předání informací o nástupu nováčka ostatním útvarům (oddělení správa majetku, oddělení IT, interní školitel) k zajištění náležitostí nástupu:	personalista / upřesňuje nadřízený pracovník
ke dni nástupu	pracovního místa, pracovních pomůcek, klíčů, čipu, mobilního telefonu	specialista správy majetku
ke dni nástupu	technického vybavení pracoviště (PC, přístupy do systémů atd.)	specialista IT
ke dni nástupu	sestavení plánu vstupního školení	interní školitel/ nadřízený pracovník
nejpozději ke dni nástupu	Příprava pracovně právních dokumentů.	personalista
nejpozději ke dni nástupu	Vyřízení formálních náležitostí zahájení pracovního poměru (podpis pracovně právních dokumentů, převzetí dokladů od nového zaměstnance).	personalista
nejpozději ke dni nástupu	Předání informace o nástupu nováčka v rámci dotčeného oddělení, určení „mentora“.	nadřízený pracovník
k zahájení vstupního školení, resp. ke dni nástupu	Příprava studijních materiálů, zajištění organizace školení (rezervace učebny, zajištění dalších lektorů).	interní školitel
ke dni nástupu	Příprava orientačního balíčku.	personalista
ke dni nástupu	Příprava nástupního dne (rezervace místnosti, sestavení harmonogramu, zajištění dalších účastníků).	personalista
V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO POMĚRU		
první pracovní den	Nástupní den setkání s personalistou (vstupní informace,	personalista; podílí se ředitel

	orientační balíček, seznámení s harmonogramem nástupního dne a vstupního školení), popř. vyřízení formálních náležitostí zahájení pracovního poměru, • uvítání ve společnosti, schůzka s ředitelem společnosti a nadřízeným pracovníkem • představení na centrále, • setkání s interním školitelem (seznámení s harmonogramem vstupního školení), • (popř. povinná školení), • převzetí klíčů, čipu, mobilního telefonu atd.	společnosti, nadřízený pracovník, interní školitel, popř. další školitelé, specialista správy majetku
první nebo druhý pracovní den	Uvedení na pracoviště, seznámení s kolegy a s činnostmi v organizační jednotce.	nadřízený pracovník
první nebo druhý pracovní den	Seznámení s popisem pracovní pozice, seznámení s mentorem a stanovení Individuálního plánu adaptace - I. části.	nadřízený pracovník, mentor
první až druhý pracovní den	Povinná školení • e-learning (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, první pomoc, školení řidičů), • samostudium s následnou konzultací (vybrané vrcholové předpisy).	personalista
první až třetí pracovní den	Povinná školení • AML, řízení rizik, • předpisová základna, • Helpdesk, zásady bezpečnosti používání IT.	školitelé/ specialisté
první až pátý pracovní den, popř. podle školení pobočkové sítě	Vstupní odborná školení (produkty, služby, všeobecné podmínky, interní systémy atd.): • v rámci školení pobočkových pracovníků nebo individuální školení v kombinaci se samostudiem, • rozsah podle určení nadřízeného pracovníka.	interní školitel, další školitelé
druhý týden	Seznamování s pracovními činnostmi, samostudium pracovních manuálů a vnitřních předpisů, příslušné legislativy a následná konzultace; běžné pracovní činnosti pod dohledem mentora.	mentor
třetí týden	Průběžné vyhodnocení prvních dvou týdnů podle Individuálního plánu adaptace - I. části.	nadřízený pracovník
třetí týden	Neformální zjištění stavu adaptace, dořešení formálních náležitostí pracovního poměru.	personalista
třetí – čtvrtý týden	Plnění běžných pracovních činností s občasným dohledem mentora.	mentor
pátý týden	Průběžné vyhodnocení prvního měsíce podle Individuálního plánu adaptace - I. části.	nadřízený pracovník/ mentor
pátý – jedenáctý	Samostatné plnění běžných pracovních povinností (s možností konzultovat s mentorem);	mentor, popř. zástupce jiného

týden	seznámení s návaznými činnostmi spolupracujících oddělení; plnění činností podle Individuálního plánu adaptace.	oddělení
nejpozději jedenáctý týden	Vyhodnocení Individuálního plánu adaptace - I. části a rozhodnutí o další spolupráci (ukončení zkušební doby); stanovení Individuálního plánu adaptace - II. části (plán rozvoje, stanovení cílů do konce šestého měsíce); předání informace personalistovi o další spolupráci a předání uzavřeného Individuálního plánu adaptace - I. části do osobního spisu.	nadřízený pracovník
po ukončení zkušební doby	Zjištění průběhu adaptace, připomenutí možností po zkušební době; zajištění případných školení podle Individuálního plánu adaptace - II. části.	personalista
čtvrtý – šestý měsíc	Samostatné plnění pracovních povinností; běžné vedení nadřízeným pracovníkem.	nadřízený pracovník
čtvrtý – šestý měsíc	Školení a testování znalostí formou e-learningu v rozsahu podle pracovní pozice a určení nadřízeného pracovníka.	interní školitel/ nadřízený pracovník
dvacátý čtvrtý týden	Uzavření procesu adaptace, vyhodnocení Individuálního plánu adaptace - II. části; předání Individuálního plánu adaptace – II. části do osobního spisu zaměstnance	nadřízený pracovník

Tabulka č. 2: Harmonogram zajištění adaptace

(srov. Koubek, 2007, s. 190 – 191, 199 – 200)

Konkrétní průběh a zajištění adaptačního procesu nebude vždy v praxi zcela v souladu s tímto harmonogramem, a to hlavně vzhledem:

- k časovým možnostem (tzn. je-li dostatečný/nedostatečný časový odstup od výběrového řízení k samotnému zahájení pracovního poměru),
- k personálnímu obsazení organizační jednotky, do které nováček vstupuje (vzhledem ke vzniku nových organizačních útvarů na centrále dochází k situacím, kdy nadřízený pracovník, který si buduje svůj tým a měl by zajistit adaptační proces pro své podřízené, je mnohdy sám v období adaptačního procesu - není tedy ani možné určit mentora z dané organizační jednotky),
- k tomu, zda ve stejném termínu probíhají nástupy do pobočkové sítě (v tomto případě bude organizačně náročnější sladit průběh nástupního dne a vstupního školení),
- k momentálním specifickým podmínkám jednotlivých organizačních jednotek v rámci centrály (např. vytížení kapacit testováním a

zaváděním nového bankovního systému, probíhající audit, období dovolených apod.)

3.1.2 První dojem aneb „mezihra“

Současný průběh tzv. „mezihry“, tedy období od předání nabídky zaměstnání uchazeči do zahájení pracovního poměru, je ve společnosti XY z velké části vyhovující. V souladu s doporučením v odborné literatuře jsem se rozhodla navrhnout dílčí změny.

První změna se týká **organizace podpisu pracovních právních dokumentů**. Koubek ve svém návrhu Časového plánu procesu orientace hovoří mimo jiné o období od podpisu smlouvy do nástupu – je tedy evidentní, že za obvyklé považuje uzavřít pracovní smlouvu před datem nástupu. (srov. Koubek, 2007, s. 199).

V současnosti ve společnosti XY pracovní právní dokumentaci podepisujeme s nováčky v den zahájení pracovního poměru. Vyplývá to z aktuálního nastavení harmonogramu nástupního dne a návazného školení vzhledem k rozmístění poboček po celé republice. Nicméně u kolegů, kteří nastupují na centrálu je možné tento stav změnit a domluvit si další schůzku k podpisu dokumentů a převzetí dokladů nováčka ještě před nástupem. To nám umožní v rámci „mezihry“ další setkání s nováčkem a tedy lepší možnost udržování kontaktu před nástupem do zaměstnání, případně možnost předání dalších podkladů k zahájení adaptačního procesu.

V období „mezihry“ se také nabízí možnost zapojení nováčka do „firemního života“ v rámci jeho sociální adaptace. Pokud to aktuální situace umožňuje a není tím porušeno některé interní nebo legislativní pravidlo (vzhledem k možnému úniku informací, klientských dat apod.), je vhodné např. pozvání budoucího kolegy na neformální firemní akci, pozvání na případnou celofiremní akci (setkání zaměstnanců, vánoční večírek) představení nováčka v rámci oddělení, pozvání na poradu oddělení apod. (Srov. Hroník, 2007, s. 287)

3.1.3 Úspěšný nástupní den

Nástupní den je ve společnosti XY pečlivě připraven a probíhá podle předem stanoveného harmonogramu. Ráda bych připomněla, že důraz na uvítání nových kolegů ve společnosti a představení firemní vize klade také vrcholové vedení společnosti XY – v průběhu nástupního dne vždy probíhá i setkání s ředitelem a nadřízeným pracovníkem.

Námětem k inovaci této fáze adaptace je větší zaměření na uvádění nováčků na pracoviště a naopak snížení jejich zahlcení příliš velkým množstvím informací během jednoho dne (viz Tabulka č. 1, s. 32).

Uvedení nováčka na pracoviště jsem zařadila do Harmonogramu zajištění adaptace jako samostatný bod, aby byla zdůrazněna důležitost tohoto kroku a byl mu poskytnut dostatečný prostor. Prostor byl již v rámci nástupního dne vytvořen. U zaměstnanců centrály dojde k přesunu administrativních náležitostí na dobu před prvním pracovním dnem, tím tedy vznikne během nástupního dne časová rezerva cca jedné hodiny pro komunikaci nováčka s jeho nadřízeným pracovníkem.

Uvádění nového pracovníka na pracoviště (do útvaru) nazývá Armstrong „útvárovou orientací“. Současně připouští dvě možnosti: tedy uvedení nováčka na pracoviště ihned po jeho uvedení do podniku nebo až po absolvovaném školení. (Armstrong, 2007, s. 398) I v rámci adaptačního procesu ve společnosti XY ponecháme obě možnosti, a to dle konkrétního harmonogramu vstupního školení. Nicméně uvedení nováčka do jeho organizační jednotky by nemělo být opomenuto – personalista by měl nováčka doprovodit na pracoviště, kde už zmíněnou „útvárovou orientací“ zajistí nadřízený pracovník. Podle doporučení Armstronga bude moji snahou zajistit, aby ve společnosti XY do oddělení uvedl nováčka manažer příslušné oblasti (v praxi to však zřejmě nebude vždy možné). Ten stručně představí dotčené oddělení, uvítá nového kolegu. Dále již předá slovo vedoucímu oddělení, který zajistí podrobnou orientaci nováčka v útvaru, včetně představení spolupracovníkům a přidělení tzv. mentora. (viz Tabulka č. 2, s. 34) Mentora zpravidla vybere nadřízený pracovník mezi zkušenějšími spolupracovníky v oddělení. (Armstrong, 2007, s. 399)

Aby byl nástupní den úspěšný (tedy pro nováčka přínosný, ale také příjemný natolik, aby se začal identifikovat se společností XY), pokusíme se vyhnout přílišnému zahlcení informacemi. Nyní je zbytečně mnoho informací předáváno pouze ústně v rámci nástupního dne. Tomu je možné se vyhnout rozšířením „orientačního balíčku“ nebo-li písemných vstupních informací. Zejména se jedná o provozní informace, informace o společnosti XY, zaměstnaneckých benefitech a podobně. Písemným vstupním informacím („orientačnímu balíčku“) je věnován následující bod.

3.1.4 Orientační balíček - písemné vstupní materiály

Orientační balíček byl v této práci již několikrát zmíněn: nejprve jako doporučená součást adaptačního procesu, dále jako součást předávaných materiálů ve společnosti XY a následně jako jeden z konkrétních námětů k inovaci systému

adaptace. Bylo konstatováno, že je vhodné nynější vstupní písemné materiály pro nováčky aktualizovat a doplnit některá další témata.

Vstupní písemné informace jsou v současnosti předávány jako volné listy ve firemních deskách společnosti XY. Tuto formu hodlám zachovat, protože ji shledávám jako velmi praktickou. Nevznikají náklady na tištěnou brožuru a výhodou je právě snadná aktualizace a doplňování textu. Nováček může navíc v těchto deskách shromažďovat další materiály, které obdrží např. v rámci uvedení na pracoviště nebo své poznámky z nástupního dne.

Orientační balíček bude nově více zaměřen na seznámení nováčka s firmou (představení společnosti XY, její historie, představení vrcholového vedení a firemní vize) a s jejími pravidly (např. Etický kodex zaměstnance) a doplněn o základní pracovní a provozní podmínky (např. pracovní doba a způsob její evidence, zaměstnanecké benefity, možnosti stravování, chod recepce, způsob vyúčtování cestovních náhrad apod.) Dosud byly tyto informace předávány pouze ústně během nástupního dne, a to:

- v rámci úvodního setkání s ředitelem společnosti (informace o společnosti XY),
- v rámci setkání s personalistou (pracovní a provozní informace).

Ústní předávání těchto informací bude pokračovat, ale bude podpořeno také písemným textem, ke kterému se nováčci budou moci kdykoliv v klidu vrátit a najít si potřebný údaj.

Osnovu inovovaného orientačního balíčku uvádím v samostatném dokumentu v Příloze č. 2.

3.1.5 Pracovní adaptace

V tomto bodu se dostáváme ke konkrétnímu nastavení adaptačního plánu jednotlivých nováčků. Cílem tohoto plánu je, aby nový zaměstnanec věděl, co od něj zaměstnavatel v nejbližším období očekává, co naopak čeká nováčka a jaké jsou požadované termíny splnění jednotlivých dílčích úkolů. Tyto písemné plány by se měly stát novou součástí adaptačního procesu ve společnosti XY. Měly by být pomůckou pro vedoucí pracovníky v tom, jak organizovat počáteční fázi pracovního procesu svého podřízeného a současně také podkladem pro vyhodnocení období adaptace a konkrétních činností nováčka. Součástí formuláře Individuálního plánu adaptace bude na závěr období i vyhodnocení splnění stanovených cílů.

V Harmonogramu zajištění adaptace výše již byl zmíněn **Individuální plán adaptace, I. a II. část**. Podívejme se tedy nyní, jak bude sestavení plánu probíhat.

Stanovení cílů by mělo proběhnout tak, aby se s nimi nový kolega ztotožnil, považoval je za reálně splnitelné ve stanoveném termínu a byly pro něj také motivačním faktorem v počátečním období pracovního poměru. Zásadami správného zadávání úkolů se zabývá Bělohlávek, který zmiňuje pravidlo SMART. Tedy zadávání úkolů takovým způsobem, aby byly **Specifické, Měřitelné, Akceptované, Reálné a Termínované** a trasované. Může se však jednat i o stanovení cíle, se kterým není zaměstnanec zcela ztotožněn, nicméně je nezbytné jej splnit. V takové situaci upouštíme od „akceptování“, detailně nastavíme specifikaci, měřitelnost a termín splnění úkolu. Vnitřní motivace zaměstnance bude zastoupena vyšší vnější kontrolou. (Bělohlávek, 2003, s. 26 – 27) Tato situace může v rámci adaptačního plánu také nastat. Vzhledem k předmětu činnosti společnosti XY, ale i v rámci plnění legislativních ustanovení např. Zákoníku práce je zapotřebí na pozici zaměstnance splnit určité náležitosti a absolvovat školení, která mohou nováčkovi připadat někdy zbytečná.

Samotný obsah Individuálního plánu adaptace (tedy konkrétní stanovování cílů) závisí na několika faktorech, z nichž za nejdůležitější považují tyto:

- kvalifikace a předchozí pracovní praxe nováčka,
- požadavky kladené na konkrétní pracovní pozici,
- legislativní požadavky.

Stanovení cílů adaptace je v kompetenci vedoucího pracovníka (rozhodně v I. části plánu). V II. části plánu se nadřizený s podřízeným na některých bodech plánu dohodnou. Bude se jednat mimo jiné o individuální rozvojové cíle nováčka, je tedy žádoucí jeho spolurozhodování v této věci.¹

Rámcový obsah individuálního plánu adaptace nového pracovníka centrály navrhuji takto (vždy spolu s uvedením požadovaného a skutečného termínu splnění):

Individuální plán adaptace – I. část

(první tři měsíce, tedy zpravidla období zkušební doby)

¹ Některé cíle mohou být sjednány napříč oběma částmi plánu, tzn. hned v úvodu adaptačního procesu má nadřizený pracovník možnost dohodnout se s nováčkem na dlouhodobém cíli s termínem splnění za šest měsíců a nemusí tento cíl podmiňovat ukončením I. části adaptace.

- Stanovení povinných školení.
- Stanovení rozsahu interních odborných školení.
- Stanovení osnovy spolupráce s mentorem (pravidla pro výkon pracovní pozice, pracovní postupy, práce s interními systémy).
- Soupis vnitřních předpisů k prostudování.
- Stanovení požadavků na seznámení s činnostmi v rámci organizační jednotky.
- Stanovení požadavků na seznámení s navazujícími spolupracujícími odděleními, popř. sjednání exkurze na stěžejní oddělení.
- Vyhodnocení splnění cílů v prvních třech měsících, ověření znalostí a vyjádření nováčka i mentora.
- Vyhodnocení dosavadní činnosti a spolupráce, rozhodnutí o pokračování/nepokračování spolupráce po uplynutí zkušební doby.

Individuální plán adaptace – II. část

(čtvrtý až šestý měsíc)

- Individuální dohoda o cílech na čtvrtý až šestý měsíc.
- Návrh rozvojového plánu.
- Stanovení školení a testování znalostí prostřednictvím interních e- learningových kurzů.
- Popř. dohoda o potřebném externím školení, získání osvědčení.
- Vyhodnocení splnění cílů čtvrtého až šestého měsíce
- Vyhodnocení celého průběhu adaptace a dosavadní spolupráce, vč. vyjádření nováčka i mentora (poskytnutí zpětné vazby v rámci hodnotícího rozhovoru).

Svůj návrh formuláře Individuálního plánu adaptace - I. a II. část uvádím v Příloze č. 3.

3.1.6 Vyhodnocení adaptace

Hodnocení průběhu adaptačního procesu jak ze strany společnosti XY (tedy v zastoupení přímého nadřízeného pracovníka), tak ze strany nováčka považují za velmi podstatnou část adaptace. Na straně jedné jde o podklad pro rozhodnutí o další spolupráci, případně nespolečnosti s nováčkem a také o východisko pro další vzdělávání a rozvoj nového zaměstnance. Na straně druhé je pro nás důležitá **zpětná vazba** ze strany nováčka: tedy zjištění, jestli nás nováček vnímá jako organizaci, pro kterou stojí za to pracovat, jestli se nám podařilo naplnit obecné cíle adaptačního procesu (viz podkapitola 1.2 této práce) a v neposlední řadě je to příležitost k získání námětů na zlepšení systému adaptace.

Vyhodnocení adaptačního procesu ze strany nadřízeného pracovníka proběhne formou **hodnotícího rozhovoru**, a to jak v průběhu, tak na závěr obou zmíněných období adaptace (období zkušební doby a období následujících tří měsíců). Plamínek zdůrazňuje, že „předpoklad objektivního hodnocení úkolu je, že máme dostatečné informace o jeho plnění“. (Plamínek, 2009, s. 112) V našem konkrétním případě nadřízený pracovník získá podklady k hodnocení od mentora, od interního školitele a dále např. z výsledků testů nebo přímým namátkovým ověřením orientace ve vnitřních předpisech.

Dále stručně uvádím zásady vedení hodnotícího rozhovoru podle Plamínka:

- dialog, nikoliv pouze monolog jednoho účastníka, vedený:
 - v příznivé atmosféře,
 - formou otevřených otázek,
- nejdříve mluví hodnocený (nováček), poté hodnotitel (nadřízený pracovník),
- podstatou rozhovoru je srovnávání, tedy porovnání „očekávání (zadání) se skutečností (výsledkem)“,
- obsah rozhovoru zaměřený na 3 V - výsledky, vývoj, vztahy:
 - výsledky – podávaný výkon, tedy vyhodnocení splnění cílů,
 - vývoj – hodnocení dosavadního vývoje a plán budoucího vývoje,
 - vztahy – vztah hodnoceného (nováčka) ke společnosti, kolegům, firemním vizím. (Pozn.: většinou nelze úspěšně zjistit prvoplánovým dotazem, důležitá je citlivá volba otázek.)
- postup rozhovoru:
 - od věcných témat ke vztahovým,
 - od pozitivního k negativnímu,
 - od přítomnosti (minulosti) k budoucnosti,
- zaměření krátkodobého hodnocení – hlavně na výkon (tedy splnění cílů),
- zaměření dlouhodobého hodnocení (II. část Individuálního plánu adaptace) – na výkon i zdroje (tedy i na další možnosti rozvoje nováčka).

(Plamínek, 2009, s. 113 – 117)

Ve společnosti XY v současnosti není nastaven systém hodnotících rozhovorů se zaměstnanci. Vzhledem k zavedení nového nástroje v rámci adaptačního procesu, tedy Individuálních adaptačních plánů a souvisejících hodnocení pokládám za důležité seznámit vedoucí pracovníky s výše uvedenými zásadami. Za vhodnou variantu považuji uspořádání **interního školení, kde bude představen návrh inovace adaptačního procesu a současně základní zásady vedení hodnotícího rozhovoru**. Interní školení doporučuji doplnit uzavřeným externím kurzem pro vedoucí pracovníky

(především pro liniový management, tedy vedoucí oddělení), zaměřeným kromě vedení hodnotících rozhovorů i na další potřebné témata.

Protokoly o vyhodnocení Individuálního plánu adaptace budou archivovány v osobním spisu nováčka jako podklad pro další rozvoj zaměstnance i jako podklad realizovaných personálních kroků.

3.1.7 Sociální adaptace

Poslední námět na inovaci stávajícího adaptačního procesu se týká **sociální adaptace** nováčka.

Tato část adaptace, zaměřená na zapojení pracovníka do sociálních vztahů ve firmě, je považována za neméně důležitou než pracovní adaptace. (srov. Bedrnová, Nový a kolektiv autorů, 2004, s. 341) Nicméně výše popsany individuální plán adaptace se týká převážně pracovní adaptace. Sociální adaptaci podle mého názoru nemůžeme formálně naplánovat, lze ji ovšem vhodným způsobem podporovat napříč celým adaptačním procesem i později. Bedrnová, Nový a kolektiv autorů například zdůrazňují v této souvislosti důležitost uvádění nováčka na pracoviště. Úlohu vedoucího vidí mimo jiné v tom, že se „snaží novému pracovníkovi usnadnit jeho začleňování do pracovní skupiny a korigují jeho nepřesné posuzování podnikové reality či pracovní skupiny.“ (Bedrnová, Nový a kolektiv autorů, 2004, s. 343)

Ze strany společnosti XY jako zaměstnavatele vidím tyto možnosti napomáhání sociální adaptaci nováčků:

- pořádání celofiremních setkání (častějších, než jedno společné setkání na závěr roku),
- podpora neformálních společných akcí (sportovních nebo neformálních společenských setkání jednotlivých oddělení nebo i napříč organizačními jednotkami),
- zavedení Intranetu nebo jiného sdíleného interního informačního systému, vč. uvedení fotografií jednotlivých zaměstnanců,
- vytvoření místa pro setkávání zaměstnanců mimo kancelář, např. „jídelní koutek“ (pro vytváření neformálních vztahů zatím slouží hlavně setkávání ve firemních společných kuchyňkách),
- kladení důrazu na představování a uvádění nováčků do firmy, resp. na celý řízený adaptační proces.

3.2 Co dále může ovlivnit úspěšnou adaptaci?

Celý předchozí text kapitoly 3 pojednává o návrhu inovace adaptačního procesu. Kromě formálního stanovení časového plánu adaptace, odpovědných osob, stanovení individuálních cílů adaptačního procesu a dalších náležitostí považuji za potřebné připomenout další faktory, které ovlivňují úspěšný průběh adaptace.

Již od začátku je úspěšný průběh adaptace zásadně ovlivněn **výběrem daného nováčka**. V této práci bylo ale stanoveno, že vycházíme z ideálního stavu, tedy že k nám nastupuje ten správný člověk na správné místo, blíže se tedy výběrem zaměstnanců nebudeme zabývat.

Dále bych chtěla poukázat na **důležitost úlohy všech zainteresovaných kolegů** v tomto procesu. Domnívám se, že bez ohledu na sebelépe formálně připravený adaptační program nebude na nováčka nový zaměstnavatel působit seriózně, vstřícně ani profesionálně, pokud nebudou fungovat základní náležitosti, resp. pokud by docházelo k selhání „lidského faktoru“. Mám na mysli například: dodržování časového harmonogramu ze strany školitelů, včas připravené pracovní místo a pracovní pomůcky, přítomnost konkrétního člověka, který se má nováčkovi věnovat, informovanost o novém nástupu na konkrétním oddělení apod.

Armstrong upozorňuje, jak je důležité, aby byly obavy nového zaměstnance v souvislosti se změnou pracovního poměru zmírněny tím, že jeho první kontakty na novém pracovním působišti budou přátelské a užitečné. Uvádí například tato doporučení podle Fowlera:

- zajistit, aby osoba, se kterou se nováček setká ve firmě jako s první věděla o čase jeho příchodu a věděla, co má dělat,
- proškolit recepční, aby se k novým pracovníkům chovaly přátelsky a věnovaly jim péči,
- pokud se má nováček dostavit na jiné místo ve firmě, doprovodit jej, ukázat mu cestu,
- nenechávat nováčka čekat. (Armstrong, 2007, s. 397)

Výše uvedené zásady považuji také za dobrý začátek k **sociální adaptaci** nováčka a za jeden z kroků, který může vést k jeho identifikaci s novým zaměstnavatelem. Konkrétní úlohu personalisty v této oblasti ve společnosti XY vidím ve dvou hlavních krocích:

- dohlížet nad plněním časového plánu adaptace (tedy, aby bylo pro nováčka vše v termínu nachystáno, připraveno, dohodnuto),

- ověřovat si, že i ostatní zainteresovaní kolegové vnímají důležitost své role v adaptaci nováčků, popř. je o této důležitosti (a o důležitosti celého adaptačního procesu) přesvědčit.²

V souvislosti se zajištěním úspěšného adaptačního procesu nemohu opomenout také úlohu a přístup **nadřízeného pracovníka** a výběr a přístup **mentora**. Za významné také považuji ztotožnění nadřízeného pracovníka i mentora s prováděním řízené adaptace, v opačném případě hrozí konání jednotlivých kroků pouze na formální úrovni. V tomto ohledu příkládám důležitost školení vedoucích pracovníků, zmíněném v bodě 3.1.5.

² V současné situaci ve společnosti XY nepovažuji za zásadní problém vstřícnost/nevstřícnost zaměstnanců vůči nováčkům. Vzhledem k tomu, že cca dvě třetiny zaměstnanců centrály zde zahájily pracovní poměr v průběhu roku 2011, mají stále v paměti své pracovní začátky. Z pozorovatelných projevů usuzuji, že se většinou snaží novým kolegům jejich vstup do společnosti XY ulehčit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat současný stav adaptačního procesu ve společnosti XY, porovnat jej s žádoucím stavem, nastíněným ve vybrané odborné literatuře a navrhnout způsob optimalizace procesu adaptace v této společnosti.

Nyní jsem se dostala na samý závěr své práce a dovolím si konstatovat, že stanovený cíl byl splněn.

Nejprve jsem se věnovala studiu odborné literatury, související s tématem adaptace nových zaměstnanců. Poté jsem v první kapitole zaznamenala, jak odborná literatura vnímá pojem „adaptace“ (popř. „orientace“ nebo „uvádění pracovníka do organizace“), tedy jak různí autoři definují adaptační proces. Dále jsem se zaměřila na to, jak vybraní autoři odborné literatury vnímají cíle a náležitosti procesu adaptace nových zaměstnanců, včetně nezbytných písemných podkladů a možných úskalí adaptace.

V další části bakalářské práce jsem čtenáře seznámila s předmětem svého zájmu, tedy se společností XY. Jinak též s rozvíjející se finanční institucí, ve které jsou nyní personální činnosti z velké míry zaměřeny na výběr a přijímání pracovníků. Informace jsem čerpala z interních dokumentů společnosti i z veřejně přístupných zdrojů, převážně z dokumentů, uvedených na internetových firemních stránkách společnosti.

Po představení společnosti, včetně její právní formy, údajů o historii i současnosti, jejího personálního stavu a organizačního uspořádání jsem se soustředila na popis stávajícího stavu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY. K získání informací jsem využila rozhovory s kolegy, zúčastněné pozorování ve firmě a studium interních dokumentů. Popsala jsem, jak probíhají jednotlivé kroky adaptačního procesu: jak probíhá příprava nástupu nového zaměstnance, co se děje v průběhu nástupního dne a jaké obdrží nováček písemné informace. Věnovala jsem se průběhu vstupního školení a dále specifikám dvou skupin zaměstnanců (zaměstnanců pobočkové sítě a zaměstnanců centrály) s ohledem na rozdíly v organizaci adaptace a vstupního vzdělávání. Dále jsem se již zaměřila pouze na adaptační proces nových zaměstnanců centrály. Poslední část druhé kapitoly obsahuje srovnání žádoucího průběhu adaptace dle odborné literatury se stávajícím systémem adaptačního procesu ve společnosti XY.

Závěrečná kapitola dokumentuje výsledek mého snažení. V souladu s porovnáním žádoucího a stávajícího adaptačního procesu a s využitím znalosti

konkrétního firemního prostředí jsem navrhla inovaci některých částí systému adaptace nových zaměstnanců centrály společnosti XY.

Jedná se o tyto konkrétní návrhy:

- sestavení „Harmonogramu zajištění adaptace“, včetně uvedení odpovědných garantů a časového určení dílčích kroků,
- úprava průběhu tzv. mezihry – změna v zajištění administrativních náležitostí zahájení pracovního poměru, další osobní kontakt s budoucím zaměstnancem před nástupem,
- úprava průběhu nástupního dne, větší prostor pro uvádění nováčků na pracoviště,
- úprava obsahu orientačního balíčku,
- začlenění písemných plánů pracovní adaptace do adaptačního procesu: sjednání „Individuálního plánu adaptace“ (I. a II. část) s uvedením konkrétních cílů a jejich vyhodnocením, provádění hodnotících rozhovorů,
- upozornění na možná úskalí adaptačního procesu a na dílčí možnosti podpory sociální adaptace.

Domnívám se, že jsem získala dostatek podnětů k inovaci adaptačního procesu ve společnosti XY. Uvedení návrhů do praxe je podmíněno získáním podpory řízené adaptace nejen od vedoucích pracovníků společnosti. Nepochybuji o tom, že většina kolegů vnímá zajištění adaptace nováčků jako důležitý úkol zaměstnavatele a také jako důležitou součást manažerské práce. Připomenu však jedno z možných úskalí úspěšného adaptačního procesu, a to provádění dílčích kroků adaptace pouze na formální úrovni. Ke skutečnému uvedení řízeného adaptačního procesu do praxe bude tedy důležité přesvědčit zainteresované účastníky, aby řízenou adaptaci nevnímali jako samoučelný požadavek personálního oddělení na vytváření další administrativy a zbytečných formulářů k založení do osobního spisu. Ale naopak, aby popsany systém a nově zavedené kroky vnímali jako možný přínos: například jako pomůcku ke zdárnému provedení nováčka adaptačním obdobím a jako nástroj k objektivnímu vyhodnocení průběhu zkušební doby a následujících měsíců.

Navržené změny mohou být současně námětem k dalšímu zkoumání adaptačního procesu ve společnosti XY. Tedy k novému vyhodnocení průběhu adaptačního procesu s delším časovým odstupem, k porovnání aktuálního návrhu inovací se skutečným průběhem adaptace a hodnocení adaptačního procesu ze strany nováčků, mentorů i vedoucích pracovníků.

Seznam použité literatury a zdrojů:

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- 2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kolektiv autorů. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-064-3.
- 3) BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN: 80-7226-873-2.
- 4) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN: 80-85839-09-1.
- 5) DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-2149-1.
- 6) HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007, ISBN: 978-80-254-0698-4.
- 7) HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8.
- 8) KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN: 978-80-86429-74-8.
- 9) *Kontakty a pobočky*, informace o společnosti XY dostupné z <https://www.spolecnostxy.cz/kontakty-pobočky/> [cit. 4.12.2011]³.
- 10) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN: 978-80-7261-168-3.
- 11) *O nás*, informace o společnosti XY dostupné z <https://www.spolecnostxy.cz/o-nas/> [cit.20.12.2011].
- 12) PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7.
- 13) PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2796-7.
- 14) *Společnost XY k 30. 9. 2011* dostupné z <https://www.spolecnostxy.cz/o-nas/> [cit.20.12.2011].
- 15) *Vrcholový předpis společnosti XY: VP_04_Organizační uspořádání*, Společnost XY 2011.
- 16) *Vrcholový předpis společnosti XY: VP_09_Personální politika*, Společnost XY 2010.

³ Veškeré odkazy na online zdroje jsou upraveny v souladu s nazýváním objektu bakalářské práce „společností XY“, tzn. termín „spolecnostxy“ zde nahrazuje skutečný název firmy.

17) Výroční zpráva 2010 dostupná z <https://www.spolecnostxy.cz/o-nas/>
[cit.20.12.2011].

Seznam tabulek:

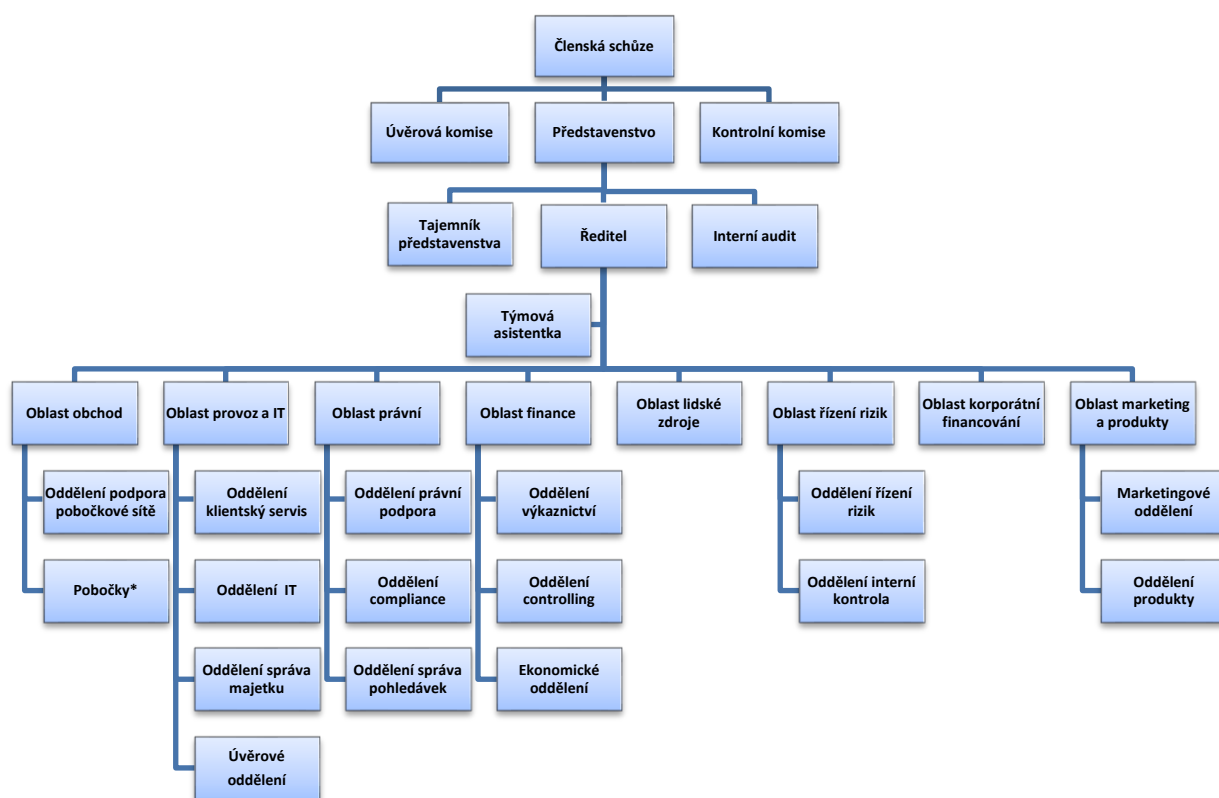
- 1) Tabulka č. 1: Náměty na změnu v procesu adaptace nových pracovníků (s. 32)
- 2) Tabulka č. 2: Harmonogram zajištění adaptace (s. 34)

Seznam příloh:

- 1) Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti XY k 1. 12. 2011
- 2) Příloha č. 2: Návrh osnovy inovovaného orientačního balíčku
- 3) Příloha č. 3: Návrh formuláře Individuálního plánu adaptace

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti XY k 1. 12. 2011

(zdroj: Vrcholový předpis společnosti XY: VP_04_ Organizační uspořádání)



VSTUPNÍ INFORMACE PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

1. VÍTEJTE VE SPOLEČNOSTI XY

- Úvodní slovo předsedy představenstva a ředitele společnosti.

2. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

- Společnost XY – historie a současnost.
- Právní forma a identifikační údaje společnosti.
- Vedení společnosti a volené orgány.
- Organizační uspořádání společnosti (schéma).
- Činnosti vykonávané společností,
 - představení jednotlivých Oblastí.
- Kontaktní údaje společnosti.

3. INFORMACE K ZAHÁJENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

- Instrukce k povinným školením (e-learning).
- Harmonogram vstupního školení.
- Organizační informace (ubytování po dobu školení apod.).
- Informace k samostudiu vrcholových předpisů a stěžejních dokumentů společnosti (Stanovy společnosti XY atd.).
- Evaluační dotazník k hodnocení vstupního školení.

4. CO SPOLEČNOST XY NABÍZÍ, CO OČEKÁVÁ

- Pracovní podmínky (pružná pracovní doba, apod.).
- Zaměstnanecké benefity, stravování zaměstnanců.
- Systém vzdělávání.
- Etický kodex zaměstnance.
- Informace k předpisové základně.
- Zásady IT bezpečnosti.

5. PROVOZNÍ INFORMACE

- Telefonní seznam společnosti, včetně uvedení pracovního zařazení a pracoviště.
- Pracovní doba a její evidence, dovolená, zdravotní volno.
- Elektronicky sdílené informace - společný disk S (představení struktury: formuláře, manuály, předpisy atd.).
- IT podpora, Helpdesk.
- Chod recepce, provoz centrály, možnosti parkování.
- Cestovní náhrady, stravenky, objednávání kancelářských potřeb, používání firemních mobilních telefonů.
- Kontakty, které mohou být užitečné v počátcích pracovního poměru (stěžejní osoby – „kdo co řeší“).

(pozn.: vždy uvádět datum aktualizace orientačního balíčku)

INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ADAPTACE – I. část
(dílčí cíle 1. – 3. měsíce pracovního poměru)

Jméno Příjmení zaměstnance:	
Datum zahájení pracovního poměru:	
Pracovní pozice:	
Jméno Příjmení přímého nadřízeného:	
Jméno Příjmení mentora:	

Zaměstnanec v uvedeném termínu absolvuje tato školení, resp. seznámí se samostudiem nebo pod vedením mentora s těmito dokumenty, pracovními postupy, informačními systémy, apod.:

Dílčí cíle		Požadovaný termín splnění	Forma (e-learning, samostudium, spolupráce s mentorem)	Splněno dne (popř. nový termín)
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Vyjádření **mentora** k průběhu hodnoceného období a návrh dalšího zaměření adaptace:

Podpis mentora

Vyjádření **zaměstnance** k průběhu hodnoceného období:

V dalším období bych se rád/-a více zaměřil/-a na:

Vyjádření **zaměstnavatele** (nadřízeného pracovníka):

Dne proběhlo vyhodnocení plnění dílčích cílů a vyhodnocení průběhu zkušební doby zaměstnance. Dohoda o dalším postupu:

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele

INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ADAPTACE – II. část

(cíle 4. – 6. měsíce pracovního poměru)

Jméno Příjmení zaměstnance:	
Datum zahájení pracovního poměru:	
Pracovní pozice:	
Jméno Příjmení přímého nadřízeného:	
Jméno Příjmení mentora:	

Zaměstnanec v uvedeném termínu absolvuje tato školení, exkurze do spolupracujících oddělení; seznámí se samostudiem nebo konzultací s mentorem s těmito dokumenty, pracovními postupy; absolvuje externí kurzy, popř. získá tato osvědčení.:

Stanovené cíle		Požadovaný termín splnění	Forma (e-learning, samostudium, spolupráce s mentorem, externí školení)	Splněno dne (popř. nový termín)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Vyjádření **mentora** k průběhu hodnoceného období:

Podpis mentora

Vyjádření **zaměstnance** k průběhu hodnoceného období:

V dalších cca 6 měsících bych se rád/-a více zaměřil/-a na:

Vyjádření **zaměstnavatele** (nadřízeného pracovníka):

Dne proběhlo vyhodnocení plnění cílů a vyhodnocení průběhu období 4. – 6. měsíce pracovního poměru zaměstnance. Dohoda o postupu v následujícím období:

Podpis zaměstnance

Podpis zaměstnavatele

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Příjmení a jméno autora: Kateřina Holčapková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta UP

Název práce: Nováček ve firmě (adaptační proces v menší finanční instituci)

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 86 860

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 11

Počet jiných zdrojů: 6 (online zdroje a interní předpisy)

Klíčová slova:

adaptační proces, nástupní den, nový zaměstnanec, orientační balíček, plán adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace

Charakteristika práce:

Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem nových zaměstnanců v menší finanční instituci, která je zde nazývána společností XY. První kapitola práce je zaměřena na teoretické poznatky k tématu adaptace z vybrané odborné literatury. Druhá kapitola představuje společnost XY a aktuálně probíhající adaptační proces nováčků v této firmě. Poslední část práce obsahuje porovnání stávajícího adaptačního procesu ve společnosti XY s žádoucím stavem dle odborné literatury. Bakalářská práce je zakončena konkrétními návrhy optimalizace adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti XY.