UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

ADAPTACE
ADAPTATION

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

LUKÁŠ NĚMEC

VEDOUCÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE: MGR. VÍT DOČEKAL, PH.D.

OLOMOUC 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 15. března 2013 .....

Lukáš Němec

Poděkování

Rád bych poděkoval především Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D., který mě při psaní této práce vedl a věnoval mi mnoho cenných rad a podnětů.

Dále bych chtěl poděkovat svojí rodině za nemalou psychickou podporu a společnosti Bosch Diesel s.r.o., která mi velkoryse poskytla materiály, bez nichž by tato práce nikdy nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod 7

1 Řízení lidských zdrojů 9

1.1 Lidé v organizaci 9

1.2 Zaměření personální práce 9

1.3 Cíl řízení lidských zdrojů 10

1.4 Personální činnosti 11

2 Adaptace 13

2.1 Definice adaptace 13

2.1.1 Psychologická adaptace 13

2.1.2 Sociální adaptace 13

2.2 Vymezení adaptace v pracovním prostředí 14

2.3 Úrovně adaptačního procesu 17

3 Cíle adaptace 19

3.1 Cíle zaměřené na identifikaci pracovníka s prací a podnikem 21

3.2 Cíle zaměřené na výkon 22

3.3 Cíle zaměřené na snížení nejistoty a stresu 22

4 Řízení adaptačního procesu 23

4.1 Adaptační proces zaměřený na aspekt pracovníka 23

4.2 Adaptační proces zaměřený na aspekt podniku 25

4.3 Subjekty řízení adaptačního procesu 25

4.4 Objekty adaptačního procesu 26

4.4.1 Noví pracovníci 27

4.4.2 Pracovníci vracející se po delším čase 27

4.4.3 Změna pracovního zařazení 27

4.4.4 Pracovní skupiny 28
5 Adaptační plán 29
5.1 Adaptační plán obecně 29
5.2 Adaptační plán konkrétně 30
5.3 Individuální plán adaptace 31
6 Evaluace adaptačního procesu 32
6.1 Fáze evaluace 33
6.1.1 Formativní evaluace 33
6.1.2 Sumativní evaluace 34
6.2 Kirkpatrickův model evaluace 34
6.2.1 Reakce 34
6.2.2 Učení 35
6.2.3 Chování 35
6.2.4 Výsledky 36
7 Společnost Bosch Diesel, s.r.o. 37
7.1 Představení společnosti 37
7.2 Adaptační proces u společnosti Bosch Diesel, s.r.o. 37
7.3 Dělnické pozice 39
7.3.1 Plán zaškolení 39
7.3.2 Evaluace adaptace (dělnická pozice) 40
7.4 Vedoucí a manažerské pozice 40
7.4.1 Písemný plán zapracování 41
7.4.2 Uvítací paket 41
7.4.3 Program Kmotr 42
7.4.4 Uvedení nového pracovníka v první pracovní den 42
7.4.5 Dvě fáze adaptace během prvního roku 43

7.4.6 Odpovědnosti a role.....44
7.5 Měření úspěchu adaptačního procesu.....46
8 Hodnocení adaptačního procesu firmy Bosch Diesel, s.r.o.....47
Závěr.....50
Seznam použité literatury.....55
Interní zdroje 57

Úvod

Andragogika jako vědní disciplína zabývající se vzděláváním dospělých poskytuje mnoho informací, jejichž prostřednictvím se mohou vzdělávací metody stát co možná nejefektivnějšími, a samotnému člověku může pomoci jak v pracovním, tak i osobním životě.

V literatuře se o andragogice můžeme dočíst, že je to věda o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí sociální změny nebo věda o orientování člověka v kritických uzlech jeho životní dráhy (Bartoňková, Šimek, 2002, s. 12–13). Takový kritický uzel může pro člověka představovat právě nástup do nového zaměstnání, ve kterém musí zvládnout nároky, jež výkon práce představuje. Musí se začlenit do sociálního i kulturního prostředí organizace, a tím se stát její plnohodnotnou součástí. Právě adaptační proces pomáhá nejen organizaci, ale i novému pracovníkovi tuto situaci ulehčit a zvládnout.

Cílem této práce je analýza adaptačního procesu společnosti Bosch Diesel, s.r.o. na základě porovnání se zpracovanými teoretickými poznatky v této oblasti, identifikace slabých míst a navržení možných opatření či řešení vedoucích k jejich posílení nebo zlepšení. Východiskem pro návrhy bude teoretická část práce.

V první části práce se budu věnovat oblasti řízení lidských zdrojů, kde podtrhnu důležitost lidí jako jednoho z nejcennějších a zároveň nejdražších zdrojů podniku, popíšu zaměření personální práce, definuji cíle řízení lidských zdrojů a vysvětlím, co je to personální práce. Ve druhé části se pokusím definovat adaptaci a poskytnout pomocí teoretických poznatků ucelený a komplexní náhled na problematiku adaptace člověka na pracovní prostředí a na adaptační procesy, jejich řízení a vyhodnocování. Následujícím krokem bude popis adaptačních procesů ve společnosti Bosch Diesel, s.r.o. Jako zdroj informací mi poslouží dokumenty, které má společnost pro potřeby adaptace zaměstnanců zpracovány. V poslední kapitole se pokusím porovnat obsah těchto dokumentů s teoretickými

poznatky uvedenými v prvních částech této práce a v případě nalezení nedostatků navrhnu možná zlepšení.

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Lidé v organizaci

Každý podnik potřebuje pro zachování své existence zdroje. Mezi ty hlavní patří zdroje finanční, materiální, informační a lidské. Lidé jsou pro podnik tím nejcennějším zdrojem. Jako s každým zdrojem, tak i s lidmi se musí efektivně a cíleně pracovat tak, aby mohla organizace dosahovat svých stanovených strategických cílů (Koubek, 2001, s. 14).

Bez lidí by byly všechny ostatní zdroje samy o sobě nevyužitelné, protože jenom lidé dokážou determinovat jejich smysl a využití. Protože svojí činností uvádějí ostatní zdroje do pohybu, dokážou je řídit a využívat, jsou potom klíčovým zdrojem, který díky svému potenciálu rozhoduje o úspěšnosti organizace a její konkurenceschopnosti. Lidské zdroje se pro organizaci staly zdrojem nejcennějším, ale zároveň i tím nejdražším. V rozvinutých tržních podmínkách dnešní společnosti je tedy koncepce řízení lidských zdrojů jednou z hlavních činností managementu organizace. Každá jiná oblast řízení, jako například výroba, prodej, vývoj, investice a další, je opět ukázkou toho, že nejde o řízení oblastí, ale o řízení lidí pracujících v těchto oblastech, jejichž prostřednictvím organizace plní stanovené cíle (Koubek, 2001, s. 14).

1.2 Zaměření personální práce

Dnešní moderní společnost ovlivněná nestabilním trhem práce klade velký důraz na flexibilní a vzdělané lidi. V zájmu každého podniku je, aby si vytvořil dostatečnou konkurenční výhodu, to znamená, aby takovéto zaměstnance měl. Řízení lidských zdrojů, personální management nebo – jak definoval Koubek – „personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci,

organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2001, s. 14).

1.3 Cíl řízení lidských zdrojů

Lidé, kteří podnik či organizaci zakládají, mají určité vize a cíle. Mají představu o tom, kam má jejich snažení směřovat, respektive stanovují strategické cíle a volí prostředky a cesty k jejich dosažení. Při stanovování strategie musí organizace zvažovat lidský potenciál svých zaměstnanců a jak ho využít a řídit směrem k dosažení cílů. Zároveň musí předpokládat, že může dojít ke změnám ve strategii, a proto musí být schopna rychle reagovat. Aby byly reakce nebo změny efektivní, musí mít podporu lidí (Kociánová, 2010, s. 15). Znamená to tedy, že strategie řízení lidí a řízení lidského kapitálu musí vycházet nejen z cílů organizace, ale také z předpokladu možné změny, na kterou musí být personálně připravena. Armstrong spatřuje cíl řízení lidských zdrojů v provádění takových činností, aby pro organizaci získaly kvalifikované, loajální a správně motivované pracovníky a aby si tyto pracovníky udržela. V oblasti řízení lidských zdrojů to znamená neustálé přizpůsobování pracovní síly potřebám organizace a zaměření se na budoucnost ve smyslu budoucí potřeby pracovní síly tak, aby tyto potřeby byla schopna uspokojit. Vytvořit v organizaci takové podmínky, ve kterých nebude problém neustále zvyšovat schopnosti a znalosti lidí formou vzdělávání, a tím zvyšovat jejich potenciál a zaměstnatelnost. Tito lidé jsou potom schopni přispět k dosažení organizačních cílů (Armstrong 2007, s. 31).

1.4 Personální činnosti

Personální útvar v organizaci musí tedy vyvíjet činnosti, které vycházejí ze strategických cílů a směřují k naplnění poslání organizace prostřednictvím lidí. Koubek předkládá následující personální činnosti:

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Rozmisťování (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, 2001, s. 21–22).

V této práci se budu zabývat adaptací zaměstnanců, jež spadá do oblasti řízení lidských zdrojů a je úzce spjata s personální činností, kterou Koubek definoval jako získávání, výběr a přijímání pracovníků. Hovoří o ní jako o orientaci pracovníků (Koubek, 2001, s. 21).

O orientaci nebo jinak o adaptaci můžeme hovořit jako o procesu, při kterém se člověk aktivně přizpůsobuje životním podmínkám, respektive prostředí, v němž se nachází. Adaptace ve své podstatě znamená přizpůsobení se. To by se dalo chápat tak, že člověk jen pasivně podléhá svému prostředí. Není to ale pravda. Nejen že se přizpůsobuje, ale aktivně

k němu přistupuje a v procesech adaptace přetváří své okolní prostředí vzhledem ke svým zájmům. Je schopen kontinuálně reagovat na změny prostředí. Výsledkem adaptace je pasivní i aktivní sepjetí člověka s jeho prostředím. Protože žijeme ve společnosti, stává se adaptace společenským procesem. Ve společenském procesu práce jde o vyrovnání se člověka s prostředím, ve kterém vykonává svoji práci (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 341).

Adaptace se dá vysvětlovat mnoha různými způsoby a z mnoha různých pohledů. Proto v další kapitole nabídnu několik obecných definic adaptace a potom se zaměřím na vymezení pojmu pro účely této práce, která se zabývá adaptací člověka v oblasti práce, tedy pracovním prostředí.

2 Adaptace

2.1 Definice adaptace

V literatuře se můžeme dočíst mnoha definic vymezujících pojem adaptace z různých pohledů a rovin. Pro stručné vymezení pojmu předložím jen několik z nich.

2.1.1 Psychologická adaptace

Definici adaptace z psychologického hlediska ve své knize předkládá Paulík. Obecně podle něj představuje takové chování organismů, jež jim umožňuje přizpůsobit se podmínkám prostředí, ve kterém žijí. Adaptace je tedy nezbytnou podmínkou pro další existenci organismů. Zajišťuje vzájemné působení různých složitých i méně složitých systémů, jejich podsystémů, součástí a prvků. Adaptaci živého systému zajišťuje schopnost neustále se vyrovnávat s nároky v určitém rozmezí a udržovat vnitřní rovnováhu (homeostázu). Zároveň ale umožňuje hledat i nové způsoby chování (Paulík, 2010, s. 11).

Poruchy adaptace a poruchy adaptačních funkcí podle něj mají oboustranné vazby k mnoha dalším problémům a nemocem. Na druhou stranu mnoho poruch a nemocí ovlivňuje i samotnou adaptaci. Adaptační porucha se obvykle projeví do jednoho měsíce od vzniku stresující události nebo životní krize. Je tedy pochopitelné, že poruchy adaptace jsou následkem stresu (Paulík, 2010, s. 38–39).

2.1.2 Sociální adaptace

Maříková, Petrusek a Vodáková za kol. ve *Velkém sociologickém slovníku* definují adaptaci jako neustálý proces a zároveň jako výsledek procesu, při kterém došlo ke změně chování jedince. Díky této změně je jedinec schopen žít a fungovat v sociálním prostředí (Maříková, Petrusek, Vodáková za kol., 1996, s. 40). Znamená to tedy, že člověk je nucen

přizpůsobit svoje chování a jednání společenskému i přírodnímu prostředí a zároveň v procesech změny sám toto prostředí ovlivňuje. V konečné fázi je socializován.

Pokud hovoříme o pojmu socializace, jedná se podle Giddense o formu učení, při které se dítě naučí jak žít ve společnosti. Primárně toto učení zprostředkovává rodina, skrze kterou dítě poznává kulturní normy a hodnoty, a osvojováním těchto vzorců vrůstá do společnosti a stává se její součástí (Giddens, 1999 s. 39). Beneš uvádí, že socializace může probíhat na několika úrovních, kde ji dokáže ovlivňovat velké množství činitelů, jako například komunikace, interakce s okolím, různé instituce a organizace (Beneš, 2008, s. 74).

2.2 Vymezení adaptace v pracovním prostředí

Definicí adaptace v pracovním prostředí se zabývali Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 341). Adaptaci vymezují na dvou rovinách. Jedná se o rovinu sociální adaptace a rovinu pracovní adaptace.

Sociální adaptace v prostředí organizace je proces, při kterém se jedinec začleňuje nebo taky vrůstá do sociálního prostředí svého pracovního týmu nebo struktury celé organizace. Nemusí se však jednat pouze o nového zaměstnance, sociální adaptace bude znovu probíhat i u pracovníka, který mění svoji pozici v rámci organizace, například vlivem přeřazení na nové pracoviště, postupem do hierarchicky vyšší nebo nižší funkce (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 341).

Člověk nastupující do organizace má o ní a o své budoucí práci určité představy a očekávání, jež si vytvořil během přijímacího řízení. Nenastupuje pouze do práce, ale i do nového, pro něj neznámého prostředí, které má svoji jedinečnou kulturu. Bělohlávek, Košťan, Šuleř ve své knize zdůrazňují normativní význam organizační kultury. Kultura tedy podle nich stanovuje normy chování uvnitř organizace. Určuje způsoby chování, které budou očekávány, zároveň definuje chování, které je nežádoucí nebo nevhodné a bude postihováno, a konečně determinuje chování, které je žádoucí, je ve shodě s kulturou organizace a bude odměňováno (Bělohlávek,

Košťan, Šuleř, 2001, s. 77). Podnikovou kulturu můžeme vnímat jako něco, co prostupuje celou organizací a je součástí všech procesů v organizaci probíhajících. V praxi můžeme sledovat, že má podniková kultura velice těsnou vazbu s jednotlivými personálními a sociálními procesy, které v organizaci probíhají. Je svázána i s celou koncepcí personálního managementu a určuje, jaké bude mít základní cíle, zásady, formy a metody (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 321). Procesem přenosu a zachování kultury organizace se ve své knize *Sociální psychologie* zabývají i autoři Výrost a Slaměník (2008, s. 53). Tento proces označují jako socializaci a zdůrazňují její formální i neformální podobu. Podle nich se jedná o jeden z nejdůležitějších procesů nutných právě k výše zmíněnému přenosu a k zachování kultury organizace. Socializace má za cíl naučit pracovníky v organizaci žít, tedy zajistit, aby na ně byly přeneseny hodnoty organizace, aby se začlenili do sociálního prostředí společnosti, a naučit je způsobům, jakými mají v organizaci jednat a reagovat.

Pokud výše uvedené shrnu, musím konstatovat, že je důležité, aby byl nově nastupující pracovník seznámený s podnikovou kulturou, kterou by měl v ideálním případě přijmout a identifikovat se s ní. Úkolem personálního útvaru je nastavit v podniku takové personální procesy, které to zajistí a integrují nového pracovníka do pracovní struktury, do sociální struktury podniku a podnikové kultury.

Dále Bedrnová, Nový a kol. hovoří o adaptaci pracovní. Chápou ji jako proces, v jehož průběhu se pracovník vyrovnává s konkrétními pracovními požadavky. Porovnává svoje vlastní předpoklady a skutečné pracovní nároky plynoucí z vykonávání konkrétní pracovní činnosti. Pracovní adaptace podle nich zároveň zahrnuje i nutnost nebo taky schopnost přizpůsobovat se změnám, které v pracovním prostředí nastávají vlivem technologického a vědeckého pokroku (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 341).

Další z možných pohledů na danou problematiku přináší Stýblo, který tento proces označuje termínem profesionální adaptace. Ve své knize pak vysvětluje, že z obecného pohledu je adaptace přizpůsobením se.

Existuje podle něj ale i profesionální adaptace, kterou vnímá jako účelově řízený proces, během kterého se ve většině případů nový pracovník přizpůsobuje svému pracovnímu prostředí, nastávajícím činnostem nebo vykonávané funkci. Tento proces však není jednosměrný. Pracovník, který se adaptuje, je i aktivním strůjcem změny v okolním prostředí, jde mezi ním a okolím o vzájemnou konfrontaci hodnot, norem a cílů. To, jak bude tato konfrontace silná a následná shoda obsáhlá, záleží podle Stýbla na míře flexibility a adaptability, což je schopnost vyvolat změnu a umění se změnám aktivně přizpůsobit (Stýblo, 1993, s. 292). Podle Koubka je adaptace důkladně promyšlený a specifický program, který má za úkol vyvinout vzdělávací a adaptační aktivity, jež usnadní a urychlí seznámení pracovníka s organizací, s jejím pracovním a sociálním prostředím, s podnikovou kulturou, pracovními podmínkami a souborem požadavků, které musí pracovník zvládnout pro samotný výkon práce na požadované úrovni. Jinými slovy má tento program zkrátit dobu, při které bude pracovník podávat nestandardní výkon a nebude se schopen dostatečně zorientovat v novém sociálně pracovním prostředí (Koubek, 2001, s. 180–181).

Adaptace nových zaměstnanců, patří podle Urbana k relativně často podceňovaným oblastem řízení. Průběh adaptace a její výsledky jsou stejně důležité jako získávání a výběr nových pracovníků. Pokud nový zaměstnanec opustí krátce po přijetí firmu jenom proto, že bylo špatně provedeno jeho uvedení do podniku nebo se nebyl schopen adaptovat kvůli špatně řízeným či nastaveným adaptačním procesům, vzniknou firmě značné náklady (Urban, 2003, s. 54).

Souhrnně lze tedy adaptaci v pracovním prostředí označit jako proces, při kterém se nově nastupující člověk učí jak v tomto prostředí přežít, jak se začlenit do kulturního a sociálního života dané společnosti, přičemž je schopen toto prostředí sám měnit, tedy přizpůsobovat svým požadavkům a potřebám. Může nastat případ, kdy se kvůli špatně nastavenému adaptačnímu procesu pracovník nezadaptuje a firmu opustí.

2.3 Úrovně adaptačního procesu

Pro nově nastupujícího zaměstnance musejí být vytvořeny podmínky, aby se mohl bez problémů adaptovat (Koubek, 2001, s. 182). Adaptační proces se stratifikuje do několika úrovní. Úrovně by měly být rozděleny od nejobecnější ke stále zvyšující se konkrétnosti. Na první úrovni by měl pracovník poznat organizaci z obecného pohledu. Na této úrovni dochází k vyjasnění otázek, které ohledně organizace měl, a upřesnění pohledů a názorů na organizaci, jež si vytvořil před nástupem do ní a během výběrového řízení. Na druhé úrovni by měl proniknout do sociálního prostředí organizace, firemní kultury a organizačních struktur. V poslední úrovni by měly být obsaženy informace týkající se samotného výkonu práce. Jsou to tedy:

1. Celoorganizační adaptace, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. Útvarová adaptace, týkající se organizační jednotky, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa.
3. Adaptace na konkrétní pracovní místo bývá obsahově odlišná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek, 2001, s. 182).

S tímto názorem se ztotožňuje i Vajner, který stejně jako Koubek rozděluje proces adaptace do tří oblastí. Do první oblasti spadá celofiremní adaptace, která se zaměřuje na obecné informace, jež jsou společné pro všechny zaměstnance. Ve druhé oblasti budou obsaženy specifické informace týkající se útvaru nebo střediska. Třetí oblast se již zaměřuje na konkrétní pracovní místo. Obsahuje konkrétní informace o obsahu a charakteru práce (Vajner, 2007, s. 94).

Znamená to tedy, že jedním ze strategických cílů personálního útvaru je efektivní řízení adaptačních procesů. Jednoduše řečeno je to plánovaný sled událostí a předávání informací, které pracovník k úspěšné adaptaci potřebuje.

3 Cíle adaptace

Následující kapitola se zaměřuje na cíle, ke kterým proces adaptace směřuje. Podle Armstronga (dle Kociánové 2010, s. 131) lze identifikovat čtyři základní. Prvním cílem je pomoc pracovníkovi překonat počáteční období bezprostředně po nástupu do nového zaměstnání, kdy se mu vše může zdát neobvyklé, cizí nebo nové. Dalším cílem je dosažení toho, aby pracovník co nejdříve po nástupu podával žádoucí pracovní výkon. Třetí oblastí, kterou by měl proces adaptace ovlivňovat, je oblast postojů a vztahu pracovníka k organizaci. Zde jde hlavně o zvýšení pravděpodobnosti stabilizace pracovníka. Tato oblast je úzce svázaná s posledním cílem adaptačního procesu, kterým je dle Armstronga snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka, tedy fluktuace. Termín fluktuace můžeme obecně chápat buď jako mobilitu pracovníků (Armstrong, 2007, s 310), nebo je také často používán ve smyslu odchodu z organizace ze subjektivních příčin (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 390). Branham (2009) uvádí sedm důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem:

- práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání;
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
- velmi málo koučování a zpětné vazby;
- příliš málo příležitosti k růstu;
- pocit nedocenění a neuznání;
- stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Právě první dva uvedené důvody mohou úzce souviset s procesem adaptace pracovníka.

Špatně nebo nedostatečně provedený adaptační proces může později pro organizaci znamenat ztrátu důležitého zaměstnance a s ní i nárůst hodnot fluktuace či nemalé finanční deficity v podobě investic do něj vložených (Urban, 2003, s. 54).

Naopak dobře provedený proces adaptace přispívá k posílení psychologické smlouvy. Tu lze podle Armstronga definovat jako jakési pouto mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které je založeno na oboustranné víře, že vzájemná očekávání budou naplněna. Tato očekávání nemusejí být nutně vyřčena ani napsána. Psychologická smlouva vyplývá z důvěry, kterou si mezi sebou společnost a zaměstnanec vybudují. Je to také něco, co řídí zaměstnanecký vztah, který se v čase neustále vyvíjí a mění. Předmětem psychologické smlouvy jsou odpovědi na dvě základní otázky: „Co od pracovníka očekává organizace?“ a „Co od organizace očekává pracovník?“ (Armstrong, 2007, s. 201–203). Podle Armstronga (1999, s. 289–290) obsahuje psychologická smlouva několik aspektů, které se dají členit ze dvou hledisek: z hlediska zaměstnavatele čili organizace a z hlediska zaměstnance.

1. Aspekty obsažené v psychologické smlouvě z hlediska zaměstnavatele:
   - schopnost;
   - úsilí;
   - ochota;
   - oddanost;
   - loajalita.

2. Aspekty obsažené v psychologické smlouvě z hlediska zaměstnance:
   - slušné, spravedlivé a zásadové zacházení;
   - jistota zaměstnání;
   - prostor pro uplatnění schopností;
   - očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností;
   - zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu;
   - důvěra v to, že organizace dodrží svoje sliby;
   - bezpečné pracovní prostředí.

Je-li adaptace úspěšná, mají zaměstnanec a zaměstnavatel správně nastavená svoje vzájemná očekávání a pracovní vztah bude funkční.

Takto obecně definované cíle adaptačního procesu lze rozdělit do tří oblastí. Jedná se o oblast identifikace pracovníka s prací a podnikem, oblast zaměřenou na pracovní výkon a oblast, která si klade za cíl snížení nejistoty a stresu v rámci pracovního procesu. Jednotlivým oblastem se budeme věnovat níže.

3.1 Cíle zaměřené na identifikaci pracovníka s prací a podnikem

Je důležité, aby se pracovník identifikoval s prací a s celým podnikem. Cílem adaptace je, aby se pracovník ztotožnil s hodnotami a normami organizace. Díky identifikaci se pak pracovník integruje a stane se součástí organizace. Ideálním stavem integrace je, pokud jsou osobní hodnoty a normy pracovníka totožné s firemními. Jinými slovy se podnikové cíle, hodnoty a priority stanou vlastními cíli, hodnotami a prioritami pracovníků. U člověka, který se s podnikem identifikoval, který se stal jeho součástí, nedochází k vnitřnímu rozporu, které cíle má upřednostňovat. Nemusí volit, zda cíle osobní, nebo podnikové, protože cíle podniku jsou chápány jako cíle vlastní (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 295).

Znamená to tedy, že podle Bedrnové, Nového a kol. je cílem organizace a řízení lidských zdrojů, aby díky správnému a efektivnímu řízení procesu adaptace došlo u pracovníků k identifikaci a integraci s podnikem a aby tato integrace a identifikace byla pokud možno trvalá. Dosáhnout trvalého stavu je velmi obtížné, proto je velice důležité neustále u všech pracovníků identifikaci a integraci posilovat. V organizaci se silnou kulturou je to snazší než u organizací s kulturou slabou, proto musí organizace vyvíjet takové aktivity, aby se posilování organizační kultury stalo nepřetržitým procesem (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 514–517). „Z hlediska míry skutečného přijetí podnikových cílů, norem a hodnot a

trvalosti dosaženého stavu se pro podnikovou praxi jako optimální ukazuje varianta adaptace“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 517).

3.2 Cíle zaměřené na výkon

Adaptaci nových zaměstnanců si Urban představuje jako jejich systematické uvedení do organizace a jejich nové pracovní funkce. Cílem adaptace je podle něj v první řadě urychlit integraci nového zaměstnance do firmy a zajistit si jeho plnou pracovní výkonnost. Důležitým úkolem lidí, kteří v organizaci řídí adaptační procesy, je zabránit jeho případné demotivaci nebo nespokojenosti pramenící z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí požadovaných pracovních úkolů nebo z nejasně definovaných pracovních očekávání (Urban, 2003, s. 54).

3.3 Cíle zaměřené na snížení nejistoty a stresu

Kromě výše uvedených cílů adaptačního procesu ještě doplním jeden, který ve své knize uvádí Kociánová. Cílem adaptačního procesu je podle ní i zmírnění stresu pracovníků z jejich nově vykonávané pracovní činnosti a zároveň minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z toho jinak vyplývajících požadavků na jeho vtažení do života organizace, pracovní skupiny nebo na budoucí pracovní místo (Kociánová, 2010, s. 131).

Ve své podstatě tedy můžeme chápat přínos adaptačního procesu ve třech rovinách. V té první slouží organizaci, která díky ní získá efektivního pracovníka, jenž se identifikuje s jejími cíli a bude podávat požadovaný pracovní výkon. Ve druhé rovině přispívá samotnému pracovníkovi, který nemusí prožívat tak velký stres vyvolaný změnou pracovního místa nebo při prvním nástupu do práce například po ukončení formálního vzdělání. A ve třetí rovině usnadní stávajícím pracovníkům uvedení jejich nového kolegy do podniku tím, že sníží jejich nejistotu v nové situaci předem jasně definovanými činnostmi, které musejí vykonat.

4 Řízení adaptačního procesu

Současně s nástupem nového zaměstnance do organizace se začíná rozbíhat jeho adaptační proces. O adaptaci nových zaměstnanců můžeme hovořit jen tehdy, jsou-li adaptační procesy formalizovány a řízeny. To má zpravidla za úkol pracovníkův přímý nadřízený nebo personální úsek firmy. Proces řízení adaptace může být zahájen v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodnou a uzavřou pracovní smlouvu (Urban, 2003, s. 55). Kvalitní lidé stojí organizaci mnoho, jejich cena představuje z ekonomického pohledu pořizovací investici, která by se měla co nejdříve vrátit. To jsou důvody, proč by měl být adaptační proces řízen (Stýblo, 2008, s. 79). Správné řízení adaptačních procesů má zásadní vliv na konečnou motivaci pracovníků, která přináší nárůst v ochotě pracovat ve společnosti, zvýšení pracovního výkonu a participaci. Může ale odhalit vzájemné nesrovnalosti v očekávání pracovníka a organizace a dává prostor pro oboustrannou korekci prostřednictvím efektivní komunikace (Tureckiová, 2004, s. 66).

Adaptační procesy mají natolik závažné důsledky pro budoucí stabilizaci pracovníků, pro jejich identifikaci a konečně i spokojenost s vykonávanou prací, proto se nedoporučuje nechat tyto procesy spontánně probíhat. Adaptační proces musí být cílevědomě usměrňován a řízen. V řízení adaptačního procesu lze zaznamenat dva aspekty. Tím prvním je aspekt pracovníka, který se zaměřuje na rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a na pracovní spokojenost. Druhý je aspekt podniku, který je zaměřen především na rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikaci s prací, pracovní skupinou a podnikem (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 341–342).

4.1 Adaptační proces zaměřený na aspekt pracovníka

V literatuře se můžeme dočíst, co všechno by mělo být obsahem nebo náplní času věnovaného adaptaci. Organizace musí být pracovníkovi

představena. Jsou to obecné informace o historii společnosti, o jejím poslání, jakou má společnost vizi a jakými prostředky a cestami ji hodlá naplnit, jakou má společenskou odpovědnost, jací jsou zákazníci organizace a jaká je její konkurence. Dále musí být pracovník seznámen s organizační strukturou podniku a svým místem v této struktuře, na konkrétním úseku nebo oddělení. Má být obeznámen, jakým způsobem se v organizaci komunikuje. Měl by tedy dostat obecné informace o svém budoucím pracovišti a také o tom, jakou roli v organizaci bude mít, měla by mu být představena podniková kultura. Dále by měl pochopit systém hodnocení a odměňování, získat informace o kariérním růstu, motivacích a výhodách i kontrolních procesech. V neposlední řadě autoři upozorňují na nutnost důkladně seznámit pracovníka s prací, respektive se všemi náležitostmi, které potřebuje znát pro přímý výkon práce (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 342).

To je obrovské množství informací, které si pracovník musí zapamatovat. Armstrong v tomto případě navrhuje vytvořit příručku pracovníka, která by měla obsahovat všechny výše uvedené informace, tedy vše, co by měl pracovník znát. Tento informační balíček by měl být dle jeho názoru stručný a výstižný, neměl by nudit (Armstrong, 2007, s. 397). S tím souhlasí i Koubek, který jen doplňuje, že výhodou informačního balíčku je i to, že si ho může pracovník v klidu prostudovat doma a v případě nejasností si předem připravit otázky. Další pozitivum spočívá v možnosti se k němu kdykoli v průběhu času vrátit a znovu si oživit potřebné informace (Koubek, 2001, s. 182). Vedle informačních balíčků je pro efektivní řízení adaptačního procesu důležité, aby pracovníci absolvovali i organizací řízené vstupní kurzy. Na tento fakt poukazují i Bedrnová, Nový a kol., kteří tvrdí, že každý pracovník, který nastupuje do nového zaměstnání, pochopitelně zažívá pocity nejistoty a chvíle, kdy neví jak jednat či jak se zachovat. Je dobré, aby organizace tyto stavy co nejvíce eliminovaly a zařadily do procesů řízené adaptace i kurzy, které pomáhají pracovníkům rychleji se zorientovat (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 342).

4.2 Adaptační proces zaměřený na aspekt podniku

Skutečnost, že pracovníci procházejí procesem adaptace, přináší podniku několik výhod. Podle Koubka se zkrátí doba, po kterou pracovník nepodává plnohodnotný výkon vlivem nedostatku znalostí pracovního prostředí a požadavků k výkonu konkrétní pracovní činnosti (Koubek, 2001, s. 181). „Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 342).

4.3 Subjekty řízení adaptačního procesu

Jako důležité subjekty v řízení adaptačního procesu jsou podle Bedrnové, Nového a kol. řídící pracovníci a pracovníci personálního útvaru, kteří shromažďují podklady, metodicky vedou celý průběh adaptace, kontrolují ho a vyhodnocují (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 343). Rozhodující vliv na praktickou část adaptace má přímý nadřízený, kterému v mnoha případech pomáhají i budoucí kolegové nového pracovníka. Jejich činnost je zaměřena především na rychlé zvládnutí adaptace na konkrétní pracovní místo a na obsah vykonávané práce. Jejich dalším úkolem je i pomoc při zvládání běžných problémů vyskytujících se v procesu adaptace a konečně i vyhodnocení průběhu (Koubek, 2001, s. 189).

Z toho vyplývá, že pod pojmem subjekty řízení adaptačního procesu jsou zahrnuty dvě kategorie. V první je personální útvar, tedy pracovníci tohoto útvaru. Ve druhé jsou vedoucí, popřípadě jiní určení pracovníci, jako třeba garant a mentor.

Personální útvar hraje v procesu adaptace důležitou roli. Musí vypracovat celou koncepci adaptace, jejíž součástí musí být obsah adaptace, časový plán a soubor důležitých písemných materiálů. Personální útvar se na adaptaci podílí zejména na začátku procesu, který řídí a koordinuje, a také připravuje vedoucí pracovníky (Koubek, 2001, s. 189). Vedoucí pracovníci do procesů adaptace vstupují později. Jejich role je však neméně důležitá. Bezprostřední vedoucí pracovník je tím klíčovým subjektem

v řízení adaptačních procesů, za které musí nést i odpovědnost. Nadřízený je pro pracovníka obrazem organizace, proto musí k pracovníkovi a k celému procesu adaptace přistupovat velmi zodpovědně a profesionálně. Novému pracovníkovi může být – podle úrovně složitosti prostředí a práce, na kterou se adaptuje – dle potřeby přidělen garant, patron nebo mentor (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 343). Zahájení adaptačního procesu uvedením pracovníka do útvaru či střediska musí učinit hlavní vedoucí, nikoli bezprostřední vedoucí. Hlavní vedoucí se tak stane pro pracovníka bližším a pracovník bude mít pocit, že není jen jméno nebo číslo (Armstrong, 2007, s. 399).

V neposlední řadě je podstatné ještě objasnit důležitou funkci výše zmíněných garantů, patronů či mentorů. Obecně se jedná o zkušené pracovníky organizace, kteří neformálním způsobem zprostředkovávají důležité pracovní informace, pomáhají pracovníkovi poznat firemní kulturu a orientovat se v ní. Pomáhají mu začlenit se do sociální struktury organizace a detailně ho seznámí s problematikou výkonu budoucí práce (Brodský, 2009, s. 43). Tureckiová již detailněji představuje mentora jako pracovníka, jehož úkolem je pomoci novému pracovníkovi v průběhu adaptace k lepší integraci do firmy nebo společnosti. Mentor má jednoznačně vystupovat jako rádce. Mentorování lze podle ní považovat za individuální variantu koučování (Tureckiová, 2004, s. 104). Koučování je pak možné definovat jako proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může svoje úkoly či problémy řešit sám (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 31).

4.4 Objekty adaptačního procesu

Objekty adaptačního procesu jsou samotní pracovníci. V literatuře se můžeme dočíst, že lze objekty ještě dále dělit do skupin. Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 343–346) je dělí do čtyř základních skupin:

- noví pracovníci;
- pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase;

- pracovníci, kteří mění pracovní zařazení;
- pracovní skupiny.

Každá tato skupina má jiná specifika a požadavky z hlediska adaptačního procesu. Proto se nyní pokusím výše uvedené skupiny stručně popsat.

4.4.1 Noví pracovníci

Noví pracovníci jsou lidé, kteří ve společnosti ještě nikdy nepracovali. Prošli úspěšně výběrovým řízením a nyní nastupují na svoje nové pracoviště. Armstrong uvádí jako jednu z důležitých aktivit společnosti zvyšovat oddanost svých zaměstnanců. Tvrdí, že oddaný pracovník je ten, který se s organizací identifikuje, chce v ní nadále působit a usilovně pracovat. Prvním krokem v procesu získávání oddanosti by podle něj mělo být představení organizace v takovém světle, že pracovník usoudí, že je ta pravá, pro kterou stojí za to pracovat. Dále je podle něj nezbytné tento první dojem během prvních dnů a týdnů upevňovat (Armstrong, 2007, s. 396).

4.4.2 Pracovníci vracející se po delším čase

Ve druhé skupině se nacházejí pracovníci, kteří se vracejí na svoje původní pracoviště po delším čase. Podle Bedrnové, Nového a kol. tuto kategorii tvoří především ženy po mateřské dovolené nebo například pracovníci, kteří se vracejí po prodělání delší nemoci. U těchto pracovníků mnohdy dochází ke ztrátě profesionální sebedůvěry a k poklesu zájmu o pokračování v profesní kariéře. Pro úspěšnou adaptaci musí vedoucí pracovník zvolit správný a citlivý přístup (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 343–346).

4.4.3 Změna pracovního zařazení

Další skupinou jsou pracovníci, u kterých dochází ke změně pracovního zařazení. Tato změna může nastat z mnoha důvodů. Může to být například vlivem kariérních pohybů nebo kvůli potřebě zvýšení flexibility

zaměstnanců. Bělohlávek podotýká, že během kariéry dochází k posunům, při kterých člověk mění svoji pozici, postupuje v hierarchii nahoru či dolů nebo přechází mezi oblastmi. Tyto přesuny nazývá kariérovým pohybem (Bělohlávek, 1996, s. 278–279). O zvýšení flexibility zase hovoří Armstrong. Flexibilita a přemisťování pracovníků je podle něj znakem každého velkého podniku. Neobratná realizace může narušit atmosféru zaměstnaneckých vztahů. Proto si manažeři musejí být vědomi obav, které mezi přemisťovanými pracovníky vyvstanou, a musejí jim poskytnout podporu, aby se s touto pro ně novou situací co nejlépe vyrovnali. Jejich snahou by mělo být tyto obavy co nejvíce rozptýlit (Armstrong, 2007, s. 697).

4.4.4 Pracovní skupiny

Poslední skupinou jsou pracovní skupiny. V literatuře jsou označovány jako formální skupiny. Tyto skupiny jsou organizací vytvářeny proto, aby jejich prostřednictvím byly plněny stanovené specifické cíle, a zároveň se orientují na koordinaci pracovních aktivit (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 155). Stávají se objekty řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn. Úspěch takovéto adaptace podmiňuje správná příprava prováděná vedoucím pracovníkem. Členové skupiny by měli být zapojeni do přípravy změny, protože je známo, že lidé lépe přijmou změnu, na jejíž tvorbě se sami podílejí (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 346).

5 Adaptační plán

5.1 Adaptační plán obecně

Přijímání nových pracovníků nebo – jak uvádí Armstrong – uvádění pracovníků do organizace spočívá v určitých charakteristických procedurách. Definuje procedury, nebo by se dalo hovořit o činnostech a úkolech, které musí organizace provést a splnit v den, kdy pracovník do organizace nastupuje, a dále takové, které mají novému pracovníkovi poskytnout soubor základních informací, jež mu pomohou, aby se rychle a správně v podniku adaptoval a mohl začít pracovat (Armstrong, 2007, s. 395).

Z toho lze tedy usuzovat, že není možné adaptační proces řídit spontánně a že je důležité, aby každá organizace měla vypracovaný detailní plán adaptace, který bude postihovat celý proces od příprav přes nástupní den až po závěr a evaluaci.

O důležitosti adaptačního plánu hovoří i Koubek, který si uvědomuje, že je pro nově přijímaného pracovníka obtížné, nebo možná i zcela nemožné obsáhnout všechny informace najednou nebo v krátké době. Staví se proti tomu, aby byly pracovníkům všechny informace předány při jednom zahajovacím setkání. Zejména poukazuje na ústní informace, které by měly být pracovníkovi distribuovány po částech a podle obecnosti či důležitosti. Adaptace by tedy měla být rozložena do delšího časového úseku. Je ale důležité brát ohled i na skutečnost, že různá pracovní místa budou vyžadovat různou formu adaptačního procesu a samozřejmě budou mít i rozdílné nároky na čas. Celý adaptační proces tedy může podle Koubka trvat v rozmezí od několika dnů do několika měsíců. V každém případě poukazuje na to, že je velmi důležité mít adaptační proces dobře naplánovaný a provádět ho pomocí vhodných metod (Koubek, 2001, s. 188).

Pro efektivní zvládnutí adaptace je nezbytné vytvořit plán adaptace. Jeho konkrétní podoba, obsah a plánovaná délka se budou lišit podle pozice,

do které nový pracovník nastupuje. Adaptační plán musí obsahovat vymezení, s jakými informacemi a dokumenty musí být zaměstnanec seznámen, jaká školení musí absolvovat, s kým se má setkat nebo seznámit a v neposlední řadě které organizační útvary mu mají být představeny. V plánu musí být stanoveny hlavní kontrolní body jeho adaptace v podobě pravidelných rozhovorů s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku. Urban zmiňuje i důležitý prvek adaptačního plánu, který nesmí být opomenut, a to odpovídající rozložení nových informací v čase tak, aby nebyl zaměstnanec informacemi zahlcen, ale byl je schopen vstřebat. K předání a diskutování adaptačního plánu musí dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným (Urban, 2003, s. 55).

5.2 Adaptační plán konkrétně

Koubek navrhuje časový plán, který je dle jeho názoru vhodné použít. První informace, písemné materiály a jiné dokumenty mohou být pracovníkovi předány bezprostředně po rozhodnutí o jeho přijetí, a to i před podepsáním pracovní smlouvy. V den, kdy pracovník podepisuje smlouvu, musí obdržet základní informace od svého nadřízeného a pracovníka personálního útvaru. V době mezi podepsáním smlouvy a nástupem pracovníka Koubek doporučuje, aby s ním jeho přímý nadřízený udržoval kontakt a pomáhal mu při řešení některých mimopracovních problémů, které budoucímu pracovníkovi vznikly v souvislosti se získáním nového zaměstnání. Jsou to například problémy s ubytováním, dopravou do zaměstnání atd. První den je pro pracovníka důležitý, musí absolvovat všechny nutná školení a procedury, o kterých jsem hovořil výše. Je proveden organizací, úsekem a seznámen s kolegy. Většinu informací dostává ústní formou. Tento den je z hlediska příjmu nových informací nejnáročnější. Znakem prvního týdne jsou pohovory s nadřízeným, specialisty a pracovníky. Pracovník se učí jak komunikovat a správně využívat informační kanály. V průběhu druhého týdne začíná plnit běžné pracovní úkoly a požadavky. Koubek podotýká, že alespoň jednou v tomto

týdnu musí být uspořádáno setkání pracovníka se jeho nadřízeným a personálním útvarem, kde spolu pohovoří o průběhu adaptace. Pro třetí a čtvrtý týden v adaptačním plánu navrhuje, aby v tomto období pracovník absolvoval školení o podnikové kultuře, zaměstnaneckých výhodách a podobně. Opět by mělo nastat formální setkání s vedoucím a personálním útvarem za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu adaptačního procesu, popřípadě k řešení nastalých problémů. Orientačně, dle situace a schopností nového pracovníka, jsou mu od druhého do pátého měsíce postupně ukládány všechny úkoly a povinnosti spjaté s pracovním místem a samotným výkonem práce. Koubek opět doporučuje zhruba po dvou týdnech organizovat schůzky s nadřízeným pracovníka za účelem zhodnocení a případných korekcí adaptačního procesu. Během tohoto údobí by měl pracovník absolvovat krátká školení například o produktivitě, kvalitě, inovaci, řešení problémů, efektivitě atd. Během šestého pracovního měsíce Koubkův navrhovaný časový plán adaptace končí a proces adaptace je vyhodnocován. V tomto okamžiku se projednávají další plány jeho personálního, sociálního či kariérního rozvoje, ale to již není předmětem této práce (Koubek, 2001, s. 188–189).

5.3 Individuální plán adaptace

V literatuře se můžeme dočíst o takzvaném individuálním plánu adaptace. Kociánová poukazuje na fakt, že různé pracovní pozice nemohou mít stejný adaptační plán, respektive stanovenou stejnou dobu adaptace. Rozlišuje dva druhy pracovních pozic s odlišnými časovými nároky na dobu adaptace. Jsou to nekvalifikované pracovní pozice, které vyžadují základní pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení. Pro tyto pozice může být potřebná doba adaptace velmi krátká. V případě manažerských pozic a pozic specialistů bývá adaptační proces plánován mnohdy na období přesahující půl roku (Kociánová, 2010, s. 134).

6 Evaluace adaptačního procesu

Cílem adaptace je zajistit, aby výkonnost, jednání a chování nově nastupujícího zaměstnance byly v co nejkratší době na požadované, nebo by se dalo říct na standardní úrovni. Organizace by ale také měla vytvořit takové podmínky, které budou podporovat jeho seberealizaci a rozvoj (Stýblo, 2008, s. 79).

Výsledkem adaptačního procesu je v podstatě to, že se člověk dokáže přizpůsobit organizaci, do které se rozhodl nastoupit, že přijme její organizační kulturu, zvládne splnit všechny z toho vyplývající požadavky a může bez problémů vykovávat svoji práci. Dokáže to proto, že se vše naučil.

Můžeme tedy o adaptaci hovořit jako o vzdělávacím programu. Jde především o formování pracovních schopností nového pracovníka. Jeho součástí jsou vyloženě odborné informace, informace o postupech, technologiích a technice. V mnoha případech se jedná o prohlubování či rozšiřování kvalifikace. Proto bývá adaptace stále častěji řazena do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2001, s. 181–182).

Abychom se dozvěděli, zda jsme byli úspěšní, musíme provést evaluaci. Evaluace je proces, který stanoví, jestli byl daný problém vyřešen. Dostaneme odpověď na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání svůj účel (Bartoňková, 2010, s. 182). Zjednodušeně řečeno je to porovnání stanovených cílů, což můžeme chápat jako žádoucí chování, s výsledky nebo výsledným chováním.

Pro úplnost vyjasnění pojmu evaluace ve vzdělání uvedu její definici. Evaluace je „hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, jeho edukativní potenciál“ (Palán, 2002, s. 59).

Evaluace adaptace jako vzdělávací akce je její důležitou součástí. Pod pojmem evaluace si můžeme představit formální a systematické vyhodnocování průběhu celého procesu. Doporučuje se, aby byl pracovník, který je součástí adaptačního procesu, během prvního týdne alespoň dvakrát

kontaktován a v průběhu dalších čtrnácti dnů alespoň jednou týdně za účelem získání zpětné vazby. Kontaktovat by ho měl jeho přímý nadřízený a člověk zastupující personální útvar organizace (Koubek, 2001, s. 188).

6.1 Fáze evaluace

Existuje mnoho přístupů k evaluaci ve vzdělávání a mnoho autorů se odlišuje v názorech na počet fází, které by tyto přístupy měly mít.

Petty rozlišuje dvě fáze evaluace. Hovoří o evaluaci formativní a sumativní (Petty dle Bartoňkové, 2010, s. 184–185).

6.1.1 Formativní evaluace

Jedná se o průběžné hodnocení vzdělávací akce, v našem případě adaptačního procesu. Posuzuje se, zda se doposud pracovník něco naučil, resp. kolik se toho naučil. Dále se hodnotí lektoři nebo oprávnění pracovníci jako nadřízení, koučové, personalisté, prakticky všichni účastníci adaptačního procesu, kteří mají za úkol nového pracovníka něco naučit či mu předávat informace. Součástí formativní evaluace je i komunikace, vztahy s účastníky, prostředí, organizace (Petty dle Bartoňkové, 2010, s. 184–185). Díky formativní evaluaci jsou evaluátoři schopni poměrně přesně identifikovat potíže účastníků, umožnit jim adekvátně reagovat ještě v průběhu adaptace a tím zvyšovat efektivnost kurzu (Dvořáková, 2006, s. 16). Tento typ evaluace tímto způsobem pomáhá formovat adaptační proces, proto i název formativní evaluace. V neposlední řadě přispívá i ke zvýšení motivace účastníků. Pro realizaci je vhodné využít dotazníky, testy, rozhovory a pozorování (Petty dle Bartoňkové, 2010, s. 184–185). Pokud je formativní evaluace provedena kvalitně, může posloužit jako podklad pro provedení další fáze – sumativní evaluace (Dvořáková, 2006, s. 16).

6.1.2 Sumativní evaluace

Jak již bylo výše naznačeno, provádí se zpravidla až po formativní evaluaci, jejímž prostřednictvím se vzdělávací akce modifikovala a optimalizovala. Takto stabilizovaný program je vhodný pro provedení sumativní evaluace (Dvořáková, 2006, s. 16). Sumativní hodnocení se tedy provádí v závěru adaptačního procesu a velmi úzce souvisí s konkrétními požadavky. Pro realizaci se používají zejména testy, dotazníky a pozorování. Protože se provádí až na závěr, tak jsou výstupy z této fáze po vyhodnocení použity až pro následující akci (Petty dle Bartoňkové, 2010, s. 185). Rovněž mohou přispět k rozhodnutí, zda bude konkrétní vzdělávací akce v budoucnu realizována či nikoli, zda bude rozšířena nebo změněna (Dvořáková, 2006, s. 16).

6.2 Kirkpatrickův model evaluace

Jedním z nejčastěji využívaných a také nejkomplexnějších modelů evaluace vzdělávací akce je Kirkpatrickův model.

Tento model je založen na čtyřech úrovních hodnocení. Jsou to reakce, učení, chování a výsledky. Každá úroveň navazuje na tu předchozí, proto by žádná neměla být přeskočena (Kirkpatrick dle Dočekala, 2011, s. 50).

6.2.1 Reakce

Nejčastěji používanou hodnotící metodou je měření reakce nebo měření spokojenosti školeného. Odhady použití této metody hovoří o rozsahu od 50 do 80 procent. Tato metoda umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Data se obvykle sbírají prostřednictvím dotazníků, které se vyplňují na konci programu a žádají o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, prostředím, organizací, metodami atd. Metoda je ale často kritizovaná za to, že spíše měří míru zábavnosti například školitele než učení, respektive to, jestli účastník po školení lépe pracuje. Z toho vyplývá, že formuláře měřící spokojenost se jeví jako pochybné. Přínosem této

metody je, že poskytne školitelům okamžitou a bezprostřední zpětnou vazbu a ti mohou reagovat případnou úpravou následující akce. Dalším přínosem je informace, kterou dostane řízení lidských zdrojů a management podniku o tom, zda je program v očích samotných účastníků efektivní (Belcourt, Wright, 1998, s. 183–186).

6.2.2 Učení

Tato metoda měří množství naučené látky. Je v pořadí druhou nejčastěji využívanou metodou hodnocení, kterou používá 20–30 procent školitelů. Nejlepší způsob, jak můžeme změřit učení, je provést na jeho začátku a konci test. Jakékoli zlepšení ve výsledcích testů můžeme považovat za důsledek absolvovaného programu. Použití testů přináší několik výhod. Jsou jimi například zvýšení motivace školených se předloženou láku naučit, aby v závěrečném testu uspěli, nebo v případě soudních sporů dávají zaměstnavateli důkaz, že zaměstnanec byl na požadovanou úroveň vyškolen (Belcourt, Wright, 1998, s. 186–188).

6.2.3 Chování

V praxi se stává, že se školenému zaměstnanci kurz líbil, že úspěšně složil test, ale na pracovišti nadále podává špatný výkon. Organizaci v celém procesu nejvíce zajímá transfer znalostí na pracoviště. Hodnocení chování je zaměřeno na to, jak jsou naučené znalosti a dovednosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Je několik způsobů jak tento transfer hodnotit. Jedná se převážně o pozorování přímo na pracovišti ještě před akcí a po ní. Hodnocení nesmí proběhnout bezprostředně po skončení vzdělávací akce, protože je dobré dát vyškolenému pracovníkovi čas, aby si nově nabyté znalosti a dovednosti zažil. Časový odstup se pohybuje v rozmezí několika týdnů až dvou let (Belcourt, Wright, 1998, s. 189).

Vhodným nástrojem pro vyhodnocování pracovní výkonnosti pracovníka je 360° zpětná vazba. Tato metoda je založena na dotazování a jejím účelem je získat informace, na základě kterých je možné správně ohodnotit chování účastníka ve srovnání s pozorovatelnými kritérii.

Výhodou metody je, že je velice podrobná a pokouší se vyhodnocovat dopady učebních aktivit zaměřených na zlepšení měkkých dovedností. Je vhodné ji použít pro sledování před vzdělávací akcí a po ní, rovněž k vyhodnocení výsledků po delším časovém odstupu. Pokud se provádí anonymně, je větší pravděpodobnost, že získáme objektivnější údaje, protože se podřízení nemusejí obávat poskytnout svému nadřízenému zpětnou vazbu. Při použití této metody vyhodnocování vzdělávacích aktivit je důležité předem určit dovednosti, které má aktivita zlepšit. Je vhodné si pro tento účel vytvořit seznam požadovaného chování pro dané činnosti. Nevýhodou metody jsou její nároky na velké množství zdrojů pro poskytnutí zpětné vazby a s tím i související časová náročnost analýzy velkého počtu dotazníků (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 133–134).

6.2.4 Výsledky

Nejobtížnější částí hodnocení programu je změření jeho vlivu na podnikové ukazatele typu obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost. Z hlediska organizace jsou to výsledky, které se vztahují ke kvantifikovatelným změnám v těchto ukazatelích. Cílem měření je stanovit náklady programu a porovnat je s přínosy. To je v mnoha případech velice těžké, protože se do hodnocení mohou promítat i jiné faktory, jako například změna na trhu, chování konkurence, a hodnotitelé nebudou nikdy schopni tyto faktory z hodnocení vyloučit (Belcourt, Wright, 1998, s. 190).

7 Společnost Bosch Diesel, s.r.o.

7.1 Představení společnosti

„Společnost Bosch Diesel, s.r.o. v Jihlavě byla založena v roce 1993. Ze společnosti se 160 zaměstnanci v roce 1994 se postupně stal celosvětově největší výrobní závod pro dieselové vstřikovací systémy Common Rail v rámci skupiny Bosch. Od roku 1993 investovala skupina Bosch do závodu v Jihlavě více než 700 milionů eur. Společnost Bosch Diesel zaměstnává v současné chvíli na 4500 zaměstnanců a patří tak největšímu zaměstnavateli v Kraji Vysočina. Naše společnost vyrábí v Jihlavě komponenty pro dieselový vstřikovací systém Common Rail. Ve třech výrobních závodech probíhá 24 hodin denně a po sedm dní v týdnu výroba 15 produktových typů pro dieselové vstřikovací systémy. K hlavním výrobkům patří dieselová vysokotlaká čerpadla, vysokotlaké zásobníky (raily) a tlakové regulační ventily“ (Společnost BOSCH DIESEL, s.r.o., 2012).

7.2 Adaptační proces u společnosti Bosch Diesel, s.r.o.

Pro vypracování následujícího textu jsem čerpal z interních dokumentů společnosti Bosch Diesel, s.r.o., se sídlem v Jihlavě, Pávov 121, BOEKER H. C/HMR ze 7. 6. 2010. BHS-popis prvků modulu Onboarding. Bosch Diesel, s.r.o., FRM-JhP/HRL-079.04 z 1. 7. 2011. Plán zaškolení. Bosch Diesel, s.r.o., FRM-JhP/QMM-003.05 ze 2. 12. 2009, JhP/HRL-S-009. Vstupní školení. Bosch Diesel, s.r.o., Vstupní instruktáž pro nově přijímané pracovníky. 1. 10. 2012. Bosch Diesel, s.r.o.

Personální útvar má za úkol pro společnost zajistit kvalitní personál. Pod pojmem zajištění personálu společnost rozlišuje některé dílčí procesy a opatření, jež vedou k úspěšnému zajištění, výběru a integraci personálu. Po ukončení procesu výběru pracovníků společnost rozlišuje, o jaký typ nástupu jde. Především se jedná o tyto:

1. přímý nástup na volné pracovní místo;

2. nástup v rámci tréninkového programu pro vedoucí nebo odborné pracovníky;
3. nástup pro přeložené pracovníky.

Nezávisle na typu nástupu je pro všechny nové a přeložené pracovníky nutné zajistit pomocí vhodných aktivit úspěšné zapracování a rychlou identifikaci s organizací.

Prvním krokem v procesu adaptace nebo první činností po přijetí zaměstnance je vstupní školení (FRM-JhP/QMM-003.05 ze 2. 12. 2009) a vstupní instruktáž (Vstupní instruktáž pro nově přijímané pracovníky, 2012). Školení je povinné pro všechny nově nastupující zaměstnance. Vstupní školení obsahuje několik bodů, bez jejichž absolvování nesmějí pracovníci vykonávat práci. Jsou to:

1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)
2. Ochrana životního prostředí (OŽP)
3. Požární ochrana (PO)
4. Kolektivní smlouva firmy Bosch Diesel
5. Pracovní řády
6. Mzdový předpis
7. Personální směrnice
8. Systém managementu kvality
9. Informace o BPS (know-how)
10. Školení zaměstnanců z problematiky USS (ostraha závodu, ochrana dat a majetku)
11. Základní informace o firmě Bosch Diesel, s.r.o. (historie, současnost, poslání, vize, rozvojové záměry atd.)

Součástí vstupního školení je i informační balíček, který účastníci obdrží v prvních fázích. Obsahuje informace, které jsou předmětem školení, a některé z nich jsou hlouběji rozpracovány. Příkladem takových informací je historie společnosti celosvětově, historie Bosch Diesel, s.r.o. v Jihlavě nebo informace o Nadaci Roberta Bosche. Nechybí ani poslání či vize společnosti. Tento balíček by měl zaměstnanci pomoci lépe vstřebat

množství informací, které jsou mu předloženy, a dostává možnost si tyto informace kdykoli prostudovat nebo se k nim vracet třeba v prostředí svého domova.

Po absolvování tohoto školení je pracovník odveden svým přímým nadřízeným na svoje budoucí pracoviště, kde adaptační proces pokračuje dalšími navazujícími činnostmi. Organizace rozlišuje dva druhy adaptačních procesů. Prvním je adaptace pro dělnické pozice, druhým adaptace pro pozice vedoucí a manažerské.

7.3 Dělnické pozice

Pro dělnické pozice je program zaměřen primárně na pracovní oblast. Pod pojem pracovní oblast spadají opatření týkající se samotného výkonu práce, rychlého zapracování, pochopení pracovních postupů, návodů a standardů. Dělník je představen nadřízeným a kolegům. Je mu přidělen pracovník, který ho pro danou práci zaškolí podle plánu zaškolení.

7.3.1 Plán zaškolení

Plán je pro dělnické pozice standardizován do podoby jednotného formuláře (FRM-JhP/HRL-079.04 z 1. 7. 2011), který jde s pracovníkem v průběhu celého adaptačního programu. Je rozdělen do čtyř částí.

První část představuje období jednoho měsíce, ve kterém pracovník musí zvládnout seznámit se s pracovištěm, pracovní náplní, pracovními postupy a povinnostmi. Pracovník vykonává práci pod dohledem.

Druhá část trvá opět jeden měsíc. V tomto období pracovník pracuje pod vedením a začíná postupně pronikat do pracovní problematiky.

Ve třetí části, která má stanovenou délku trvání v rozmezí měsíc až dvanáct měsíců dle složitosti práce, pracovník pracuje samostatně pod zvýšenou kontrolou.

Ve čtvrté a poslední části se hodnotí, zda se pracovník zaškolil úspěšně, či nikoli. Každou část tohoto plánu pracovník diskutuje se svým

nadřízeným, který mu poskytuje zpětnou vazbu a stanovuje cíle na další období. Pracovník stvrzuje souhlas podpisem.

Nedílnou součástí adaptačního programu jsou tematická školení na podporu identifikace s organizací, pro představení a podporu firemní kultury, seznámení s vizí.

7.3.2 Evaluace adaptace (dělnická pozice)

Zda je adaptační proces úspěšný, vyhodnocuje personální oddělení za pomoci dvou kritérií (Boeker, 2010):

- kvóty vlastních výpovědí na základě vlastní nespokojenosti;
- kvalitativní zpětnou vazbou pracovníka ke spokojenosti s integrací.

7.4 Vedoucí a manažerské pozice

Pro adaptaci vedoucích pracovníků a pracovníků v manažerských pozicích má společnost připravený nástroj pro efektivní řízení adaptačních procesů. Řízení lidských zdrojů, respektive personální útvar shromáždil všechny aktivity a procesy adaptace do modulu s názvem Onboarding (Boeker, 2010). Tento modul slouží všem pracovníkům zapojeným do řízení adaptačních procesů jako standard. Jako onboarding jsou označována všechna opatření, nástroje a procesy, které mají za cíl seznámit v krátké době nové a přeložené pracovníky s organizací a zajistit jejich rychlé a úspěšné zapracování v rámci oblasti nových úkolů.

Všechny prvky modulu onboarding prezentují, jak je možno do organizace úspěšně integrovat nové pracovníky a pozitivně je motivovat pro konkrétní úkoly. Společnost si definovala povinné prvky, jejichž splnění je nutné pro úspěšný proces adaptace:

1. písemný plán zapracování;
2. uvítací paket;
3. program kmotr;
4. uvedení nového pracovníka první pracovní den.

7.4.1 Písemný plán zapracování

Odpovědný nadřízený musí zajistit, aby byla všechna nutná opatření pro adaptaci a zapracování písemně uvedena v plánu zapracování, a projedná tato opatření s pracovníkem odpovědným za stanovení cílů. Pro podporu nadřízeného pracovníka při včasném plánování, přípravě a realizaci všech nutných opatření byl vypracován kontrolní seznam. Tento kontrolní seznam obsahuje pokyny pro úkoly nebo oblasti aktivit, které musejí být provedeny před nástupem pracovníka, například příprava pracovního místa, vyřešení nutných povolení, shromáždění informačních materiálů a dokumentů pro pracovníka a vytvoření konkrétního plánu zapracování. Obsahuje také pokyny pro uvítání a uvedení pracovníka v první pracovní den a v prvních týdnech. U nových pracovníků, kteří mají převzít řídící funkci, obsahuje další pokyny vztahující se k převzetí této řídící funkce. Společnost ještě v instrukci uvádí, že kontrolní plán je nutno brát jako obsáhlý katalog a obsahově ho upravit podle oblasti úkolů a potřeby závodu. Nadřízený pracovník nese odpovědnost za stanovení relevantnosti jednotlivých bodů. Plán zapracování musí být s novým pracovníkem projednán. Toto jednání musí byt dokumentováno, podepsáno a uloženo. Pracovník dostane kopii.

7.4.2 Uvítací paket

Všichni noví pracovníci obdrží uvítací paket, který kromě uvítacího dopisu obsahuje zvlášť důležité informace. Jsou to obecné informace o společnosti Bosch – Bosch dnes, House of Orientation (know-how), Code of Business Conduct (kodex obchodního chování) a ochrana dat. Pracovníci s řídící odpovědností získají navíc informace pro rozvoj pracovníků a zásady pro řízení.

Začínající pracovníci by měli uvítací paket obdržet nejpozději týden před nástupem. Za zaslání paketu je opět odpovědný budoucí nadřízený pracovníka.

U přeložených pracovníků je možno srovnatelné informace poskytnout elektronicky na vnitřní internetové síti přes Bosch Global

Network (BGN). Za tímto účelem společnost v BGN na úrovni závodu a země pro pracovníky a nadřízené zřídila speciální webové stránky pro Onboarding.

7.4.3 Program Kmotr

Aby se pracovník během adaptace rychle zorientoval v podnikové kultuře, psaných a nepsaných pravidlech na pracovišti, musí být pro zahájení činnosti na novém pracovišti zajištěna podpora kmotrem. Kmotr by měl být kolega na stejné úrovni a měl by být k dispozici především pro organizační záležitosti, pro zprostředkování kultury úseku a pro vysvětlení formálních a neformálních pravidel. Podpora kmotra spočívá dle dokumentu onboarding v nejlepším možném a rychlém seznámení s kolegy a jinými odděleními. Funkce kmotra je závazná a nový pracovník má možnost se rozhodnout, zda ji chce využít.

Činnost kmotra je dobrovolná. Důležité je, aby kmotr disponoval dostatečnými zkušenostmi a sociálními kompetencemi a uměl s novým pracovníkem komunikovat. Prostorová vzdálenost mezi kmotrem a pracovníkem by měla být upravena tak, aby mohla probíhat spontánní komunikace. Úspěšná adaptace pomocí kmotra pozitivně působí na motivaci a produktivitu nového pracovníka. Podpora kmotrem je stanovena v rozsahu dvou až šesti měsíců.

7.4.4 Uvedení nového pracovníka v první pracovní den

Přivítání a uvedení nového pracovníka v první pracovní den má podle dokumentů organizace zásadní význam pro úspěšnou adaptaci. Po vstupních formalitách na personálním oddělení musí být v první pracovní den závazně provedeny informační a úvodní pohovory. Cílem je, aby bylo rozhodnutí pracovníka pro dané pracovní místo pozitivně potvrzeno. V první části informačního a úvodního pohovoru je pozornost směřována k divizi Bosch nebo závodu. Ve druhé části na příslušné oddělení, ve kterém bude pracovník pracovat, a na nové úkoly.

7.4.4.1 První den – část první

Pro první část informačního a úvodního pohovoru se doporučuje představit krátce společnost Bosch. Ve druhém kroku je třeba představit divizi, ve které bude nový zaměstnanec pracovat, s jejími specifickými cíli, produkty a ukazateli. Pracovníkům má být poskytnut přehled o závodě. Dále by měla být projednána pozice na trhu a porovnání s konkurencí. Měli by být představeni i důležití zákazníci. Pracovník musí být proveden důležitými oblastmi závodu a seznámen s bezpečnostními předpisy.

Informace o společnosti, divizi a závodě může podat buď nadřízený, nebo případně mohou být sděleny prostřednictvím kolektivního uvítacího semináře, které organizuje personální útvar.

7.4.4.2 První den – část druhá

Ve druhé části dne nástupu pracovníka je dle požadavku společnosti hlavním tématem nové oddělení. Zde musí nadřízený po přivítání v rámci osobního pohovoru zmínit pracovní úkoly, uvést svá očekávání a také se zeptat na očekávání pracovníka a případné dotazy. Dále je potřeba představit kolegy a kmotra, v neposlední řadě i další důležité osoby. Nadřízený musí s novým pracovníkem projednat plán zapracování. Pokud je třeba vyřešit konkrétní potřebu dalšího vzdělávání, musí být projednána a uvedena v plánu zapracování. Závaznost je potvrzena podpisem pracovníka a nadřízeného.

7.4.5 Dvě fáze adaptace během prvního roku

O tom, jestli bude adaptace, integrace a socializace nového pracovníka úspěšná, rozhoduje podle interních dokumentů společnosti první rok (Boeker, 2010). V rámci prvního roku je třeba rozlišovat především dvě fáze:

- první tři měsíce;
- první rok.

Jako podpora adaptace je doporučena účast na úvodních seminářích a volitelných kurzech.

7.4.5.1 První tři měsíce

Tuto dobu lze označit také jako fázi otázek a odpovědí. Cílem je, aby si nový pracovník uchoval dojem, že učinil správné rozhodnutí. Nadřízený by mu měl zodpovědět všechny objevující se otázky a vést ho k tomu, aby pracoval samostatně a s vlastní odpovědností. Současně by měl pracovníkovi objasnit jeho význam v koncernu. V této fázi dostává zvláštní smysl také kmotr, který je významným partnerem pro identifikaci s podnikem. Pro nově nastupující pracovníky je zde doporučení k účasti na volitelných seminářích.

7.4.5.2 První rok

Cílem všech adaptačních aktivit v prvním roce je zprostředkovat pracovníkovi pocit, že se stal součástí společnosti Bosch. Adaptační a integrační proces je začleněn do stávajících personálních procesů. Důležité je zajistit plynulý přechod z fáze zapracování do regulérního procesu, čehož má být dosaženo formou pohovoru se zaměstnancem. Tento pohovor se v organizaci označuje zkratkou MAG. Za tímto účelem je první pohovor se zaměstnancem plánován na dobu před uplynutím zkušební lhůty. Tato lhůta se zpravidla stanovuje na tři, nebo šest měsíců. Ústředním tématem tohoto pohovoru je zapracování pracovníka, otázky týkající se plnění úkolů a dalšího zaměstnání. Úkolem vedoucího pracovníka je zajistit, aby byl plán zapracování skutečně odpracován. Další pohovory s pracovníkem budou probíhat v rámci ročních pohovorů MAG.

7.4.6 Odpovědnosti a role

Na závěr této části ještě předkládám stručné shrnutí a výběr odpovědností a rolí, tak jak je v onboardingu uvedeno.

7.4.6.1 Nadřízený

Mezi úkoly nadřízeného patří zejména:

- příprava pracoviště;
- žádost o přístupy;
- aktualizace komunikace;
- příprava dokumentů pro vydání;
- písemné vytvoření plánu zapracování;
- přivítání a instrukce v první pracovní den;
- zajištění další péče a vedení.

7.4.6.2 Kmotr

Kmotr zaručuje:

- poradenství a podporu nového pracovníka;
- podporu jeho integrace do oddělení nebo týmu;
- demonstraci a zprostředkování firemní kultury a hodnot;
- vysvětlení typických procesů a standardů;
- při přeložení ze zahraničí zajištění zprostředkovatele pro tipy a rady pro běžný život.

7.4.6.3 Personální útvar

Úloha personálního útvaru spočívá ve:

- vyčlení kontaktní osoby pro všechny obecné dotazy ohledně integrace v závodě;
- vytvoření a aktualizaci webových stránek pro onboarding.

7.4.6.4 Personální partner

Úkolem personálního partnera je pak:

- podpora především v pracovně smluvních otázkách;
- podpora pro vedoucího pracovníka v procesu onboardingu;
- sledování kvóty vlastních výpovědí v průběhu prvního roku.

7.5 Měření úspěchu adaptačního procesu

Měření efektivity adaptačních procesů se ve společnosti Bosch provádí lokálně prostřednictvím personálního oddělení za pomoci dvou kritérií:

- kvóty vlastních výpovědí na základě vlastní nespokojenosti;
- kvalitativní zpětnou vazbou pracovníka ke spokojenosti s integrací.

Pravidelné pohovory mezi nadřízeným a pracovníkem jsou průběžně kontrolovány z hlediska úspěchu zapracování. Pokud jsou identifikována témata, která potřebují zdůraznění či podporu, musejí být nadřízeným pracovníkem okamžitě projednána. Současně s tím je personálním oddělením sledována kvóta vlastních výpovědí kvůli osobní nespokojenosti. Cílem je nemít v průběhu prvního roku po převzetí nového úkolu žádnou fluktuaci z důvodu nedostatečného zapracování.

Zajištění kvalitní zpětné vazby pracovníka ohledně spokojenosti s integrací provádí následující vyšší nadřízený. Ten by měl v průběhu prvního roku provést s novým pracovníkem pohovor, aby získal informace o jeho úspěšném zapracování.

8 Hodnocení adaptačního procesu firmy Bosch Diesel, s.r.o.

Z mé práce po srovnání teoretické a praktické části vyplývá, že společnost Bosch Diesel, s.r.o. má svoje adaptační procesy na vysoké úrovni a jsou ve většině případů ve shodě s teoretickým obsahem. Je vidět, že přikládá důležitost adaptačnímu procesu a že si je vědoma možných přínosů a rizik s tím spojených. To lze vyvodit ze studia materiálů, které má společnost zpracované na vysoké úrovni. Existuje několik oblastí, které si zaslouží zvýšenou pozornost.

První oblastí, ve které spatřuji slabé místo, je evaluace adaptačního procesu. Společnost evaluuje pomocí dvou kritérií. Prvním je kvóta vlastních výpovědí na základě vlastní nespokojenosti, druhým je kvalitativní zpětná vazba pracovníka ke spokojenosti s integrací. Tímto způsobem provedená evaluace je naprosto nedostačující. Chybí detailnější rozpracování témat a oblastí, kterých se má evaluace týkat.

Řešení spatřuji v aplikaci Kirkpatrickova modelu, o kterém hovořím v kapitole 6.2, model se dělí do čtyř oblastí. V oblasti nazvané Reakce se provádí kvalitativní dotazování. O to se společnost pokouší, ale nemá jasně definovaná témata a způsoby vedení rozhovoru a v zásadě nepočítá s tím, že ne každý vedoucí je schopen plnohodnotně takový rozhovor vést. Proto navrhuji tyto oblasti nastavit a zajistit, aby měl každý vedoucí kompetence tyto rozhovory vést. V oblasti Učení by bylo zbytečné měření znalostí před ukončením adaptačního procesu a po něm, protože nový pracovník prakticky nemá žádné počáteční znalosti. Navrhuji uskutečnit měření až po ukončení adaptačního procesu a soustředit se na to, aby byly do evaluačního rozhovoru zařazeny otázky, které budou měřit požadované znalosti a dovednosti. Je dobré se dotazovat jak na konkrétní pracovní činnost, tak i na pracovní prostředí z obecnějšího pohledu. Pro oblast nazvanou Chování doporučuji použít jako vhodný nástroj pro vyhodnocení pracovní výkonnosti 360° zpětnou vazbu, která je zmíněna v kapitole 6.2.3. Ovšem ve společnostech zaměstnávajících tisíce dělníků nebude realizace možná.

Proto bude vhodné 360° zpětnou vazbu použít pouze u vyšších pozic. Poslední oblastí Kirkpatrickova modelu jsou Výsledky. Tato oblast je obecně velmi těžko hodnotitelná. Mohlo by do ní patřit hodnocení výsledků vlastních výpovědí. S velkou pravděpodobností zde může dojít ke zkreslení výsledků vlivem jiných aspektů, než je adaptační proces.

V textu se v kapitole 4.4 s názvem Objekty adaptačního procesu podrobně zabývám oblastí týkající se čtyř základních objektů adaptačního procesu. Jsou jimi noví pracovníci, pracovníci vracející se na své původní pracoviště po delším čase, změna pracovního zařazení a pracovní skupiny. Společnost vymezuje pouze tři kategorie, a sice přímý nástup, nástup v rámci tréninku pro vedoucí a odborné pracovníky a nástup přeložených pracovníků. V modulu onboarding chybí zmínka o adaptačních procesech, zaměřujících se na pracovní skupiny a zaměstnance, kteří se vracejí na své pracoviště po delším čase. Jedná se především o ženy po mateřské dovolené a lidi po dlouhé nemoci. Tito lidé na dlouhou dobu opustili organizaci a je důležité je opět vtáhnout do kulturního organizačního prostředí a zamezit ztrátě profesní sebedůvěry a chuti pokračovat v kariéře.

Moje doporučení na zlepšení adaptačního procesu a s tím spojené integrace zaměstnanců do organizace na základě teoretické části této práce je více rozpracovat adaptační plán podle druhů nástupu, konkrétněji pro pracovní skupiny, protože jejich členové, přestože jsou teoreticky u společnosti již adaptovaní a integrovaní, pocházejí z různých částí organizace, které mohou mít odlišnější lokální kulturu, a sami členové se musejí začlenit do nově vznikajícího sociálního prostředí skupiny. Bass a Ryterband podle Dědiny a Cejthamra rozlišují čtyři fáze ve vývoji skupiny. Jsou to formování, diskuse, normování a výkon (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 155). Z toho lze vyvodit, že každá fáze vývoje posunuje skupinu směrem k její zralosti a připravenosti podat maximální výkon. Pro společnost Bosch Diesel, s.r.o. představují pracovní skupiny velkou oblast využitelnosti právě v oblastech zavádění inovační změny, řešení problémů, vývoje atd. Důležitost pracovních skupin právě v těchto oblastech podtrhuji názorem Bedrnové, Nového a kol. v kapitole 4.4.4, kteří vidí pracovní

skupiny jako objekty řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn (Bedrnová, Nový a kol., 2002, s. 346).

Další oblastí, která si zasluhuje pozornost, je takzvané vstupní školení. Společnost v tomto případě nerozlišuje mezi druhem nástupu ani budoucí pozicí. Školení je povinné pro všechny nově nastupující zaměstnance. Vstupní školení obsahuje několik bodů stanovených legislativně a interně, bez jejichž absolvování nesmějí pracovníci vykonávat práci. Navíc každý nově nastupující pracovník dostává takzvaný informační balíček. Toto pojetí prvního nástupního dne dokonale koresponduje s teoretickým vymezením této části adaptačního procesu v kapitole 4.1 s názvem Adaptační proces zaměřený na aspekt pracovníka. Následně jsou pracovníci rozděleni do dvou kategorií: na vedoucí pracovníky a pracovníky zastávající dělnické pozice vzhledem k odlišným nárokům vyplývajícím z pracovní činnosti a nárokům na čas potřebný pro adaptaci. Toto rozdělení je v souladu s názorem Kociánové, který je obsahem kapitoly 5.3.

Adaptační proces pro dělnické i vedoucí a manažerské pozice má společnost Bosch Diesel, s.r.o., jak jsem již podotkl v úvodu této kapitoly, na vysoké úrovni a odpovídá teoretickému vymezení několika autorů, jejichž názory uvedené v kapitole číslo 4, která se zabývá řízením adaptačního procesu, a kapitoly číslo 5, v níž se věnuji adaptačnímu plánu, mohou sloužit jako opora pro toto zhodnocení.

Závěr

V této práci se v úvodu zabývám oblastí řízení lidských zdrojů. Protože každý podnik pro svoje přežití potřebuje zdroje. Hovořím o čtyřech základních zdrojích, z nichž tím nejcennějším jsou lidé.

Koncepce řízení lidských zdrojů je jednou z hlavních činností managementu organizace. Všechny další oblasti řízení, jako například výroba, prodej, vývoj, investice a další, jsou opět ukázkou toho, že nejde o řízení oblastí, ale o řízení lidí pracujících v těchto oblastech, jejichž prostřednictvím plní organizace svoje cíle (Koubek, 2001, s. 14).

Znamená to, že cílem řízení lidských zdrojů je pro podnik zabezpečit pracovní sílu, která bude přesně odpovídat potřebám podniku a samozřejmě se i dokáže těmto potřebám přizpůsobovat. Takto obecně formulovaný cíl v sobě skrývá mnoho dílčích personálních činností, jejichž vykonávání je nezbytné pro jeho splnění.

Adaptace zaměstnanců bezesporu spadá do oblasti řízení lidských zdrojů a pro podnik představuje jednu z klíčových aktivit, které požadovanou pracovní sílu zajistí.

V této práci jsem se nejprve pokusil na teoretické rovině vymezit pojem adaptace předložením několika obecných definic. Poté jsem se začal adaptací zabývat pouze v pracovní rovině a předložil jsem teoretické shrnutí sociální a pracovní adaptace v organizaci. Zdůraznil jsem roli podnikové kultury jako hlavního integrujícího faktoru.

Definoval jsem několik dílčích cílů adaptačního procesu. Tím prvním je skupina cílů, které se orientují na problematiku identifikace pracovníka s organizací. Druhý cíl se nachází v oblasti, která se soustředí na dosažení optimálního pracovního výkonu. Třetím cílem je snížení nejistoty a stresu pramenícího ze změny v podobě nového zaměstnání v doposud neznámém prostředí mezi neznámými lidmi a pro stávající pracovníky usnadnění uvedení svého nového kolegy do podniku a snížení jejich nejistoty předem jasně definovanými činnostmi, které musejí vykonat.

Poté jsem se začal zabývat řízením adaptačních procesů, které se zaměřují na aspekt pracovníka a na aspekt podniku. Definoval jsem subjekty a objekty řízení a podrobně popsal strukturu adaptačního plánu.

Nedílnou součástí adaptačního procesu je evaluace. Pokusil jsem se na adaptační proces nahlédnout jako na vzdělávací aktivitu a jako takovou ji hodnotit. Svoje tvrzení jsem opřel o Koubkův názor, který tvrdí, že můžeme o adaptaci hovořit jako o vzdělávacím programu a v jako takovém můžeme spatřovat značný vzdělávací aspekt. Jde především o formování pracovních zkušeností nového pracovníka. Jeho součástí jsou vyloženě odborné informace, informace o postupech, technologiích a technice. V mnoha případech se jedná o prohlubování či rozšiřování kvalifikace. Proto bývá adaptace stále více řazena do systému vzdělávání pracovníků v organizaci (Koubek, 2001, s. 181–182). Pokračoval jsem rozdělením evaluace do dvou fází, kde jsem čerpal z poznatků Pettyho tak, jak je uvedly Bartoňková a Dvořáková. První fáze je takzvaná formativní evaluace, při které dochází k průběžnému hodnocení vzdělávací akce a dává nám odpovědi na otázku, zda se doposud pracovník něco naučil a kolik se toho naučil. Hodnotí prakticky všechny účastníky adaptačního procesu, včetně prostředí. Nabízí možnost okamžitě reagovat a efektivně korigovat vzdělávací akci. Druhá fáze s názvem sumativní evaluace se provádí v závěru akce, tedy adaptačního procesu, a velmi úzce souvisí s konkrétními požadavky. Pro realizaci se používají testy, dotazníky a pozorování.

Pro komplexní evaluaci jsem navrhl použít Kirkpatrickův model evaluace, který je založen na čtyřech úrovních hodnocení. Belcourt a Wright mi byli předlohou pro popis jeho úrovní. Jedná se o Reakce, Učení, Chování a Výsledky. Kirkpatrick dle Dočekala upozorňuje na skutečnost, že každá úroveň navazuje na tu předchozí, proto by neměla být při použití jeho modelu žádná přeskočena. Vhodným nástrojem pro vyhodnocení výsledků, nebo by se jinak dalo říct pracovní výkonnosti pracovníka, se jeví 360° zpětná vazba.

V praktické části jsem se věnoval problematice adaptačních procesů ve společnosti Bosch Diesel, s.r.o. V úvodu jsem popsal, co je úkolem

personálního útvaru a co si společnost představuje pod pojmem zajištění personálu.

Ze studia materiálů, které mi společnost poskytla pro účely této práce, jsem postřehl, že společnost rozlišuje tři druhy nástupů podle typu. Jedná se o přímý nástup na volné pracovní místo, nástup v rámci tréninkového programu pro vedoucí nebo odborné pracovníky a nástup přeložených pracovníků. Plán adaptace je pro všechny typy nástupů i druhy pozic, které jsou rozlišeny na dělnické nebo vedoucí a manažerské, stejný. Ovšem jen v první fázi, která se nazývá vstupní školení. Vstupní školení obsahuje ze zákona povinná témata a prvky, plus informace, které si společnost definovala jako nezbytnou součást tohoto školení. V dalším kroku adaptačního plánu dochází k odlišení mezi adaptačním plánem pro dělnické pozice a plánem pro vedoucí a manažerské funkce.

Poslední kapitola přispívá k naplnění stanoveného cíle, tedy posoudit adaptační proces společnosti Bosch Diesel, s.r.o. na základě porovnání s teoretickými poznatky zpracovanými v první části práce, identifikovat slabá místa a navrhnout možná opatření či řešení, která by vedla k jejich posílení nebo zlepšení. Identifikoval jsem slabé místo v podobě nedostatečně rozpracované evaluace adaptačního procesu a navrhl při vyhodnocování použití Kirkpatrickova modelu. Druhým problémem bylo, že společnost v souvislosti s adaptačním procesem nemyslí na pracovní skupiny a pracovníky, kteří se na pracoviště vracejí po delším čase. Navrhl jsem opatření a vysvětlil, proč je i pro tyto skupiny důležité, aby prošly adaptačním procesem. Jako oporu jsem pro svoje návrhy použil teoretická východiska zpracovaná v první části této práce. Mohu tedy konstatovat, že v úvodu stanovený cíl byl naplněn.

Anotace

Jméno a příjmení:	Lukáš Němec
Název fakulty:	Filozofická fakulta
Název katedry:	Katedra sociologie a andragogiky
Název bakalářské práce:	Adaptace
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Počet znaků:	76 385
Počet příloh:	0
Počet použitých zdrojů:	34
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, evaluace, lidské zdroje, řízení, vzdělávání
Keywords:	adaptation, adaptation process, evaluation, human resources, management, education

Cílem této práce je analýza adaptačního procesu společnosti Bosch Diesel, s.r.o. na základě porovnání s teoretickými poznatky z této oblasti, pokusit se identifikovat slabá místa a navrhnou opatření pro zlepšení. Aby bylo možné cíle dosáhnout, práce nejprve předkládá shrnutí problematiky řízení lidských zdrojů, poté vymezení pojmů adaptace a adaptačního procesu. Teoretický popis adaptace člověka na pracovní prostředí postihuje oblast v rozmezí od nástupu pracovníka do zaměstnání po ukončení adaptačního procesu, včetně jeho evaluace. Adaptační proces společnosti Bosch Diesel, s.r.o. je konfrontován s teoretickým věděním, které vyústilo v odhalení nedostatků a navržení opatření na jejich eliminaci.

Annotation

The aim of this Thesis is to analyse the adaptation process of Bosch Diesel, s.r.o. on the basis of comparison with the theoretical knowledge within this field, to try to identify the weaknesses, and to propose measures for improvement. So as to reach this aim, first of all, the Thesis brings the summaries within the human resources management. Then comes the specification of the nation of adaptation and adaptation process. Theoretical desctiption of the adaptation of the individual of the working environment concentrates on the sphere between ranging from the commencement of the worker to work to the completion of the adaptation process including its evaluation. The adaptation process in Bosch Diesel, s.r.o. is confronted with theoretical knowledge which resulted in identification of weaknesses and in proposing of measures to eliminace them.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management.* Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.
4. BARTOŇKOVÁ, H. – ŠIMEK, D. *Andragogika.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.
5. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 2. vyd. (rozšířené). Praha: Management Press, s.r.o., 2002.
6. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1998.
7. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996.
8. BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 2001.
9. BENEŠ, M. *Andragogika* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.
10. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.
11. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery.* 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009.
12. DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005.
13. DOČEKAL, V. *Modality andragogiky optikou zkušenostní vědy.* Disertační práce, Olomouc: 2011.
14. DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006.
15. GIDDENS, A. *Sociologie.* 1. vyd. Praha: Argo, s.r.o., 1999.

16. HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.
17. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 3. vyd. (přepracované). Praha: Management Press, s.r.o., 2001.
19. MAŘÍKOVÁ, H. – PETRUSEK, M. – VODÁKOVÁ, A. za kol. *Velký sociologický slovník.* Praha: Karolinum, 1996.
20. MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdroj.* Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1993.
21. PALÁN, Z. *Lidské zdroje.* 1. vyd. Praha: Academia, 2002.
22. PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.
23. STÝBLO, J. *Personální management.* Praha: Grada, a.s., 1993.
24. STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008.
25. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004.
26. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci.* 1. vyd. Praha: Aspi, 2003.
27. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
28. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání pracovník.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
29. VÝROST, J. – SLAMĚNÍK, I. (Eds.) *Sociální psychologie. 2., přepracované a rozšířené vydání. 1.* vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.

Interní zdroje

30. BOSCH DIESEL, s.r.o., Jihlava [online]. „Společnost BOSCH DIESEL, s.r.o.“. Dostupný z WWW: http://www.bosch.cz/content/language1/html/2927.htm [posl. akt. neuvedeno] [cit. 21. 10. 2012].
31. BOEKER, H. C/HMR ze 7. 6. 2010. BHS-popis prvků modulu Onboarding. Bosch Diesel, s.r.o.
32. FRM-JhP/HRL-079.04 z 1. 7. 2011. Plán zaškolení. Bosch Diesel, s.r.o.
33. FRM-JhP/QMM-003.05 ze 2. 12. 2009, JhP/HRL-S-009. Vstupní školení. Bosch Diesel, s.r.o.
34. Vstupní instruktáž pro nově přijímané pracovníky. 1. 10. 2012. Bosch Diesel, s.r.o.