



Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ADAPTACE NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES

Bakalářská diplomová práce

Marie Geistová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2014



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**

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

V Olomouci dne 28. března 2014

é é é é é é é é é é é é é é ..



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Děkuji vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Veronice Gígalové, za inspirativní vedení a trpělivost.

Úvodé	6
1. Cíle a metodyé	8
2. Adaptace a orientace pracovníkŮé	9
2.1 Adaptační procesé	9
2.2 Cíl adaptaceé	9
2.3 Psychologická smlouvaé	10
2.4 Adaptace pracovní a sociálníé	11
2.5 Organizační kulturaé	14
2.5.1 Organizační kultura společnosti XYé	15
2.6 Orientace a její oblastíé	17
2.7 Postup implementace adaptaceé	18
3. Adaptační proces v organizacié	23
3.1 Představení společnostié	23
3.1.1 Historie společnostié	24
3.1.2 Implementaceé	24
3.1.3 Vize, poslání, hodnotyé	25
3.1.4 Organizační strukturaé	25
3.2 Personální obsazeníé	28
3.2.1 Personální odděleníé	28
3.2.2 Pohyb pracovníků v organizacié	29
3.3 Získávání a výběr pracovníkůé	30
3.4 Přijímání nových pracovníkůé	31
3.5 Uvádění pracovníků do organizaceé	32
3.5.1 Orientační balíčeké	32
3.6 Adaptační dobaé	34



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

***Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features***

ete Thank you for using PDF Complete.

rade to and Expanded Features

3.7.2 Průběžné vyhodnocování

3.7.3 Zkonkrtnění adaptačního procesu

3.8 Personální statistika

4. Vyhodnocení adaptačního procesu

4.1 Návrh opatření ke zlepšení adaptačního procesu

Závěr

Prameny a použítá literatura

Seznam obrázků

Seznam příloh

Přílohy

Anotace

Zadání bakalářské práce

Firmy se dnes nepotýkají jen s úkolem zajistit pro svou činnost obchodní zakázky a snížením nákladů dosahovat zisku, nýbrž významnou součástí jejich působení na trhu je rovněž schopnost tyto zakázky kvalitně a co nejefektivněji zajišťovat.

K tomu ovšem spojuje ve všech oborových sektorech hospodářství potřebují především kvalitní zaměstnance, bez nichž by sebelepší technika a manažerské postupy byly nedostatečné. Jedním z klíčových úkolů těchto společností, resp. jejich personální politiky, je tedy nejen umět takové zaměstnance na trhu práce najít a vybrat do určitých pracovních pozic, nýbrž si jejich pracovní výkon také udržet. A v tomto ohledu právě hraje významnou roli adaptací proces zaměstnanců ve firmě.

Firmy vynutí velké úsilí a zároveň nemalé náklady na vyhledávání a výběr zaměstnanců. Po fázi výběru nejvhodnějších uchazečů z pracovního trhu a jejich následném přijetí, resp. uzavření pracovní smlouvy, je jejich největším zájmem nové pracovníky co nejdříve adaptovat na podmínky a práci v nové organizaci. Důležitě je přitom nejen co nejrychlejší dosažení požadovaného pracovního výkonu, ale také - a to bývá často opomíjeno - sladění nového pracovníka s organizační kulturou a cíly dané organizace natolik, aby i on měl zájem a motivaci v organizaci zůstat. Je to jeden z neefektivnějších způsobů, jakým dosáhnout co nejproduktivnějšího pracovního výkonu na dané pozici a zároveň tento postup usnadňuje další činnosti příslušné organizace.

Zaměstnanci, kteří se cítí být identifikováni s firmou, v níž pracují, jsou méně náchylní k řadě lidských tendencím a hledáním jiných zaměstnavatelů. Tato skutečnost se samozřejmě pozitivně odráží na nákladech společností vynaložených na zavedení a školení zaměstnanců, umožňuje jim co nejlépe využívat předností každého z nich k cílům firmy. Vytváší tak zároveň prostor personálnímu oddělení firmy k další motivací práci s již zapracovanými zaměstnanci.

Svoji práci jsem rozdělila do tří částí. V první je stanoven cíl, který si práce klade a metody použité při jejím zpracování.

Ve druhé části se zabývám teoretickými východisky pro adaptaci nových pracovníků. Jedná se zejména o terminologické ukotvení adaptačního procesu a důležitosti s ním souvisejících. Vyžaduje pozornost je zde rovněž především organizační kultura, zejména pro její významnou úlohu při seznamování nového pracovníka s organizací.

Třetí | ást této práce je v|nována problematice adaptace nových pracovník| v praxi. Úvodní pasá| je p|edstavuje spole|nost XY (jak je nazývána spole|nost vybraná pro tuto práci), popis její | innosti, organiza| ní struktury apod. Dále následuje samotný popis pr|b|hu p|jíání nových pracovník| a jejich zapracování.

Ve spole|nosti XY byla po dobu n|kolika m|síc| sledována skupina nových pracovník|, a to od jejich nástupu do pracovního pom|ru po celou dobu jejich adaptace. Adapta| ní proces ve spole|nosti je zde popsán ve v|ech sledovaných | innostech a porovnán s doporu| enými postupy.

Čtvrtá | ást je v|nována vyhodnocení pr|b|hu adapta| ního procesu ve spole|nosti XY a dopln|na o návrhy dopln|ní sou| asného adapta| ního procesu ve spole|nosti tak, aby vedl ke zvý|ení po| tu t|ch p|jatých zaměstnanc|, kte| adapta| úspěšn| projdou a stanou se p||rozenou sou| ástí firmy.

Cílem bakalářské práce je popis a analýza průběhu adaptačního procesu ve společnosti XY, a to za pomoci teoretických poznatků. Zároveň zjistí případných nedostatků a návrh opatření vedoucích ke zlepšení adaptačního procesu.

V bakalářské práci je popsán adaptační proces od nástupu zaměstnanců do pracovního poměru až po ukončení jejich adaptačního procesu. Poznátky přitom vycházejí z dlouhodobé stáže v konkrétní obchodní společnosti. Popis adaptačního procesu je vypracován na základě pozorování zaměstnanců, rozhovorů s nově přijatými zaměstnanci a dále důkladné analýzy interních dokumentů společnosti, které souvisí s personální agendou nově přijímaných pracovníků, organizační strukturou a způsobem fungování společnosti.

2.1 Adaptace pracovníka

Výběr a získání kvalitního zaměstnance je složitý a často i finančně náročný proces, při kterém se organizace snaží pro každou pracovní pozici získat nejvhodnějšího možného kandidáta z trhu práce i z působení v jiné firmě. Pokud se podaří takového člověka pro danou práci získat uzavřením pracovního vztahu, je zájmem každé organizace tohoto zaměstnance udržet. Z toho důvodu by měla být věnována dostatečná pozornost každému novému získanému zaměstnanci, přičemž je důležité, aby hned od počátku byla jasná vzájemná očekávání, a to jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. K tomu, aby se nový zaměstnanec bezproblémově zapojil do organizace, slouží adaptace proces. Tento proces může významně ovlivnit sociální aspekty práce, vztah k dané organizaci, dále vztahy ke spolupracovníkům, pocit sounáležitosti s firmou a jejími cíli a postupy apod.

2.2 Cíl adaptace

Cílem adaptace ze strany zaměstnavatele je bezproblémové začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu, zapojení do pracovní skupiny i kolektivu tak, aby bylo dosaženo optimálního pracovního výkonu v co nejkratší době. V průběhu adaptačního procesu by měla být zaměstnanec seznámen s firemními cíli, s tím, co označujeme jako vizi firmy. Firma bude nejlépe dosahovat svých cílů, pokud je její zaměstnanci přimou za své. Pokud pracovník přijme organizační cíle za své, znamená to, že k nim má pozitivní vztah a identifikuje se s nimi. Pro efektivní dosažení těchto cílů je tedy nezbytné, aby je zaměstnanec znal a mohl v tyto cíle dít. Adaptace by tedy měla pomoci pracovníkovi vytvořit si v co nejkratším čase pozitivní vztah k podniku. Tím se zvýší pravděpodobnost jeho stabilizace a naopak se sníží pravděpodobnost jeho brzkého odchodu z firmy.

Cíle adaptace je možno vyjádřit i z pohledu pracovníka. Bedrnová i Nový a kol. uvádí hlavní cíle začlenění adaptačního procesu z hlediska pracovníka následovně:

- co nejlepší a co nejrychlejší zvládnutí pracovních požadavků na něj kladených
- získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry

o struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do
podniku (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 322).

Pro nového pracovníka je rychlost zapracování podstatná pro jeho stabilizaci ve firmě. Stabilní zaměstnání nabízí pracovníkovi perspektivu do budoucnosti, zejména pro rozvoj jeho osobního potenciálu v podobě kariérního růstu.

Cíle, které by měly být naplněny při uvádění nových pracovníků do podniku, definuje rovněž Armstrong:

- Nový pracovník by měl překonat počáteční fázi, kdy se mu vše jeví neobvyklé a cizí.
- Vytvořit v mysli pracovníka pozitivní postoj a vztah k podniku, čím se zvýší pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosažení žádoucího pracovního výkonu pracovníka v co nejkratší době (Armstrong 1999, s. 485).

Ve sledované organizaci bych jako hlavní cíl adaptace nového pracovníka z hlediska zaměstnavatele uvedla co nejrychlejší začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu, respektive schopnosti podávat samostatný pracovní výkon v požadované úrovni v co nejkratším čase. Důraz je kladen zejména na samostatnost a efektivitu produktivity práce.

2.3 Psychologická smlouva

Každý nový pracovník uzavírá při nástupu do zaměstnání pracovní smlouvu, která svými ustanoveními, vyplývajícími z aktuálních zákonných předpisů, přesně vymezuje práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele. Kromě tohoto písemného aktu však vznikají další, neformální očekávání, a to jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Soubor těchto nepsaných očekávání na obou stranách se nazývá psychologickou smlouvou. Jak zjednodušeně uvádí Foot a Hook, mnohé se v psychologické smlouvě předpokládá, ale není to vysloveno (Foot, Hook 2002, s. 148i 149).

Psychologickou smlouvou se v literatuře zabývá například Bělohlávek, jehož popis konkretizuje očekávání ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Očekávání obou stran popisuje následovně:

odpovídající plat, pracovní dobu, výhody, jistotu
odpovídající kvalifikaci, slušné a spravedlivé zacházení apod.

- Zaměstnavatel pak očekává, že pracovník bude jednat v souladu se zájmy zaměstnavatele, dodržovat mlčenlivost o skutečnostech, které nemají proniknout na veřejnost, bude usilovně pracovat ve prospěch zaměstnavatele (Bílohlávek 1996, s. 126).

Tato výše popsaná vzájemná očekávání mohou sehrát důležitou roli v procesu adaptace pracovníka. Podle toho, jak jsou naplněna očekávání jednotlivých stran, může probíhat adaptace nového pracovníka úspěšně a vést k bezproblémovému začlenění do pracovního procesu, stejně jako do pracovního týmu. V této souvislosti je třeba poznamenat, že v praxi se někteří zaměstnavatelé příliš soustředí na dodržení formálních aspektů (zejména smluvních) v oboustranném vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec a zmíněné neformální aspekty pracovní adaptace někdy podceňují. V takových případech často nedochází k úspěšnému zapojení nového pracovníka do pracovního kolektivu a efektivita jeho zapracování a následně pracovního výkonu nebývá vysoká.

Ze sledování ve firmě XY vyplynulo, že nově přijatí pracovníci očekávají zejména odpovídající plat, který přes podání optimálního pracovního výkonu poskytuje platový průměr obvyklý v místě výkonu práce. Není zřejmé, zda si uvědomují možnosti finančních postihů v případě nenadálých událostí v souvislosti s výkonem jejich práce a s tím spojenou možnost poklesu příjmů. Dále je pro ně důležité stabilní zázemí velké firmy, poskytnuté pracovní pomůcky, pracovní oděvy a podobně. Důležitým očekáváním pro mnohé zaměstnance je také možnost firemní péče, která může být čerpána po uplynutí zkušební lhůty.

2.4 Adaptace pracovní a sociální

Adaptace je definována jako přizpůsobení se něčemu. Jak uvádí Bedrnová a kol., představuje adaptace jednotu aktivních a pasivních forem sepnutí člověka s prostředím. Prostředí se přizpůsobuje člověku a člověk prostředí (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 321). Tuto definici je možno použít i v případě adaptace nového pracovníka, nebošit lze chápat jako přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí. Nástupem do nového pracovního poměru přichází pracovník do nového, pro něj neznámého prostředí, kterému se musí přizpůsobit. Prostředí je v případě nástupu do

obvykle je tedy očekáváno přizpůsobení se tomuto prostředí.

Adaptace v novém pracovním prostředí probíhá obvykle ve dvou dimenzích. Jedná se o sociální adaptaci a adaptaci pracovní.

V rámci **sociální adaptace** hovoříme o zařazení jedince do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině, resp. zařazení do sociálního systému celé organizace. Jedná se o seznámení se s ostatními pracovníky organizace, s jejich vzájemnými vztahy a způsoby jejich jednání.

Pro vymezení pracovní adaptace jsem použila definici, kterou uvádí Jandourek: **Adaptace pracovní** je výsledek procesu konfrontace mezi požadavky kladenými na pracovníka přecházejícího do nového pracovního prostředí a jeho předpoklady pro nové pracovní zařazení. Součástí tohoto procesu je jak zvládnutí nároků pracovního prostředí, tak porozumění fungování organizace jako celku. (Jandourek 2001, s. 12).

Pracovní i sociální adaptace jsou procesy, které spolu vzájemně souvisí, navzájem se ovlivňují a prolínají. Tyto procesy od sebe nelze oddělit. Aby byla adaptace nového pracovníka úspěšná, je třeba zvládnout obě tyto roviny adaptace.

Adaptace v podniku probíhá dvěma způsoby, a to způsobem formálním a neformálním. V prvním případě se jedná o šzený, plánovitý proces. Ten je zajišťován personálním oddělením dané společnosti. V případě druhém jsou to vzájemné vztahy a interakce mezi novým pracovníkem a jeho dalšími spolupracovníky. Právě tyto vztahy jsou důležité pro zařazení nového pracovníka do pracovního kolektivu a zásadně ovlivňují způsob, jak se s tímto kolektivem sžije. Pokud se podaří na pracovišti vytvořit dobré mezilidské vztahy, může se jednat o jistý druh motivace k práci, pracovník v takovémto pracovišti pracuje rád.

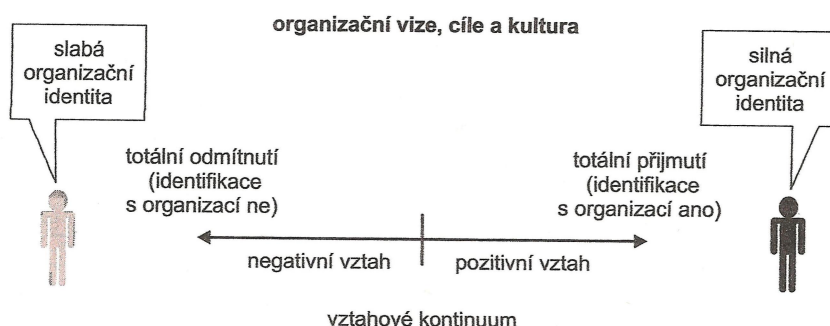
Z výše uvedených definic vyplývá, že pracovní a sociální adaptace je jednou z důležitých činností a nedílnou součástí personálního managementu. Zařazení adaptacího procesu do systému personálních činností je graficky vyjádřeno v následujícím obrázku. Toto členění procesu personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie uvádí Bedrnová, Nový a kol. (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 297).



Obr. 1. 1 Rozhodující procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie

Z obrázku vyplývají návaznosti a vazby jednotlivých činností z hlediska psychologie a sociologie. Tedy že pracovní a sociální adaptace je následnou činností po přijímání a rozmísťování nových pracovníků. V případě dobře provedeného adaptačního procesu navazují další činnosti jako je vzdělávání pracovníků, motivace a další. V průběhu adaptačního procesu ovšem dochází k hodnocení i průběžnému i

k organizační kultuře jsou zkoumány a popisovány. Pro popis vztahu zaměstnanců k organizační kultuře Novotná a definování Novotné. Ta uvádí, že pokud se zaměstnanec identifikuje s kulturou organizace a případně sdílí její vizi, posiluje tím svoji organizační identitu, cítí tedy, že do organizace patří. Pokud ale jsou jeho vztahy k organizační kultuře odmítavé, je také jeho organizační identita slabá, organizace je mu cizí. Graficky je vztahové kontinuum znázorněno v následujícím obrázku (Novotná 2008, s. 64-65).



Obr. 1.2 Vztahové kontinuum

2.5.1 Organizační kultura společnosti XY

Ve společnosti XY jsou vyzdvihovány takové znaky firemní kultury, které vedou jednak k efektivnímu zavádění vnitřních norem a zároveň takové, které posilují vnímání společnosti jako celku z vnějšího pohledu zákazníka, obchodního partnera či veřejnosti.

V první oblasti se jedná o důraz na osobní zodpovědnost nejen při výkonu práce, ale i při jejím zadávání, zejména v oblasti srozumitelnosti, konkrétnosti a termínování jednotlivých zadání. Bez toho, aby si zaměstnanci na nejvyšších úrovních pracovního zařazení tyto hodnoty osvojili a přijali za své, tedy jako přirozený projev výkonu svého pracovního zařazení, nemají příliš možností obstát v delším časovém horizontu v tempu společnosti. Tato myšlenka je vztahována všem nově přichozím zaměstnancům, opakovaná všem současným a její osvojení je pravidelně konfrontováno s plněním jednotlivých úkolů, také v porovnání s ostatními zaměstnanci.

em firmy na konkrétní zodpovědnosti za svůj úsek
celkové hodnocení.

Druhá oblast znaků firemní kultury je její, sem spadá celá řada znaků
vnějšních a vnitřních. Jsou to jednak prvky jednotného oblečení všech zaměstnanců,
kteří přicházejí do kontaktu s vnějším prostředím osobně, zejména tedy se zákazníky.
Svým jednotným, kvalitním a upraveným zevnějkem tak dávají najevo soulad s pevnou
a kvalitní šzenou firmou, stejně jako s vnější a vnitřní úpravou vozového parku. Zde se
jedná rovněž o stejný prvek jednotlé vizuální kultury loga společnosti, zvýrazněné
převládajícím stejným typem vozové techniky.

Stejně jako je pořádek vyžadován a prezentován u zaměstnanců v jejich vnější
úpravě oblečení, tak je reprezentován i úpravou jednotlivých vozidel, a to jak z jejich
vnější části (umytá vozidla bez oprýskaných nápisů), tak i u vnitřního prostředí vozidel.
Všechna tato opatření doplňují vizitku společnosti a formu jejího prezentování
navenek.

Součástí firemní kultury je i přetvořený tlak na osvojování si nových dovedností a
znalostí, a to jak při používání nejmodernější komunikací a výpočetní techniky, tak i
v oblasti cizích jazyků, manažerských dovedností apod.

Avšak všechna tato zmíněná opatření by pozbývala smyslu, kdyby nebyla
doprovázena nejpodstatnějším faktorem, totiž samotným jednáním a chováním
zaměstnanců firmy. Je to jednak důraz na slušné a vstřícné chování vůči i zákazníkům a
společenskému prostředí a zároveň na jasné stanovené principy komunikace s vnějším
prostředím u všech zaměstnanců společnosti, kteří komunikují s obchodními partnery.
Patří sem především rychlá, kompetentní a konkrétní reakce na poptávku i vstřícná a
kompetentní reakce na stížnosti apod.

V principu se jedná o skutečnost, že každý jednotlivý zaměstnanec reprezentuje
nikoliv jen sám sebe, ale celé uskupení firem společnosti a že zavedené standardy a
způsoby jednání mají být závazné pro všechny zaměstnance napříč regiony i
pracovním zařízením.

Tyto vnitřní znaky firemní kultury jsou stejně důležitě jako ony vnější, tedy
vizuální úprava zevnějku a snadná identifikovatelnost zaměstnanců firmy. Všechny
podobné projevy dané firemní kultury pomáhají odlišit výkon společnosti od jiných
konkurenčních firem na trhu a potvrzují hlavní sdělení, kterého má být dosaženo, totiž
pořádek, spolehlivost a kompetenci.

procesu u nových zaměstnanců je orientace. Pro objasnění pojmu orientace uvádím jako příklad některé definice, které jsou použity v literatuře. Koubek definuje orientaci jako "zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na firmu, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že dostanou všechny potřebné informace, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro špičkový výkon práce, pro kterou byl přijat." (Koubek 2007, s. 141).

V jiné literatuře uvádí Koubek následující definici: "Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracovního i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popř. pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí." (Koubek 2009, s. 192).

Vedle jiných autorů se i Armstrong v literatuře zabývá orientací v souvislosti s uváděním nových pracovníků do organizace. Důvody, proč je třeba věnovat pozornost uvádění nových pracovníků, lze následovně:

- **Snížení nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků.** Jedná se o náklady, které je v případě jejich odchodu nutno vynaložit na získání náhradních pracovníků, jejich uvedení do organizace, náklady na zvýšenou kontrolu nového pracovníka apod.
- **Zvýšení oddanosti.** Oddaný pracovník se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a v zájmu organizace usilovně pracovat. Organizaci je třeba prezentovat jako tu, pro kterou stojí za to pracovat.
- **Objasňování psychologické smlouvy.** (charakterizována na str. 7) Systém uvádění pracovníka do organizace může ukázat, jaké normy chování a hodnoty organizace od pracovníka očekává. Organizace pak nové pracovníky seznámí s tím, jak to u nich chodí.
- **Urychlování pokroku v učení.** Pro dosažení požadovaného výkonu se noví pracovníci musejí učit. Délka a intenzita tohoto učení může být různá, je však důležité, aby učení probíhalo plánovitě a systematicky.

Nové pracovní prostředí. Noví pracovníci se rychleji začínají, pokud adaptace probíhá hladce. Kvalitu této adaptace však ovlivní pouze omezení, zde je důležité, jak je vytvořen systém i program uvádění pracovníka do organizace. (Armstrong 2002, s. 406-407).

Orientace pracovníků probíhá v několika oblastech. Koubek dělí orientaci do tří oblastí:

- **Celoorganizační (celopodniková) orientace.** Tato je společná pro všechny pracovníky v organizaci, bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. Jedná se o obecné informace o organizaci.
- **Útvarová (skupinová, týmová) orientace.** Tato se týká organizační jednotky, v níž je pracovní místo, které nový pracovník obsazuje. Postihuje některé zvláštnosti a detaily práce v organizační jednotce i pracovní skupině.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo.** Odlišuje se obsahově podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek 2009, s. 193 i 194).

Nový pracovník se při nástupu do zaměstnání musí seznámit se všemi uvedenými sférami orientace. Aby se mohl správně adaptovat na nové pracovní prostředí, je nutné, aby se v tomto prostředí zorientoval. Jedním z těch, kteří jsou mu nápomocni v této orientaci, je šéf pracovník, který jej do organizace uvádí. Ten má novému pracovníkovi poskytnout ucelený soubor informací o podniku, který zahrnuje informace o firemní kultuře, organizační struktuře, pracovním režimu apod. Orientace v dalších oblastech je již realizována na pracovišti s bezprostředním nadřízeným, případně pracovníkem, který je pověřen vedením adaptace u konkrétního člověka ve firmě.

2.7 Postup i inností při adaptačním procesu

Adaptace i orientace na novém pracovišti je plánovitý proces, který zabezpečuje personální oddělení a významně se na něm podílí bezprostřední nadřízený. Ten je rozhodujícím subjektem, který šef adaptační proces.

Postup i inností šefického pracovníka při začínání nového pracovníka je graficky znázorněn na str. 20, takto jej uvádí v literatuře Bedrnová i Nový.

přehledně ukazuje posloupnost jednotlivých činností a
edrnová, Nový 1998, s. 324 a 325).

Jednotlivé činnosti vedoucího pracovníka při adaptaci ním procesu, které jsou uvedeny v tabulce, je možno konkretizovat následovně:

1. Bezprostřední vedoucí pracovní skupiny, do které nový pracovník vstupuje, se nejprve musí seznámit s problematikou adaptace a metodami, které jsou ve firmě při řízení adaptací ním procesu používány. Jednou z nich mohou být dílčí adaptací ní programy. Jedná se o soubor opatření, ve kterém je upřesněna adaptace určité kategorie pracovníků. Jsou zároveň i metodickým návodem, jak by měly být zpracovány adaptací ní plány pro jednotlivé pracovníky. Bezprostřední vedoucí by měl mít co nejpečlivější informace o jednotlivých pracovních pozicích, pracovních místech, protože adaptací ní plány jsou tvořeny v závislosti na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude nový pracovník vykonávat.
2. Po absolvování nezbytných administrativních úkonů by měl následovat nástupní pohovor bezprostředního vedoucího s nově přijatým pracovníkem. Nový pracovník získává některé informace o firmě již před vznikem pracovního poměru, v době, kdy se uchází o zaměstnání. Firma má nějakou pověst na veřejnosti, působí nějakým dojmem a uchazeč o zaměstnání se na základě názoru, který si o firmě vytvořil, rozhoduje, zda se o pracovní místo ve firmě ucházet či nikoliv. Po přijetí do pracovního poměru jsou novému pracovníkovi o firmě poskytnuty informace interního charakteru. Informace se týkají firmy, jejích firemních cílů, tradic. Tyto informace může novému pracovníkovi řídící poskytnout bezprostřední vedoucí při nástupním pohovoru, mohou však být doplněny písemným materiálem. Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem by měl rovněž sloužit k upřesnění očekávání, se kterými pracovník na nové pracovní místo nastupuje.

Obr. 3 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka:



se s problematikou adaptace a používání
ní prostředky jejího šíření
typové adaptační plány apod.

2. Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem - informace o podniku,
jeho cílech, tradicích a perspektivách, o principech systému práce

3. Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo -
seznámení pracovníka s pracovním

4. Představení nového pracovníka pracovní skupině -
charakteristika nového pracovníka - jeho odbornost, praxe

**5. Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími
členy** - zastoupení profesí a přehled odbornosti členů apod.

**6. Určení garanta nebo konzultanta z řad zkušených a osobnostně
vhodných pracovníků**

7. Zpracování plánu nebo programu adaptace - v závislosti
na individuálních charakteristikách nového pracovníka

**8. Průběžné sledování pracovníka při práci a jeho zařezování
do pracovní skupiny** - poskytování zpětné vazby o výsledcích

9. Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu

10. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace

en na konkrétní pracovní místo. Nový pracovník je v této fázi podrobněji seznámen se svým pracovištěm, podmínkami práce a úkoly, kterými je pověřen a bude je vykonávat. Popis konkrétního pracovního místa bývá někdy definován v tzv. náplni práce.

4. Představení nového pracovníka pracovní skupině je další fází adaptačního procesu. Pro členy pracovní skupiny, do které vstupuje, jsou podstatné informace týkající se jeho odbornosti, dosažené kvalifikace, délky praxe a předchozího pracovního působení.
5. Rovněž se nový pracovník musí seznámit s pracovní skupinou, do které vstupuje. Jsou mu poskytnuty informace o jednotlivých profesích a odbornostech, které jsou ve skupině zastoupeny. Dále pak informace o normách, zvyklostech, tradicích pracovní skupiny, které mají novému pracovníkovi pomoci získat očekávané a žádoucí chování v pracovní skupině.
6. Z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků je určen a novému pracovníkovi přidělen tzv. garant, který jej bude provázet po dobu jeho adaptace. Garant se snaží novému pracovníkovi usnadnit jeho začlenění do pracovní skupiny, podrobně mu vysvětlí práce a jeho úkoly. Vede jej k samostatnosti, napomáhá získání sebedůvěry nového pracovníka.
7. Garant se ve spolupráci s novým pracovníkem podílí na zpracování i doplnění plánu adaptace. Tento je vytvořen i dopracován na základě individuálních charakteristik nového pracovníka. Podle druhu a charakteru práce je upravena i délka jednotlivých fází adaptace. Působení adaptačního plánu musí být respektována i úroveň vzdělání, kterého příslušný pracovník dosáhl, rovněž pak délka jeho praxe. Adaptační plán má být sestaven s ohledem na individuální specifika pracovníka, mají v něm být zohledněny potřeby pracovníka i firmy.
8. Pracovní výsledky nového pracovníka jsou garantem neustále sledovány a průběžně hodnoceny. Totéž se týká i začleňování nového pracovníka do pracovní skupiny. Garant poskytuje novému zaměstnanci zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba má rovněž sloužit k zodpovězení otázek a pomoci k objasnění některých nejasností, případně nedorozumění týkajících se výkonu pracovní pozice.

o plánu by mělo být pravidelné a systematicky
částí těchto kontrol mohou být i pohovory s novým
o pohled na firmu a případné problémy při adaptaci
mohou být pro firmu velmi přínosné a podnětné. Například při výběru
nových zaměstnanců nebo při další tvorbě adaptačních plánů pro nové
zaměstnance.

10. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace slouží firmě především k ověření
správnosti nastavených procesů pracovní adaptace. Především
pochoptelné ke zjištění, zda byl pro zvolenou pracovní pozici vybrán a do
pracovního poměru přijat vhodný kandidát. Stejnou důležitost jako
vyhodnocení výběru a přijímání nového zaměstnance má rovněž ověření
nastavení adaptačního procesu ve firmě. Je zvolený adaptační plán vhodný
pro danou pozici a pracovníka? Je délka adaptačního procesu optimálně
zvolena?

3.1 Představení společnosti

Společnost, která mi poskytla informace a materiály potřebné k vypracování mé bakalářské práce, si nepřála být jmenována. Z tohoto důvodu bude v mé bakalářské práci používán fiktivní název společnost XY

V této společnosti jsem v průběhu několika měsíců ve spolupráci s jejími personálními pracovníky sledovala, jak probíhá proces adaptace skupiny nových pracovníků od nástupu do pracovního poměru po celou dobu jejich adaptace, případně do ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Doba adaptace nových pracovníků byla ve firmě XY stanovena na dobu tří měsíců, je tedy totožná s dobou zkušební.

Společnost XY sídlí ve městě střední velikosti v kraji, který nevykazuje větší odchylky od průměrných ekonomických a společenských ukazatelů. Je společností vzniklou v roce 1992 formou privatizace, přeměnou od doby založení došlo k jejímu postupnému rozšiřování formou obchodních akvizic. Přes tento rozšiřování byl však kladen důraz na zachování hlavních činností firmy a nedošlo tak k zásadnějšímu posunu v jejím průvodním předmětu podnikání.

Hlavním předmětem podnikání firmy je osobní a nákladní doprava, doplněná o servisní a opravářskou činnost v autorizovaném provozu. Doplňkovou činností společnosti je pronájem nemovitostí, který však doplňuje hlavní předmět podnikání jen velmi okrajově.

Společnost je nyní tvořena několika samostatnými firmami podnikajícími v jednom uskupení, přeměnou odlišné regionální zaměření zmíněných firem umožňuje využívat různé trhy. Společnosti to rovněž umožňuje získávat úspory z rozsahu přesnižování nákladů přesízení a správou jednotlivých firem. Jednotlivé firmy navíc disponují odloučenými pracovišti, resp. provozovnami, které usnadňují a zlevňují zajištění provozu v odloučených lokalitách.

Společnost patří mezi největší firmy v oboru, a to jak podílem na trhu, počtem techniky, tak i zaměstnanců. Jejich počet se pohybuje okolo 1 500 osob, přeměnou podíl řídících a administrativních pracovníků je v řádu jednotek procent z celkového počtu zaměstnanců. Společnost je vlastněna českým kapitálem a řízena českým managementem. Předmět podnikání jí umožňuje získávat zakázky jak na českém trhu, tak i na trzích zahraničních. Její dosavadní stabilita, zkušenosti na trhu a spolehlivost

3.1.1 Historie společnosti

Společnost vznikla formou privatizace v roce 1992, působila v prvních letech existence se zaměřila na stabilizaci a zlepšení základních činností firmy. Mezi první úkoly patřilo vedle zajišťování zakázek také stanovení standardů poskytovaných služeb, kontrola jejich kvality a zefektivňování řídicích procesů společnosti. Dalším z důležitých úkolů byla analýza nákladů, resp. nákladovosti při zajišťování hlavních činností firmy a následné zavádění efektivních opatření směřujících ke snížení nákladů.

Po úspěšném zavedení výše zmíněných opatření a po akumulaci vlastních kapitálových zdrojů prošla společnost v průběhu 90. let a následně po roce 2000 k akvizici činnosti. Předmětem jejího zájmu byly společnosti nejen z regionu, nýbrž i ze vzdálenějších oblastí České republiky, které se zabývaly podobným předmětem podnikání.

Ve všech těchto získaných firmách byly vedením společnosti zaváděny stejné řídicí a administrativní postupy a stanovovány výkonové normy. Cílem bylo sladit způsob řízení firem i jejich náklady se zavedenými normami společnosti.

Společnost XY klade důraz také na rozvoj IT technologií, které jí umožňují vysokou míru konkurenceschopnosti v oblasti poskytovaných služeb, které ale také přispívají k efektivní politice řízení nákladů. Tato opatření zásadně přispěla k překonání částečného poklesu poptávky ze strany zákazníků v období hospodářského útlumu po roce 2008 a s tím spojeným výkyvem na trhu.

Dalším významným faktorem v činnosti společnosti je snaha o získávání a obnovování certifikátů kvality ISO, což jí umožňuje účast ve výběrových řízeních na domácím i zahraničních trzích.

3.1.2 Předmět činnosti organizace

Hlavní činností společnosti je hromadná, resp. veřejná i neveřejná autobusová doprava. Dále přeprava zboží v tuzemské, resp. mezinárodní přepravě a servisní a opravárenská činnost v autorizovaném provozu. Vedlejšími činnostmi organizace je například provozování úpíacích stanic, reklamní činnost, pronájem nemovitostí.

Hodnoty společ nosti

Vize společ nosti:

- trvalý a stabilní rŮst hodnoty společ nosti
- povŮst dlouhodobŮ spolehlivŮho, zkuŮenŮho a flexibilnŮho poskytovatele sluŮeb v oboru
- solidnŮ a spolehlivý partner pro zamŮstnance a obchodnŮ partnery.

Posláním společ nosti je:

- zajistit akcionáŮm společ nosti stabilnŮ rŮst hodnoty jejich akciových podílŮ
- podnikat s vŮdomŮm společ enské zodpovŮdnosti a s vŮdomŮm zodpovŮdností vŮŮ i ŮivotnŮmu prostŮedí
- pŮedstavovat stabilnŮ a inovativnŮ prostŮedí pro zamŮstnance společ nosti s moŮností dalŮího osobnŮho rozvoje.

Hodnoty společ nosti:

- spokojenost zákaznŮka se sluŮbami společ nosti
- zájem o rozvoj vztahŮ s dlouholetými zákaznŮky
- povŮst solidnŮ a stabilnŮ společ nosti
- dŮŮraz na výkon a zodpovŮdnost
- flexibilita a pŮŮravenost na dalŮí vzdŮlávání vlastnŮch zamŮstnancŮ
- respektování pravidel.

3.1.4 OrganizaĹ ní struktura

OrganizaĹ ní struktura společ nosti je nastavena s ohledem na jasnou majetkovou strukturu společ nosti a zároveň pŮŮpŮsobena hlavnŮ Ůinnosti firmy. Na vrcholu ŮdŮí struktury je generálnŮ Ůeditel, kterŮmu podlŮhá finanĹ ní Ůeditel, obchodnŮ Ůeditel, vedoucí IT a analytickŮho oddŮlenŮ a vedoucí právnŮho oddŮlenŮ v rámci generálnŮho Ůeditelství. Tyto pozice, resp. tato oddŮlenŮ zajiŮŮují Ůinnosti pro celé uskupenŮ firem ve společ nosti, pŮŮemŮ jsou zároveň vŮŮ i generálnŮmu Ůediteli zodpovŮdné za jejich fungování v rámci celŮho uskupenŮ.

GenerálnŮ Ůeditel zároveň pŮŮmo ŮdŮí ŮeditelŮ jednotlivých firem uskupenŮ jako provoznŮ ŮeditelŮ, kteŮ jsou zodpovŮdnŮ za chod svŮŮených provozŮ. Z hlediska ŮŮenŮ

ice, pš emg jejich náplní práce je provozní chod v rámci
sti ostatní, tedy finanční šzení, úletnictví, právní služby,
spadající do náplní innosti jednotlivých oddělení
generálního šeditelství.

V pšpadě se vyskytnou situace, které se vymykají běžnému nastavení této
šdící struktury, je generálním šditelem sestaven šeditelský projektový tým k vyšzení
vzniklé situace, a to napš uvedenými šdícími pozicemi s pružným urč ením
zodpovědných osob.

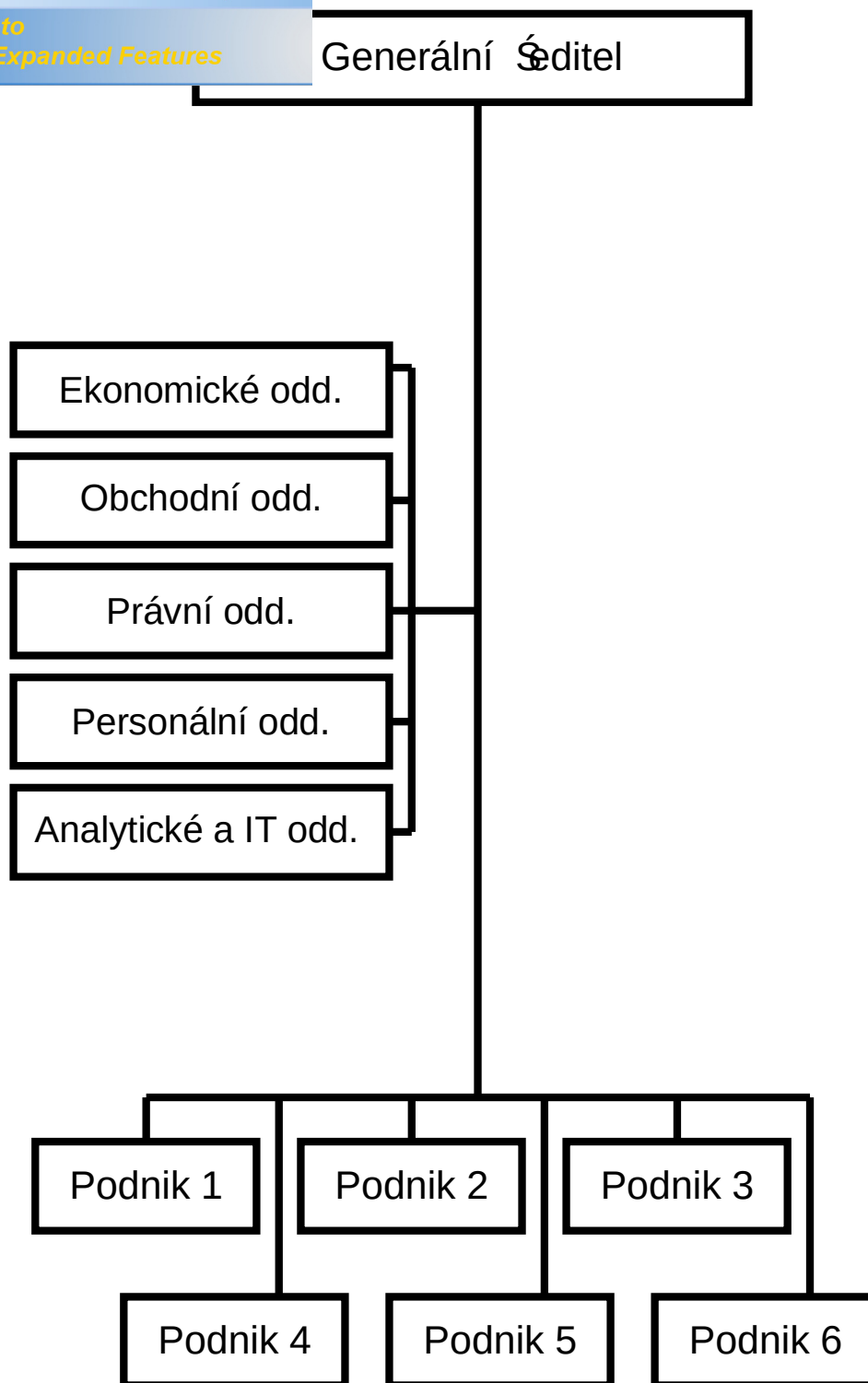
Pšdností tohoto modelu šzení je pšhledný a relativně velmi pšmý zpřsob
šzení bez mezilánk, které by rozměřovaly zodpovědnost za jednotlivé innosti,
resp. zpřsobovaly časové prodlevy v šzení. Tento zpřsob šdící struktury zároveň
vytváší silnější tlak na jednotlivé pozice a jejich zodpovědnost a znemožňuje, resp.
znesnadňuje rozměřování kompetencí.

Pro jasnější pochopení organizační struktury pšpojují grafické znázornění na
str. 27, ze kterého vyplývají vztahy ve společnosti XY, zejména pšmá podšzenost
jednotlivých závodů i jednotlivých oddělení generálnímu šediteli.

Na vrcholu organizační struktury se nachází pozice generálního šditele, který
pšmo šdí dvě hlavní organizační složky, a to oddělení generálního šeditelství
soustředěné na jednom místě v centrále společnosti a zároveň gest odloučených
pracovišv podobě jednotlivých firemních provozů.

Generální šeditel zadává tedy úkoly jak dlouhodobého tak i krátkodobého
charakteru pšmo všem oddělením. Na základě provozních potřeb pak stejně pšmo
zadává operativní úkoly napš danou organizační strukturou, a to na základě modelu
projektového šzení. Ve všech takových pšpadech zodpovídá pověšený projektový
manažer opně pšmo generálnímu šediteli.

Úkolem jednotlivých oddělení obou organizačních složek je kromě plnění
zadaných úkolů také stále vyhodnocování vlastní innosti a s tím související reporting.
V pšpadě neplnění stanovených úkolů i pšed termínem jejich stanoveného ukonění je
potom povinností všech oddělení zároveň aktivní pšstup v podobě návrhu opatření
směřujících k nápravě. Úletem takového postupu je potenciálním problémům
pšedcházet, nikoliv šgit jejich důsledky



Obr. 1.4 Organizační struktura

První organizační složku tvoší tato oddělení generálního ředitelství: finanční oddělení, obchodní oddělení, personální oddělení, analytické a IT oddělení a právní oddělení. Tato oddělení v čele se svými řediteli, resp. vedoucími, ve své odborné

í služby pro všechna provozní oddělení. Jejich úkolem je
é společnosti, přičemž tato pravidla jsou po projednání a
em platná a závazná pro všechna oddělení celé
společnosti. Výjimky nejsou žádoucí a možné jsou pouze po projednání a
odsouhlasení generálním ředitelem společnosti.

Bez konkrétního pověření generálním ředitelem však tato odborná oddělení
generálního ředitelství nejsou oprávněna přímým ředit ostatní provozní oddělení.

Dalšími odděleními přímým řazenými generálním ředitelem jsou jednotlivé firmy
uskupení, které zajišťují provoz hlavní podnikatelské činnosti společnosti. V jejich čele
stojí ředitelé, zodpovědní za běžný chod činnosti jednotlivých firem, za výsledky
vyplývající ze stanovených úkolů a cílů společnosti a za řešení případných nedostatků
ve svěřených úsecích.

Takto zavedená struktura řazení společnosti je svým způsobem specifická. Její
organizace je výrazně závislá na osobě generálního ředitele společnosti, jeho
kompetencím, přehledu i pracovním nasazení. Na druhé straně je velmi přehledná a
její výhodou je skutečnost, že přenos jednotlivých zadání je přímý a váže se na jasnou
zodpovědnost příslušného ředitele, pověřeného řazením toho kterého oddělení.

3.2 Personální obsazení

Průměrný počet zaměstnanců společnosti XY činí 1 570 osob. Z tohoto počtu je
26 vedoucích (řídících) pracovníků. Administrativu a technicko-hospodářský chod firmy
zajišťuje 65 zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci se přímým podílejí na tvorbě
ekonomických výsledků firmy.

3.2.1 Personální oddělení

Personální oddělení ve společnosti XY je tvořeno třemi zaměstnanci. Oddělení
podléhá generálnímu řediteli a je součástí generálního ředitelství společnosti. Je řazeno
personálním ředitelem, jemuž jsou přímým podřízeny dva pracovníci. Jejich úkolem je
vedení veškeré personální agendy všech firem a provozů společnosti.

Personální oddělení zodpovídá také za další úkoly, jako je příprava a kontrola
nad zaváděním motiválních prvků zaměstnanců v jednotlivých profesích ve
společnosti. Dále pravidelné vyhodnocování vnitropodnikových soutěží, směřujících
zejména k oblasti úsporných opatření a zlepšovacích návrhů.

ve spolupráci s provozními řediteli podniků rovněž
itu výkonu řídících zaměstnanců v jednotlivých firmách
tím a v případě potřeby navrhuje personální opatření, aš
už v podobě dalších školení těchto zaměstnanců, motivací rozhovorů, případně
výměnu na konkrétních pracovních pozicích. Součástí pravidelných porad
s personálním oddělením je pro provozní ředitele také pravidelné vyhodnocování
uplynulých období s popisem silných a slabých míst, resp. stránek a návrh opatření.

Úkolem oddělení je rovněž strategie komunikace s veřejností ve vztahu
k oslovování a získávání potenciálních pracovníků. U zaměstnanců na úrovni
vedoucích míst potom v oblasti head-huntingu, resp. vytipování potenciálně
přenosných zaměstnanců u jiných firem.

Personální oddělení tedy zodpovídá jak za celopodnikovou personální agendu
společnosti, tak za jednotlivé dílčí úkoly stanovené generálním ředitelem, které buď
prostupují všemi společnostmi či se týkají jen některých firem uskupení. V takových
případech personální ředitel zodpovídá za prováděná opatření a je v tomto ohledu
nadřazen provozním ředitelům jednotlivých firem v rámci konkrétních projektových
školení.

3.2.2 Pohyb pracovníků v organizaci

Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců ve firmě XY dochází k pravidelnému
obměňování části těchto zaměstnanců. Díje se tak z důvodu odchodu do důchodu i
přechodu do jiného odvodu, odchodu na rodičovskou dovolenou, dále pak z důvodu
okamžitého ukončení pracovního poměru v případě porušení pracovních povinností,
odchodu zaměstnanců podáním výpovědi z jejich strany apod. Dalším důvodem
vyvolávajícím potřebu obsazení pracovního místa může být pracovní postup v rámci
organizace, například v případě kariérního postupu. Firma XY tedy neustále vyhledává
a shromažďuje informace o možných uchazečích o zaměstnání, aby mohla pružně
reagovat na potřebu obsazení pracovního místa. Pro výběr kvalitních zaměstnanců je
důležitý dostatek kvalitních uchazečů o zaměstnání na pracovním trhu.

Společnost XY zvolila pro zajištění dostatečného množství uchazečů nepřetržitě
inzerující nabídku pracovních míst, zejména ve formě reklamních nosičů umístěných
na vozidlech společnosti. Tato forma inzerce je využívána pro obsazení pracovní
pozice řídící. Aktuální nabídka dalších pracovních míst je umístěna na webových
stránkách společnosti XY, případně inzerována v tisku. Takové inzeráty jsou

ionálních a lokálních tiskovin, které nejčastěji pokrývají
ě formy inzerce se osvědčily jako nejefektivnější pš
potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Pro potřeby personalistiky rozlišujeme několik forem pohybu pracovníků.
Koubek v literatuře uvádí následující členění:

- pohyb pracovníků do organizace – jedná se o příchody a vstupy
- pohyb pracovníků z organizace – zde se jedná o odchody a výstupy
- pohyb pracovníků uvnitř organizace – jedná se o povýžení, přesazení na nižší
funkci a převedení na jinou práci i pracovníků (Koubek 2000, s. 58).

Potřebu adaptace vyvolávají dvě z těchto forem pohybů pracovníků
v organizaci. Jedná se o pohyb pracovníků do organizace. V tomto případě hovoříme
převážně o adaptaci nových pracovníků. Dále potřeba adaptace vzniká při pohybu
pracovníků uvnitř organizace, kdy je pracovník převeden na jinou práci i pracovníků.

3.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Firma XY na základě personálního plánování potřeby nových pracovníků
neustále inzeruje nabídku volných pracovních míst, shromažďuje a zpracovává
doručené žádosti o pracovní místa a informace o možných vhodných adeptech na
uvolněná pracovní místa. V případě aktuální potřeby vybere uchazeče splňující
požadavky na dané pracovní místo a vstoupí v jednání s tímto uchazečem. Zájemci o
pracovní místo obvykle bývají vyzváni k dodání dalších informací a materiálů o své
dosavadní pracovní kariéře. Zaslané materiály, zejména týkající se posledního
pracovního působení, jsou u posledního zaměstnavatele vždy telefonicky ověřovány.
Je nutno konstatovat, že pracovníci personálních oddělení konkurenčních firem si
informace o bývalých a potenciálních budoucích zaměstnancích poskytují ochotně a
pravdivě.

Rovněž Armstrong uvádí použití telefonických referencí jako vhodnou
alternativu, neboť lidé upřednostňují ústní sdělení, jsou ochotni svému upřímný názor
vyjádřit ústně, písemná forma pro ně představuje jistý závazek a je také časově a
administrativně náročnější (Armstrong 1999, s. 484).

Š tímto ověřovacím postupu zjistily nesrovnalosti u uchazečů o zaměstnání, nebo byly uvedeny přímo z dalšího výběru okamžitě vyřazen.

Podle informací pracovníků personálního oddělení firmy XY se v takových případech nejčastěji setkávají s nadhodnocením praxe a pracovních zkušeností uchazečů o zaměstnání a dále pak s nepravdivě uvedeným důvodem ukončení předchozího pracovního poměru.

Vybraní uchazeči o zaměstnání jsou dále zváni k osobnímu pohovoru. V případě pracovníků na pozici šéfa a provozních pracovníků je pohovor prováděn pracovníky personálního oddělení a budoucími přímými nadřízenými těchto pracovníků. V případě obsazování středního a vyššího managementu je výběrové šření realizováno v několika fázích a to vždy za účasti členů vedení společnosti.

Ve sledované skupině přijímaných pracovníků se jednalo výhradně o pracovní pozici šéfa. U této profese je ve fázi výběru nových pracovníků důraz kladen zejména na schopnost dodat veškeré požadované materiály a zároveň na pravdivost údajů v nich uvedených. Osobní pohovory byly uskutečňovány s přímými nadřízenými a pracovníky personálního oddělení.

3.2.4 Přijímání nových pracovníků

Pro sledování adaptace nových pracovníků byla zvolena skupina pracovníků, kteří byli přijati do pracovního poměru dne 14. 3. 2013. Všichni pracovníci byli vybráni pro pracovní zařazení šéfa. S vybranými uchazeči o zaměstnání byl sjednán tento den nástupu do zaměstnání, zároveň byl tento den i termínem podpisu pracovní smlouvy. Text pracovní smlouvy byl budoucím pracovníkem předložen v předstihu. Možnost vyjádření se k textu smlouvy je ovšem velmi omezená. Zmínky v textu pracovní smlouvy ze strany zaměstnanců nejsou žádoucí. Text pracovní smlouvy jim je tedy předložen jako pevně stanovený ze strany organizace, která na tomto znění trvá. Budoucí zaměstnanci se tak s textem smlouvy mohou pouze seznámit a případně si nechat vysvětlit nejasnosti. Dále byl budoucím pracovníkům s dostatečným časovým předstihem předán seznam dokladů a dokumentů, které je nutno ke dni podpisu pracovní smlouvy a ke dni nástupu do zaměstnání předložit.

Pro stanovený den bylo vybráno deset uchazečů o zaměstnání. S nimi byly projednány a ze strany personálního oddělení podrobně vysvětleny veškeré náležitosti

ní smlouvy a nutné úkony, které musí budoucí
ého po tu deseti lidí se ve sjednaný termín k podpisu
uze osm osob, další dva bez omluvy nepšgli.

Budoucí pracovníci byli pšvítáni pracovníci personálního oddělení. Následn
došlo k pšedávání požadovaných dokladů nezbytných k uzavšení pracovní smlouvy.
K tto materiálům patš prtkaz totožnosti, osobní dotazník, potvrzení o lékařské
prohlídce, zápořtový list, doklad o vzdělání, pojistka odpovědnosti pš výkonu povolání
a podobn, podrobný pšehled je uveden v pšloze l. 1. U jednoho uchazele o
zaměstnání byly zjišeny nesrovnalosti mezi pšedloženými doklady a skutečností a
proto s ním pracovní smlouva nebyla uzavšena. Ve sledovaném nástupním termínu
byla tedy pracovní smlouva uzavšena se sedmi pracovníky.

3.3. Uvádění pracovníků do organizace

Po podpisu pracovní smlouvy byli noví pracovníci pšvítáni ve společnosti XY
generálním šeditelem, který jim ve své šeli zdřrazil kvalitu a pšednost společnosti, a
dále nastínil oekávání, které od nich společnost má. Popšal jim hodn úspěchů spolu
se sdělením, že Āřgichni jsou teŇ na stejné startovní lššňa záleží na nich, jak se bude
jejich pracovní život odvíjet. Nejlepší zakázky si zaslouží ti nejlepší šdili, s lepšími
zakázkami pšchází i lepší finanční ohodnocení. Tímto se z nových spolupracovníků
stali zároveň konkurenti.

Profese šdile je specifická v tom, že jejich pracovištem je vlastn vozidlo, se
kterým jezdí. Nemají společné pracoviš s ostatními šdili, na kterém by se vytvášely
nejrřznější vztahy v rámci pracovní skupiny. Komunikace s nadšzeným a dispeřery je
nejl astěji vedena telefonicky i elektronicky. K osobnímu kontaktu zpravidla dochází
pouze pš zadávání práce, pšedávání dokladů a vozidla. Dále pak v pšpadn nřakého
problému. řidili jsou vlastn šzeni Āna dálkuŇ Každý z nich má za úkol pšsn plnit
zadané úkoly a v pšpadn jakékoli neřekané události postupovat dle pšsn
stanoveného postupu.

3.3.1 Orientační balíček

Novému pracovníkovi jsou pš pšchodu do organizace poskytovány nejřznější
informace týkající se organizace i pracovních podmínek. Nřteré již byly zmínny pš
ucházení se o zaměstnání a pšspravné fázi, nřteré jsou ovšem pro pracovníky zcela

má omezenou kapacitu vnímání nových informací, je písemných materiálů. Tyto písemné materiály bývají ke každému informovanému balíkem nebo přílohou pro zaměstnance. Informace, které by měly být v orientačním balíku obsaženy rozdělujeme Armstrong do následujících okruhů:

- Stručná charakteristika podniku i historie, výrobky, organizační uspořádání a vedení
- Základní pracovní podmínky i pracovní doba, dovolená, důchod, pojištění
- Odměňování i mzdové/platové třídy, výplatní termíny, srážky ze mzdy
- Nemoc a pracovní neschopnost i hlášení absence, doklady, dávky nemocenského pojištění
- Udržování volna
- Podniková pravidla
- Disciplinární postupy
- Postup při vyšetřování stížností
- Informace o odborech
- Možnosti vzdělávání
- Otázky související s ochranou zdraví a bezpečnosti práce
- První pomoc a zdravotní péče
- Možnosti stravování a ubytování
- Sociální programy a péče o pracovníky
- Pravidla pro telefonování a korespondenci
- Cestovné a diety (Armstrong 1999, s. 485 i 486).

Takto strukturovaný orientační balíček umožní pracovníkovi základní orientaci v organizaci, orientaci v zavedených postupech a způsobech jednání a dále také informace o možných výhodách, které jsou zaměstnancům poskytovány.

K výše doporučeným informacím, které by měl orientační balíček obsahovat, připojuje Koubek některé další, z nichž vybírám:

- Plán i mapa organizace a její zařízení
- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- Kopie dalších formulářů používaných v organizaci
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace (Koubek 2000, s. 345).

robný seznam položek, které jsou doporučené k zahrnutí
iál pro celoorganizační orientaci a dále pro orientaci
týkající se útvaru a pracovního místa. Tyto podrobné přehledy jsou uvedeny přiloze 1.
2 a v přiloze 3 této práce. Vzhledem k velkému množství informací, které obsahují
je v této podobě pokládám pro účely orientačního balíčku, který obdrží každý nový
pracovník, za nadbytečné. Takto podrobně zpracovaný informační materiál by bylo
vhodné vypracovat pro jednotlivá pracoviště, provozy, kde by byl v případě potřeby
k nahlédnutí. Pro orientaci nových pracovníků v organizaci a na pracovišti je, podle
mého názoru, postačující okruh informací uvedený výše, které doporučí Armstrong a
výběrově je doplněny položkami, které uvádí Koubek.

Rovněž ve firmě XY jsou v první pracovní den noví zaměstnanci zhlédnutí řadou
informací, které je třeba postupně vstřebat. Proto se domnívám, že i v této firmě by
bylo vhodným řešením vytvoření písemného informačního materiálu, který by jim
umožnil kdykoliv do něj nahlédnout a ověřit potřebné informace.

Pro pracovníky přijímané na pozici šedí jsou kromě základních informací o
společnosti, organizační struktuře, používaných formulářích apod., podstatné
informace o postupu, který je stanoven pro řešení různých situací s uvedením kontaktu
na pověřené osoby. Nedodržení stanoveného postupu je v organizaci posuzováno jako
porušení pracovní kázně se všemi důsledky z toho vyplývajícími. Kreativita při řešení
problémů není žádoucí. Toto pokládám za tak podstatnou informaci, že je třeba ústní
formu sdělení doplnit písemným materiálem. Stanovené postupy, jejichž dodržování je
stříktně vyžadováno, by tedy měly být obsaženy v písemném orientačním balíčku, který
obdrží pracovník při nástupu do pracovního poměru.

3.4 Adaptační doba

Ve firmě XY se adaptační doba, tedy doba po kterou se nový pracovník
adaptuje na nové pracovní prostředí a nové pracovní podmínky, shoduje s dobou
zkušební. Zkušební doba je stanovena Zákoníkem práce na tři měsíce po sobě jdoucí.
U vedoucích pracovníků může být zkušební doba maximálně 6 měsíců po sobě
jdoucích. Zkušební doba ovšem musí být sjednána písemně a nelze ji dodatečně
prodlužovat. Ve firmě XY je zkušební doba zakotvena v uzavírané pracovní smlouvě.
Stanovení zkušební doby umožňuje jak zaměstnanci, tak i zaměstnavateli v této době
ukončit pracovní poměr bez uvedení důvodu (Zákoník práce).

praxi používanou ve firmě MPOWER. V této firmě je adaptační doba adaptací. Zkušební doba je zde těmžím, jak adaptační doba ve společnosti skupiny MPOWER probíhá po dobu jednoho roku. V této společnosti je první pracovní smlouva uzavírána na dobu určitou i na jeden rok. Jak uvádí firma na svých webových stránkách: „Toto opatření je přijato s ohledem na dlouhodobé nároky na zaměstnance kladené (vysoká míra samostatnosti, orientace ve firemních procesech apod.) a z toho vyplývající delší dobu potřebnou k hodnocení pracovního výkonu.“ (Adaptační proces MPOWER Group). Po ukončení adaptačního procesu tak dochází v ideálním případě k uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou nebo k ukončení práce uplynutím doby, na kterou byla první pracovní smlouva sjednána.

Naproti tomu Koubek pokládá gestimální orientaci za jakousi normu. Je však nutno dodat, že dobu adaptace je třeba přizpůsobit povaze práce v organizaci. U velmi jednoduché práce může adaptace proběhnout rychleji, náročnější práce vyžaduje adaptační dobu delší (Koubek 2000, s. 350).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že doba adaptace je zcela závislá na povaze práce, kterou noví pracovníci vykonávají a také na potřebách a rozhodnutích organizace. Ta má obvykle z praxe již vytvořený model pro jednotlivé profese a u nich zvolenou předpokládanou dobu adaptace.

3.5 Průběh adaptace

3.5.1 Adaptační plán

Pro většinu pracovních pozic má společnost XY vypracovaný adaptační plán. O zásadách, ze kterých je třeba vycházet při tvorbě adaptačního plánu, hovoří Bedrnová, Nový a kol. Protože se jedná o zásady, které je nezbytně nutné dodržet při tvorbě kvalitního adaptačního plánu, ve stručnosti je uvádím:

- Obsah plánu je nutné přizpůsobit složitosti a náročnosti vykonávané práce. Druh a charakter práce určuje i délku období, na které je adaptační plán rozpracován. Může mít formu stručného záznamu i podrobného termínovaného programu.
- Je třeba respektovat dosažené vzdělání a délku praxe pracovníka.

ohledně individuální zvláštnosti pracovníka a pokud je
mě zahrnout i psaní a představy pracovníka (Bedrnová,
326i 327).

Ve společnosti XY jsou tyto zásady při tvorbě plánu respektovány, nicméně
tvorba plánu vychází výhradně z potřeb organizace, k psaním a představám pracovníků
se přihlíží jen výjimečně.

3.5.2 Průběžné vyhodnocování

Rovněž pro pracovní pozici šedí e, na kterou byla přijata sledovaná skupina
zaměstnanců, má společnost XY vytvořený podrobný adaptační plán. S tímto plánem
byli zaměstnanci seznámeni první pracovní den. V tento den také započala adaptace
dle podrobně rozepsaného adaptačního plánu. V adaptačním plánu jsou uvedena
veškerá školení a zácvikový program s rozpisem pro jednotlivé aktivity dle jednotlivých
dnů a hodin k tomu určených. Každý nový pracovník musí po ukončení školení i
zácviku dle rozpisu svým podpisem odsouhlasit absolvování vzdělávací aktivity. Vzor
formuláře plánu zapracování, který používá společnost XY, je uveden v příloze 4.

Jednotlivým pracovníkům je po nástupu do pracovního poměru přidělen tzv.
garant, který je provází po celou dobu adaptace. Také tento garant musí svým
podpisem stvrdit, že jednotlivé body adaptačního plánu jsou šedí e plněny, za plnění
adaptačního plánu, v části pro něj, vymezené je osobně zodpovědný. Pro nově
nastupující šedí e jsou garanti vybíráni z šedí e zkušených pracovníků, kteří se pro tuto
pozici hodí i osobnostně. Jejich úkolem je usnadnění orientace novému pracovníkovi
v organizaci, pomoc při konkrétním plnění pracovních povinností, ale i hodnocení
nových pracovníků v průběhu a po ukončení adaptace. Garant je jakýmsi průvodcem
nového pracovníka v organizaci.

Pro první pracovní den jsou pro pracovní pozici šedí e uvedeny následující
aktivity:

- Seznámení se společností i organizací práce, kolektivní smlouva
- Seznámení s organizační strukturou
- Školení BOZP a PO
- Školení o likvidaci škod
- Školení o ovládání komunikační techniky
- Provozní školení: technika tankování, seznámení s vozidlem,

ení poruch - po absolvování byli řidiči vybaveni
y k individuálnímu prostudování.

Podle sdělení nastupujících řidičů bylo vstupní a provozní školení ve společnosti XY nejdůkladnější, s jakým se při nástupu do různých firem setkali. Podle jejich dosavadních zkušeností je v jiných firmách často nechali pouze podepsat potřebné papíry, aniž se proškolení uskutečnilo, nebo se jednalo o proškolení velmi formální.

Následující pracovní dny jsou již řidiči plněni a péči svého garanta. S ním absolvují běžný pracovní týden, tzv. turnus. V počáteční fázi noví pracovníci pouze sledují svého garanta při práci a mohou se na něj obracet s případnými dotazy. V průběhu této doby jsou při práci a za plného provozu seznámeni se způsobem předávání a sbírání vozidla, komunikací s dispečerem, systémem předávání dokladů apod.

Další fází zapracování je pro řidiče samostatné řízení vozidla. To se děje vždy za asistence garanta. Ten již v této době provádí průběžné hodnocení nového pracovníka, o kterém informuje svého přímého nadřízeného. V případě zjištění nedostatků je možné okamžitě reagovat a poskytnout novému řidiči doškolení a začlenění jízdy v autogkole, zejména pokud se jedná o řidiče, který nemá dlouhou praxi. V případě závažných nedostatků je ovšem pracovní poměr ukončen již v této počáteční fázi, neboť riziko škod a nákladů s nimi spojených jsou příliš vysoké. Informace o průběžném hodnocení nových pracovníků jsou předávány i personálnímu oddělení, které takto sleduje, zda výběr nových pracovníků odpovídá potřebám společnosti XY.

Garant, který hodnocení provádí, je také osobou, která posoudí a určí, zda je nový pracovník již schopen samostatného pracovního výkonu, tj. zcela samostatného řízení vozidla. Z tohoto důvodu je důležité, aby funkci garanta vykonával zkušený a osobnostně vhodný pracovník. I v době, kdy nový pracovník vykonává práci zcela samostatně, je garant novému pracovníkovi k dispozici v případě nejasností a dotazů a to do uplynutí celkové doby adaptace, tedy doby zkušební.

Noví přijatí pracovníci na pozici řidiče jsou zpravidla po jednom až dvou týdnech schopni samostatného výkonu pracovní činnosti. Pokud se tak nestane, je jim poskytnuta podpora ve formě doškolení a stanoven náhradní termín pro zahájení

Po dobu trvání zkušební doby je zaměstnancům vyplácena pouze základní mzda sjednaná při uzavírání pracovního poměru.

Adaptace ve společnosti XY je zaměřena především na co nejrychlejší dosažení žádoucího pracovního výkonu, tedy tak, aby nový pracovník byl schopen v co nejkratším čase pracovat samostatně.

3.5.3 Ukončení adaptačního procesu

Ukončení adaptačního procesu je ve společnosti XY shodné s uplynutím zkušební doby. Ještě před uplynutím zkušební doby je veden s pracovníkem rozhovor na konci adaptačního procesu. Při tomto rozhovoru pracovníka s přímým nadřízeným dochází ke zhodnocení výsledků adaptace a zhodnocení pracovního výkonu.

Pokud nový pracovník ve společnosti XY dospěje až k tomuto hodnotícímu rozhovoru, zpravidla ve společnosti zůstává v pracovním poměru i nadále. Proto je součástí tohoto hodnotícího rozhovoru i stanovení rozvojových cílů a úkolů na další období. Pracovníkovi jsou nabídnuty další možnosti rozvoje a to například formou vzdělávání a možnosti kariérního postupu.

3.6 Personální statistika

Ze skupiny sedmi zaměstnanců přijatých do pracovního poměru v březnu 2013 ukončili ve zkušební době pracovní poměr dva pracovníci v měsíci dubnu a další dva pracovníci v měsíci květnu. Jako důvod též z nich uvedli nespokojenost s finančním ohodnocením. Jeden pracovník důvod svého odchodu nesdělil.

V následující tabulce uvádím počet pracovníků, kteří přicházejí do organizace a odcházejí z organizace v období první poloviny roku 2013, rozděleno do jednotlivých čtvrtletí.



	Vstupy do prac. poměru	Výstupy z prac. poměru
1. třetletí 2013	109	104
2. třetletí 2013	88	85

Obr. | . 5 Přehled vstupů s výstupy za 1. a 2. | třetletí

Důvody, které uvedli pracovníci odcházející z pracovního poměru ve 2. | třetletí, jsou shrnuty v další tabulce.

<i>Uváděný důvod odchodu</i>	<i>Počet pracovníků</i>
Finanční důvody	22
Starobní nebo invalidní důchod	7
Nespokojenost zaměstnance	21
Zdravotní a rodinné důvody	5
Bez udání důvodu	11
Pracovní poměr na dobu určitou	4
Nabídka práce v místě bydliště	6
Převod mezi jednotlivými podniky	1

Obr. | . 6 Důvody odchodu pracovníků

Z uvedené tabulky vyplývá, že mezi nejčastější důvody odchodu pracovníků z organizace patří finanční důvody a nespokojenost zaměstnance, přesněji není specifikováno, v čem tato nespokojenost spočívá.

ace nových pracovníků a návrhy

Výsledky adaptačního procesu ve společnosti XY lze hodnotit následovně. Samotný výběr nových přijatých zaměstnanců, zejména s ohledem na velmi důkladnou fázi předvýběrového šetření, se jeví jako dobrý. A to zejména z toho důvodu, že v průběhu adaptačního procesu nenastal ze strany zaměstnavatele žádný důvod k rozvázání pracovního poměru s novými přijatými zaměstnanci. To tedy znamená, že z hlediska dovednostních a provozně-technických byli přijatí uchazeči na dané pracovní pozice vyhovující. Tato skutečnost je zároveň důležitá také ve vztahu k otázce nákladovosti přijímacího, resp. adaptačního procesu. Nesprávný výběr a přijetí uchazečů o zaměstnání v pozici sdílí by v případě jejich nedostatečných zkušeností a dovedností vytvářelo dodatečný tlak na různé formy jejich doškolení. Tato skutečnost pochopitelně do značné míry prodražuje každé pracovní místo. I to je vedlejší efekt správného postupu ze strany personálního oddělení.

Jinou stránkou přijímacího šetření, resp. adaptačního procesu, je lidský faktor v podobě nových nastoupivších zaměstnanců. Ukázalo se totiž, že jakkoliv byly od počátku jasné dané podmínky pro výkon zaměstnání, včetně odměňování a souvisejících nárokových benefitů a jejich přehledný časový rámec, došlo u významné části přijatých zaměstnanců buď k nepochopení principů odměňování, popřímo k neuvědomění si časových souvislostí ve vztahu ke konkrétní odměně za vykonanou práci. Část zaměstnanců odešla totiž v průběhu zkušební lhůty s odůvodněním, že základní mzda pro ně není po dobu zkušební lhůty dostatečnou finanční odměnou. Tato skutečnost však byla všem nastupujícím uchazečům jasná a opakovaně sdělena v průběhu přijímacího šetření a byla samozřejmě také součástí pracovní smlouvy, kterou dostali noví zaměstnanci před nástupem do zaměstnání a kterou přijali jejím podpisem.

Ukazuje se tedy, že u části zaměstnanců v těchto profesích dochází k vyhodnocování všech aspektů pracovních podmínek v novém zaměstnání až v průběhu prvních měsíců po nastoupení, a to přes veškerou snahu o informovanost, transparentnost a proškolení ze strany personálního oddělení.

Lze se zároveň domnívat, že adaptační proces ve společnosti XY, který nastavuje poměrně striktní nároky na dodržování firemní kultury společnosti, představuje pro část nových příchozích zaměstnanců určitou překážku pro jejich představu o dalším působení ve firmě v porovnání s jejich okamžitým finančním příjmem. Zmíněný adaptační proces zahrnuje motivační princip odměňování na

...ného je možné dosáhnout spíše po delším zapracování
... k požadovanému národnímu standardu dané firemní
... olí v některých případech raději šnázgíř a dostupnější
cestu práce v jiné firmě v oboru. A to přes hodnoty společností XY jako jsou stabilita
silné firmy, pevné a spolehlivé výplatní termíny i kvalitní technika.

Pro část uchazečů tedy zmíněné hodnoty, nadprůměrné finanční ohodnocení i
byšag po určité době i a příslušnost k silné společnosti s významným postavením na
trhu, není dostatečná motivace k zájmu o trvalý pracovní poměr. Je tedy na zvážení,
jakou jinou formu motivace v rámci adaptačního procesu doplnit a pokusit se jí nahradit
některými finančními přídělky po dobu prvních měsíců adaptace ve společnosti. Zde lze jistě
uplatnit zkušenost, že ani výborné pracovní podmínky, stabilita a transparentní přístup
k pracovníkům a jejich ohodnocení, nejsou pro část uchazečů o práci zásadní motivací
pro přijetí určité pracovní pozice. Je ovšem pravdou, že tato skutečnost je závislá
rovněž na konkrétních pracovních pozicích a konkurenci v daném oboru na trhu
pracovních příležitostí, a to i regionálně.

4.1 Návrh opatření ke zlepšení adaptačního procesu

Na základě zjištěných příznaků pozorování a vyhodnocení adaptačního procesu ve
společnosti XY lze konstatovat, že správa a průběh adaptace nových zaměstnanců
probíhá podle doporučených zásad z odborné literatury. Avšak vzhledem
k důvodům, které uvedli zaměstnanci, odcházející ještě v průběhu adaptace, resp.
zkušební doby, stojí za úvahu zamyslet se nad určitým zlepšením průběhu
adaptačního procesu.

Mezi nejčastějšími důvody předčasného odchodu z firmy byly skutečnosti
známé pracovníkům již před přijímacím šlením, nikoliv tedy až zjištěné v průběhu
zaměstnání (jednalo se zejména o otázku nízkého platu v průběhu zkušební doby).
Nabízí se tedy otázka, jak pracovat s těmito zaměstnanci, kteří jim známou informaci
před podpisem pracovní smlouvy buď ne zcela pochopili, nebo nenašli dostatečnou
motivaci překonat úvodní období zaměstnaneckého poměru.

Ukazuje se, že jakkoliv je věnována velká pozornost před výběru uchazečů o
práci a prováděno důsledné rozšíření vhodných a méně vhodných uchazečů hned na
počátku procesu, bylo by vhodné zvýšit aktivní komunikaci s nastoupivými
zaměstnanci také v průběhu prvních týdnů jejich pracovního poměru. Formou
telefonních rozhovorů nabídnout konzultaci v případě nejasností i otázek a pokusit se

ných zaměstnanců. Není vhodné spoléhat pouze na garantů, kteří hodnotí spíše technickou stránku výkonu. Je potřeba by toto opatření umožňovalo pět osobních rozhovorů znovu vysvětlit podstatné otázky spojené s adaptací zaměstnance na firemní kulturu a její cíle. Jakkoliv jsou podmínky a pravidla fungování společnosti dané a přehledné, u některých zaměstnanců je možné motivovat je k překonání politických obtíží spíše formou osobního kontaktu.

Dalším opatřením ke zvýšení komfortu nově nastoupivších zaměstnanců by mohlo být sestavení orientačního balíčku, tak jak je popsán v kapitole 3.3.1. této práce. Jakkoliv je zaměstnancům při jejich nástupu k dispozici množství informací, jejich písemný soubor s daty, kontakty a doporučenými postupy v kompaktní podobě by byl žádoucím doplněním adaptačního procesu.

Uvedená opatření by měla vést k zintenzivnění, resp. usnadnění kontaktu mezi personálním oddělením a nově nastoupivšími zaměstnanci, přičemž právě intenzivnější kontakt v prvních týdnech a měsících zaměstnání může vést k vyjasnění nedorozumění, popřímo nejasností u zaměstnanců a pomoci k jejich motivaci stát se součástí firmy a jejích cílů.

Obsahem předkládané bakalářské práce je sledování průběhu adaptačního procesu v soukromé společnosti XY, jeho vyhodnocení a následný návrh opatření k jeho zlepšení. Vyhodnocení správy a průběhu adaptačního procesu jsem prováděla na základě znalostí teoretických východisek odborné literatury a zároveň za využití poskytnutých údajů ze společnosti XY. Podstatnou součástí této práce byla možnost sledování adaptačního procesu v přímém provozu společnosti, a to v průběhu několika měsíců trvání adaptačního procesu.

První část práce je věnována především stanovení cílů a metod použitých při jejím zpracování. Vychází přitom z teoretických východisek pro adaptaci nových pracovníků.

Ve druhé části je důraz kladen na terminologické ukotvení adaptačního procesu a důležitosti s ním souvisejících. Význam je věnován popisu pracovní a sociální adaptace zaměstnanců v organizaci. Podrobněji je v této pasáži popsána organizační kultura společnosti, zejména její význam pro seznámení nového pracovníka s organizací. Vzhledem k předmětu práce je významný prostor této části práce zaměřen na postup práce v průběhu adaptačního procesu.

Třetí část této práce je zaměřena na popis konkrétní společnosti, představení její práce a historie, stejně jako firemní kultury a cílů společnosti. Právě touto částí je popsán způsob popisovaný adaptační proces. V další části této pasáže se text věnuje problematice adaptace nových pracovníků v praxi.

Tento popis a jeho vyhodnocení se opírá o přímé sledování skupiny nových zaměstnanců ve společnosti XY byla po dobu několika měsíců. Adaptační proces ve společnosti je zde popsán ve všech sledovaných oblastech a porovnán s doporučenými postupy.

Obsahem poslední části textu je vyhodnocení průběhu popsaného adaptačního procesu ve společnosti XY. Jeho součástí je také návrh doplnění nynějšího adaptačního procesu v představené společnosti s cílem jeho vyšší efektivity. Důraz je přitom kladen na návrh takových opatření, která budou jak v souladu s teoretickými poznatky z oboru, tak i s jejich reálným zapracováním do současného provozu společnosti. Přehlédnuto je přitom k proveditelnosti navrhovaných opatření z hlediska

ního oddělení společnosti a zároveň k nezvygování
post personálního oddělení přadaptal ním procesu.

Cíle, stanoveného na počátku zpracování práce, bylo dosaženo za pomoci kombinace teoretických poznatků a jejich převedení do praktické činnosti v personální práci soukromé společnosti. Zajímavou součástí a zároveň důležitým závěrem př této činnosti je poznání, že i př zodpovědném a kvalifikovaném přstupu k adaptal nímu procesu ve firmách lze nalézt aspekty, které nelze dopředu zcela postihnout teoretickou přpravou. Efektivita personální práce zejména v procesu adaptace nových pracovníků tak lze nejlépe dosáhnout pružnou kombinací teoretických doporučených postupů a návodů s přhlédnutím k ržnosti hospodářských oborů, jednotlivých pracovních pozic i regionálních trhů práce.

Adaptační proces MPOWER Group dostupný z
<http://www.mpowergroup.eu/cs/adaptacni-proces.html>

ARMSTRONG, M. **Personální management**. Praha: Grada, 1999.

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

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. **Psychologie a sociologie Šzení**. Praha:
Management Press, 1998.

BŮLOHLÁVEK, F. **Organizační chování**. Olomouc: Rubico, 1996.

FOOT, M., HOOK, C. **Personalistika**. Praha: Computer Press, 2002.

JANDOUREK, J. **Sociologický slovník**. Praha: Portál, 2001.

KOUBEK, J. **ABC praktické personalistiky**. Praha: LINDE, 2000.

KOUBEK, J. **Personální práce v malých a středních firmách**. Praha: Grada, 2007.

KOUBEK, J. **Řízení lidských zdrojů**. Praha: Management Press, 2009.

LUKÁGOVÁ, R., NOVÝ, I. A KOL. **Organizační kultura**. Praha: Grada, 2004.

NOVOTNÁ, E. **Sociologie organizace**. Praha: Grada, 2008.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-
Bass, 1992.

Zákoník práce dostupný z <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

Seznam obrázků

- Obr. | . 1 Rozhodující procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie
- Obr. | . 2 Vztahové kontinuum
- Obr. | . 3 Postup vedoucího při řešení adaptace nového pracovníka
- Obr. | . 4 Organizační struktura
- Obr. | . 5 Přehled vstupů a výstupů za 1. a 2. čtvrtletí
- Obr. | . 6 Důvody odchodů pracovníků

Seznam příloh

- Příloha | . 1 Seznam nástupních materiálů
- Příloha | . 2 Seznam položek pro materiály k celoorganizační orientaci
- Příloha | . 3 Seznam položek pro materiály k orientaci týkající se útvaru a pracovního místa
- Příloha | . 4 Formulář plánu zpracování

Příloha | . 1

Seznam nástupních materiálů:

1. Občanský průkaz
2. Osobní dotazník
3. Potvrzení o lékařské prohlídce
4. Zápotřebný list
5. Doklad o vzdělání- maturitní vysvědčení, výuční list
6. Číslo účtu pro převod mzdy
7. Prohlášení o zdravotní pojistce
8. Pojistka odpovědnosti při výkonu povolání + doklad o zaplacení pojistky
9. Daňové prohlášení
10. Prohlášení o e-mailové adrese
11. Výpis z trestního rejstříku
12. Řidičský průkaz + profesní průkaz
13. Výpis karty občana

Podrobný seznam položek souboru písemných materiálů doporučených k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro celoorganizační orientaci (Koubek 2000, s. 346 i 347).

Přehled informací o organizaci

- Písemné uvítání nového pracovníka.
- Výše kapitálu, růst, trendy, cíle, priority a problémy.
- Tradice, zákazníci, normy chování, normy výkonu.
- Souhrnné specifické funkce organizace.
- Výrobky a/nebo služby a obsluhování zákazníků.
- Postup poskytování výrobků a/ i služeb zákazníkům.
- Rozsah různých aktivit.
- Organizace, struktura a vztah organizace a jejích částí.
- Hierarchie řízení organizace.
- Informace o klíčovém vedoucích pracovnících.
- Vztahy ke společnosti a vnějšmu prostředí, očekávání a aktivity.

Přehledná informace o hlavních rysech politiky a procedurách:

Odměňování:

- Tarify a tarifní třídy.
- Odměny za přesčasovou práci.
- Odměny během dovolené a příspěvky na dovolenou.
- Příplatky za smíňovou práci.
- Způsob vyplácení mezd a platů.
- Srážky ze mzdy i povinné a volitelné.
- Možnost úhrady vadných výrobků a jejich cena.
- Slevy na výrobky i i služba organizace.
- Zálohy na mzdu /plat.
- Možnost příspěvků.
- Náhrady pracovních výdajů.
- Možnosti vyřezávání daňových záležitostí za pracovníky.



í a zubní péle.

zdravotní.

Pro případ pracovní neschopnosti.

Kompenzace škod pracovníkům.

- Svátky a dovolená (např. státní, církevní, narozeniny aj.)
- Poskytování volna: onemocnění pracovníka, onemocnění v rodině, úmrtí v rodině, mateřství, plnění povinností ve veřejném zájmu, jiné naléhavé případy.
- Dříchodové (penzijní) zabezpečení (podnikové důchody).
- Možnost vzdělávání v organizaci (na pracovišti, mimo pracoviště).
- Podpora individuálního vzdělávání.
- Poradenské služby pro pracovníky.
- Stravování pracovníků.
- Rekreační a společenské aktivity pro pracovníky a jejich rodiny.
- Jiné služby poskytované pracovníkům.

Bezpečnost práce a předcházení nehodám

- Potřebné informace o bezpečnostních zařízeních, plán jejich rozmístění.
- Zdravotnická zařízení a první pomoc.
- Tříbovýchovní a rekreační střediska.
- Bezpečnostní prevence.
- Postup hlášení nebezpečí.
- Prevence požárů a požární kontrola.
- Postup při úrazech a hlášení úrazů.
- Klíčové předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Potřeba lékařského vyšetření, jeho časový plán.
- Požívání alkoholu a drog při práci.

Pracovní vztahy a odbory

- Termíny a podmínky pro šezkoumávání zaměstnaneckých záležitostí.
- Umísřování, přemísřování a povygování pracovníků.
- Termíny šezkoumávání zkušeností a pracovního chování.
- Hlášení onemocnění a opožděných odchodů.



st pracovníků.

acovníků (manažerů) a vedoucích pracovních skupin.

- Vztahy k nadřízeným a odborovým představitelům.
- Možnosti sdružování pracovníků.
- Kolektivní smlouva a politika organizace.
- Kontrola a hodnocení pracovního výkonu pracovníků.
- Disciplinární záležitosti a disciplinární tresty.
- Postup týkající se podávání a vyřizování stížností pracovníků.
- Ukončení pracovního vztahu (pomůru)(rezignace, výluka, propuštění, penzionování).
- Obsah a aktualizace osobních záznamů.
- Komunikace: komunikační kanály (vzestupný, sestupný), systém projednávání návrhů, zveřejňování materiálů na vývěskách, informování o nových nápadech.
- Hygiena a uklízení na pracovištích.
- Používání ochranných pomůcek, jmenovek, stejnokrojů.
- Přínášení a odnášení věcí pro stator organizace a z prostor organizace.
- Politická činnost na půdě organizace.
- Hazardní hry na půdě organizace.
- Jak se stavím k řádům.

Zařazení organizace

- Průvodce zařazeními organizace.
- Stravování a jídelny pro pracovníky.
- Prostory, kde je zakázáno jíst.
- Vchody pro pracovníky.
- Zakázaná území (například pro vjezd autem).
- Parkování.
- První pomoc.
- Odpovědnost a hovorny.
- Výdej materiálu a nářadí.

Ekonomické faktory

- Náklady škod podle vybraných položek.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

rádeĝemi.

- Mzdové náklady (resp. náklady práce).
- Náklady na vybavení.
- Náklady související s absencí, pozdními příchody, úrazy.

Popisky doporučené k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro orientaci týkající se útvaru a pracovního místa (Koubek 2000, s. 347 i 348).

Funkce útvaru, organizační jednotky

- Cíle a souhrnné priority.
- Organizace a struktura.
- Lidskost.
- Vztah k lidskosti ostatních útvarů.
- Vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci útvaru.

Pracovní povinnosti a odpovědnost

- Detailní vysvětlení práce založené na stávajícím popisu pracovního místa a charakteristika očekávaných výsledků.
- Vysvětlení významu pracovního místa a vztahu konkrétního pracovního místa k ostatním pracovním místům v útvaru i celé organizaci.
- Diskuse o obvyklých problémech, jak se jim vyhnout a předejít jim.
- Normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení pracovníků.
- Denní pracovní doba a pracovní režim.
- Potřeba a požadavky na přesilovou práci.
- Mimořádné povinnosti (např. uložení práce za účelem pokrytí úkolů nepřítomného pracovníka).
- Požadované záznamy a hlášení.
- Jak vyřizovat záležitosti (stroje, nástroje apod.).
- Informace o tom, kde a jak je možné dostat nástroje, požádat o údržbu nebo opravu zařízení.
- Druhy existující pomoci, kde a jak o ni žádat.
- Vztah ke státním inspektorům.

Politika, postupy, pravidla, omezení

- Pravidla specifická pro pracovní místo a/nebo útvar.
- Jak jednat v naléhavých případech (v případech nouze).
- Bezpečnostní předpisy a prevence nehod.
- Hlášení nebezpečí a nehod.
- Pošudek a hygiena na pracovišti, úklid.



m krádeží a související peněžní ztráty.

í (např. šdíl ěm).

- Jídlo, koušení, gýkáání apod. v prostorách útvaru.
- Odnázení věcí z útvaru.
- Kontrola a omezování ěkod (např. omezení koušení).
- Hodiny (píchal ky) a karty pro záznam docházky.
- Pšestávky v práci.
- Pšestávka na oběd, její délka a umístění.
- Vyšzování soukromých telefonních hovorŮ.
- Odebírání materiálu a vybavení.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníkŮ.
- Nabízení pracovního místa a ěádost o pšemístění.
- Chození do soukromých automobilŮ během pracovní doby.

PrŮvodce útwarem

- Odpoěívárny, ěatny a sprchy.
- Poěární hlásiěe a hasicí pšstroje.
- Hodiny pro záznam docházky (píchal ky).
- Zámky.
- Povolené vchody a východy.
- Vodovodní kohoutky (zdroje pitné vody) a systémy mytí oěí.
- Stanoviětě a úseky jednotlivých vedoucích pracovníkŮ (mistrŮ).
- Výdej materiálu a stanoviětě údržbášŮ/opravášŮ.
- Kanceláš pracovníkŮ zajiěšujících hygienu a bezpeěnost.
- Kušárny, prostory, kde je dovoleno koušět.
- Umístění sluěeb pro pracovníky útvaru.
- Balíěek první pomoci.

Pšedstavení pracovního útvaru

Jméno a příjmení	Sídelisko:	Pozice:	Datum nástupu:	Zapracování	Nadřízený:	Patron:

Den	Délka šk.	Od - Do	Přlán zapracování Obecné seznámení	Školitel	ončení zaučení - podpis	Garant
1h	8h-9h		Seznámení s prostředím společnosti - organizace práce, kolektivní smlouva, seznámení s jednotlivými odděleními			
1h	9h-10h		Seznámení s organizační strukturou			
1h	10h-11h		Školení BOZP a PO			
3h	11.30h - 14.30h		Seznámení s ISO v úseku dispečerské práce - odkaz na: \\Server-j\\iso 9001\\LKV\\Dokumentace ISO LKV			
2h	14.30h - 16.30h		Seznámení s harmonogramem zaučení a střediskem, pracovní náplň dispečera			
2h						
2h						
8h						
1h			Feedback s nadřízeným			
16h						
			Externí školení			
8h						

Jméno a příjmení autorky:	Marie Geistová
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP
Název bakalářské diplomové práce:	Adaptace nových pracovníků Adaptation of new employees
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová
Políet znaků:	73 458
Políet stránek:	4
Políet použitých zdrojů:	14

Klíčová slova: adaptační proces, psychologická smlouva, organizační kultura, orientace, adaptační plán, orientační balíček, lidské zdroje

Keywords: process of adaptation, psychological agreement, organizational culture, intention of adaptation process, orientation package/summary, human resources

Anotace:

Cílem bakalářské práce je popis průběhu adaptačního procesu v soukromé společnosti XY, jeho vyhodnocení a následný návrh opatření k jeho zlepšení. Vyhodnocení průpravy a průběhu adaptačního procesu je prováděno na základě znalostí teoretických východisek odborné literatury a zároveň za využití poskytnutých údajů ze společnosti XY. Podstatnou součástí této práce je rovněž možnost sledování adaptačního procesu v prvním provozu společnosti, a to v průběhu několika měsíců trvání adaptačního procesu. Práce zároveň obsahuje návrh opatření vedoucích k zefektivnění procesu adaptace nových pracovníků ve společnosti.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

description of the adaptation process in a private company XY, its evaluation and subsequent a proposal of steps to improve it. The evaluation of the preparation and course of the adaptation process is done based on knowledge of the theoretical basis of the scientific literature and also by using data provided from the company XY. A substantial part of this activity is also the possibility of observation the adaptation process in the direct operation of the company, namely within a few months of the adaptation process. The work also contains a proposal of measures leading to streamline the process of adaptation of new employees in the company.