

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ADAPTACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

THE ADAPTATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES

Magisterská diplomová práce

Bc. Lucie Kejzlarová Erlebachová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2014

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

V Olomouci dne 24. března 2014

.....

podpis

Děkuji tímto Mgr. Hance Bartoňkové, Ph.D. za její trpělivost a čas, který věnovala vedení mé diplomové práce.

Poděkování patří také mé rodině a blízkým, kteří mi pomohli svou péčí o dceru Nikolku a syna Davidka a vytvořili mi tak prostor pro psaní a studium.

Obsah

Úvod.....	6
1 Teoretická východiska.....	8
1.1 Terminologické ukotvení základních pojmů	8
1.2 Personální procesy v kontextu adaptace	10
1.2.1 Co předchází adaptaci?	11
1.3 Přijímání a „psychologická smlouva“	13
1.4 Zaměstnanecký vztah	14
1.5 Proces adaptace zaměstnance	15
1.5.1 Délka, účel a funkce adaptace	17
1.5.2 Fluktuace jako důsledek podceněné adaptace.....	19
1.5.3 Role v procesu a oblasti adaptace	20
1.5.4 Plán adaptace a manuál pro nového zaměstnance	21
1.5.5 Pohledy na adaptaci.....	23
1.5.5.1 Pracovní adaptace.....	23
1.5.5.2 Sociální adaptace	24
1.5.5.3 Psychologická adaptace	25
1.5.6 Ukončení adaptace	26
1.6 Od adaptace k hodnocení zaměstnance - mezidobí	26
1.6.1 Zpětná vazba v procesech i mezidobí	27
1.7 Hodnocení zaměstnance.....	29
1.7.1 Účel, formy a funkce hodnocení.....	31
1.7.2 Role hodnocení.....	34
1.7.3 Metody hodnocení – hodnotící rozhovor	35
2 Společnosti XY – adaptace a hodnocení	41
2.1 Představení společnosti XY.....	41
2.1.1 Historie.....	42
2.1.2 Popis činnosti organizace	42
2.1.3 Vize společnosti	42
2.1.4 Poslání společnosti	43
2.1.5 Hodnoty společnosti.....	43
2.2 Organizační struktura	43
2.2.1 Personální obsazení	44
2.3 Personální oddělení	45

2.4	Personální procesy v kontextu adaptace	45
2.5	Psychologická smlouva	47
2.6	Adaptace zaměstnance.....	48
2.6.1	Vyhodnocení adaptace ve společnosti XY	51
2.6.2	Návrhy na optimalizaci procesu adaptace	52
2.7	Od adaptace k hodnocení	58
2.7.1	Vyhodnocení	58
2.7.2	Návrhy na optimalizaci	59
2.8	Hodnocení zaměstnance.....	60
2.8.1	Vyhodnocení hodnocení ve společnosti XY v kontextu teorie.....	61
2.8.2	Návrhy na optimalizaci hodnocení ve společnosti XY.....	62
2.9	Shrnutí návrhů a možnosti jejich realizace	66
Závěr		67
Seznam použité literatury a ostatní zdroje		69
Seznam obrázků		71
Anotace		72

Úvod

Lidský potenciál je tím tajemstvím, které nám pomáhá plnit vytyčené cíle, uspokojovat potřeby zákazníků, investorů, akcionářů, ale také zaměstnanců samotných. Jak proměnit lidský potenciál v zisk? K tomu nám dopomůže výkonný, adaptovaný a motivovaný zaměstnanec.

Jestliže se zaměstnavateli podaří nalézt vhodného kandidáta, který akceptuje jeho nabídku, je na něm, aby zabezpečil jeho bezproblémové vplutí do osidel společnosti. Je na zaměstnavateli, aby ho do jisté míry přijmul takového, jaký je, do jisté míry ho formoval v souladu s firemní kulturou a pomohl mu, aby se plynule a rychle začlenil do společnosti. Spokojený zaměstnanec je připraven podávat vysoké výkony a zefektivňovat každou činnost, se kterou přijde do styku. Jak ale docílit takového stavu? Zde se nabízí hned několik personálních činností, jednou z nich je adaptační proces. Jestliže se podaří zaměstnance v co nejkratší době začlenit do společnosti, pak má zaměstnavatel částečně vyhráno. Avšak adaptací to nekončí! Zaměstnanec musí, a předpokládejme, že i chce, vidět zájem ze strany svého zaměstnavatele. Vždyť se jedná o konkrétního zaměstnance, kterého chtěl získat pro svoji společnost, a který se nepřeměnil po adaptační době pouze do číselného kódu v počtu pracovníků. Zaměstnavatel má tedy šanci se zaměstnancem, resp. zaměstnanci, pracovat díky plynulému propojení adaptace a hodnocení, díky oboustrannému dialogu, vhodné motivaci, zpětné vazbě, průběžnému hodnocení, schopnosti naslouchat, delegovat, koučovat a vést každého z nich.

Otázkou je, kde oba procesy začínají a kde končí a co vše se na ně váže? Zda je adaptace pouze o maximálním výkonu v minimálním čase, nebo zda je třeba se na ni dívat z pohledu adaptace pracovní, sociální i psychologické, kde na ni navazuje hodnocení. Zda je cílem obou procesů trvalé zlepšování zaměstnance, který se postupně stává více loajálním vůči svému zaměstnavateli.

Předmětem práce jsou procesy adaptace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.

Cílem práce je na základě deskripce a analýzy a poznatků z literatury identifikovat případné nedostatky v adaptaci a hodnocení, a navrhnout optimalizaci zmíněných procesů ve společnosti XY, a to od nástupu do prvního

formálního hodnocení. Opěrnou metodou je analýza dokumentace společnosti. Práce si neklade za cíl vyčerpat témata adaptace a hodnocení zaměstnanců, nýbrž pouze zmapovat potřebné pro adekvátní využitelnost ve společnosti XY.

1 Teoretická východiska

1.1 Terminologické ukotvení základních pojmů

Předně se budu zabývat terminologií, která bude v diplomové práci používána, abych předešla dohadům a mýlkám v průběhu čtení práce.

Prvním termínem, pro jehož objasnění využiji pohled Koubka, je termín **personální práce**. V jeho pojetí je tento termín používán pro nejobecnější vyjádření všech personálních činností, aniž by byla brána v potaz jejich koncepce, systém, anebo historické vývojové fáze. Literatura i praxe nám podsouvá i další termíny jako například personalistika, personální řízení, anebo řízení lidských zdrojů. Při bližším pohledu však lze konstatovat, že se nejedná o synonyma, ale o rozdílné koncepce personální práce, stejně tak o jednotlivé vývojové fáze, jejichž bližší upřesnění následuje v dalších odstavcích.

První fází je personalistika, jejíž funkcí je zajistit pro společnost administrativu, zaměstnaneckou dokumentaci a její následnou aktualizaci a shromažďuje pro další použití informace o zaměstnancích. Činnost byla označována později výstižnějším termínem jako „personální administrativa“. V současnosti se vyskytuje ve společnostech, které dostatečně nedoceňují význam a funkci personální práce.

Druhá fáze, personální řízení, byla chápána ve smyslu aktivní role personálního oddělení, kterému byly přiděleny určité pravomoci a vyšší autorita ve firemním prostředí. V tomto prostředí byl o něco více kladen důraz na konkurenceschopnost společnosti v souvislosti s lidskou pracovní silou, tedy zaměstnanci. Byla zde však absence strategického plánování, personální práce měla charakter pouze operativního řízení.

Poslední fáze, kterou Koubek charakterizuje jako nejnovější stupeň pojetí personální práce, je řízení lidských zdrojů. Zde již zmiňuje důležitost strategického plánování. Personální práce se orientuje na vnější faktory fungování a formování lidské pracovní síly. Řízení lidských zdrojů je již plně zahrnuto do podnikového řízení a stává se jeho velmi důležitou složkou, kdy v popředí stojí význam jedince jako lidské pracovní síly. Personální práce má řídicí charakter v plném významu a klade důraz na koncepční činnost (Koubek 1998, s. 13).

Termín, se kterým se můžeme také setkávat v literatuře, v praxi spíše sporadicky, je řízení lidského potenciálu. Pro objasnění pojmu použiji Armstrongovu definici, která chápe řízení lidského kapitálu jako proces, který souvisí úzce s řízením lidských zdrojů. Oproti němu se však více zaměřuje na užívání kvantitativních nástrojů, ve smyslu měření lidských zdrojů a výkonu lidí, které využívá jako prostředky zabezpečující vodítka a orientaci na strategii a praxi v řízení lidí (Armstrong 2007, s. 28).

Kociánová pak definuje personální řízení jako: „specifickou oblast činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary)“ (Kociánová 2007, s. 10).

Pro účely této práce budu užívat termíny personální práce, personální řízení a řízení lidských zdrojů v pojetí, které bylo popsáno výše.

V této práci budu dále používat termíny podnik, firma a společnost jako synonyma, stejně tak i termíny pracovník a zaměstnanec, nebo nadřízený, vedoucí pracovník a manažer.

Budu používat plné i zkrácené výrazy termínů adaptační proces zaměstnance = adaptace, proces hodnocení zaměstnance = hodnocení, výběrové řízení = výběr, avšak jejich význam tím nebude nijak změněn.

Termínem mezidobí, který v práci používám, mám na mysli období mezi procesem adaptace zaměstnance (tedy ukončením adaptace) a formálním hodnocením (tedy hodnocením, které probíhá ve společnosti XY jedenkrát ročně).

1.2 Personální procesy v kontextu adaptace

V následující kapitole se zaměřím na zasazení adaptace a hodnocení do kontextu personálních procesů a odůvodním výběr právě těchto dvou.

Personální práce se skládá z jednotlivých činností, které jsou v každé společnosti více či méně rozpracované, a to hlavně podle toho, jaké místo personální práce ve společnosti zastává. Výčet jednotlivých činností je dle Koubka následující (Koubek 2007, s. 20-21; Koubek 1998, s. 27-28):

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- podnikové vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy
- péče o pracovníky
- personální informační systém
- průzkum trhu práce
- zdravotní péče o pracovníky
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Adaptace, v Koubkově pojetí přijímání pracovníků - viz výčet výše, zasahuje do dalších personálních činností, jedná se například o pracovní vztahy, vzdělávání zaměstnanců, zdravotní péči, dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání pracovníků, nejbližší má však k procesu hodnocení zaměstnanců.

Tyto dva procesy jsem si vybrala záměrně, neboť společnost, pro kterou práci píši, se potýká s vysokou fluktuací v období od nástupu (včetně toho, že přijatý kandidát se v den nástupu nedostaví) do zhruba jednoho roku od nástupu zaměstnance do pracovního poměru. Na základě rozhovoru s personálním manažerem vyplynulo, že se společnost v posledních letech zabývala jinými procesy, jako například odměňování, nastavováním personální politiky. Začala však vzrůstat fluktuace a případy, kdy přijatý kandidát nabídku těsně před

nástupem odmítl nebo v den nástupu nenastoupil, což se negativně promítá do nákladů společnosti. Proces adaptace zaměstnanců je realizován pouze částečně pro první den nástupu zaměstnance do pracovního poměru a poté je ponechána adaptace na vedoucím pracovníkovi. Hodnocení zaměstnanců je realizováno jedenkrát ročně a má spíše byrokratický nádech, než motivační charakter. Manažeři společnosti nerealizují pravidelná setkání se svými podřízenými, setkávají se pouze v rámci měsíčních porad nebo ad hoc při potřebě aktuálně řešit vzniklé požadavky, situace či problémy. Manažeři nejsou zvyklí pracovat se svými podřízenými motivačně, podávat jim pravidelnou zpětnou vazbu. Jejich styl řízení je spíše direktivní a zaměřený na výkony (rozhovor s personální manažerem, 28. 1.2014). Podrobně se výše popsaného dotknu ve druhé části práce, kde popíši procesy adaptace a hodnocení dle aktuálního nastavení ve společnosti XY.

1.2.1 Co předchází adaptaci?

Jestliže na základě strategie lidských zdrojů a personálního plánování obsazujeme volné pracovní místo, pak se to děje pomocí procesů získávání a výběru zaměstnanců. Tyto procesy v sobě nesou další činnosti, jejichž výčet však není pro účely práce relevantní. V následující kapitole nahlédnu krok před samotnou adaptací zaměstnance. Ještě před nástupem zaměstnance do pracovního poměru dochází k určitým aktivitám, které připravují půdu právě pro adaptaci. To je také důvod, proč se touto fází zabývám.

V rámci výběru zaměstnanců je pro účely práce zajímavá až konečná fáze, kdy pořadí kandidátů je již určeno a společnost osloví prvního v pořadí. Pokud kandidát pracovní nabídku přijme, pak k písemnému stvrzení nabídky dochází podpisem pracovní smlouvy. Tento akt však ještě neznamená, že zaměstnanec do pracovního procesu nastoupí. Jak trefně uvádí Matějka a Vidlář, je pracovní smlouva, byť podepsaná oběma stranami, bezcenná, pokud se v den nástupu kandidáta, potažmo zaměstnance nedočkáme (Matějka, Vidlář 2002, s. 180-181).

Zde je třeba si uvědomit, že i kandidáti si vybírají. Zaměstnání je podstatnou náplní našeho života, neboť v něm trávíme převážnou část dne a do jisté míry nám určuje rytmus dne.

Proces výběru zaměstnanců se tak stává důležitou fází pro obě strany. Už nyní si zaměstnanec vybírá, kam nastoupí a komu nabídne své služby.

Zaměstnavatel mu k tomu dodává nemalé množství podnětů, například díky úrovni výběrového řízení, kdy v jeho průběhu odkrývá závěs halící tajemství společnosti a umožňuje kandidátovi udělat si „obrázek“ o tom, co ho v případě přijetí čeká.

Matějka a Vidlář výstižně uvádí, že: „vše spojené s lidmi ve firmě je to nejdražší, co si firma může dovolit“ (Matějka, Vidlář 2002, s. 184).

Urban ve své knize zmiňuje některá kritéria, podle kterých se kandidáti rozhodují, především je to (Urban 2006, s. 45):

- možnost dalšího vzdělávání a případně získání nové kvalifikace;
- perspektiva budoucího růstu firmy (nová místa, řídicí funkce);
- stabilita zaměstnání (propouštění zaměstnanců z důvodu nezvládnutí krizových situací);
- pocit hrdosti na svou práci a příslušnost k podniku (organizace práce, uznání, společensky zodpovědná firma);
- přístupnost a otevřenost vedení k jednání se zaměstnanci (informovanost, otevřenost k návrhům a kritice i stížnostem);
- přátelský vztah firmy k zaměstnancům (vztahy nejen na pracovní úrovni – společenské akce).

Výčet kritérií dává kandidátovi možnost začít si utvářet svá očekávání od společnosti. To však platí oboustranně, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel získávají informace, které evokují implicitní očekávání, jak jeden druhému může být užitečný. Což jsou určité podklady k uzavření psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které se budu věnovat v následující kapitole.

Zmíněná oboustranná očekávání vsazená do psychologické smlouvy vytváří, hlavně na straně zaměstnance, určitou míru motivace do zaměstnání nastoupit a uspět. Hanzlíková a kolektiv uvádí, že nejhorší pocity má člověk ve chvíli, kdy někam přichází poprvé. Pocity jsou to současně jak pozitivní - těší se a je motivován, tak negativní - bojí se nového (Hanzlíková a kolektiv 2001, s. 41).

Řízenou adaptací, vhodnou motivací a průběžnou zpětnou vazbou může manažer eliminovat právě zmíněné obavy nových zaměstnanců a posilovat jejich motivaci. Po ukončení adaptace dochází ve většině případů k prázdnému

časovému období, než nastane doba hodnocení zaměstnance, v rámci něhož opět získává informace o výsledcích své práce.

S tímto případem jsem se sama setkala již několikrát ve své praxi, kdy manažer po zhodnocení adaptace zadal zaměstnanci dlouhodobější úkol nebo o něho přestal jevit zájem, ve smyslu pravidelných či průběžných setkání, až do doby formálního ročního hodnocení. Hanzlíková a kolektiv toto jednání, nezájem či obtížnost přidělených úkolů, přirovnávají k „hození do vody bez záchranného kruhu“ (Hanzlíková a kolektiv 2001, s. 63).

Dle mého názoru a mých dosavadních zkušeností je zmíněné mezidobí adaptace a hodnocení v začátku pracovního poměru důležité, neboť má vliv na motivaci jedince. Ne nadarmo se říká „kuj železo, dokud je horké“ a právě toho je třeba využít v plynulém přechodu mezi adaptací a hodnocením, a to po formální i neformální linii, o které se zmíním v následujících kapitolách.

1.3 Přijímání a „psychologická smlouva“

Nyní se budu krátce zabývat „psychologickou smlouvou“, která mimo jiné připravuje podmínky pro vstup zaměstnance do adaptačního procesu.

Vedle pracovní smlouvy, jejíž podrobné zkoumání není cílem této práce, je mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem uzavírána i tzv. „psychologická smlouva“, jak uvádí Urban, nemá písemný charakter a mnohdy není ani plně vyřčena. Její součástí jsou očekávání toho, čím zaměstnanec bude užitečný organizaci, a toho, čím ho za jeho příspěvní zaměstnavatel odmění a ocení. Na straně zaměstnavatele je příspěvní charakterizováno v podobě plného využití schopností, dovedností, osobního nasazení a pracovního úsilí s maximálním využitím pracovního času a zachováním loajality zaměstnance. Oproti tomu na straně zaměstnance je to kromě platového ohodnocení a zaměstnaneckých výhod i určitý společenský status, pracovní jistota, možnost další seberealizace, odborného rozvoje či kariérního růstu, a to vše v přijatelném prostředí s příjemnou firemní kulturou (Urban 2006, s. 47).

Armstrong cituje Scheinovu definici pojmu „psychologická smlouva“ z roku 1965: „pojem psychologická smlouva naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomna mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci“ (Armstrong 2007, s. 199).

Sám pak definuje psychologickou smlouvu jako kombinaci víry obou stran, zaměstnavatele i zaměstnance, která se týká vzájemných očekávání. Je pro ni charakteristická celá řada recipročních, nepsaných očekávání, jež existují ve vztahu mezi zaměstnanci a jejich zaměstnavateli (Armstrong 2007, s. 199).

Uzavření psychologické smlouvy, jak jsem již zmínila dříve, není akt vytržený z kontextu, nýbrž začátek budování důvěry a zaměstnaneckého vztahu, který napomáhá k lepší výkonnosti a plnému využívání schopností a dovedností zaměstnance vůči zaměstnavateli. Na straně zaměstnavatele je to pak jistý závazek k vytvoření relevantních podmínek pro odvádění očekávaného výkonu zaměstnance.

Hanzlíková a kolektiv zdůrazňují, že sliby, které v rámci psychologické smlouvy byly zmíněny, je třeba plnit. Jejich nesplnění vyvolá jednostranné či oboustranné rozladění, jehož důsledkem je nucený či spontánní odchod zaměstnance ze společnosti (Hanzlíková a kol. 2001, s. 53).

Psychologickou smlouvou, mimo jiné, začíná budování zaměstnaneckého vztahu, tedy i důvěry. Důvěra v to, že očekávání obou stran budou splněna, se prolíná jednotlivými procesy. V rámci adaptace je to zdárné zapracování zaměstnance v podruží vhodných podmínek ze strany zaměstnavatele, kdy součástí adaptace je i zpětná vazba na zapracování zaměstnance. Po jeho zapracování se nabízí proces hodnocení, který umožňuje plynule pokračovat v práci se zaměstnancem (zadávání cílů, poskytování zpětné vazby, plánování jeho rozvoje a samozřejmě prohlubování vztahu zaměstnanec zaměstnavatel prostřednictvím vedoucího pracovníka).

1.4 Zaměstnanecký vztah

Zaměstnanecký vztah je velmi důležitý jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, neboť je základem pro uspokojování potřeb obou zúčastněných stran. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanec navazuje dlouhodobý vztah se svým zaměstnavatelem, avšak převážně zaměstnavatel klade podmínky a tvoří prostředí pro tento vztah. Ze své praxe vím, že pokud zaměstnavatel jedná nekorektně již v rámci kontaktu s kandidáty (např. nezmíní všechny podmínky práce) a posléze při přijímání a sepisování zaměstnanecké smlouvy a uzavírání psychologické smlouvy, pak je jen malá pravděpodobnost, že vztah bude

oboustranně „zdravý“, ve smyslu plnění stanovených cílů, očekávání a odvedené práce. Což potvrzuje i Hanzlíková a kolektiv svým tvrzením, že neseriózní jednání vede ke zklamání z nesplněných očekávání, což může mít velmi nepříznivé dopady, obvykle doprovázené ztrátou důvěry (Hanzlíková a kol. 2001, s. 53-54).

Armstrong charakterizuje vztah jako vzájemné spojení zaměstnanců na pracovišti i zaměstnance a zaměstnavatele. Připodobňuje ho k příbuzenskému vztahu a dělí ho na dvě roviny. Jednou je formální rovina, částečně řízena zákonem, a charakterizovaná pracovní smlouvou nebo dalšími procedurálními dohodami. Druhou rovinou, která je vyjádřena očekáváními obou stran, je psychologická smlouva. Určujícím faktorem je zaměstnavatelova moc diktovat podmínky smlouvy, s výjimkou velmi žádaných kandidátů, odborníků či určitých profesí (Armstrong 2007, s. 178).

Tímto je tedy zaseto pomyslné semínko důvěry, jehož růst je možné sledovat v průběhu zaměstnaneckého vztahu. Důvěra je důležitým motivem pro zaměstnance, neboť v něm evokuje pocit jistoty a bezpečí, což může podpořit rychlost jeho adaptace, jeho pracovní výkon a postupné získávání sounáležitosti s firmou.

1.5 Proces adaptace zaměstnance

V následující kapitole se budu nejprve krátce věnovat objektu adaptace, abych objasnila jeho pojetí pro účely této práce. Poté se zaměřím blíže na proces adaptace zaměstnance.

Bedrnová a Nový nazývají objektem účastnícím se adaptace (Bedrnová, Nový 1998, s. 323-326):

- nové pracovníky,
- pracovníky vracející se na své původní pracoviště po delší době,
- pracovníky měnící pracovní zařazení,
- pracovní skupiny.

V rámci uvedeného dělení se budu zabývat pouze adaptací pracovníků nově nastupujících do společnosti.

Proces adaptace zaměstnance začíná jeho zdárným nástupem do zaměstnání. První den, kdy se objeví mnohdy pln obav, očekávání, možná

nadšení, je nováčkem zařazeným do programu adaptace. Co však „ta“ adaptace je a co je jejím cílem? Kam jí zařadit - je to vzdělávání, rozvoj nebo samostatný proces?

Janišová a Křivánek uvádí ve své knize, že se můžeme mnohdy setkat s názorem, že proces adaptace je součástí rozvoje zaměstnance, avšak domnívají se, že adaptace je úzce spojena s procesem výběru zaměstnance. Jako jeden z důvodů zmiňují měření úspěšnosti výběrového řízení, zda zaměstnanec setrvá či nesetrvá ve společnosti, a jak dobře se zadaptuje na prostředí společnosti (Janišová, Křivánek 2013, s. 210).

Matějka a Vidlář potvrzují domněnku Janišové a Křivánka, že nástupem zaměstnance do pracovního poměru výběrové řízení nekončí. Úspěch či neúspěch výběrového řízení lze určit po zhruba jednom roce od nástupu zaměstnance. Nejrizikovější dobou je doba zkušební, tedy tři respektive šest měsíců stanovených zákonem. Poté se riziko snižuje, avšak jeho minimalizace končí po uplynutí kritického roku, a to pokud se podaří zaměstnance zdárně adaptovat a stabilizovat do prostředí společnosti (Matějka, Vidlář 2002, s. 182).

Kociánová dle Kaspera a Mayrhofera uvádí, že dojem zaměstnance ze společnosti se nejvíce formuje po dobu prvních čtyř týdnů, ale riziko jeho odchodu je velmi vysoké až do šesti měsíců od jeho nástupu (Kociánová 2010, s. 131).

Všichni výše citovaní autoři jasně potvrzují jak důležitost adaptačního procesu, tak rizikové období od nástupu po dobu šesti měsíců, respektive prvního kritického roku. Je tedy důležité nepodcenit faktory ovlivňující adaptaci, co do rychlosti i kvality, ale také motivaci, která se také, mimo jiné, projevuje na výkonnosti zaměstnance.

Předzvěstí adaptace jsou procesy získávání a výběr zaměstnanců, které, jak je zmíněno výše, zajišťují ideální volbu vhodného zaměstnance, přičemž adaptace ověřuje správnost výběru. Pokud zaměstnanec po úspěšné adaptaci setrvá a překoná kritický rok, pak sledování jeho existence ve společnosti plyne přebírá proces hodnocení.

Dvořáková tvrdí, že efektivní adaptace, tedy řízená adaptace, zajistí stabilizaci zaměstnanců ve společnosti, projeví se také v jejich pracovním

výkonu, motivaci k práci a hlavně v identifikaci se zaměstnavatelem (Dvořáková 2007, s. 147).

1.5.1 Délka, účel a funkce adaptace

Cílem adaptace však není pouze změřit úspěšnost výběrového řízení, ale zdárně zadaptovat nově nastupujícího zaměstnance, proměnit ho z nováčka na plnohodnotného člena společnosti.

Adaptace zaměstnance spadá určitou částí do zkušební doby. Prvním časovým mezníkem může být konec zkušební doby, a to v návaznosti na její sjednání v pracovní smlouvě. Dle Hůrky a kolektivu lze v pracovní smlouvě sjednat zkušební dobu na tři měsíce, respektive šest měsíců. Její délka závisí na pracovní pozici, pracovním zařazení. Delší zkušební doba, šest měsíců, se týká vedoucích pracovníků (Hůrka a kolektiv 2012, s. 140-141).

Jak dlouho adaptace trvá? Na tuto otázku v zásadě nelze odpovědět jednoznačně. Délka adaptace se váže mimo jiné na pracovní pozici a nároky na ní kladené. Může být ovlivněna například vyzrálostí nového zaměstnance, jeho věkem, zkušenostmi z dosavadních zaměstnaneckých poměrů, anebo zkušenostmi v obdobných pracovních pozicích. Jednoznačně nemůže být nastavena jednotně pro všechny nové zaměstnance, je třeba brát v potaz faktory, které dobu zapracování ovlivňují. Pro jejich výčet použijí názor Tureckiové a pro rozšíření pohled Stýbla.

Tureckiová uvádí, že nového pracovníka lze zapracovat v období od jednoho do šesti měsíců, a to v návaznosti na složitost práce a zařazení pracovníka v organizační hierarchii (Tureckiová 2004, s. 66).

Způsob a délku adaptace podle Stýbla ovlivňují následující faktory (Stýblo 1994, s. 108-109):

- věk – pracovní a životní zkušenosti,
- charakter práce – činnosti a funkce pracovního místa,
- předpoklady dalšího vývoje zaměstnance – jeho perspektiva.

Adaptace zaměstnance má také určité důsledky, které se promítají do dalších oblastí společnosti, například do nákladů nebo ovlivňují ukazatele míry fluktuace zaměstnanců, anebo se promítají do produktivity společnosti.

Účelem adaptace je tedy eliminovat negativní dopady na společnost. Dvořáková vidí účelnost řízené adaptace ve třech bodech (Dvořáková a kol. 2007, s. 143):

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců;
- snížit ztráty na produktivitě;
- zvýšit pracovní spokojenost.

Funkci adaptace je možné mapovat na obou stranách, tedy jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Seznam těchto funkcí poukazuje na to, jak je důležité se zaměstnancům věnovat již od nástupu. Ze seznamu funkcí se dá také vyvodit, že většina z nich provází zaměstnance i nadále po ukončení adaptace. Vajner mezi ně řadí například (Vajner 2007, s. 93):

funkce adaptace pro zaměstnance:

- motivační (zájem zaměstnavatele na ulehčení zapracování),
- informační (systematické předávání důležitých informací),
- sociální (seznamování s kolegy, zapracování do týmu),
- kontrolní (vyvíjení tlaku na svoji výkonnost a aktivitu),
- psychohygienická (zbavování se strachu a úzkosti – zvládnou to?),
- rozvojová (posilování sebevědomí učním se nových věcí),
- sebereflexní (ověřování, zda na danou pozici stačí),
- rekapitulační (integrace do firemního prostředí a rozhodování, zda vyhovuje či nikoli, zda setrvat či ne),

funkce adaptace pro zaměstnavatele:

- rychlé zapracování,
- zpětná vazba k procesům nábor a výběr,
- výkonnost zaměstnance,
- zlepšení image firmy,
- získání argumentů pro případné rozloučení se se zaměstnancem a tím úspora nákladů,
- efektivní využití zkušební doby,
- ověření komunikace a týmové spolupráce, event. její zlepšení,
- registrace možných nesrovnalostí v procesech společnosti (jiný pohled na procesy a odhalení nedostatků).

Výčet funkcí adaptace dle Vajnara jednoznačně poukazuje na to, že na straně zaměstnavatele je kladen důraz hlavně na výkonnost, zefektivňování, dobré jméno firmy. Na straně zaměstnance se však adaptace přesouvá na vnitřní vyladění osobnosti, převážně na eliminaci strachu a obav, možnost seberealizace a vlastního rozvoje, budování motivace a jistoty.

Dobře řízený adaptační proces může mít podle Tureckiové, výrazně motivační charakter, a to ve smyslu vzrůstající ochoty setrvat ve společnosti a podávat vysoký výkon, tedy být angažovaný (Tureckiová 2004, s. 66), což bylo zmíněno obdobně v závěru předchozí kapitoly slovy Dvořákové.

Většina funkcí adaptace však plynule přechází skrze mezidobí do procesu hodnocení. Zaměstnanec se mezi adaptací a hodnocením nachází v krizovém období, a je na zaměstnavateli, aby na výše zmíněné funkce kladl důraz i nadále a trvale ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec po celou dobu pracovního poměru zaměstnance. Tento kontext nahrává plynulému propojení procesů adaptace a hodnocení. Hodnocení proto, že díky němu má zaměstnavatel, prostřednictvím manažera, k zaměstnanci nejbližší. Může tak lépe využít jeho schopnosti, prohlubovat jeho znalosti, lépe ho motivovat, dávat mu zpětnou vazbu na jeho činnosti ve společnosti, upevňovat tak oboustrannou důvěru. Může ale také v předstihu rozpoznat zaměstnancovu nespokojenost a tím předejít odchodu kvalitního zaměstnance.

Těmito faktory a funkcemi se budu zabývat dále v kontextu různých pohledů na adaptaci.

1.5.2 Fluktuace jako důsledek podceněné adaptace

Řízená adaptace eliminuje možné negativní dopady na další činnosti společnosti. V případě podcenění úlohy adaptace může dojít k odchodu „nováčků“, čímž se zvyšuje fluktuace zaměstnanců ve společnosti a s tím spojené náklady, včetně nutnosti znovu realizovat proces výběru zaměstnance.

Weather a Davis zmiňují, že fluktuace je drahou záležitostí. „Flukтуаční náklady“, jak je lze nazvat, zahrnují nejen náklady personálního oddělení (např. na nábor a výběr nebo personální agendu), ale také náklady ostatních oddělení, která se podílí na přijímání nováčků, jako například účtárna, bezpečnost práce (pracovní pomůcky), odborná příprava. Tyto náklady se neprojevují

v hospodářském výsledku nijak separátně, aby na ně mohlo být více poukazováno. Náklady na fluktuaci tak nelze plně vyčíslit (Weather, Davis 1989, s. 245).

Výhody správně řízené adaptace vidí Šikýř v tom, že si tímto krokem „manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace“ (Šikýř 2012, s. 110).

1.5.3 Role v procesu a oblasti adaptace

Kdo se podílí na adaptaci a může tak ovlivnit riziko fluktuace a tím i náklady na ni? V první řadě je to personální oddělení, které je v první linii při kontaktu s kandidáty, potažmo s novými zaměstnanci. V závěsu za personalisty je to nadřízený pracovník, který rozhoduje o výběru zaměstnance a velkou měrou se podílí na jeho zadaptování. Mezi další patří spolupracovníci a kolegové, event. pak pracovník vyčleněný na adaptaci.

Dvořáková uvádí, že adaptace probíhá: „za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců“ (Dvořáková 2007, s. 143).

Vajner skupinu podílející se na adaptaci nových zaměstnanců rozšiřuje ještě o tutora či mentora/kouče, některé kolegy. (Vajner 2007, s. 94).

Adaptaci je možné sledovat na několika úrovních. Nejzákladnější adaptací je adaptace na společnost, poté na oddělení a nakonec na pracovní místo. V každé úrovni má svůj úkol jedna z výše popsaných rolí.

Oblasti adaptace Vajner dělí následovně (Vajner 2007, s. 94):

- celofiremní adaptace zahrnuje obecné informace o společnosti jednotné pro všechny zaměstnance;
- adaptace na úrovni jednotek/oddělení/úseků přibližuje specifika daného oddělení;
- adaptace na pracovní místo objasňuje specifické informace o konkrétním pracovním místě – charakter a obsah práce.

Výše zmíněné dělení Vajnera jasně rozděluje role v adaptaci, kdy první, celofiremní adaptaci, zastane personální oddělení. Zodpovědnost za další body je poté přenesena na vedoucího pracovníka a ve třetím bodě také na pracovníka,

který bude přímo zaškolovat nového zaměstnance. Podle hierarchického rozdělení ve společnosti bude mít na nového zaměstnance největší vliv, co do motivace, jeho nadřízený.

1.5.4 Plán adaptace a manuál pro nového zaměstnance

Dosáhnout účinně řízené adaptace je možné jen tehdy, pokud bude vytvořen plán adaptace, budou stanoveny úkoly, kritéria jejich hodnocení a ověření, a to vše v souladu s pracovním místem, které bude zaměstnanec zastávat. Při zařazení zaměstnance do adaptačního procesu je pro zaměstnance vytvořen plán adaptace. Podoba plánu může být podle Kociánové například ve formě formuláře, na kterém je uvedeno jméno zaměstnance, organizační útvar, pracovní pozice a den nástupu (Kociánová 2007, s. 64).

Plán adaptace připravuje, ve většině případů, personální oddělení v součinnosti s vedoucím pracovníkem. Personální oddělení zabezpečuje hlavně formální stránku a úvodní zaškolení. Vedoucí pracovník pak adaptaci na pracovní pozici, tedy praktickou část.

Kociánová do plánu adaptace zahrnuje následující aktivity (Kociánová 2007, s. 65):

- předání základních informací a písemných materiálů na personálním oddělení (1. den),
- rozhovor s nadřízeným, seznámení s kolegy a „patronem“ pro adaptaci (1. den),
- školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci,
- vstupní školení pro nové zaměstnance,
- prostudování základních informací a písemných materiálů zaměstnancem,
- rozhovor s nadřízeným v průběhu prvního, druhého, třetího týdne a následně dle potřeby v průběhu adaptace,
- kontakt pracovníka s personálním oddělením v průběhu prvního, druhého, třetího týdne a následně dle potřeby v průběhu adaptace,
- závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem,
- závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným,
- rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k průběhu adaptace zaměstnance.

Zmíněný výčet aktivit vyzdvihuje metodu rozhovoru v rámci setkávání manažera s podřízeným. Podrobně se této metodě budu věnovat v kapitole hodnocení zaměstnanců.

Stýblo uvádí, že plán adaptace podpoří úspěšnost či neúspěšnost takového zapracování. Plán musí obsahovat takové požadavky k osvojení informací, které jsou v souladu s požadavky potřebnými k výkonu práce na pracovní pozici (Stýblo 1994, s. 108-112).

V rámci přípravy plánu adaptace je vhodné, pro usnadnění adaptace, připravit pro nové zaměstnance i tzv. manuál nebo orientační balíček, což je soubor informací, které usnadní zaměstnanci první dny a týdny u nového zaměstnavatele. Manuál mu pomůže zorientovat se v základním chodu společnosti a získat základní informace o společnosti.

Janišová a Křivánek jej nazývají manuál „Vítejte ve firmě“ a dle jejich názoru by měl obsahovat kromě základních informací o společnosti také organizační strukturu, stručné informace z historie společnosti, měl by nastínit firemní kulturu, dále pak kontakty a další informace, které usnadní zaměstnanci zorientovat se ve společnosti (Janišová, Křivánek 2013, s. 210).

Materiály pro nového pracovníka, jak jej nazývá Kociánová, by měly obsahovat kromě výše zmíněných informací ještě něco navíc. Například informace o postavení na trhu, o tradicích a vizích společnosti, pravidla komunikace v rámci organizace. Dále pak základní organizační normy, pracovní řád, informace o pracovní době, způsobu udělování volna a dovolené, základní informace o bezpečnosti práce a ochraně zdraví, informace o odměňování včetně výplatního termínu, zaměstnanecké výhody, možnosti a podmínky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, odborové záležitosti. Neměla by zde chybět informace o cestovním a dietách, dále pak základní a nejčastěji používané formuláře a vzor podnikového periodika (Kociánová 2010, s. 134).

Dle mého názoru je však vhodné nepřehltit nového zaměstnance a do manuálu či příručky pro nové zaměstnance zahrnout pouze ty nejn nutnější informace tak, aby se v nich „nováček“ neztratil. Další penzum informací, které by mohl v průběhu adaptace potřebovat, je možné zajistit přesným návodem, jak se k takovým informacím dostat. Převážná většina firem v dnešní době má své vlastní, více či méně přehledné, intranetové stránky, kde lze takovéto informace

nalézt. Proto si myslím, že pro budoucí využitelnost je vhodnější již v začátku nového zaměstnance naučit s intranetem zacházet a potřebné informace si tak umět dohledat svépomocí.

1.5.5 Pohledy na adaptaci

Adaptaci nelze pojímat pouze z jednoho úhlu pohledu. Nejedná se zde pouze o adaptaci pracovní, o výkonnost. Je třeba brát v potaz firemní prostředí a to, jak do něho jedinec „zapadne“, jak si bude rozumět s kolegy, jak bude spokojen sám se sebou a s plněním svěřených úkolů, zda bude dostatečně motivován, anebo zda budou splněna jeho očekávání. Z toho je tedy patrné, že se jedná o více pohledů na adaptaci. V literatuře se můžeme setkat s dělením adaptace převážně na dva pohledy, a to na adaptaci pracovní a sociální, což potvrzuje Kociánová, která zmiňuje, že pracovník se adaptuje na kulturu společnosti, na pracovní činnost vyplývající z pracovního místa (tedy pracovní adaptace) a na sociální podmínky (sociální adaptace), to se týká hlavně vztahů na pracovišti (Kociánová 2010, s. 130-131).

V následujících kapitolách se zaměřím na některé z možných pohledů na adaptaci jedince do prostředí společnosti. Tyto pohledy umožní vnímat adaptaci zaměstnance nejen v kontextu dosažených výsledků a splněných cílů, ale také z hlediska osobnosti zaměstnance, jeho vztahů s kolegy, jak bude spokojen sám se sebou, svou seberealizací a svým růstem. Adaptaci a posléze hodnocení je třeba vidět jako celek ve všech směrech pracovního života jedince ve společnosti.

1.5.5.1 Pracovní adaptace

Zaměstnanec se v průběhu pracovní adaptace seznamuje s pracovními činnostmi, které se váží na pracovní místo, které bude zastávat. Zjišťuje a ověřuje, zda jeho schopnosti, dovednosti a znalosti, budou dostatečné k tomu, aby podával očekávaný výkon. Odhalují se místa, slabá místa, která je třeba doplnit, ať již vzděláním, samostudiem, anebo pečlivějším zapracováním s pomocí zkušenějšího kolegy nebo nadřízeného.

Pracovní adaptaci lze charakterizovat dle Štikara a kolektivu autorů jako: „proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního zařazení a souborem existujících předpokladů

pracovníka, které je možné vyjádřit mírou jeho kapacity“ (Štikar a kolektiv 2003, s. 90).

Nadřazený zadává zaměstnanci úkoly, které je třeba splnit, aby bylo možné zjistit, zda zaměstnanec má dostatečné kapacity k jejich vyřešení. Dle mého názoru nestačí pouze dobře plnit svěřené úkoly, je třeba mít v sobě určité pracovní nasazení, určitou motivaci.

Štikar a kolektiv uvádí ve své knize Bandurovo pozorování, týkající se autoregulace a motivace skrze stanovené cíle, kdy bylo zjištěno, že: „cíle mají motivační efekt, vyvolávají zájem o uspokojení zejména tehdy, když slouží spíše jako výzvy než úkoly“ (Štikar a kolektiv 2003, s. 34). Obecně však platí, že cíle samy o sobě: „nepůsobí jako motivy. K tomu, aby působily motivačně, jsou nutné kromě výzovosti ještě další atributy. Jedním z nich je jasnost, určitost...cílová motivace vyžaduje závazek k jasnému cíli a zpětnou informaci o výsledcích“ (tamtéž, s. 34).

1.5.5.2 Sociální adaptace

K plnění úkolů, resp. cílů, je v častých případech potřeba určitá synergie většího počtu zaměstnanců, kolegů v určitém sociálním prostředí s fungujícími mezilidskými vztahy. K tomu, aby byla synergie v rámci společnosti funkční, a aby se do ní začleňovali noví zaměstnanci, slouží sociální adaptace.

Sociální adaptaci jedince do společnosti můžeme lépe poznat skrze socializaci jedince. Nejedná se zde o socializaci primární (v rodině během dětství a dospívání), ale z části o socializaci sekundární a dále terciární. Jandourek uvádí, že pro sekundární socializaci je typické to, že se odehrává v menších sociálních skupinách, zpravidla v dospívání, ale také v dospělosti, kde je tomu například při nástupu do nového zaměstnání, potažmo nového prostředí. Terciární socializace provází jedince po zbytek jeho života a pojí se mimo jiné i ke změně zaměstnání. Obecně lze říci, že socializací si jedinec osvojuje dovednosti, znalosti i normy, které jsou pro společnost charakteristické a také se učí hrát společenské role (Jandourek 2008, s. 81).

Na sociální adaptaci je možné se podívat i z pohledu enkulturace. Jsem si vědoma, že téma enkulturace je tak obsáhlé, že není možné jej v práci postihnout v celém jeho rozsahu. Vzhledem k tomu, že podrobný rozbor není

cílem práce, budu se jím zabývat pouze velmi okrajově v úzkém kontextu sociální adaptace ve společnosti, a to ve smyslu osvojování si firemní kultury.

Průcha a Veteška enkulturaci charakterizují jako proces, v jehož rámci si jedinec osvojuje prvky určité kultury, která ho obklopuje. Osvojuje si tak jazyk, vzorce chování, normy, tradice a společenské zvyklosti dané kultury. Má do určité míry podobné rysy jako socializace (Průcha, Veteška 2012, s. 93). Kulturou v tomto případě je kultura společnosti, do které zaměstnanec nastoupil.

Vše, co je výše popsáno, lze aplikovat na prostředí společnosti a adaptaci jedince na její prostředí. Avšak i to je pouze určitým kouskem do skládky adaptace.

1.5.5.3 Psychologická adaptace

V následujících odstavcích se budu zabývat psychologickou adaptací, na kterou je třeba brát zřetel v průběhu adaptace a která ji může ovlivnit v negativním i pozitivním slova smyslu. Nepůjdu v tomto případě do hloubky jejího rozboru, neboť pohled zaměstnance na adaptaci není cílem práce. Psychologická adaptace se týká převážně vnitřního „vyladění“ osobnosti, její motivace, seberealizace či sebeuplatnění. Obecně by se dalo říci, slovy Paulíka, že subjektivním ukazatelem adaptace je spokojenost jedince se sebou samým, mimo jiné i se svým zaměstnáním, sociálními vztahy, či životem vůbec. Neúspěšná adaptace se pak vně jedince projevuje nedorozuměními a konflikty s ostatními, nezvládáním problémových situací, nízkým sebehodnocením, nesamostatností, anebo nespokojeností. Z pohledu výkonnosti úspěšná adaptace umožňuje dosahování vysokých výkonů a naopak neúspěšná postihuje kvalitu a výkonnost i v běžných činnostech (Paulík 2010, s. 12-13).

Jak uvádí Stýblo, řízená adaptace z pohledu psychologie vychází hlavně z poznatků o motivaci jedince, ale nejen to, také se jedná o jeho rozvoj, sebeuplatnění, ocenění výsledků jeho práce, anebo eliminaci nedostatků jedince (Stýblo 1994, s. 115).

Podcenění adaptace může způsobit i určitou rezignaci jedince, která může mít za následek odchod, o kterém jsem se již zmiňovala v předešlých kapitolách, anebo může dojít k tomu, že zaměstnanec ve společnosti setrvá, avšak bez většího přínosu společnosti. Kociánová tuto hrozbu vysvětluje pomocí konstatování Kaspera a Mayrhofera, kteří ji nazývají „vnitřní výpověď“, kdy se

zaměstnanec stáhne do stavu rezignace a zvyšuje se riziko jeho odchodu (Kociánová 2010, s. 131).

1.5.6 Ukončení adaptace

Hodnocení výsledků, a tedy ukončení adaptace, je vhodné provést formou rozhovoru. Náplní rozhovoru bude mimo jiné i stanovení dalšího postupu, budou stanoveny cíle, kritéria, rozvoj a další způsob podávání zpětné vazby, ale také rozhodnutí o tom, zda zaměstnanec setrvá na dané pozici či u zaměstnavatele, nebo zda odejde (Stýblo 1994, s. 108-112).

Ukončení adaptačního procesu vidí Vajner obdobně jako Stýblo a to formou vyhodnocení zadaných cílů, projednání dalšího rozvoje a definování nových cílů (Vajner 2007, s. 94).

Úspěšným ukončením adaptace nastává okamžik, kdy se zaměstnavatel může rozhodnout, jak se zaměstnancem „naloží“ dál. Může ho ponechat svému osudu a čekat na další navazující proces, kterým je hodnocení. Může však mezidobí vyplnit formou průběžných setkání, příležitostnou či pravidelnou zpětnou vazbou, neformálním průběžným hodnocením. Tímto druhým způsobem bude zaměstnanec více motivován a bude upevněna sounáležitost se společností. Což je zmíněno několikrát v průběhu práce. Vhodné je tedy plynulé propojení adaptace a hodnocení zaměstnanců.

1.6 Od adaptace k hodnocení zaměstnance - mezidobí

Adaptace a hodnocení zaměstnanců spolu úzce souvisí například díky společnému cíli, kterým je kontinuálně motivovaný, spokojený zaměstnanec, podávající nadprůměrný výkon s využitím svých znalostí, schopností a dovedností. Takového ideálu může zaměstnavatel docílit, jak jsem zmiňovala již několikrát, vhodně řízenou adaptací, která plynule přejde v pravidelné hodnocení. V mezidobí hraje velmi důležitou roli vhodná zpětná vazba ze strany zaměstnavatele, zastoupeného vedoucími pracovníky, kteří na své podřízené musí působit motivačně. A co to vlastně ta zpětná vazba je? Tím se budu zabývat v následující kapitole.

V následujících podkapitolách se podívám blíže na zpětnou vazbu, v tomto kontextu pouze na zpětnou vazbu v hierarchii nadřízený podřízený. Práce si neklade za cíl vyčerpat zmíněné téma do posledního detailu, na což by ani

rozsah práce nebyl dostačující. Nicméně jej zde uvádím proto, že zpětná vazba je důležitým prostředkem motivace, směřuje zaměstnance tou správnou cestou k plnění svěřených úkolů. Na základě zpětné vazby jsme motivováni již od dětství: „Moc pěkně jsi namalovala ten obrázek.“ až do dospělosti: „Výborně jste odprezentovala výsledek projektu.“ nebo „Zápis z porady jste napsala velmi přehledně a věcně, jsem s ním spokojen.“, „V grafu jste opomněl doplnit poslední měsíce předchozího roku. Překontrolujte si jej a doplňte.“ Tyto věty hodnotí výsledek práce, na základě kterého daný jedinec ví, co splnil dobře a kde přesně je nedostatek. Konstruktivní zpětná vazba se tedy jednoznačně prolíná procesy adaptace a hodnocení. A co se o ní píše v literatuře?

1.6.1 Zpětná vazba v procesech i mezidobí

V této kapitole se podívám na další aspekty směřující k propojení adaptace a hodnocení, je jím například zpětná vazba, která působí motivačně již od samého nástupu zaměstnance do pracovního poměru a zároveň pomáhá shromažďovat průběžné informace a podklady pro formální hodnocení.

Tureckiová uvádí, že již v adaptačním procesu je pro motivování zaměstnance důležitá kontinuální zpětná vazba o tom, jak si zaměstnanec vede na pracovní pozici při plnění úkolů. Vedoucí pracovník energizuje zaměstnance průběžným motivováním, sleduje jeho pracovní výkon a poskytuje mu neformální hodnocení a zpětnou vazbou ho informuje o úrovni jeho výkonu při každé příležitosti. Využívá příležitosti i v případě dlouhodobého dosahování nadprůměrných výsledků a bezproblémového zastávání pracovní role (Tureckiová 2007, s. 47).

Nelze než souhlasit s nezbytností kontinuální práce nadřízeného s podřízeným od nástupu po celou dobu pracovního poměru, a to za pomoci zmíněné zpětné vazby, motivace a hodnocení.

Urban uvádí, že podávání zpětné vazby není nikterak jednoduché, klade si za nezbytné určité sociální dovednosti ze strany vedoucích pracovníků, jejich ochotu a odvahu zpětnou vazbu podávat. Hlavně je třeba věnovat jí určitý čas a přípravu (Urban 2006, s. 202).

Zpětná vazba musí být vždy míněna upřímně. Aby byla dostatečně efektivní, musí podle Urbana splňovat následující principy (tamtéž, s. 202):

- musí být poskytována průběžně,
- měla by eliminovat nepříjemné emocionální reakce ze strany zaměstnance,
- jednoznačně pomáhat ke zlepšení výkonu či chování zaměstnance.

Bělohlávek uvádí, že zpětná vazba spočívá v každodenní komunikaci nadřízeného s podřízenými a mnohdy si jí nadřízený není ani plně vědom, avšak i tak působí na své podřízené motivačně, zpětnou vazbou ve větách typu „Ano, v pořádku, můžete to poslat.“ nebo „Máte tu několik chyb, překontrolujte to znovu.“ I tímto způsobem získávají povědomí o kvalitě své práce (Bělohlávek 2009, s. 60-61).

Díky každodenní komunikaci získává nadřízený střípky pro formální hodnocení a i podřízený si může udělat obrázek o tom, jakým směrem se bude jeho hodnocení ubírat.

Weather a Davis se shodují s Tureckiovou svým tvrzením, že zaměstnanci potřebují zpětnou vazbu na svůj výkon, která jim ukáže další směr v jejich počínání. Zpětná vazba a hodnocení dosavadních výsledků je o to důležitější v případě nováčků, kteří se teprve etablojí na svou práci a pracovní prostředí. Toto vše pak v neposlední řadě pomáhá všem zúčastněným přijímat patřičná opatření včas a tím eliminovat případné důsledky (Weather, Davis, 1989, s. 330).

Periodicita hodnocení je důležitá, a to hlavně z hlediska interních předpisů a procesů. Avšak Urban varuje před striktním dodržováním pouze daného pravidelného hodnocení, které se mnohdy propadá do formalismu. Jako důležitější a účinnější vidí hodnocení průběžné, a to z důvodu motivace a zvýšení výkonu zaměstnanců. Smyslem průběžného hodnocení je stálá a trvalá zpětná vazba pro zaměstnance o jeho kvalitách a výkonnosti. Čím je zpětná vazba od činnosti vzdálenější, tím více ztrácí na účinnosti a motivaci. Vedoucím pak umožňuje korigovat případné nedostatky spojené s výkonem práce zaměstnanců (Urban 2010, s. 115-116).

Důležitost pravidelné zpětné vazby odůvodňují Bělohlávek a kolektiv tím, že její absence evokuje v zaměstnancích dojem, že je jedno, jak odvádí svou práci, zda jsou postupy práce správné, ztrácí jistotu, vzniká u nich demotivace a mají zkreslený pohled na sebe a svou práci. Výše popsané chování však může

způsobit i zkreslené hodnocení nebo hodnocení striktně formálně provedené (Bělohlávek a kol. 2001, s. 372).

Nedostatek zpětné vazby jak v období adaptace, tak v mezidobí i v průběhu hodnocení, může mít za následek pokles motivace jedince. Urban uvádí, že to vše spočívá hlavně v jednání nadřízeného. Jedním z faktorů, které působí až demotivačně, je právě zanedbávání zpětné vazby. Toto jednání brání motivaci zaměstnance, který tak získává pocit, že firma či nadřízený nestojí o jeho práci, nebo že mu na zaměstnancích nezáleží (Urban 2006, s. 91-92).

Negativní zpětná vazba by měla následovat co nejbližší dané činnosti. Pokud je sdělena až v rámci pravidelného hodnocení, stává se podle Urbana nedůvěryhodnou, spíše směřující k útoku na zaměstnance. Ten jí povětšinou odmítá, avšak pokud tomu tak není a navenek ji přijme, pak vnitřně narůstá pocit nespokojenosti a nespravedlnosti, neboť nedostal možnost své činy vysvětlit (tamtéž, s. 203).

Obrázek 1 – Grafické znázornění vazeb zpětné vazby



Zdroj: upraveno dle Urban 2006, s. 195

1.7 Hodnocení zaměstnance

V následující kapitole se budu zabývat hodnocením zaměstnanců. Nebudu se však zabývat všemi způsoby a kritérii hodnocení, neboť to není cílem diplomové práce.

Hodnocení je z obecného hlediska určitý akt, kdy se setkává podřízený s nadřízeným za účelem zhodnocení toho, co se povedlo či nepovedlo v určitém

časovém období, a nastavení cílů a úkolů pro následující období. V rámci takového setkání je prostor pro vyjasnění dalších očekávání obou stran, možností v rámci společnosti, ať již rozvoje, prohlubování vzdělání, kariérního plánování, spokojenosti či nespokojenosti obou stran. V takovémto případě nelze podcenit přípravu obou aktérů, tedy jak nadřízeného, tak podřízeného. V průběhu setkání je důležitá oboustranná komunikace, z pohledu nadřízeného také schopnost naslouchat. Výstupem pak kromě zhodnocení, stanovení cílů a dalšího rozvoje je také upevnění zaměstnaneckého vztahu a hlavně motivace zaměstnance.

Hodnocení Palán zahrnuje do personálních činností a charakterizuje ho jako proces zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců, zastávajících určité pracovní pozice. Hodnocení dle něho zahrnuje jak úroveň odborných znalostí a dovedností, tak i pracovní iniciativu, samostatnost či týmovost, výkonnost, schopnost přizpůsobit se změnám, duševní a fyzickou odolnost, komunikaci, vztah ke spolupracovníkům, ale také k firmě jako takové, apod. (Palán 2002, s. 72-73).

Hodnocení lze pojímat tak, jak jej popisuje Tureckiová, a to ve třech rozměrech, prvním je hodnocení splněných úkolů (výsledek práce dle odsouhlasených kritérií), druhým je pracovní chování (ochota, iniciativa, schopnost jednat s lidmi, apod.) a třetím jsou projevené schopnosti. Všechny tři rozměry v intencích toho, co může zaměstnanec ovlivnit a co má pod kontrolou (Tureckiová 2004, s. 52).

Obrázek 2 – Grafické znázornění hodnocení zaměstnance



Zdroj: upraveno dle Tureckiová 2004, s. 51-53

Při práci s lidmi je nutné si uvědomit, že každý jedinec je individualita, proto je třeba k nim také jako k individualitám přistupovat. Havlík uvádí, že dva zaměstnanci pracující na stejné pracovní pozici budou mít každý jiný přístup, jiné nasazení a budou podávat rozdílný výkon (Havlík 2008, s. 85).

Individualitu v zaměstnancích musí vidět především vedoucí pracovníci, kteří na ně mají největší vliv. Tureckiová uvádí, že společnost má možnost díky vhodným řídicím nástrojům prostřednictvím vedoucích pracovníků ovlivňovat výkonost svých zaměstnanců. Pro vysokou výkonnost je třeba vytvořit zaměstnancům vhodné podmínky. „Objektivní“ pracovní a organizační podmínky zabezpečí to, aby všichni zaměstnanci měli možnost dosáhnout očekávaného výkonu. „Subjektivní“ podmínky pak to, aby chtěli a uměli, což je ovlivněno typem jejich motivace a schopností. Sociálně-psychologické faktory řízení dávají vedoucím pracovníkům nástroje, jako je rozvíjení profesní způsobilosti a ovlivňování motivace svých podřízených (Tureckiová 2004, s. 52-53).

1.7.1 Účel, formy a funkce hodnocení

Hodnocení je úzce spjato s dalšími personálními činnostmi, mimo jiné i s odměňováním a řízením pracovního výkonu. Dvořáková v této souvislosti uvádí, že řízení pracovního výkonu je velmi důležitým aspektem pro přežití a rozvoj organizace. Hodnocení je zde tedy chápáno jako participace zaměstnanců na řízení a rozhodování. Nejde pouze o to posoudit výkonnost zaměstnance, ale působit na něj tak, aby byl schopen společně formulovat pracovní cíle, odsouhlasené cíle aktivně řešit a nacházet vhodné cesty k dosažení cílů. V neposlední řadě pak má hodnocení působit motivačně k rozvoji zaměstnancových schopností a dovedností (Dvořáková 2007, s. 252-253).

Hodnocení poskytuje zaměstnavateli informace o výkonnosti, ale také o chování a osobnostním vyladění jednotlivých zaměstnanců. Kociánová uvádí, že primárním účelem je získání informací o výkonnosti jedince a jeho chování, jeho přístupu k práci i ke kolegům, zvýšení efektivnosti práce, zlepšení kvality řízení, ale také o možnostech jeho stabilizace a vhodné motivace zaměstnance. Předmětem hodnocení je i osobnostní charakteristika jedince v souvislosti s pracovní činností. Hodnocení je značně neoblíbenou a poměrně náročnou a velmi citlivou manažerskou činností (Kociánová 2010, s. 145-148).

Armstrong vidí hodnocení jako důležitou součást řízení pracovního výkonu a charakterizuje ho jako formalizované, zpravidla roční, posuzování zaměstnanců jejich nadřizenými, jehož účelem je v rámci každoročního setkávání hodnotit zaměstnance, jejich pracovní výkon a stanovit mimo jiné další dohodu o pracovním výkonu, anebo plánování osobního rozvoje, apod., přičemž se jedná o oboustrannou komunikaci a společné zkoumání a posuzování pracovního výkonu (Armstrong 1999, s. 237-241).

Podle Bělohávků, Košťana a Šuleře tkví účelnost hodnocení zaměstnanců v následujících bodech jako (Bělohávek a kol. 2001, s. 372):

- podklad pro rozhodnutí o finanční odměně,
- možnost motivace a zvyšování výkonnosti,
- zpětná vazba – přednosti a nedostatky,
- predikce kariérního plánování,
- možnost odkrýt potenciál zaměstnance a plánovat jeho rozvoj.

Účel hodnocení je také možné vidět v kontextu různých důvodů jeho využitelnosti. Hodnocení můžeme použít v různých případech, avšak vždy je třeba brát v úvahu jiná kritéria. Pro výčet důvodů, jež vedou k hodnocení, použijí pohled Urbana a Jay a Laufera (Urban 2006, s. 200-202; Jay a Laufer, s. 119):

- hodnocení uchazečů o zaměstnání – hodnocení je podkladem pro rozhodnutí o obsazení pracovního místa,
- hodnocení zkušební doby – ověření průběhu adaptace zaměstnance, rozhodnutí o uzavření dlouhodobé pracovní smlouvy, hodnocení je velmi podobné ročnímu hodnocení pracovního výkonu,
- průběžné hodnocení – operativní vedení a usměrňování zaměstnance, umožňuje včasné rozpoznání nedostatků, důležitá je zde zpětná vazba a motivace zaměstnance, slouží ke sběru informací pro pravidelné hodnocení,
- pravidelné hodnocení – formalizované, většinou spjaté s pravidelných termínem (pololetní, roční), opírá se o pravidelnou zpětnou vazbu a průběžné hodnocení.

Periodicita hodnocení vychází z výše uvedených důvodů a účelnosti hodnocení. Je zde patrná návaznost a časová souslednost od nástupu přes

adaptaci po pravidelné hodnocení a podle Kociánové je rozdělena následovně (Kociánová 2010, s. 146):

- neformální hodnocení (průběžné) – podáváno ihned po pracovním výkonu a je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného,
- příležitostné hodnocení – jehož podnětem je okamžitá potřeba (ukončená adaptace, ukončený projekt, apod.),
- formální hodnocení (systematické) – pravidelné a standardizované podle stanovených kritérií.

DelPo zmiňuje, že byť je formální hodnocení směřováno na roční periodicitu ve většině firem, je vhodné v mezidobí, a to ať již od nástupu u nového zaměstnance, nebo od posledního formálního hodnocení, dbát na průběžné hodnocení, čímž se předejde případným nejasnostem v průběhu formálního hodnocení (DelPo 2007, s. 87-89).

Stejně jako adaptace zaměstnance i hodnocení plní určité funkce. Wágnerová je podle Hyhlíka a Růžičky označuje jako obecný význam hodnocení a řadí mezi ně (Wágnerová 2008, s. 60):

- funkce poznávací: umožňuje manažerovi analyzovat činnosti podřízených, vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí,
- funkce motivační: měla by být cíleně řízena, neboť umožňuje podřízenému konfrontaci své aktivity s hodnocením nadřízeného, ukazuje směr svého jednání, konstruktivní hodnocení podněcuje v pracovní aktivitě,
- funkce personální: týká se poznatků o řízení, tedy schopností nadřízeného vést lidi, využívat hodnocení,
- zlepšení výkonu: zpětná vazba umožňuje hodnocenému, nadřízenému a dalším zlepšovat výkonnost zaměstnanců,
- stanovení odměny: výsledky hodnocení zaměstnanců mohou být podkladem pro úpravu mzdy, nebo vyplacení odměn stanovených jako kritéria splnění cílů,
- rozhodování o pracovním výkonu: hodnocení může být podkladem pro rozhodnutí o dalším využití potenciálu zaměstnance – povýšení či přeřazení na jinou pozici, v případě negativního hodnocení ovlivní, zda zaměstnanec setrvá ve firmě či nikoli,

- potřeby odborného školení a přípravy: výsledky hodnocení mohou být podkladem pro rozvoj zaměstnance – potřebná školení,
- mentální hygiena: správně provedení hodnocení vede zpravidla k vyjasnění vztahů mezi nadřízeným a podřízeným – vyřikání určitých situací a uklidnění vztahů.

Výše zmíněný výčet má sice podobu obecné charakteristiky, avšak je možné je podrobně rozpracovat a získat tak podklad pro seznámení vedoucích pracovníků s podstatou hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení je také ideální dobou pro rekapitulaci povinností na obou stranách, tedy jak z pohledu zaměstnavatele, tak i z pohledu zaměstnance. Lze v něm vidět i další cíle, které plní. Podle Wágnerové může plnit i následující cíle (Wágnerová 2008, s. 61):

- zaměstnanci znovu připomenout požadavky na něj kladené, z pohledu výkonu i pracovního chování,
- optimálně motivovat zaměstnance, co do výkonnosti a kvality odváděné práce, a eliminovat zjištěné nedostatky,
- definovat cíle pro další rozvoj zaměstnance,
- zhodnotit výkon za sledované období a ujasnit si rozdíly ve vnímání mezi hodnotitelem a hodnoceným,
- vytvořit podklady pro úpravu mezd zaměstnance.

1.7.2 Role hodnocení

Role v rámci hodnocení jsou rozděleny mezi zaměstnance, tedy hodnoceného, a na druhé straně nadřízeného, tedy hodnotitele. Počet hodnotitelů je rozšířen v rámci použití určitých metod hodnocení, mezi něž se například řadí metoda 360 stupňového hodnocení, nebo při hodnocení, na kterém se podílí více řídících pracovníků, například v rámci projektového řízení. Práce si však neklade za cíl podrobně zkoumat role hodnotitelů v souvislosti metod použitých k hodnocení zaměstnanců.

Podle Koubka je nejkompetentnější osobou v procesu hodnocení zaměstnance jeho přímý nadřízený, jehož výhodou je znalost zaměstnance, jeho úkolů a výsledků, podmínek pro plnění úkolů. Průběžně provádí neformální hodnocení a formální hodnocení je pak tedy závěrečným uzavřením

a zhodnocením jednoho období a otevřením období následujícího, a to v průběhu hodnotícího rozhovoru (Koubek 1998, s. 176).

Hroník velmi výstižně definoval roli hodnoceného a její posun v čase: „hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem“ (Hroník 2006, s. 18). Arthur potvrzuje Hroníkovo tvrzení o aktivní roli hodnoceného a uvádí činnosti hodnoceného, které spočívají v přípravě sebehodnocení jako podkladu pro hodnotící rozhovor, dále pak v průběhu rozhovoru kladení dotazů a vyjadřování názorů týkajících se svého hodnocení a také hledání možností zlepšení své práce a kariérního růstu (Arthur 2010, s. 17).

1.7.3 Metody hodnocení – hodnotící rozhovor

Systematické, tedy formální hodnocení vychází ze strategie řízení lidských zdrojů, z personální politiky společnosti, je tedy standardizované. Vedoucí zaměstnanci jsou proškoleni a pečlivě seznámeni s postupem hodnocení. V rámci takového hodnocení je zpravidla využita kombinace několika metod, které nejlépe odpovídají potřebám společnosti.

Cílem práce není podrobně se zabývat jednotlivými metodami hodnocení a jejich souvislostmi, proto nebudu vyjmenovávat ani podrobně popisovat jednotlivé metody hodnocení. V tomto případě se podrobněji podívám pouze na metodu hodnotícího rozhovoru, neboť je to stěžejní metoda, kterou používá společnost XY. Zároveň však hodnotící rozhovor lze použít v určité podobě i v rámci hodnocení adaptace, také při podávání zpětné vazby, a samozřejmě v procesu hodnocení.

Podle Kociánové je hodnotící rozhovor možné použít jak samostatně, tak v kombinaci s dalšími metodami (Kociánová 2010, s. 150-159).

Jay a Templar, Laufer i Bělohlávek se jednoznačně shodují na tom, že hodnotící rozhovor by měl být příležitostí pro zhodnocení pracovního výkonu, měl by být zasazen do sledovaného období od posledního formálního hodnocení a měl by směřovat do budoucnosti. Podkladem by mělo být průběžné neformální hodnocení, tedy průběžná zpětná vazba (Jay, Templar 2006, s. 62; Laufer 2008, s. 140; Bělohlávek 2009, s. 60-62).

Hodnotící rozhovor by měl být veden v pozitivním duchu, jak uvádí Plamínek, měl by být rámován příznivou atmosférou, provázenou jasným dialogem (Plamínek 2009, s. 113-117).

Jak bylo již několikrát zmíněno, cílem hodnocení je poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon a chování. Náplní hodnotícího rozhovoru, v tomto případě pravidelného hodnocení, je dle Urbana (Urban 2006, s. 209-211):

- hodnocení pracovních výsledků, které by měly být definované jasně, dosažitelně, měřitelně a měly by vycházet z cílů organizace,
- hodnocení pracovního chování, které by mělo být objektivní a hodnocené na základě kvalitativních kritérií,
- shrnutí výsledků hodnocení a formulace závěru, který by měl sumarizovat výsledky a přitom reflektovat jednotlivá kritéria,
- stanovení nových pracovních a rozvojových cílů, pro následující období, měly by to být dlouhodobé cíle zvyšující motivaci a výkonnost zaměstnance. Opět by měly být definovány dle pravidla SMART.

Podstatou hodnotícího rozhovoru je mimo jiné vedení dialogu. Proto, aby mohl být dialog veden, je třeba se na něj pečlivě připravit. Nepodcenit přípravu znamená zvýšit předpoklad pozitivního průběhu, a tím i jeho využitelnost pro zaměstnance i nadřízeného, a v konečném důsledku i zaměstnavatele. Příprava probíhá před hodnotícím rozhovorem a ke konfrontaci obou stran dochází až v průběhu setkání.

V čem však spočívá příprava obou aktérů? Na straně zaměstnance je to dle Urbana hlavně nutnost zamyslet se nad výsledky z uplynulého období, zhodnotit splnění osobních cílů a možnost jejich zlepšení. Dále připravit návrhy cílů pro následující období, a to jak výkonnostních, tak rozvojových. V neposlední řadě pak připravit náměty na změny v kariéře, způsobu organizace práce, komunikaci či týmové práci (Urban 2006, s. 212-213).

Na straně zaměstnavatele by měla příprava spočívat v přípravě podkladů dle interních pravidel a dále dle Urbana rekapitulaci pracovních výsledků, typické projevy chování, pracovní postoje a motivaci s důrazem na silné a slabé stránky. Zaměřit se na přípravu konkrétních příkladů pro demonstraci úspěchů či

neúspěchů. V přípravě by se měl objevit i směr zlepšení pracovního výkonu a způsoby jeho dosažení. Dalším bodem přípravy jsou návrhy osobních a výkonových cílů a úkolů pro následující období a návrhy dalšího rozvoje zaměstnance (tamtéž, s. 212-213).

Hodnotící rozhovor musí mít jistá pravidla, určitý průběh, čímž je možné zabezpečit stejnou možnost všem hodnoceným zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že tato pravidla mají být pro všechny zaměstnance stejná, je třeba je ukotvit v některém z vnitřních předpisů společnosti.

Pravidla průběhu hodnotícího rozhovoru spatřuje Bělohlávek v následujících krocích (Bělohlávek 2009, s. 68-69):

- Objasnění významu rozhovoru – účel a cíl rozhovoru,
- pozitivní úvod – zmírní se nervozita hodnoceného,
- dotaz na hodnoceného – na práci, problémy, množství času věnovaného daným činnostem, je to emocionálně neutrální téma,
- pozitivní hodnocení – uznání pozitivních výsledků práce, opomenutí úspěchů má dopad na pracovní úsilí,
- kritika – konkrétní a prezentovaná na předem pečlivě připravených doložených faktech,
- hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů) – postupné probírání jednotlivých ukazatelů a úkolů, společné hledání příčin v případě neúspěchu,
- hodnocení kompetencí (osobních kvalit) – je dobré odvodit je ze splněných či nesplněných cílů, pozitivně ohodnotit schopnosti zaměstnance, v opačném případě hledat možnosti nápravy zjištěných nedostatků,
- závěr – hodnocení končí stanovení ukazatelů a cílů na následující období, rozvojovými opatřeními k eliminaci nedostatků a ukončení spojíme s dalšími činnostmi, které se na hodnocení mohou vázat, například odměňování.

Dodržením výše zmíněné linie hodnotícího rozhovoru si nadřízený připraví půdu pro stejný postup hodnocení všech svých podřízených a může se tak plně věnovat obsahu setkání.

Eliminovat negativní dopady v podobě emocí, jež mohou ovlivnit jak průběh rozhovoru, tak motivaci hodnoceného a jeho výkon v dalším období, je možné dodržením určitých zásad, kterých je třeba se držet.

Weather a Davis podstatu efektivního hodnotícího rozhovoru vidí v následujících instrukcích (Weather, Davis 1989, s. 354-355):

- zdůraznit pozitivní aspekty pracovního výkonu,
- vysvětlit, že podstatou rozhovoru je zlepšení výkonu,
- rozhovor vést v soukromí a bez přerušení,
- provádět kritiku konkrétně, nikoli povšechně či vágně,
- kritiku zaměřit na činnosti, nikoli osobní vlastnosti jedince,
- zachovat v průběhu rozhovoru klid,
- v rámci zlepšení uvést konkrétní návrhy,
- zdůraznit ochotu pomoci,
- v rámci závěru shrnout pozitivní aspekty práce hodnoceného.

Informace uvedené v předchozích odstavcích kapitoly přiblížily metodu hodnotícího rozhovoru, včetně návodu, jak postupovat při jeho přípravě i v jeho průběhu. Dle mého názoru je třeba do této kapitoly zahrnout i možná rizika, která mohou i dobře připravený hodnotící rozhovor zformalizovat a snížit žádanou přidanou hodnotu pro obě strany. Patří mezi ně hodnotitelské chyby.

Wágnerová cituje Gacalona, který tvrdí, že chyby se v rámci hodnocení objevují, neboť se jedná do jisté míry o subjektivní pohled na hodnocení výkonu. Záleží však také na individuálním hodnocení skutečností, které ovlivňují zkušenosti, předsudky, sebevědomí a vzdělání hodnotitele, tedy jeho osobnostní vlastnosti (Wágnerová 2008, s. 89-90).

Mezi nejčastější hodnotitelské chyby patří dle Wágnerové zaujatost, kontrast, centrální tendence, přísnost nebo mírnost. Přičemž zaujatost má další specifické pastí v podobě (tamtéž, s. 89-90):

- efektu prvního dojmu – tendence učinit si předčasný úsudek o zaměstnanci a poté nebrat v potaz skutečnou výkonnost zaměstnance,

- pozitivního či negativního haló efektu – tendence generalizovat dobré nebo špatné chování v jednom aspektu činnosti na práci jako celek,
- efektu podobnosti sobě sama – tendence pozitivně hodnotit zaměstnance sobě podobné nebo stejné,
- protiprávní diskriminační zaujatosti
- chyba kontrastu – tendence srovnávání zaměstnanců navzájem, než jejich srovnání se standardy výkonnosti,
- chyba centrální tendence – tendence hodnotit zaměstnance průměrně nebo blízko průměru,
- chyba mírnosti nebo přísnosti – tendence hodnotit zaměstnance na jednom konci škály bez ohledu na jejich výkonnost.

Výše zmíněný výčet není však úplný. Mezi další možné hodnotitelské chyby lze podle Wágnerové zařadit i metodické chyby, týkající se hlavně průběhu hodnotícího rozhovoru. Dále pak nedostatky na straně hodnotitele, které mohou podstatně ovlivnit průběh i výsledek hodnotícího rozhovoru a hodnocení vůbec. Lze mezi ně počítat mimo jiné i vyzrálost hodnotitele, míru jeho sebevědomí, jeho dosavadní zkušenosti, anebo také jeho vzdělání (Wágnerová 2008, s. 90).

Hodnotitelským chybám lze poměrně dobře předejít, a to hlavně precizním zpracováním procesu hodnocení, seznámením zaměstnanců s procesem a jeho průběhem a hlavně vhodným proškolením hodnotitelů, tedy nadřízených pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců, pokud je provedeno správně, má vysoký přínos jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Je tedy na zaměstnavateli, aby jej využil v plném rozsahu.

Závěr celého bloku teoretického ukotvení diplomové práce bych ukončila tím, že nástupem do pracovního poměru si zaměstnanec začíná tkát síť, která by v nejlepším případě měla být zpevněna kontinuální zpětnou vazbou ze strany minimálně vedoucího pracovníka. Zpětná vazba urychluje adaptaci zaměstnance, podporuje formální hodnocení pomocí střípků z každodenní neformální zpětné vazby na činnosti a chování zaměstnance. Ale také posiluje motivaci zaměstnance, ukazuje mu cestu k cílům a svěřeným úkolům. A v neposlední řadě buduje sounáležitost se zaměstnavatelem. Jednoznačně zpětná vazba posiluje propojení jednotlivých procesů, v tomto případě adaptaci a hodnocení zaměstnanců.

2 Společnosti XY – adaptace a hodnocení

Konkrétním organizačním prostředím se budu zabývat v následujících kapitolách, kde budu aplikovat teoretické poznatky, kterými jsem se zabývala v jednotlivých kapitolách předchozí části diplomové práce.

Kapitoly číslo 2.6, 2.7 a 2.8 jsou strukturované tak, že nejprve je popsán aktuální stav ve společnosti XY za pomoci interních materiálů společnosti a rozhovoru s personálním manažerem, následuje vyhodnocení v kontextu teoretických východisek a každá kapitola je uzavřena konkrétními návrhy na optimalizaci.

Společnost, která mi poskytla materiály a informace potřebné pro realizování diplomové práce, si přeje zůstat v anonymitě. Nepřeje si, aby bylo její jméno, zapsané v Obchodním rejstříku, jakkoli použito v rámci této práce. Proto budu používat název společnost XY. Společnost si výslovně nepřeje, abych v práci doslovně citovala její materiály a dokumentaci, ani neuváděla konkrétní zdroj parafrází. Z tohoto důvodu budu v následujících kapitolách používat odkazy na „interní materiály společnosti XY – bližší určení“.

2.1 Představení společnosti XY

Společnost XY sídlí na pomezí Čech a Moravy, a je součástí holdingu. Původní společnost se rozdělila na menší jednotky dle obchodních artiklů tak, aby se každá nově vzniklá společnost mohla plně soustředit a zaměřit na své konkrétní know-how a nebyla tak zatěžována vlivy trhu na ostatní podnikatelské záměry. Tímto tahem se jí podařilo upevnit si pozice na trhu a lépe tak odolávat hospodářské krizi.

K jejímu založení došlo na počátku 21. století. V současné době se řadí mezi přední společnosti v Čechách v oblasti vývoje nových technologií, jejich programování a servisu. Počet zaměstnanců se ustálil na aktuálních 220 – přičemž zhruba 150 je tvořeno klíčovými zaměstnanci, kteří se podílejí na tvorbě zisku společnosti.

Hlavní náplní specialistů je navrhovat, programovat a instalovat komplexní řešení zakázek a služeb na míru zákazníkům. Společnost se pyšní svojí českou identitou bez kapitálu zahraničních subjektů. Pohybuje se v poměrně atraktivním prostředí, které zahrnuje zajímavé produkty, služby a možnost outsourcingu

služeb ve prospěch zákazníka. Oblast podnikání má velmi dobrou perspektivu do budoucna. Technologická řešení na míru zákazníkům dodává do 52 zemí světa. Společnost je velmi dynamická, což vyváží její krátkou existenci. Díky charakteristické dynamičnosti je schopna se rychle přizpůsobit okolním potřebám trhu, což jí pomohlo přestát hospodářskou krizi v roce 2009 (interní materiály společnosti XY – směrnice základní informace o společnosti XY).

2.1.1 Historie

Stěžejních milníků, které ovlivnily společnost XY, bylo hned několik. Mezi první lze zařadit přejmenování společnosti pět let po jejím vzniku, spolu se změnou corporate identity. Dalším milníkem bylo rozšíření nabízených technologických řešení a služeb. Důležitým milníkem bylo přestěhování společnosti do nových větších prostor, ve kterých společnost využila vlastní technologická řešení v duchu moderních technologií. Tímto krokem zabezpečila příjemnější a komfortnější prostředí pro své zaměstnance. V nových prostorách společnost vybudovala plně vybavené moderní školicí centrum. Společnost 12 let po svém vzniku přistoupila k restrukturalizaci společnosti, a to jejím rozdělením do menších společností, které tak získaly prostor pro větší zaměření na svá know-how. Společnost se účastní odborných konferencí a veletrhů ve svém oboru, což by se dalo charakterizovat jako dobrý marketingový tah (interní materiály společnosti XY – směrnice základní informace o společnosti XY).

2.1.2 Popis činnosti organizace

Společnost svým zákazníkům nabízí ucelenou realizaci projektů v oblasti nových technologií, a to od jeho návrhu na přání zákazníka, přes jeho programování, až po konečnou implementaci na půdě zákazníka, včetně servisu a možnosti outsourcingu. Zákazníkům dále nabízí optimalizaci v oblasti výrobních zařízení s využitím inovativních řešení a moderních informačních technologií (interní materiály společnosti XY – směrnice základní informace o společnosti XY).

2.1.3 Vize společnosti

Vize, kterou si společnost určila, zní (interní materiály společnosti XY – směrnice základní informace o společnosti XY):

- společnost lpí na trvalém růst své hodnoty,

- flexibilita, nadšení a novátorství pomáhají v orientaci na zákazníka,
- etika je pilířem, na kterém stojí konkurenční výhoda.

2.1.4 Poslání společnosti

Za své poslání si společnost zvolila (interní materiály společnosti XY – směrnice základní informace o společnosti XY):

- inovace a modernizace produktů a služeb umožňuje být spolehlivým a stálým partnerem našim zákazníkům,
- dodavatel je partner pro solidní jednání,
- přívětivé prostředí vytváří podmínky pro učení a seberealizaci zaměstnanců,
- zodpovědnost společnosti v oblasti společenské a ekologické,
- akcionářům zajistit trvalý růst hodnoty společnosti.

2.1.5 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti jsou následující (interní materiály společnosti XY – směrnice základní informace o společnosti XY):

- zákazník je na prvním místě,
- průhlednost buduje důvěru,
- profesionální přístup a „tah na branku“,
- neustálá inovace a zlepšování,
- víra v týmovou práci,
- etické chování ve všech směrech.

2.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti XY je formální, její konkrétní rozložení je v grafické podobě přikládáno k oficiálně vydávanému organizačnímu řádu a řadí se mezi základní materiály upravující jasné členění společnosti. Tato vymezuje jednotlivým zaměstnancům místo v hierarchii společnosti, určuje tak vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Organizační řád spolu s organizační strukturou je závazný pro všechny zaměstnance v zaměstnaneckém pracovním poměru (interní materiály společnosti XY – organizační řád).

Aktualizaci organizační struktury zajišťuje asistentka ředitele na základě podkladů dokládajících změny ve společnosti. Její dostupnost je zajištěna jak elektronicky na intranetových stránkách společnosti, tak v tištěné podobě u jednotlivých vedoucích pracovníků (interní materiály společnosti XY – organizační řád).

Dle typologie Františka Bělohlávka jsem vyvodila následující typy organizačních struktur ve společnosti XY. V tomto případě se tedy jedná o formální a širokou organizační strukturu, která přesně popisuje hierarchii podřízenosti a nadřízenosti. Sdružování jednotlivých činností do oddělení a úseků je typické pro funkcionální organizační strukturu. A za linií ji lze považovat díky rozhodovacím pravomocem (Bělohlávek 1996, 92-95).

2.2.1 Personální obsazení

Aktuální počet zaměstnanců ve společnosti XY je 220, a to v hlavním pracovním poměru. Společnost je členěna do jednotlivých úseků, spadajících pod ředitele společnosti (interní materiály společnosti XY – organizační řád).

Obrázek 3 – Základní členění organizace



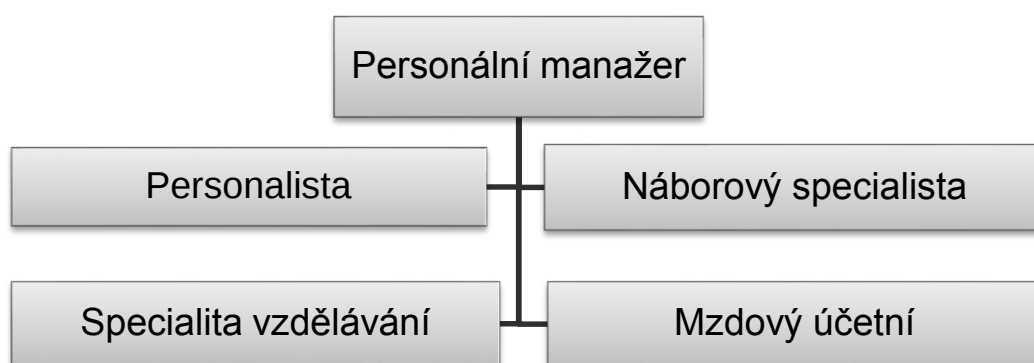
Zdroj: interní materiály společnosti XY – organizační řád

2.3 Personální oddělení

Personální oddělení ve společnosti zastává pozici plnohodnotného partnera, který se mimo jiné také účastní prostřednictvím personálního manažera tvorby strategie společnosti. Tato strategická pozice umožňuje personálnímu oddělení vytvářet podmínky pro využívání personálních nástrojů ve společnosti (interní materiály společnosti XY – organizační řád).

Počet zaměstnanců zabezpečujících chod personálního oddělení, v současné době čítá 4 pracovníky: (interní materiály společnosti XY – organizační řád).

Obrázek 4 – Organizační struktura oddělení personalistiky



Zdroj: interní materiály společnosti XY – organizační řád

Součástí oddělení jsou: personální manažer, personalista, náborový specialista, specialista vzdělávání a mzdový účetní (interní materiály společnosti XY – organizační řád).

2.4 Personální procesy v kontextu adaptace

Adaptace a hodnocení jsou propojeny s dalšími personálními procesy. Je tomu tak i ve společnosti XY. Cílem práce však není podrobně se zabývat jednotlivými procesy. Proto pouze v nezbytně nutném rozsahu zmíním proces výběru zaměstnance, jako „předehru“ nástupu a následné adaptace zaměstnance. Důvodem pro krok zpět do procesu výběru je, jak jsem zmínila v teoretické části v kapitole 1.2.1, že již v této fázi dochází k „námluvám“ a případné dohodě o spolupráci.

V průběhu výběrového řízení se kandidát seznamuje se společností. Děje se tak při rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení, který od kandidáta

nejprve zjišťuje, co o společnosti ví a co je asi náplní daného pracovního místa. Poté, co kandidát odpoví, seznámí ho stručně se společností, její historií, výčtem služeb, které nabízí. Další informace kandidát získává při rozhovoru s potencionálním nadřízeným, který mu osvětlí služby, které poskytuje jeho oddělení, včetně informací o četnosti služebních cest a formě práce na obsazované pozici. Samozřejmostí je zodpovězení případných otázek, které kandidát vznese. Poslední možnost, jak získat informace, se kandidátovi naskýtá ve třetím kole výběrového řízení, kdy se počet uchazečů zredukoval na maximálně tři. V této fázi získává informace týkající se například odměňování, benefitů, motivačních programů, způsobu zaučení. Společnost však nemá standardizovaný způsob, který by upravoval obsah předaných informací. V průběhu rozhovoru je to vždy na pracovníkovi personálního oddělení a na vedoucím pracovníkovi, co a jak kandidátovi sdělí. Podané informace mohou být dublované, nebo mohou nějaké scházet, což nemusí působit nijak důvěryhodně (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014).

Společnost XY si na základě procesu výběru, který v sobě zahrnuje dvoukolové až tříkolové výběrové řízení, sestaví podle předem stanovených kritérií seznam kandidátů, kteří uspěli či neuspěli ve výběru. Vítězného kandidáta kontaktuje personální manažer s nabídkou, kterou domluvil s vedoucím pracovníkem. V případě přijetí nabídky kandidátem je mu emailem poslána pracovní smlouva, mzdový výměr, osobní dotazník, seznam dokladů potřebných k nástupu, instrukce a formulář vstupní lékařské prohlídky a přesné datum a čas nástupu do pracovního poměru. (interní materiály společnosti XY – směrnice výběr zaměstnanců).

Slovo kandidát v tomto případě používám úmyslně, neboť ani předem podepsaná pracovní smlouva nezabezpečí jeho nástup do pracovního poměru, což jsem zmiňovala v kapitole 1.2.1. Nepříjemné zjištění, které se projeví až „pět minut po dvanácté“, způsobí zaměstnavateli nemálo komplikací, např. nový zaměstnanec se nestihne zaučit za odcházejícího, dojde k prodlevě v realizaci projektu, zvýší se náklady na výběr zaměstnance, apod. I za předpokladu, že má zaměstnavatel v záloze další jména ze seznamu vybraných kandidátů, je jen malá šance, že tito kandidáti budou volní a ochotní nastoupit.

S tímto případem se setkala společnost XY již několikrát, a to na pozicích klíčových či vedoucích pracovníků, což značně ohrozilo zakázky společnosti.

Převážnou část zaměstnanců tvoří vysoce specializovaní a na trhu žadaní odborníci. Již při získávání a výběru zaměstnanců jsou finanční náklady poměrně vysoké, neboť poptávka po těchto odbornících je značná, a náklady se dále zvyšují v případě, že je třeba výběrové řízení zopakovat. Je tu však ještě další a nemalé riziko finančních ztrát spojené s nedodržením termínu dodávek nebo ztrátou nasmlouvaných zakázek. V takovýchto případech jsou vedoucí pracovníci nuceni přetěžovat stávající zaměstnance, což není dlouhodobě udržitelný stav, který by se mohl projevit na výkonnosti zaměstnanců, jejich motivaci a spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014).

2.5 Psychologická smlouva

V předchozí kapitole jsem se zabývala poslední fází výběru zaměstnance s tím, že již v této fázi se začíná projevovat určitý vztah založený na prvním dojmu, který ovlivňuje rozhodnutí kandidáta přijmout nabídku, nastoupit či nenastoupit ve smluvený den do pracovního poměru. Již se tvoří na obou stranách určitá očekávání, která se projeví v psychologické smlouvě, které jsem se věnovala v kapitole 1.3.

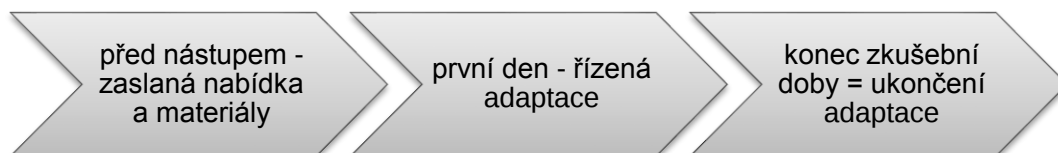
Protože společnost XY nemá standardizované informace, které předává zaměstnavatel kandidátovi. Pracovník personálního oddělení i vedoucí pracovník se musí více soustředit na to, co sdělují, a na to, zda něco neopomněli, než na vyřčené dotazy, reakce a očekávání kandidáta. Je tedy velmi pravděpodobné, že nepostřehnou všechna sdělení kandidáta, která je možné považovat za součást psychologické smlouvy. V rámci rozhovorů je sice kandidát obeznámen se společností, s náplní práce dané pozice nebo se systémem odměňování či s benefity, avšak tím, že tyto informace nejsou podávány vždy ve stejné formě a stejném pořadí, není možné reflektovat reakce kandidátů na sdělené informace. (interní materiály společnosti XY – směrnice výběr zaměstnance).

Z výše popsaného je patrné, že si zaměstnavatel plně neuvědomuje, jak na kandidáta, potažmo nového zaměstnance, působí například nesoulad v předávaných informacích již v průběhu „námluv“ (výběru), kdy se na obou

stranách začínají tvořit očekávání, která mohou provázet zaměstnance v průběhu adaptace a mohou se posléze odrážet v jeho výkonnosti a motivovanosti.

2.6 Adaptace zaměstnance

Obrázek 5 – Schéma řízení adaptace zaměstnance ve společnosti XY

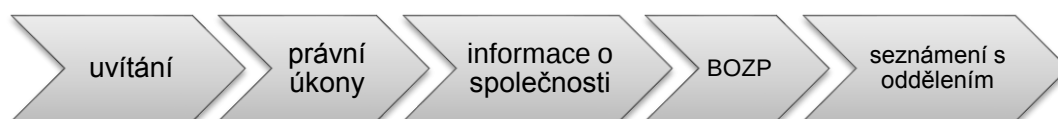


Zdroj: upraveno dle interní materiály – směrnice nástup nového zaměstnance

V následující kapitole se podrobněji podívám, jak je nastavena adaptace ve společnosti XY.

Adaptace zaměstnance je zahájena jeho nástupem do pracovního poměru, tedy dnem nástupu do práce. Zaměstnanci jsou přijímáni do pracovního poměru zpravidla dvakrát v měsíci tak, aby se pracovníci, kteří se podílí na prvním dnu nových zaměstnanců, nezatěžovali více, než je nezbytně nutné. Výjimkou jsou urgentní nástupy, jejichž den nástupu není možné směřovat na dva určené termíny v měsíci (interní materiály společnosti – směrnice nástup nového zaměstnance).

Obrázek 6 – Schéma řízené adaptace zaměstnance – první den



Zdroj: upraveno dle interní materiály – směrnice nástup nového zaměstnance

V den nástupu se jako první s novým zaměstnancem setká specialista vzdělávání, jehož náplní je organizace školení pro nové zaměstnance. Specialista vzdělávání uvítá nové zaměstnance ve školicím centru společnosti a seznámí je s harmonogramem prvního dne (interní materiály společnosti XY – směrnice nástup nového zaměstnance).

Vzhledem k nezbytnosti dodržet právní úkony zaměstnaneckého vztahu, se jako další s novými zaměstnanci setkává personalista. Setkání zaměstnanců s personalitou probíhá ve vedlejší zasedací místnosti proto, aby bylo zajištěno soukromí při předávání dokumentů. Jedná se zejména o předání následujících

dokumentů (interní materiály společnosti XY – směrnice nástup nového zaměstnance):

- pracovní smlouva a mzdový výměr
- záznam o vstupní lékařské prohlídce (čímž se stvrzena zdravotní způsobilost),
- osobní dotazník
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- potvrzení o zaměstnání
- a další dokumenty, které jim byly zaslány před nástupem nebo je třeba je vyplnit a podepsat v den nástupu pro potřeby dalších oddělení.

Na závěr jim specialista vzdělávání každému zvlášť předá vstupní kartu, která jim umožní vstup do firmy, zároveň se však používá pro zápis docházky a objednávání a vyzvedávání stravy nebo pro platby v kantýně. Kartu zaměstnanec přebírá proti podpisu a zároveň podepisuje souhlas se srážkou ze mzdy, která mu umožní používat kartu v kantýně společnosti.

Poté se ke skupince nových zaměstnanců vrací specialista vzdělávání, který jim představí společnost, organizační strukturu, jednotlivá pracoviště a v krátkosti jejich činnosti. Seznámí je s pracovní dobou, přestávkami, možnostmi stravování a rozdá jim popisy pracovního místa. Přizvaný pracovník IT je během cca 15 minut seznámí s firemním informačním systémem (pouze základní informace), s intranetem a názorně jim ukáže jeho funkčnost, jak se na něm orientovat a jaké informace na něm můžou získat. Proškolení je stvrzeno podpisem prezenční listiny (interní materiály společnosti XY – směrnice nástup nového zaměstnance).

Následuje školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Toto školení trvá zhruba 2 hodiny a je ukončeno podpisem prezenční listiny, dokládajícím účast nového zaměstnance na školení a předáním ochranných pomůcek dle pracovního zařazení, opět proti podpisu (tamtéž).

První den je zaměstnancům zajištěn oběd, kterého se účastní hromadně spolu se specialistou vzdělávání. Po přestávce jsou zaměstnanci postupně odvedeni na pracoviště, kde si je „přebírá“ nadřízený každého z nich. Tímto končí úloha personálního oddělení a u společnosti XY také řízená adaptace. Adaptace

na pracovišti je v kompetenci jednotlivých vedoucích pracovníků, nemá žádný standard, ani není hlídána personálním oddělením (tamtéž).

V tentýž den probíhají další formální náležitosti, jako například převzetí počítače a mobilního telefonu od oddělení IT, včetně přihlašovacích údajů do informačních systémů. K tomu dochází přímo na pracovišti zaměstnance. Počítač i mobilní telefon je připraven předem, na základě sdělení personálního oddělení. Zpravidla je tomu v období jednoho týdne od odsouhlasení nabídky zaměstnancem (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014).

Na oddělení se zaměstnanec setkává jako první se svým nadřízeným. Vedoucí pracovník zaměstnance v úvodním rozhovoru seznámí podrobněji s činnostmi oddělení, organizační strukturou oddělení, pracovní dobou daného oddělení. Projde s ním popis pracovního místa a informuje ho o školeních, která musí absolvovat v průběhu určeného časového období. Specifická školení, týkající se daného pracoviště, většinou provádí pracovník na seniorské pozici. Pokud se jedná o školení mimo firmu, je úkolem personálního oddělení zabezpečit dané školení zaměstnance u externího dodavatele. Poté mu osvětlí jeho povinnosti na konkrétním pracovišti, sdělí mu, se kterými kolegy bude spolupracovat, a zadá mu první úkoly. Výstupem z rozhovoru není písemný zápis, vše je dojednáno pouze ústní formou (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014).

Zpravidla v průběhu prvního dne, po úvodním rozhovoru s nadřízeným, je novému zaměstnanci představeno celé oddělení, tedy jednotliví kolegové. První den je ukončen až na popud vedoucího pracovníka (tamtéž).

Vzhledem k tomu, že proces adaptace není nikterak řízen, nemá personální oddělení přesné informace o průběhu adaptace na jednotlivých odděleních. Vždy záleží na tom, jak k adaptaci přistupuje ten který vedoucí pracovník. Jejich přístupy jsou většinou ovlivněny praxí a zkušenostmi, vyzrálostí, stylem vedení a dalšími aspekty (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014). Ukončení adaptace probíhá v kontextu výše zmíněných aspektů pouze na bázi rozhodnutí a zpravidla je vynuceno blížícím se ukončením zkušební doby. Nelze tedy jednoznačně určit, jak dlouho zapracování nového zaměstnance ve společnosti XY trvá.

Je v kompetenci vedoucího pracovníka pojmout ukončení adaptace dle vlastního zvážení. Někteří vedoucí pracovníci realizují rozhovor se zaměstnancem, většina však nikoli. Z rozhovorů není vytvořen písemný zápis. Výsledkem je verdikt, zda zaměstnanec ukončí pracovní poměr, nebo zda setrvá ve společnosti a bude i nadále zastávat pozici, na kterou byl přijat. Toto rozhodnutí vedoucí pracovník sdělí personálnímu manažerovi. Ten pak učiní patřičné kroky v souladu s rozhodnutím vedoucího pracovníka. Do tohoto rozhodnutí vstupuje velmi sporadicky, na popud informací, které získal v průběhu výběrového řízení a nezdají se mu ve shodě s rozhodnutím vedoucího pracovníka nebo dalších dostupných informací (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014).

2.6.1 Vyhodnocení adaptace ve společnosti XY

Z výše popsaného je patrné, že adaptační proces ve společnosti XY má značné nedostatky. Adaptace zaměstnance tak, jak jej nazývají ve společnosti XY, neprobíhá standardizovanou formou. Chybí zde návodný postup pro vedoucí pracovníky, který by je vedl jednotnými kroky. V souvislosti s neřízenou adaptací lze předpokládat, že vedoucí pracovníci opomíjí důležitost zpětné vazby, průběžného neformálního hodnocení, a tím na své podřízené nepůsobí motivačně. Toto může být jeden z důsledků narůstajících odchodů zaměstnanců.

Pokud porovnám kapitolu 1.5.1, kde jsem se věnovala délce, účelu a funkcím adaptace, s praxí ve společnostech XY, pak délku adaptace společnost nijak neřeší, opět záleží na individuálním přístupu vedoucích pracovníků. Účelnost adaptace se vztahuje v jejím pojetí pouze k produktivitě a v poslední době, z důvodu zvyšování fluktuace, se začalo personální oddělení zajímat o odchody zaměstnanců. Na funkci adaptace není kladen důraz, jejich výčet by se dal zúžit na výkonnost zaměstnanců.

Nejsou stanoveny role v adaptaci, ani plně rozčleněny oblasti adaptace. Lze konstatovat, že v kontextu kapitoly 1.5.3, kde jsem se zabývala rolemi a oblastmi adaptace, společnost XY má zabezpečenou adaptaci pouze na celofiremní úrovni, tedy informace podávané personálním oddělením na obecné rovině pro všechny zaměstnance jsou více méně stejné. Výjimku tvoří informace týkající se konkrétního pracovního místa, jako jsou popis pracovního místa, mzdový výměr apod. Adaptace na úrovni oddělení, ani přímo na pracovní místo,

nepodléhá řízenému procesu a je v kompetenci každého vedoucího pracovníka bez účasti personálního oddělení.

Ukončení adaptace, jak je pojmáno v odborné literatuře a jak jsem o něm psala v kapitole 1.5.6, má být realizováno nejlépe formálním rozhovorem. Společnost XY neprovádí ukončení adaptace v pravém slova smyslu. Vedoucí pracovník pouze rozhoduje o tom, zda zaměstnanec ve společnosti setrvá či odejde.

2.6.2 Návrhy na optimalizaci procesu adaptace

Proces adaptace první pracovní den je relativně dobře zpracován. Jsou zde zabezpečeny zákonem stanovené kroky, zaměstnanci jsou proškoleni z bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Při setkání s personalistou, v souvislosti s předáním osobní dokladů a údajů, je zabezpečeno jejich soukromí, což kvituji.

Zaměstnanci získají informace o společnosti (základní informace – právní úprava, činnosti, pobočky, organizační struktura, pracovní řád, vybrané informace z personálních procesů, atd.), které bych doporučila podložit prezentací. Během prvního dne získávají mnoho informací. Aby byli schopni vstřebat takové množství, doporučila bych umožnit jim tak vidět prezentované informace a tak zvýšit pravděpodobnost jejich zapamatování.

V rámci předávaných informací není patrné, zda jsou seznámeni s vizí, posláním, strategií či etickým kodexem. Pro budování sounáležitosti se společností již od nástupu navrhuji, aby tyto klíčové informace, kterých není mnoho a jejichž prezentace nezabere mnoho času, předal novým zaměstnancům přímo ředitel společnosti. Zaměstnanci jednak budou vědět, kdo je ředitelem společnosti, osobně se s ním seznámí, a budou do určité míry poctěni tím, že jim věnoval svůj čas.

Navrhuji vytvořit v tištěné podobě „Příručku pro nové zaměstnance“ a v úvodu prvního dne, při seznamování s harmonogramem, ji předat novým zaměstnancům. Příručka by jim měla usnadnit první kroky v nové společnosti. Dle mého názoru a mých dosavadních zkušeností jak z praxe, tak dle dostupných informací ze společnosti XY, by mohla příručka obsahovat následující:

- informace o společnosti,
- etický kodex,
- návod a schéma intranetových stránek,
- organizační strukturu,
- organizační a pracovní řád,
- informace o pracovní době,
- pravidla používání čipových karet,
- možnosti stravování,
- systém odměňování – přehledný výtah,
- možné benefity pro zaměstnance – osobní konto zaměstnance,
- informace o BOZP,
- doplňující informace – „Zlatá rybka“ (odměna za doporučení nového zaměstnance), „Semafor“ (systém neustálého zlepšování), atd.

Návrh na optimalizaci procesu adaptace tkví v jejím řízení. Řízená adaptace zprůhlední celý proces a jasně nastaví hranice pro zaměstnance i zaměstnavatele. Součástí řízené adaptace je do značné míry důležitá vyzrálost managementu, tedy vedoucích pracovníků. Adaptace vyžaduje podávání konstruktivní zpětné vazby, jasné nastavení činností a důslednost vedoucích pracovníků, nebo kolegů, kteří se na adaptaci budou podílet.

Obrázek 7 – Struktura řízené adaptace

Jméno zaměstnance		Datum	
Pracovní pozice		Oddělení	
Přímý nadřízený		Pracoviště	

Vstupní školení

Termín	Aktivita	Zodpovědný
1. den	Obecná prezentace firmy, představení pracovišť	Personální oddělení
	Seznámení s vizí, posláním a strategií společnosti	Ředitel společnosti
	Pracovní řád, organizační řád, systém odměňování	Personální oddělení
	Právní úkony	Personální oddělení
	Školení IT	Pracovník IT
	Školení BOZP + pomůcky OOPP dle zařazení	Pracovník BOZP
	Společný oběd a "předání" přímému nadřízenému	Personální oddělení

Nástup na pracoviště

Termín	Aktivita	Zodpovědný
1. den	Seznámení se s oddělením, pracovištěm a činností odd.	Přímý nadřízený
	Seznámení s popisem pracovní pozice a náplní práce	
	Seznámení se se spolupracovníky	

1. rozhovor - četnost setkání a rozhovorů dle pracovní pozice

Termín	Aktivita	Zodpovědný
do 1 týdne	Plán zapracování v adaptační době	Přímý nadřízený

Závěrečný rozhovor - konec adaptace

Termín	Aktivita	Zodpovědný
uzavření adaptační doby	Vyhodnocení adaptační doby a stanovení nových úkolů a cílů	Přímý nadřízený (spolupráce podřízeného)

Další postup po adaptaci:
průběžná setkávání a hodnocení min. 4x měsíčně - do doby ročního hodnotícího rozhovoru

Takto navržená struktura slouží jako návod pro práci s novým zaměstnancem. Měla by být jednotná, co se základních informací týče. Tímto způsobem bude zabezpečena jednotnost adaptačního procesu na celofiremní úrovni, což znamená, že všem novým zaměstnancům budou předáno stejné penzum informací, ve stejném pořadí, a bude dán hrubý návod na postup v adaptaci na dalších úrovních.

Adaptaci na úroveň oddělení a na pracovní místo bude plánovat vedoucí pracovník s pomocí personálního oddělení, a to na míru každému novému zaměstnanci. Například četnost setkání, musí být plánována v intencích ovlivňujících délku adaptace. O faktorech ovlivňujících délku adaptace jsem se zabývala v kapitole 1.5.1, kde jsou zmíněny faktory jako věk zaměstnance, charakter a složitost práce a perspektiva zaměstnance na dané pozici.

Struktura řízené adaptace slouží v tomto případě vedoucímu pracovníkovi jako návod jak připravit adaptaci konkrétnímu zaměstnanci. Tím, že se

personální oddělení bude podílet na sestavování konkrétního plánu adaptace, zabezpečí tak dodržení stejné formy u všech adaptací. Výstupy pak budou jednotné a lépe využitelné.

Jako podpůrný nástroj bude sloužit návodný formulář pro rozhovor mezi vedoucím zaměstnancem a novým zaměstnancem. Navržený formulář může být použit ke každému hodnotícímu rozhovoru v průběhu adaptace zaměstnance, anebo pouze k formálním rozhovorům, což je na zvážení vedoucího pracovníka. Minimální počet formálních rozhovorů, bude stanoven v plánu adaptace, tím bude stanoven i minimální počet zápisů z rozhovorů.

Příprava nadřazeného i zaměstnance bude prováděna do stejného vzoru pro snazší úpravu finální verze zápisu.

Navržený formulář lze použít pro první i následné rozhovory v době adaptace zaměstnance. Formulář je koncipován tak, aby byl návodný a srozumitelný pro obě strany – viz obrázek 8.

Obrázek 8 – Formulář pro hodnocení zaměstnance v době adaptace

Adaptace - 1. rozhovor

Jméno zaměstnance		Datum	
Pracovní pozice		Oddělení	
Přímý nadřízený		Pracoviště	

1. Úkoly a cíle (pozn. Uveďte hlavní úkoly a cíle pro zaměstnance na dobu adaptace)

Úkoly / cíle	Upřesnění, kdy je úkol splněn	Termín splnění	Poznámka

2. Oblasti k zapracování v době adaptace (pozn. Uveďte oblasti, ve kterých má být zaměstnanec zapracován v době adaptace)

Oblasti

3. Kroky a opatření k zapracování (pozn. Uveďte jednotlivé kroky vedoucí k zapracování v době adaptace)

Kroky / opatření

4. Dokumenty a materiály ke studiu (pozn. K dokumentům uveďte do závorky místo jejich uložení)

Dokumenty / materiály

5. Poznámky (pozn. Zde máte prostor pro poznámky či doplnění)

--

Podpis přímého nadřízeného:

Podpis zaměstnance:

Den uskutečnění rozhovoru:

Po ukončení adaptačního procesu je důležité provést závěrečný rozhovor, který nastaví pravidla dalšího postupu mezi adaptací a následným formálním hodnocením, v případě společnosti XY je tomu v lednu kalendářního roku. Součástí závěrečného rozhovoru je také zhodnocení stanovených úkolů a cílů, které byly zapsány ve formuláři z prvního rozhovoru mezi nadřízeným a novým zaměstnancem. Tímto aktem je možné jednak oficiálně ukončit adaptační proces zaměstnance, a jednak vyhodnotit úspěšnost adaptace.

Příprava nadřízeného i zaměstnance bude prováděna do stejného vzoru pro snazší úpravu finální verze zápisu.

Formulář pro závěrečný hodnotící rozhovor při ukončení procesu adaptace nového zaměstnance je koncipován opět tak, aby byl návodný a srozumitelný pro obě strany – viz obrázek 9.

Obrázek 9 – Formulář pro hodnocení zaměstnance při ukončení adaptace zaměstnance

Adaptace - závěrečný rozhovor při ukončení adaptace

Jméno zaměstnance		Datum	
Pracovní pozice		Oddělení	
Přímý nadřízený		Pracoviště	

1. Hodnocení úkolů a cílů (pozn. Ohodnotte slovně plnění úkolů/cílů, na kterých zam. pracoval v době adaptace)

Úkoly / cíle	Hodnocení splnění úkolu / cíle	Termín splnění	Návrh dalšího postupu

2. Hodnocení adaptační doby (pozn. Označte křížkem odpovídající variantu a připojte slovní komentář)

Úspěš	Neúspěš
Komentář:	

3. Hodnocení kroků a opatření (pozn. Uveďte nerealizované kroky a opatření odsouhlasená pro adaptační dobu a navrhněte způsob nápravy)

Nerealizované kroky / opatření	Náprava

4. Postup dalšího zapracování (pozn. V případě potřeby navrhněte postup pro další zapracování)

--

5. Nové úkoly a cíle (pozn. Uveďte hlavní úkoly a cíle pro zaměstnance na další hodnotící období)

Úkoly / cíle	Termín splnění

6. Poznámky (pozn. Zde máte prostor pro poznámky či doplnění)

--

Podpis přímého nadřízeného:

Podpis zaměstnance:

Den uskutečnění rozhovoru:

2.7 Od adaptace k hodnocení

Ukončením adaptace se zaměstnanec dostává do stavu, kdy by měl být plně zapracován a měl by již samostatně zastávat pracovní místo, na které byl přijat.

Vzhledem k tomu, že adaptace je ve společnosti XY řízena pouze první den, nemá personální oddělení dostatek oficiálních informací, doložených například zápisy z rozhovorů, které by dokládaly, jak vedoucí pracovníci dále pracují s novým zaměstnancem po ukončení zapracování.

Ze své praxe vím a potvrzují to i informace z rozhovoru s personálním manažerem, že většina vedoucích pracovníků s novým zaměstnancem jedná, jako by byl ve společnosti zaměstnán již několik let. Spoléhá přitom, že služebně starší kolegové budou ochotni novému zaměstnanci pomoci při plnění zadaných úkolů (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1. 2014).

2.7.1 Vyhodnocení

Přístup vedoucích pracovníků, jak byl popsán v předchozím odstavci, jasně nahrává k předávání stereotyp z jednoho pracovníka na druhého, v tomto případě pracovní návyky služebně staršího zaměstnance se s velkou pravděpodobností přenesou na nového zaměstnance. Těmito stereotypy se mohou šířit nesprávné postupy prováděných činností a mohou se velmi výrazně zredukovat náměty na změny, což pro potřeby zaměstnavatele není žádoucí. Společnost tímto postupem spíše ztrácí, než by získala. Tím mám na mysli možnost získat nový, jiný a stereotypy nezatížený pohled nového zaměstnance na postupy, které jsou v podání stávajících zaměstnanců již zatížené „provozní slepotou“.

V kapitole 1.6.1 jsem se zabývala zpětnou vazbou, která je hlavně v mezidobí velmi důležitá pro zaměstnance a jeho směřování v zapracování. Tak, jak je popsána adaptace ve společnosti XY, je zřejmé, že vedoucí pracovníci nevěnují vědomě dostatek prostoru a pozornosti svým podřízeným. To se může zrcadlit právě v narůstající fluktuaci zaměstnanců v době od nástupu do prvního formálního hodnocení, tedy v lednu.

V neposlední řadě, díky nedostatku systematické práce s novými zaměstnanci, může dojít k jejich zklamání z nesplněných očekávání (psychologická smlouva – viz kapitola 1.3), pocitu nezájmu a zbytečnosti, který

může vést k „vnitřní výpovědi“ (psychologická adaptace – viz kapitola 1.5.5.3) a v konečném důsledku může dojít ke spontánnímu odchodu.

Vedoucí pracovníci si dostatečně neuvědomují, že právě mezidobí, tedy doba od adaptace k formálnímu hodnocení, je tou správnou dobou pro získávání potřebných informací k hodnocení. Kontinuální práce s podřízenými a dostatečná konstruktivní zpětná vazba působí motivačně.

2.7.2 Návrhy na optimalizaci

Není cílem práce podrobně analyzovat fluktuaci ve společnosti XY, nebo zjišťovat přesné důvody odchodu zaměstnanců. Nedovoluje to ani rozsah práce. Doporučuji společnosti podrobně se zaměřit na tuto problematiku, která může více rozklíčovat důvody narůstající fluktuace.

V kapitole 1.6.1 uvádím, mimo jiné, slovy Urbana, že podávání zpětné vazby není nijak jednoduché a že je třeba součinnosti vedoucích pracovníků, jejich ochoty a odvahy zpětnou vazbu podávat.

Z tohoto důvodu navrhuji naprojektovat vzdělávací akci pro vedoucí pracovníky zaměřenou na softskills, v rámci které získají dostatek informací o důležitosti podávání zpětné vazby v kontextu každodenních činností, pravidelných setkání, průběžných hodnocení a v neposlední řadě o motivaci zaměstnance. V průběhu vzdělávací akce navrhuji použít jako jednu z metod videotrénink. Tato metoda jim umožní vyzkoušet si podávání zpětné vazby v různých modelových situacích a následně si prohlédnout svůj výkon a získat hodnocení od lektora.

Vzhledem k rozsahu práce není možné precizně specifikovat danou vzdělávací akci, proto pouze doporučuji její nástin. Po konzultaci s dodavatelem vzdělávání je možné využít popsané nedostatky k vytvoření takové vzdělávací akce, která bude odrážet potřeby společnosti.

2.8 Hodnocení zaměstnance

Obrázek 10 – Schéma procesu hodnocení zaměstnance



Zdroj: upraveno dle interní materiály – směrnice hodnocení zaměstnanců

Vzhledem k cíli práce, který je časově zasazen od nástupu do prvního hodnocení, se nebudu zabývat popisem celého hodnocení a dotknu se jej pouze v rozsahu nezbytně nutném pro splnění cíle práce.

Hodnocení pracovníků je realizováno jedenkrát ročně a probíhá v měsíci lednu (interní materiály společnosti XY – směrnice hodnocení zaměstnanců). Dle mého názoru tato skutečnost nahrává zaměstnancům, kteří do pracovního procesu nastoupili v měsících srpen až říjen, kdy k první zpětné vazbě dochází krátce po ukončení zkušební doby a v případě společnosti XY k pomyslnému ukončení adaptace.

Organizace formálního hodnocení je plně v kompetenci personálního oddělení. Tak jako ostatní personální systémy, i hodnocení je podrobováno každoroční revizi. Revize probíhá v měsících září až listopadu a je schvalována vedením společnosti. Po odsouhlasení jsou návrhy na změny zapracovány do oficiální verze. Interní směrnice týkající se hodnocení pracovníků je vydána dle interních pravidel a jsou s ní seznámeni všichni zaměstnanci formou porad vedení a porad oddělení (interní materiály společnosti XY – směrnice hodnocení zaměstnanců).

Personální manažer vypracuje v měsíci prosinci harmonogram, podle kterého bude hodnocení probíhat. Zaslání instrukcí a zahájení příprav se odvíjí od systému odměňování, konkrétně odsouhlasením úpravy mzdových podmínek na následující období. Pokud jsou tyto kroky splněny, rozešle vedoucím pracovníkům instrukce a formuláře, které se k hodnocení zaměstnanců používají. Metodou používanou k hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY je rozhovor, pokud se některý z vedoucích pracovníků rozhodne pro kombinaci s jinou metodou, pak je to plně v jeho kompetenci a není to řízeno personálním oddělením. Stejně je tomu i při sestavování kritérií hodnocení, která také nejsou jednotná, nýbrž si je každý manažer připravuje sám. Personální oddělení v tomto

případě zastává úlohu poradce, pokud si jej manažer přizve. Převážná většina manažerů realizuje rozhovory jednostranně, tedy on hodnotí výsledky zaměstnance, který má možnost se k nim vyjádřit, avšak až v průběhu rozhovoru (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014).

Vedoucí pracovníci si sami rozvrhnou harmonogram jednotlivých rozhovorů dle svého časového rozvrhu. Jejich úkolem je však dodržet stanovený termín odevzdání podkladů personálnímu oddělení (tamtéž).

Personální oddělení shromáždí formuláře/zápisy z hodnotících rozhovorů, zkontroluje jejich správné vyplnění. Pokud jsou v poznámkách zapsány požadavky na absolvování školení, pak jsou zaneseny do plánu vzdělávání. Nebývá to však nijak časté. Spolu s vyplněnými formuláři obdrží i seznam zaměstnanců se mzdovými návrhy na následující období, které jsou tak podkladem pro přípravu mzdových výměrů. Vyplněné formuláře jsou poté uloženy do složek jednotlivých zaměstnanců, neboť se s nimi nijak dál nepracuje (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014).

2.8.1 Vyhodnocení hodnocení ve společnosti XY v kontextu teorie

V následující podkapitole využiji teoretických poznatků ke konfrontaci procesu hodnocení ve společnosti XY, jak jsem jej popsala v předchozích odstavcích.

V první řadě je patrné, že hodnocení, tak jak bylo popsáno v předchozí kapitole a tak jak jej realizuje společnost XY, probíhá spíše po formální linii. Slovy Urbana, v kapitole 1.6.1, sklouzává k formalismu, tedy k vyplnění požadovaného formuláře, bez dalších širších souvislostí.

Dále lze konstatovat, že je prováděno povětšinou jednostranně. Hodnotí se cíle a výsledky, které byly naplánovány v předchozím hodnocení, a zaměstnanec je informován o úpravě mzdových podmínek na následující období.

Není vypracována metodika, která by nabádala k dialogu, například přípravou obou stran, a dala tak dostatek prostoru i zaměstnanci. Zaměstnanec má prostor pro dotazy v průběhu rozhovoru. Svou přípravu si může provést, avšak na bázi intuice, bez návodného postupu či formuláře. Nezodpovězenou otázkou je rozsah přípravy vedoucího pracovníka. Kolik prostoru věnuje přípravě na hodnotící rozhovor a s jakou pečlivostí.

Formulář, který obdrží personální oddělení jako podklad z hodnotícího rozhovoru, není nijak dál využitelný. Vzhledem k tomu, že narůstá fluktuace právě v období od nástupu do prvního hodnocení, nemá společnost takovou statistiku, na základě které by bylo možné zjistit nebo alespoň odvodit důvody odchodu či nespokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanci nejsou cíleně a oficiálně hodnoceni průběžně, jak jsem zmiňovala v kapitole 2.7. Nedochází k průběžnému sběru dat pro relevantní hodnocení. Vnímám zde i nedostatek zájmu ze strany manažerů pracovat se zaměstnanci průběžně a získávat tak informace k lepší využitelnosti v rámci hodnocení. Je možné, že právě způsob získávání zpětné vazby, adaptace a hodnocení může být příčinou narůstající fluktuace.

Po celkovém zhodnocení průběhu procesu je patrné, že hodnocení zaměstnanců má v první řadě dopad na systém odměňování. Tzn., že v rámci hodnotícího rozhovoru dochází k předání informace o úpravě mzdových podmínek a stanovení nových cílů pro následující období.

Dopad hodnocení do systému odměňování je z pohledu personální politiky relevantní, avšak za určitých podmínek, v širším kontextu dalších personálních procesů, nikoli pouze pro systém odměňování. Navíc nesmí být pouze jednostranný, manažeři musí být schopni v průběhu hodnotícího rozhovoru konfrontovat své návrhy a své hodnocení upravit na základě oboustranné diskuse se zaměstnancem, který tak má dostatek prostoru pro odůvodnění svých výsledků, svého chování a podmínek pro splnění stanovených cílů.

2.8.2 Návrhy na optimalizaci hodnocení ve společnosti XY

Na procesu hodnocení, jak jej provádí společnost XY, se mi líbí to, že je každý rok prováděna jeho revize. Pomocí revize je možné trvalé zlepšování procesu. Organizace a příprava na hodnocení, tak jak jej realizuje personální oddělení, je dle mého názoru více méně dostačující.

Z rozhovoru s personálním manažerem vyplynulo, že společnost má poměrně dobře vyhotovené popisy pracovních míst. K jejich revizi však dochází pouze na základě zvážení vedoucích pracovníků (rozhovor s personálním manažerem, 28. 1.2014). Navrhují tedy jejich revizi spojit s každoročním hodnocením, což bude podněcovat vedoucí pracovníky k podrobnější přípravě na hodnocení, neboť se budou muset popis pracovního místa prostudovat.

Dále navrhuji každoročně proškolit v rámci krátkého workshopu vedoucí pracovníky s postupem, formuláři, náležitostmi a základními podmínkami hodnotícího rozhovoru. Vhodnou dobou dle mého názoru je začátek ledna, tedy v době před zahájením samotných schůzek. V rámci workshopu bych zmínila i funkce hodnocení, tak jak jsou popsány v kapitole 1.7.1.

V rámci návrhů na optimalizaci jsem vytvořila formuláře pro hodnotící rozhovor. Prvním formulářem – viz obrázek 11, je zápis z hodnotícího rozhovoru prováděného v rámci formálního hodnocení. Do tohoto formuláře si své poznámky před hodnocením zapíše vedoucí pracovník. Po ukončení hodnotícího rozhovoru jej upraví v souladu s výsledky hodnocení a vyplněný a podepsaný jak svým podpisem, tak podpisem hodnoceného, odevzdá na personální oddělení. Do formuláře jsem zahrnula i informace týkající se rozvoje zaměstnance, jako podklad pro tvorbu plánu vzdělávání. Tyto informace by mohly být ku prospěchu personálnímu oddělení.

Výstupy z hodnocení zaměstnanců pak personální oddělení může použít pro další účely, například pro tvorbu plánu vzdělávání, nebo pro kariérní plánování. Formulář je možné doplnit o další potřebné informace, které budou pro účely personálního oddělení či vedoucí pracovníky relevantní.

Obrázek 11 – Formulář pro zápis z hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor - zápis

Jméno zaměstnance		Datum	
Pracovní pozice		Oddělení	
Přímý nadřízený		Pracoviště	

1. Hodnocení vybraných zodpovědností (pozn. V rámci hodnocení aktualizujte náplň práce a pošlete ji personalistovi)

Vybrané zodpovědnosti	Zpětná vazba	Návrh dalšího postupu

2. Hodnocení úkolů a cílů (pozn. Ohodnotte plnění úkolů a cílů, na kterých zam. pracoval během hodnotícího období)

Úkoly / cíle z předchozího období	Hodnocení splnění úkolu / cíle	Úroveň splnění	Návrh dalšího postupu

3. Nové úkoly a cíle (pozn. Uveďte hlavní úkoly a cíle pro zaměstnance na další hodnotící období)

Úkoly / cíle na další hodnotící období	Kritéria splnění úkolu / cíle	Termín splnění	Poznámka

5. Kariéra (pozn. Popište individuální plány zaměstnance v oblasti kariéry)

--

6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnance

Realizované vzdělávání (pozn. Vyhodnocení vzdělávacích akcí z předchozího období)

Druh akce	Popis (ne)splnění cíle (např. došlo ke zlepšení řízení času)	Cíl (ne)splněn ANO - NE

Návrh na odborné vzdělávání

Druh akce	Cíl účasti na školení (např. naučit se kontingenční tabulky v rámci MS Excel)	Metoda ověření znalosti (certifikát, zrealizovaná zakázka, atd.)

Návrh na rozvoj v manažerských a měkkých dovednostech (pozn.)

Druh akce	Cíl účasti na školení (např. efektivněji využívat svůj čas)	Metoda ověření znalosti (pozorování změny chování, apod.)

7. Poznámky (pozn. Zde máte prostor pro poznámky či doplnění)

--

Podpis přímého nadřízeného:

Podpis zaměstnance:

Den uskutečnění rozhovoru:

Druhým formulářem je formulář pro přípravu zaměstnance na hodnotící rozhovor. Formulář jsem navrhla tak, aby byl srozumitelný, použila jsem návodné otázky, které ulehčí zaměstnanci přípravu podkladů pro hodnocení. Text je koncipován tak, aby byl použitelný pro přesun do finálního formuláře.

Obrázek 12 – Formulář pro přípravu zaměstnance na hodnocení

Hodnotící rozhovor - příprava zaměstnance

Jméno zaměstnance		Datum	
Pracovní pozice		Oddělení	
Přímý nadřízený		Pracoviště	

1. Na jakých projektech / činnostech jsem v uplynulém období pracoval?

--

2. Jak se mi v uplynulém období dařilo?

Co se povedlo a co naopak nepovedlo	Jaké byly příčiny úspěchu či neúspěchu	Návrh dalšího postupu

3. Jak jsem splnil úkoly a cíle? (pozn. Najdeš je v loňském zápisu z Hodnotícího rozhovoru)

Úkoly / cíle z předchozího období	Hodnocení splnění úkolu / cíle	Úroveň splnění	Návrh dalšího postupu

4. Napadají mě potřebné úkoly a cíle pro další období?

--

5. Jaké mám plány v oblasti kariéry?

--

6. Moje vzdělávání a rozvoj

Jak pro mě bylo užitečné realizované vzdělávání?

Druh akce	Podařilo se mi dosáhnout školením stanovený cíl (např. lépe řídit svůj čas, umím používat kontingenční tabulky), případně důvody proč se mi nepodařilo.

Jaké vzdělávání bych rád absolvoval?

Druh akce	Čeho chci školením dosáhnout, k čemu mi pomůže (např. lépe řídit svůj čas, naučit se kontingenční tabulky v MS Excel)

7. Moje poznámky (pozn. Zde vypiš, co se ti jinak nevešlo nebo nehodilo)

--

2.9 Shrnutí návrhů a možnosti jejich realizace

Cílem této práce bylo navrhnout optimalizaci procesů adaptace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY. Pokud reálně zhodnotím opatření, která jsem v předchozích kapitolách navrhla, pak vzhledem k mým dosavadním zkušenostem v oboru řízení lidských zdrojů konstatuji, že návrhy je možné zavést bez větších komplikací do praxe. Vzhledem k tomu, že se návrhy týkají procesů, v tomto případě personálních, je třeba při jejich realizaci dodržet interní předpisy společnosti XY týkající se revize a zásahů do interních předpisů. Personální manažer musí zrealizovat interní změnový projekt. Pokud bude dodržen postup interního projektu a změny budou zaneseny do interních předpisů, pak je možné návrhy na realizaci provést, a to v poměrně krátkém čase s minimálními náklady.

Závěr

Diplomová magisterská práce se zabývala procesy adaptace a hodnocení zaměstnance. Stěžejním cílem bylo na základě deskripce a analýzy a poznatků z literatury identifikovat nedostatky v procesech adaptace a hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a navrhnout optimalizaci zjištěných nedostatků. Časové období bylo zasazeno do doby od nástupu nového zaměstnance do prvního formálního hodnocení, které ve společnosti XY probíhá v lednu. Podpůrnou metodou byla analýza interních dokumentů, která pomohla podrobně rozebrat jednotlivé kroky procesů a podpořila tak návrhy na změny v procesech.

První část práce je zaměřena na ukotvení terminologie a opírá se o prostudovanou literaturu, jež vnesla do textu strukturu a přehled. Ukotvila jsem zde oba procesy v kontextu personálních činností a jejich vzájemnou návaznost. Dotkla jsem se do potřebné míry procesů, které předchází adaptaci a hodnocení, a zdůraznila jejich míru návaznosti a propojení. Dotkla jsem se i ožehavého tématu – fluktuace jako důsledku podceněné adaptace. Adaptace je podrobněji rozebrána tak, aby byla co nejlépe využitelná při identifikaci nedostatků v praxi. Definovala jsem její účel, formy, funkce, dále role hodnotitelů i oblasti adaptace. Popsala jsem postup při tvorbě plánu adaptace i způsob jejího ukončení.

Zdůraznila jsem funkci zpětné vazby a identifikovala mezidobí (tedy dobu mezi adaptací a hodnocením zaměstnance). Zpětná vazba se prolíná všemi kapitolami v návaznosti na její potřebu v té které z nich.

Druhá polovina první části terminologického ukotvení je věnována procesu hodnocení zaměstnanců. Držela jsem se linie adaptace, aby bylo možné porovnat oba procesy a jejich podobnost. V této části je tedy možné se opět dočíst, jaký účel, formy a funkce má hodnocení zaměstnanců, jaké jsou role hodnotitele a hodnoceného. Dále je zde popsáno, čemu je třeba věnovat pozornost. Podrobněji jsem se věnovala pouze jedné metodě používané v rámci hodnocení, a tou je hodnotící rozhovor. Důvodem je jeho využitelnost v obou procesech a je stěžejní metodou používanou ve společnosti XY.

Druhá část je zaměřena na představení společnosti XY, deskripci realizovaných procesů. Úvod je věnován seznámení se s vizí, posláním a hodnotami společnosti. Poté je představena organizační struktura společnosti a personálního oddělení. Dále se věnuji popisu procesů ve stejném pořadí, které

je v první části práce. Popis procesů sleduje ve stejné linii terminologické ukotvení. Po kapitolách, které jsou věnovány reálné situaci ve společnosti XY, následuje vždy kapitola, která provádí hodnocení v kontextu s prostudovanou literaturou. Hned na to navazuje kapitola s návrhy, jak optimalizovat proces a eliminovat tak identifikované nedostatky ve společnosti XY.

Konec druhé části práce je uzavřen shrnutím navržených opatření a možností jejich realizace ve společnosti XY.

Cíl, který jsem si v začátku práce stanovila, byl naplněn za pomoci navržených metod. Nezbývá mi než dodat, že práce s lidmi je tou nejtěžší zkouškou osobní vyzrálosti, sebereflexe, ale také schopnosti nalézt v každou vhodnou chvíli ta správná slova, která budou motivovat a povedou kroky těch, kteří nám důvěřují.

Seznam použité literatury a ostatní zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.
3. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press, 1998.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009.
6. BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.
7. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
8. DELPO, A. A. *The performance appraisal handbook: legal & practical rules for managers*. Berkeley: Consolidated printers, Inc., 2007.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007.
10. HANZLÍKOVÁ, O., PAUKNEROVÁ, D., SOUŠKOVÁ, M. *Jak uspět v prvním zaměstnání*. Praha: Grada, 2001.
11. HRONÍK, F. *Hodnocení zaměstnanců*. Praha: Grada, 2006.
12. HŮRKA, P., BEZOUŠKA, P., MORÁVEK, J., SCHMIED, Z., ŠUBERTOVIČ, Z., TRYLČ, L. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1. 4.2012*. Olomouc: Anag, 2012.
13. JANDOUREK, J. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada, 2008.
14. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy – praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013.
15. JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006.
16. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010.
17. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Mowshe, 2007.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998.
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007.
20. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008.

21. MATĚJKA, M., VIDLÁŘ, P. *Jak poznat druhou stranu. Vše o přijímacím pohovoru.* Praha: Grada, 2002.
22. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník.* Praha: Akademie věd, 2002.
23. PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti.* Praha: Grada, 2010.
24. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí.* Praha: Grada, 2009.
25. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník.* Praha: Grada, 2012.
26. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky.* Ostrava: Montanex, 1994.
27. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2012.
28. ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003.
29. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada, 2007.
30. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004.
31. URBAN, J. *Byznys je o lidech.* Praha: ASPI, 2006.
32. URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat manažerských chyb při řízení lidí.* Praha: Grada, 2010.
33. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu.* Praha: Grada, 2007.
34. WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada, 2008.
35. WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management.* Praha: Victoria Publishing, 1992.

Interní zdroje společnosti XY

1. Společnost XY, *Směrnice základní informace o společnosti XY*, 2013
2. Společnost XY, *Směrnice organizační řád*, 2014
3. Společnost XY, *Směrnice výběr zaměstnanců*, 2012
4. Společnost XY, *Směrnice nástup nového zaměstnance*, 2011
5. Společnost XY, *Směrnice hodnocení zaměstnanců*, 2011

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Grafické znázornění vazeb zpětné vazby	29
Obrázek 2 – Grafické znázornění hodnocení zaměstnance	30
Obrázek 3 – Základní členění organizace.....	44
Obrázek 4 – Organizační struktura oddělení personalistiky.....	45
Obrázek 5 – Schéma řízení adaptace zaměstnance ve společnosti XY.....	48
Obrázek 6 – Schéma řízené adaptace zaměstnance – první den	48
Obrázek 7 – Struktura řízené adaptace.....	54
Obrázek 8 – Formulář pro hodnocení zaměstnance v době adaptace.....	56
Obrázek 9 – Formulář pro hodnocení zaměstnance při ukončení adaptace zaměstnance	57
Obrázek 10 – Schéma procesu hodnocení zaměstnance.....	60
Obrázek 11 – Formulář pro zápis z hodnotícího rozhovoru	64
Obrázek 12 – Formulář pro přípravu zaměstnance na hodnocení.....	65

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lucie Kejzlarová Erlebachová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název magisterské diplomové práce:

Adaptace a hodnocení zaměstnanců

The adaptation and evaluation of employees

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D. - KSA

Počet znaků: 108 494

Počet příloh: -

Počet použitých zdrojů: 40

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, adaptační proces, proces hodnocení zaměstnanců, hodnotící rozhovor, zpětná vazba

Anotace: Diplomová práce se zabývá procesy adaptace zaměstnanců a hodnocením zaměstnanců. Pomocí deskripce, analýzy a poznatků z odborné literatury jsou nalezeny nedostatky zmíněných procesů v konkrétním podnikatelském subjektu. Sledované období je od nástupu nového zaměstnance do prvního formálního hodnocení. Součástí práce jsou konkrétní návrhy na optimalizaci procesů a možnosti jejich realizace v dané společnosti.

The keywords: human resources management, adaptation, evaluation, evaluation meeting, feedback

Annotation: This thesis deals with the adaptation and evaluation of employees. With the help of description, analysis, and research from specialized literature, shortcomings in the mentioned processes are found in a concrete business. The researched period is from the commencement of the new employee to his first formal evaluation. Part of the thesis lists specific proposals how to improve these processes and their possible implementation in the stated company.