

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ADAPTACE

Adaptation

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Miroslava Kostelníková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2016

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

V Olomouci dne 23. 6. 2016

.....

Kostelníková Miroslava

Obsah

Úvod.....	5
1 Personální práce	8
1.1 Řízení lidských zdrojů	8
1.2 Znaký řízení lidských zdrojů	9
1.3 Personální činnosti, úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2 Co je adaptace a jaké další pojmy s ní souvisejí	12
2.1 Adaptace obecně	12
2.2 Animace dospělého člověka.....	13
2.3 Adaptace v pracovním procesu.....	15
2.3.1 Pracovní adaptace	16
2.3.2 Sociální adaptace	18
2.3.2.1 Adaptace na organizační kulturu	18
2.3.2.2 Adaptace na pracovní skupinu.....	21
2.3.3 Výsledek procesu adaptace	23
2.4 Řízení adaptačního procesu	24
2.4.1 Cíle řízení adaptačního procesu	24
2.4.2 Subjekty řízení adaptačního procesu	25
2.4.3 Objekty řízení adaptačního procesu.....	26
2.4.4 Předpoklady pro řízení adaptačního procesu	26
3 Adaptace nových zaměstnanců ve firmě XY	28
3.1 Použité metody	28
3.1.1 Příprava a realizace sběru dat	29
3.1.1.1 Rozhovor s pracovníci personálního oddělení	31
3.1.1.2 Rozhovory s vybranými zaměstnanci.....	33
3.2 Základní informace o firmě XY	38
3.3 Organizační kultura firmy XY.....	39
3.4 Objekt a subjekty adaptačního procesu ve firmě XY	40
3.5 Průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců	42

3.5.1	Před nástupem	42
3.5.2	První den nového zaměstnance	44
3.5.2.1	Vstupní školení.....	44
3.5.2.2	Průvodce nového zaměstnance	45
3.5.2.3	Příchod na nové pracoviště	45
3.5.3	První týden	46
3.5.3.1	Integrační dohoda	46
3.5.4	Následujících 6 měsíců.....	48
3.5.4.1	Pracovní adaptace	48
3.5.4.2	Sociální adaptace.....	49
3.5.5	Vyhodnocení integrační dohody	50
3.6	Souhrn zjištěných nedostatků adaptačního procesu	52
3.7	Návrh opatření k optimalizaci adaptačního procesu.....	52
	Závěr	54
	Seznam použité literatury a zdrojů	56
	Seznam interních zdrojů	58
	Seznam tabulek, obrázků a příloh.....	59
	Příloha	60
	Anotace.....	66

Úvod

Konjunktura. Slovo v tržním hospodářství téměř mytické. Když se začne pravidelně objevovat v médiích, přichází očekávání a všichni ožijí. Téměř všichni. Personalisté spíše lehce znervózní. Moc dobře vědí, že nastane období, které prověří kvalitu personálních procesů, za které jsou zodpovědní. Obstojí? Zůstane firma nadále atraktivním zaměstnavatelem? Podaří se získat nové zaměstnance, které firma bude potřebovat pro zajištění zvýšeného počtu zakázek? Podaří se udržet stávající zaměstnance?

Vědí moc dobře, nebo měli by vědět, že už nebude stačit nabízet „jen“ atraktivní finanční podmínky a další hmotné benefity, „i když o peníze jde vždy až na prvním místě“....

V době hospodářské stagnace, nebo dokonce poklesu to bylo jednoduché. Poptávka po pracovních místech několikanásobně převyšovala nabídku, stávající zaměstnanci „byli rádi, že jsou rádi“, fluktuace téměř nulová, to úplně správnost nastavených procesů neprověřilo.

Nyní je jisté, že bude velmi složité nejen získat nové kvalitní zaměstnance, ale minimálně stejně důležité bude to, aby noví zaměstnanci získali co nejdříve pocit a vnitřní přesvědčení, že udělali správné rozhodnutí, když přijali pracovní místo právě v této firmě. To by měl být hlavní cíl personálního snažení v této oblasti a především v této konjunkturální době.

Ve stejné situaci se nachází i firma XY, která mi umožnila realizovat aktivity potřebné k vypracování bakalářské diplomové práce, i když nejsem jejím zaměstnancem. Firma XY je pobočkou nadnárodní společnosti vyrábějící komponenty pro automobilový průmysl. Aktuálně se nachází před úkolem navýšit aktuální stav zaměstnanců o větší počet pracovníků jak do dělnických profesí, tak i technicko-hospodářských pracovníků, a to především v oblastech logistika, personalistika, konstrukce, technologie a kvalita.

Bez kvalitního adaptačního procesu by se tohoto cíle stěží podařilo dosáhnout. Jen systematicky řízený adaptační proces zajistí to, aby nový zaměstnanec co nejrychleji překlenul období určité vnitřní nejistoty, tzn., zda se naplní jeho očekávání, co se týká pracovních podmínek, jaký bude kolektiv, ve kterém bude pracovat, jaká je organizační kultura, jestli v plné míře splní očekávání zaměstnavatele, jestli bude co nejdříve odvádět očekávaný výkon.

Pokud některá výše uvedená očekávání nejsou oboustranně naplněna, je tím ve firmě významně ohrožena stabilizace těchto nových zaměstnanců a to může vést k jejich nežádoucí fluktuaci.

Cílem mé bakalářské práce je návrh optimalizace adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici THP ve firmě XY. K dosažení tohoto cíle potřebuji porovnat teoretické poznatky, získané z odborné literatury, s procesním nastavením adaptačního procesu a dále s jeho skutečným průběhem ve firmě XY.

S ohledem na stanovení cíle této bakalářské práce jsem při jejím vypracování získávala data pomocí nastudování odborné literatury, která se věnuje této oblasti, dále analýzou interních dokumentů firmy XY, které definují požadovaný procesní průběh adaptačního procesu. Zde jsem se zaměřila na soulad s teoretickými koncepcemi, jak jsou uvedeny v odborné literatuře. Dalším důležitým zdrojem informací byly rozhovory s vybranými zaměstnanci a vedoucími pracovníky, které mi s laskavým svolením firmy a díky ochotě těchto zaměstnanců byly umožněny. Více se těmto způsobům získávání dat věnuji v kapitolách 3.1 a 3.1.1.

Bakalářskou práci jsem rozčlenila do tří hlavních kapitol. V úvodní kapitole přiblížím na základě získaných teoretických poznatků obsah personální práce a řízení lidských zdrojů a vymezím adaptaci nových pracovníků v rámci personálních činností. Zdůrazním zde důležitost řízené péče o zaměstnance, protože zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem organizace a rozhodují o její konkurenceschopnosti a úspěšnosti (Dědina&Cejthamr, 2005).

Ve druhé kapitole definuji pojem adaptace a vysvětlím i další pojmy, které se k adaptaci vztahují. Uvedu zde základní definice adaptace, vysvětlím animační procesy, jako je např. enkulturace a socializace, které jsou její součástí. Následuje konkrétní rozdělení adaptace v pracovním procesu na její dva základní druhy, a to na pracovní a sociální adaptaci. V rámci sociální adaptace popíšu adaptaci na organizační kulturu a na pracovní skupinu jako její dvě hlavní úrovně.

V závěru druhé kapitoly se věnuji řízenému procesu adaptace. Jaké cíle mají být při řízení adaptačního procesu sledovány, kdo je objektem a subjektem adaptačního procesu a především jaké předpoklady musí být splněny pro jeho optimální řízení.

V poslední, třetí kapitole uvedu metody, které jsem použila k dosažení stanoveného cíle, krátce představím firmu XY, popíšu průběh adaptačního procesu

nových zaměstnanců na pozici THP v této firmě, porovnáám ho jak s teoretickými východisky, tak s procesním popisem a skutečným průběhem.

V případě, že najdu slabá místa, pokusím se v závěru práce definovat opatření vedoucí k jejich odstranění, které by mohly přispět k optimálnímu průběhu adaptačního procesu ve firmě XY.

1 Personální práce

Úspěch organizace je dán do značné míry tím, jak stabilizovaný, výkonný a dynamický je kolektiv lidí, kteří v ní pracují. To vše je výsledkem soustavné a řízené péče organizace o své zaměstnance. Tato péče se označuje jako systém práce s lidmi, vedení lidí, personální management organizace, personalistika nebo řízení lidských zdrojů. Personální management je realizován jak vrcholovým vedením firmy, tak činností personálního útvaru a všemi vedoucími pracovníky. Vrcholové vedení mimo jiné formuluje strategii, vymezuje postavení a činnost personálního útvaru a usměrňuje vedoucí pracovníky při vedení podřízených skupin. Personální útvar zajišťuje odborné, evidenční a administrativní činnosti spojené s řízením zaměstnanců. Vedoucí personálního útvaru je členem vrcholového vedení organizace. Vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení realizují personální politiku organizace v průběžném kontaktu s podřízenými. Propojení a spolupráce všech těchto složek jsou důležité pro výsledný efekt personální práce (Mayerová & Růžička, 2000, s. 9).

Personální práce je definována jako ta část řízení organizace, „která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2009, s. 13).

1.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) je nejrozvinutějším pojetím personální práce řízení lidských zdrojů. Stejně tak Koubek (2009) charakterizuje řízení lidských zdrojů jako její nejnovější koncepci.

Lidské zdroje jsou nejcennějším a většinou nejdražším zdrojem organizace. Rozhodují o její konkurenceschopnosti a úspěšnosti. Pro některé firmy je lidský kapitál jedinou konkurenční výhodou. Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí podnikového řízení, protože lidské zdroje ovlivňují ostatní zdroje podniku a určují jejich využívání (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 224).

1.2 Znaky řízení lidských zdrojů

Mezi znaky řízení lidských zdrojů patří (Koubek, 2009, s. 15, 16):

- Strategický přístup k personální práci a všem jejím činnostem – zaměření se na dlouhodobou perspektivu a dlouhodobé dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj, životní způsob, apod.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – stále více výkonné personální práce, pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají blíže k jednotlivým pracovníkům. Personální útvar plní více rolí koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.
- Personální práce je nejdůležitější oblastí řízení organizace a je úzce propojena se strategiemi a plány organizace.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury, zdravých pracovních vztahů a dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.3 Personální činnosti, úkoly řízení lidských zdrojů

Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. V literatuře se můžeme setkat s jejich různým dělením. Nejčastěji se uvádějí tyto činnosti (Koubek, 2009, s. 20; Dědina & Cejthamr, 2005, s. 225):

1. Vytváření a analýza pracovních míst - definování pracovních úkolů, pravomocí, odpovědnosti, pořizování popisu pracovních míst, jejich specifikace.
2. Personální plánování – plánování potřeby pracovníků a plánování jejich rozvoje.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování a zkoumání materiálů o uchazečích, organizace výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka

do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.

4. Hodnocení pracovníků – příprava formulářů, časového plánu, obsahu a metod hodnocení, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na konkrétní místo, povyšování, převádění na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování – také motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.
8. Pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením a odbory, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, disciplinární jednání, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.
9. Péče o pracovníky – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby, jako např. stravování, sociálně hygienické podmínky práce, aktivity volného času aj.
10. Personální informační systém – pro potřeby podniku i mimopodnikové orgány, personální administrativa.

Jak uvádí Provazník (2002) nebo Bedrnová a Nový (2002), personální činnosti můžeme rozdělit i z pohledu psychologie, která v systému práce s lidmi má své uplatnění, vedle dalších vědních oborů, které se zabývají člověkem. Z tohoto hlediska patří pracovní a sociální adaptace mezi rozhodující personální procesy. Celkový výčet procesů pak podle Bedrnové a Nového vypadá takto:

- Vyhledávání pracovníků
- Nábor pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Pracovní a sociální adaptace
- Výchova a vzdělávání
- Motivace, stimulace
- Hodnocení
- Profesní kariéra
- Uvolňování pracovníků (Bedrnová & Nový, 2002, s. 317)

Pro kvalitu personálních činností je důležité, aby jednotlivé aktivity byly propojeny a navazovaly na sebe, což lze dobře dokumentovat právě na adaptaci pracovníků. Adaptace navazuje na kvalitu výběru pracovníka a jeho vhodné rozmístění, průběh adaptace pak ovlivňuje jeho pracovní motivaci, ochotu a iniciativu (Rymeš, 1985, s. 33).

2 Co je adaptace a jaké další pojmy s ní souvisejí

Dříve, než vymezím adaptační proces, který se týká přímo nových zaměstnanců, považuji za nutné vysvětlit pojem adaptace z obecného pohledu a uvedu jeho definice. Dále se budu zabývat animací dospělého člověka, na jejímž základě se celá adaptace nových zaměstnanců odehrává. V poslední podkapitole přiblížím adaptaci nových zaměstnanců v rámci pracovního procesu.

2.1 Adaptace obecně

Schopnost člověka přizpůsobovat se měnícím se podmínkám přitahuje pozornost širokého okruhu vědních oborů již od 19. století. Problematika adaptace, která byla původně rozvíjena v rámci obecné biologie, začala pronikat i do medicínských oborů (zvláště důležité je hledisko sociálně psychiatrické), sociologie, psychologie, pedagogiky nebo techniky. Adaptace z pohledu přírodních nebo společenských věd je spojena se systémem živého organismu, osobnosti člověka, se skupinami lidí nebo se sociálním systémem. Jde o vzájemný vztah organismu s prostředím. Současná společnost je charakteristická svým rychlým tempem rozvoje technologií, velkým objemem informací a změnami prostředí, což je pro člověka značná zátěž. Díky tomu je problematika adaptace na jednom z předních míst ve světové vědě (Rymeš, 1985, s. 7, 8).

Definice adaptace

„Adaptací (z lat. adapto – přizpůsobuji) rozumějme proces kontinuální interakce člověka s objektivní realitou, v jehož průběhu dochází k aktivní konfrontaci člověka, vybaveného jistým potenciálem, s naléhavostí působení vlivů a podmínek vnějšího světa. Výsledkem tohoto procesu je určitý stav, který vystihuje kvalitu vztahu člověka k prostředí, jež je možno vyjádřit v dimenzích vhodný (odpovídající, přiměřený, žádoucí) – nevhodný (neodpovídající, nepřiměřený, nežádoucí)“ (Rymeš, 1985, s. 28).

Provazník (2002) adaptaci chápe jako proces, kdy je člověk konfrontován s novými nároky a požadavky, které jsou na něj okolnostmi vnějšího světa kladeny a které si buď sám aktivně přizpůsobuje, nebo se těmto nárokům více či méně přizpůsobí pasivně (Provazník a kol., 2002, s. 190).

V andragogickém slovníku je adaptace charakterizována jako „proces postupného přizpůsobování se jedince sociálnímu okolí a podmínkám. Rozlišuje se adaptace pasivní (akomodace) a aktivní. Při nesprávné nebo nevhodné adaptaci (nepřizpůsobení) jedinec žije se svým okolím v napětí a v konfliktech (maladaptace)“ (Průcha & Veteška, 2012, s. 16).

2.2 Animace dospělého člověka

Nový pracovník se od prvního dne nástupu do zaměstnání neustále něčemu učí, a to jak vědomě, tak nevědomě, a toto učení probíhá v několika rovinách. Vnímá kulturu dané organizace, způsoby jednání, hodnoty, normy, zařazuje se do sociálních vztahů v rámci skupiny i celé organizace. Postupně zvládá úkoly a role plynoucí z jeho pracovního zařazení. Celá jeho adaptace se odehrává na podkladě animačních procesů enkulturace, socializace, profesionalizace a řízení kariérové dráhy.

Bartoňková a Šimek (2002) hovoří o animaci dospělého člověka jako o nejobecnějším pojetí předmětu andragogiky. Animační působení může být současně záměrné (intencionální) i nezáměrné (funkcionální). K animaci dále uvádějí, že se jedná o oduševňování a nikdy nekončící humanizaci člověka, která je vztažena na:

- enkulturaci, tj. získávání a rozvíjení kulturních kompetencí
- socializaci a resocializaci, tj. na optimalizaci sociální pozic a rolí, včetně rolí socioprofesních,
- edukaci, tj. záměrné a cílevědomé formování člověka, jeho vychovávání a vzdělávání.

Dále autoři rozdělují soubor animačních procesů na tyto dílčí specificky orientované jevy: **enkulturaci, socializaci, profesionalizaci a řízení kariérové dráhy** (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 15-17).

Enkulturation

neboli rozvíjení kulturních kompetencí. Jedná se o vrůstání do kultury dané společnosti, přejímání, přijímání, zvnitřňování všech kulturních norem a hodnot (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 17). Reichel (2004) píše o internalizaci (osvojení) hodnotově-normativních vzorců v nejširším smyslu slova, to znamená včetně utváření etických a estetických kritérií, vztahů k materiálním a nemateriálním

hodnotám, užívání symbolů jako je jazyk dané společnosti, apod. (Reichel, 2004, s. 175).

Socializace

neboli zespolečňování, přejímání vzorců chování v sociálně vztahové oblasti. Bartoňková a Šimek rozlišují mezi speciální socializací (přízpůsobení jedince povaze a prostředí malých vztahových skupin) a obecnou, což je přízpůsobení se člověka širšímu kulturnímu prostředí, kterou ale považují spíše za enkulturaci (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 17).

„Socializace je proces vrůstání do norem chování a mezilidských vztahů. Tyto normy a vztahy, které určují naše standardní chování ve standardních situacích, jsou obsahem sociokulturních vzorců. (Chováme se tak, jak se od nás očekává, že se budeme chovat)“ (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 19). Mezi sociokulturní vzorce patří zvyky, obyčeje, morálka, právo a tabu. Socializace je celoživotní proces, který probíhá nejprve v rámci rodiny, vrstevnické skupiny a v dospělosti pak v rámci pracovní skupiny. Významným socializačním činitelem jsou také masmédi (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 19-21). Celoživotní proces socializace zdůrazňuje také Reichel (2004), když konstatuje, že jedinec se neustále setkává s novými sociálními situacemi a skupinami, které se snaží pochopit a jejichž normy přijímá za své, pokud se chce stát členem těchto skupin (Reichel, 2004, s. 173).

Nakonečný (1999) k socializaci také uvádí, že se jedná v podstatě o proces učení, který začíná od nejranějšího věku dítěte díky interakci se sociálním okolím, zejména s rodinnými příslušníky (primární socializace). Učení je ale také ovlivňováno vrozenou konstitucí jedince, tzn., že proces socializace probíhá na podkladě vrozených sklonů, neutváří se jen díky individuální zkušenosti. Na primární socializaci pak navazuje socializace ve společenských institucích, jakými jsou školy a pracovní organizace, kde jde o učení se novým, pracovním rolím (Nakonečný, 1999, s. 57).

O socializaci dospělých Beneš (2008) konstatuje, že „nutnost zabývat se socializací dospělých vznikla hlavně v důsledku rostoucí dynamiky společenského, ekonomického a technického rozvoje. Jedinec musí zvládat měnící se nároky života a jeho socializace je nejenom permanentní, ale může být doprovázena zcela novými nároky na chování a jednání. Socializací se zabývají různé vědní disciplíny. V andragogice se nejvíce využívají poznatky psychologie a sociologie“ (Beneš, 2008, s. 72 a 74).

V rámci socializace Bartoňková a Šimek hovoří také o tzv. **personalizaci**, utváření originální osobnosti, která je schopna sociability a sociální kooperace, přiměřeně reflektuje sociální skutečnost a nepodléhá tlaku skupiny (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 19). Podle Reichela (2004) je podstatou personalizace jedince jak uvědomění si vlastních závazků v sociálním světě, tak poznávání svých možností tento systém ovlivňovat. „Zažívá možnosti a meze svobodné volby členství ve skupinách, vlastních aktivit při vytváření sociální pozice, svého osobního přínosu k podobě fungování skupinových struktur apod.“ (Reichel, 2004, s. 177, 178).

Profesionalizace a řízení kariérové dráhy

kdy profesionalizace je chápána jako „postupné zařazování člověka do sociálně ekonomické struktury společnosti, zahrnující celé spektrum personalistických činností“ (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 23). Jde také o získávání socioprofesionálních kompetencí. Vzhledem k tomu, že současná společnost prochází dynamickými změnami, které zasahují i do všech profesí (některé zanikají, nové vznikají, mění se jejich obsah, nebo minimálně je velký tlak na neustálé profesní vzdělávání), není opakovaná profesionalizace výjimkou (Reichel, 2004, s. 176).

Pokud tyto procesy probíhají nezáměrně, funkcionálně, pak probíhají kontaktem člověka s prostředím, které ho obklopuje. V záměrné, intencionální podobě, pak probíhají formou **edukace** – výchovou a vzděláváním. Výchova i vzdělávání působí vždy společně. Vzdělávání je nejefektivnějším nástrojem mobilizace lidských zdrojů (Bartoňková & Šimek, 2002, s. 17, 43). Podle Beneše (2014) se dá označení mobilizace lidského kapitálu nahradit pojmem zvyšování kvalifikace a o vzdělávání píše, že je součástí socializačních procesů a musí se tedy pozorovat na pozadí socializace (Beneš, 2014, s. 51, 71).

2.3 Adaptace v pracovním procesu

První měsíce v novém zaměstnání jsou specifickým obdobím v kariéře každého člověka. Je vystaven velké zátěži, protože se pohybuje v neznámém prostředí, mezi neznámými lidmi a musí obsáhnout velké množství informací. Jeho adaptace je zásadní proces, který může trvat od tří měsíců (pracovní adaptace) až několik let (adaptace na organizační kulturu).

V odborné literatuře neexistuje jednotné označení pro adaptaci nových pracovníků. Někteří autoři, jako např. Armstrong nebo Koubek, tento proces

nazývají orientací pracovníka, či uvádění pracovníka do organizace (Armstrong, 2002, Koubek, 2009).

Adaptace v pracovním procesu je definována jako „proces vyrovňování se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341). Koubek uvádí, že se jedná o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, s pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím a potřebnými znalostmi tak, aby jeho pracovní výkon dosáhl co nejdříve požadované úrovně (Koubek, 2009). Délka tohoto procesu je podle Tureckiové od jednoho do šesti měsíců, záleží na složitosti práce a zařazení nového pracovníka v hierarchii organizace (Tureckiová, 2004, s. 66).

Šikýř (2014) charakterizuje adaptaci jako poslední etapu obsazování volných pracovních míst, která probíhá formálními i neformálními cestami. Formální adaptace probíhá formou adaptačních programů pod záštitou přímého nadřízeného nebo pověřeného zaměstnance. Začíná většinou dnem nástupu a probíhá vzděláváním nového zaměstnance buď přímo na pracovišti, nebo i mimo pracoviště. Mezi vzdělávací metody může být zařazena instruktáž, plnění úkolů, rotace práce, seminář, porada, apod.). Adaptační program může být ukončen uplynutím zkušební doby, nebo např. rozhodnutím manažera. Neformální adaptace probíhá přirozeně, vlivem sociálního okolí (Šikýř, 2014, s. 108, 109).

V odborné literatuře (např. Bedrnová & Nový, 2002; Výrost & Slaměník, ed., 1998; Mayerová & Růžička, 2000) se rozlišují dva základní druhy adaptace, které se vzájemně prolínají. Jedná se o pracovní adaptaci a sociální adaptaci s tím, že sociální adaptaci se rozumí jak adaptace na pracovní skupinu, začlenění se do jejích sociálních vztahů, tak především adaptace na organizační kulturu.

2.3.1 Pracovní adaptace

Nový pracovník, který se zařazuje do pracovního procesu, si s sebou přináší své zkušenosti, vědomosti a schopnosti, ale také očekávání a představy, jak by jeho práce a kariéra v dané organizaci měly vypadat. To může jeho pracovní zařazení zjednodušit, nebo to také může být překážkou, či dokonce adaptaci znemožňovat (Růžička, 1978, s. 148).

Pracovní adaptace je proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovňování osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho

pracovního zařazení. Zároveň tento pojem také zahrnuje průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti v důsledku vědeckotechnického rozvoje (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341). Jde o přizpůsobení se jedince práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí (Nový & Surynek, 2002, s. 148).

Rymeš (1996) uvádí v souvislosti s pracovní adaptací pojmy jako adaptabilita, adaptování a adaptovanost, které definují vztah mezi prací a pracovníkem.

Adaptabilitou se rozumí předpoklady k zvládání pracovních nároků. Těmito předpoklady jsou schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které vytvářejí potřebný potenciál a variabilitu chování v jednotlivých situacích.

Adaptování je proces zvládání nároků pracovní činnosti, může být krátký nebo také vleklý. Má charakter vnímané a prožívané zátěže.

Adaptovanost je výsledný stav, který vyjadřuje dosažený výsledek průběžného, dílčího, nebo celkového stavu vyrovnání se s prací. Vztah mezi pracovníkem a prací se postupně stabilizuje a vzniká určitý styl pracovního jednání.

Dle Rymeše průběh adaptace a dosažený stav adaptovanosti ovlivňují dvě skupiny faktorů, které uvádí v následující tabulce:

Tab. č. 1 Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci

Faktory objektivní	Faktory subjektivní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Zdroj: Rymeš, 1996, s. 83

Dále Rymeš upozorňuje na zdroje možných potíží na straně pracovníka při vyrovnávání se s pracovní situací, které mohou být zapříčiněny např. nedostatkem

potřebných zkušeností, neodpovídající odbornou přípravou, nebo chybnou představou o práci. Problémy vytváří také ztížené pracovní podmínky, jako jsou extrémní fyzikální podmínky, velká fyzická a psychická náročnost, případně vysoká odpovědnost a emocionální zátěž (Štikar, Rymeš, Riegel & Hoskovec, 1996, s. 82, 83).

V této souvislosti Růžička (1978) uvádí, že je nutné proces pracovní adaptace ovlivňovat a usměrňovat, což by mělo být úlohou přímého nadřízeného. Pomoc a podpora při zvládání pracovních úkolů, nebo při začleňování pracovníka do nového kolektivu, vždy přispívá k příznivému průběhu adaptace (Růžička, 1978, s. 149).

2.3.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces začlenění jedince do struktury sociálních vztahů jak v rámci pracovní skupiny, tak v rámci celé organizace (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341).

„V souvislosti s pracovní činností, jíž člověk v dané společnosti vykonává, obsahuje socializace člověka vypracování systému vědomostí, dovedností a návyků (interakčních, kulturních, hygienických apod.), vybavujících člověka pro zvládnutí společenských požadavků při výkonu profese“ (Rymeš, 1985, s. 42).

Fáze procesu sociální adaptace (Rymeš, 1985, s. 45):

1. seznámení se s novou nebo měnící se sociální strukturou pracovního kolektivu, s jeho cíli, hodnotami, normami a zvyklostmi,
2. konfrontace hodnot, cílů a normativů kolektivu s vlastními,
3. jejich přijetí nebo odmítnutí.

Sociální adaptace se rozděluje do dvou úrovní (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 43): **adaptace na organizační kulturu a adaptace na pracovní skupinu.**

2.3.2.1 Adaptace na organizační kulturu

Každá organizace je systém se svébytnou organizační kulturou, která ji odlišuje od ostatních. Hofstede (2007) hovoří o kolektivním naprogramování mysli

(Hofstede & Hofstede, 2007, s. 215). Nejde pouze o viditelné znaky, ale i o struktury a procesy, které existují „pod povrchem“.

Organizační kultura je to první, s čím přichází případný nový zaměstnanec do kontaktu, aniž by si to mnohdy uvědomoval. Součástí organizační kultury je např. pověst organizace, způsob, jakým se prezentuje okolí, nebo jak o ní mluví stávající nebo bývalí zaměstnanci. To může patřit mezi základní informace, které ovlivňují rozhodování potenciálního zájemce o práci.

Vliv organizační kultury se projevuje ve všech procesech organizace, tedy i v procesu adaptace nového zaměstnance. Způsob, jakým je adaptace vedena (daný způsob vychází z organizační kultury), a úspěšnost tohoto procesu, je základ pro integraci zaměstnance, jeho ztotožnění s organizací a jejími cíli a pro stabilitu pracovníka.

Definice organizační kultury

Název organizační kultura není autory odborné literatury jednotně užíván. Armstrong (2002) používá označení kultura organizace, Bedrnová a Nový (2002) podniková kultura, nebo například Tureckiová (2004) píše o firemní kultuře. V této bakalářské práci budu pro zjednodušení používat pouze označení organizační kultura.

Lukášová a Nový (2004) definují organizační kulturu jako

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
 - které jsou sdíleny v rámci organizace,
 - které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy
- (Lukášová & Nový, 2004, s. 22).

Mezi výtvory materiální povahy patří např. architektura budov, vnitřní vybavení, produkty, které organizace vytváří, propagační brožury apod. K nemateriálním artefaktům můžeme zařadit zvyky, rituály nebo ceremoniály organizace. Jádrem organizační kultury jsou její hodnoty. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání organizace. S posláním organizace jsou seznámeni jak její pracovníci, tak je deklarována také navenek jako součást vytváření image organizace (Lukášová & Nový, 2004, s. 23).

Projevy organizační kultury

Rymeš (1998) uvádí projevy organizační kultury, které probíhají jak uvnitř organizace, tak ve vztahu k vnějšímu prostředí a vztahují se k mnoha každodenním aktivitám, které v organizaci probíhají. Jsou jimi např.:

- převažující vztahy nadřízených s podřízeným,
- snadnost, či obtížnost kontaktu a komunikace s nadřízenými,
- podporování skupinové kooperace nebo rivality mezi spolupracovníky,
- pracovní-společenské rituály, zvyklosti a tradice, míra tolerance jejich porušování,
- způsoby reagování na nedostatky a omyly pracovníků,
- převažující vztah k vnějším spolupracovníkům nebo zákazníkům (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 38)

Tyto skutečnosti poukazují na existenci znaků, jimiž se organizační kultura projevuje. Za nejvýznamnější považuje Luthans dle Rymeše (1998) tyto znaky:

- pozorovatelný rámec obvyklého chování – společný jazyk, terminologie a rituály,
- normy – určují standardy chování v organizaci,
- dominantní hodnoty – hodnoty, které jsou preferovány, a očekává se, že budou plně akceptovány (např. kvalita produkce, nízká absence),
- filozofie – představy a názory, týkající se chování k zaměstnancům nebo k zákazníkům,
- role – způsob chování v zastávané pozici. Nováček si takové chování musí osvojit, aby byl akceptován ostatními členy organizace,
- organizační klima – prožitek vyplývající z kvality interakce, která probíhá mezi členy organizace i ve vztahu k lidem z vnějšího okolí (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 38).

Silná a slabá organizační kultura

Organizační kultura se typologicky rozlišuje podle různých hledisek. Za základní je považováno rozdělení podle míry vlivu na jednání členů organizace. Z tohoto pohledu se uvádí rozlišení organizační kultury na silnou a slabou.

„O silné kultuře v organizaci se hovoří tehdy, jestliže jasně vymezuje žádoucí a nežádoucí aktivity, je většinou členů přijímána a projevuje se v plné šíři ve všech aspektech pracovního chování“ (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 39). Z této definice lze vyčíst hlavní kritéria silné kultury tak, jak je uvádí Tureckiová

(2004). Řadí mezi ně jasnost a srozumitelnost, rozšíření projevů org. kultury (pracovníci se s ní setkávají doslova na každém kroku) a zakotvenost, projevující se ve vysoké míře v každodenních činnostech a v jednání zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 138).

Slabá organizační kultura je např. tam, kde chybí jasná pravidla, nebo jsou tato pravidla neustále za chodu měněna. Lukášová a Nový (2004) hovoří o slabé organizační kultuře v případě, kdy míra sdílení hodnot a norem chování je mezi členy organizace nízká, kdy chování v rámci organizace je ovlivněno spíše osobnostními charakteristikami, individuálními hodnotami a normami (Lukášová & Nový, 2004).

Význam organizační kultury

Jak uvádí Tureckiová (2004), každá firma má organizační kulturu, ale ne každá je schopna ji plně využít ke svému rozvoji a k rozvoji svých zaměstnanců. Význam organizační kultury je často nedoceněný. Přitom je organizační kultura nepřímým nástrojem řízení. Pokud je dostatečně silná a propojená s posláním, záměry a cíly organizace, pak působí motivačně, usnadňuje jednání a rozhodování, zvyšuje výkonnost zaměstnanců a má vliv na jejich loajalitu a spokojenost (Tureckiová, 2004, s. 144).

Adaptace na organizační kulturu

Adaptace na organizační kulturu je proces, kdy dochází k integrování pracovníka do organizace. Cílem je přijetí hodnot, norem a vzorců chování pracovníkem. Formalizovaně probíhá formou školicích programů, kdy jsou nově přijatí pracovníci seznamováni s historií, významnými etapami vývoje organizace, filozofií, s důležitými hodnotami organizace a s jejími významnými symboly. Neformálně probíhá proces adaptace formou mentoringu (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 43-44). Zde bych ještě dodala, že nejen mentor seznamuje nového zaměstnance s organizační kulturou, ale jakákoliv interakce nováčka s okolím a s kolegy jej nezáměrně učí, jakým způsobem se v konkrétní organizaci jedná, co je přijatelné, nebo co je nežádoucí apod.

2.3.2.2 Adaptace na pracovní skupinu

Bedrnová a Nový (2002), Nakonečný (1999) charakterizují pracovní skupinu jako typickou představitelku malých sociálních skupin. „Tvoří ji skupina lidí jednoho

pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 88). Základními znaky jsou: společné cíle, společná činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí, časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky, relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště a vědomí příslušnosti ke skupině. Pracovní skupiny se liší svým složením (např. věk, pohlaví, kvalifikace pracovníků), velikostí skupiny a také objektivními charakteristikami práce a pracovních podmínek, mezi které patří charakter práce, technická vybavenost, organizace práce, systém odměňování apod. (Bedrnová & Nový, 2002, s. 88).

Pracovní skupina je vnitřně strukturovaná, každý pracovník v ní zaujímá určitou pracovní pozici. Pracovní pozice je vyjádřením objektivního postavení daného pracovníka uvnitř skupiny, které se odvíjí od souhrnu práv a povinností, které mu skupina (podnik) určila (Bedrnová & Nový, 2002, s. 89). Formálně je tato pozice definována organizační strukturou, organizačním řádem a popisem práce. Od pracovníka se očekává, že bude nejen plnit své pracovní povinnosti, ale že se zároveň bude chovat způsobem, který je v souladu s hodnotami a normami organizace. Tento očekávaný způsob chování nositele pozice v organizaci se nazývá role (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 65).

Role tedy vyjadřuje představy a očekávání, jak se bude pracovník chovat. Jde o vzájemný vztah dvou subjektů – definovatele role, který očekává určité jednání na základě svých zkušeností a představ, a nositele role, který si sám pro sebe stanovuje požadavky role a buď splňuje, nebo nesplňuje definovatelovo očekávání. Ke konfliktu může docházet v případě, že lidé definují roli spolupracovníků odlišně. Může se také stát, že pracovník svou roli nepochopil (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 65, 66).

„Vedoucí může učit své podřízené jejich roli každodenním koučováním, upozorňováním na to, co je dobré a co se od pracovníka očekává. Další příležitost poskytuje pravidelné hodnocení, spojené s porovnáním představ pracovníka a představ jeho nadřízeného o pracovní náplni a o způsobu vykonávání funkce“ (Bělohlávek, Košťan & Šuleř, 2001, s. 66).

Jak uvádí Rymeš (1998), adaptace na pracovní skupinu znamená začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny, dosažení souladu jeho představ, norem a hodnot s představami, normami, hodnotami a tradicemi skupiny. Nový pracovník je přijímán v systému mezilidských vztahů a vystupuje v nich aktivně. Plné začlenění

pracovníka závisí na těchto skutečnostech (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 45):

- přijetí hodnot, norem, vzorců chování a tradic skupiny,
- vytvoření přijatelné pozice v síti neformálních vztahů,
- přijetí a zvládnutí své role ve skupině,
- hodnocení sociálního klimatu jako převážně příznivého,
- akceptování autority nadřízeného.

Adaptace na pracovní skupinu s sebou může nést i problémy a potíže, jejichž zdroje vidí Mayerová a Růžička v těchto skutečnostech (Mayerová & Růžička, 2000, s. 75):

- a) Zkušenosti nového zaměstnance se váží na jinou pracovní skupinu, jejíž normy a tradice uznával. Osvojil si tak formy jednání, které nemusí být přiměřené z hlediska norem nové skupiny.
- b) Názory, představy, osobní profil nového pracovníka mohou být v rozporu s normami a tradicí skupiny, do které přichází.
- c) Pracovní skupina se k novému pracovníkovi chová zdrženlivě, odmítavě nebo lhostejně, což vede k negativním dopadům na výkon a pracovní ochotu nového zaměstnance.
- d) Uvnitř skupiny existují konfliktní vztahy. Skupina pak často bývá rozdělena na několik soupeřících podskupin a nový pracovník se tak stává objektem různých zájmů a intrik.

Rymeš (1998) dodává, že dalším zdrojem potíží může být vedoucí skupiny. „Ten svými nepříznivými osobnostními vlastnostmi, převažujícím stylem řízení, kvalitou organizačnické práce a dalšími skutečnostmi může negativně ovlivňovat sociální klima ve skupině“ (Rymeš, In Výrost & Slaměník, ed., 1998, s. 45).

2.3.3 Výsledek procesu adaptace

Výsledkem procesu pracovní a sociální adaptace je určitá míra nebo stupeň adaptovanosti pracovníka. Při posuzování celkové adaptovanosti lze použít kritéria objektivní a subjektivní. Mezi objektivní kritéria můžeme zařadit např. míru nasazení a pracovní ochoty nového zaměstnance, množství a kvalitu práce, postavení jedince v systému mezilidských vztahů. Mezi subjektivní kritéria pak patří vztah zaměstnance k organizaci, vztah k profesi, spokojenost s vedoucím apod. (Provazník, 2002, s. 188). Mayerová a Růžička (2000) charakterizují příznivý průběh

adaptace jako stav, kdy pracovník pociťuje, že své úkoly přiměřeně zvládá a je pracovní skupinou přijímaným a uznávaným členem (Mayerová & Růžička, 2000, s. 76).

Provazník (2002) definuje tři okruhy personálních činností, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost, aby měl proces adaptace optimální průběh a výsledky. Patří zde:

- kvalitní výběr pracovníků s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost,
- sestavení programu a řízení procesu adaptace nového pracovníka,
- vyhodnocování a kontrola průběhu adaptačního procesu.

Bedrnová a Nový (2002) uvádí, že „proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces v podniku živelnému průběhu, ale je potřeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit“ (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341).

2.4 Řízení adaptačního procesu

Jak bylo uvedeno na konci minulé kapitoly, neměla by organizace podceňovat proces adaptace, protože to, jak zaměstnanec zvládne první měsíce ve svém novém zaměstnání, ovlivňuje jeho motivaci, stabilizaci v organizaci, výkon či případnou fluktuaci. Z toho vyplývá nutnost tento proces řídit.

2.4.1 Cíle řízení adaptačního procesu

Podle Nového a Suryňka (2002, s. 150, 151) jsou při řízení adaptačního procesu sledovány cíle z pohledu těchto dvou hledisek:

1. cíle řízení adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka
 - zvládnutí pracovních nároků a požadavků na něj kladených
 - získání perspektivy a dalšího odborného růstu
 - začlenění se do pracovní skupiny a do sociálního systému organizace
2. cíle řízení adaptačního procesu z hlediska organizace
 - naplnění očekávání spjatých s pozicí a rolí pracovníka

- úspěšnost pracovníka při naplňování cílů útvaru a tím i podniku

Bedrnová a Nový (2002) k cílům z hlediska organizace ještě dodávají snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stabilizaci pracovních skupin (Bedrnová & Nový, 2002, s. 342).

2.4.2 Subjekty řízení adaptačního procesu

Hlavní úlohu při řízení adaptačního procesu mají pracovníci personálního útvaru a řídicí pracovníci. Příímý nadřízený by měl nového zaměstnance seznámit s prací a s členy skupiny, sledovat a vyhodnocovat průběh jeho adaptačního procesu a odstraňovat případné překážky, které mohou nastat. Mezi další pracovníky, kteří úspěšnou adaptaci rovněž ovlivňují, patří garant či mentor. Většinou se jedná o zkušeného člena pracovní skupiny, který je novému zaměstnanci přidělen a který mu pomáhá jak s odbornými problémy, tak při jeho zařazení do pracovní skupiny a prostředí organizace (Nový & Surynek, 2002, s. 151).

Vliv přímého nadřízeného a jeho systematické péče o nového zaměstnance je v procesu adaptace zásadní a může tento proces usnadnit. Bedrnová a Nový (2002, s. 344, 345) uvádějí v několika krocích postup řídicího pracovníka při zařazování nového zaměstnance:

1. **seznámení s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího řízení** – dílčí a typové adaptační plány
2. **nástupní pohovor s přijatým pracovníkem** – informace o podniku, jeho cílech, tradicích a perspektivách, o principech systému práce s lidmi, bližší upřesnění vstupních očekávání pracovníka
3. **zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo** – seznámení pracovníka s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce
4. **představení nového pracovníka pracovní skupině** – charakteristika nového pracovníka, jeho odbornost, praxe, kvalifikace, místo předcházejícího působení
5. **seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy** – zastoupení profesí a přehled odborností členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny
6. **určení garanta** – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků

7. **zpracování plánu či programu adaptace** – v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem
8. **průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny** – poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti
9. **pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu**
10. **závěrečné hodnocení průběhu adaptace**

2.4.3 Objekty řízení adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002, s. 343-346) rozdělují objekty řízení adaptačního procesu do čtyř kategorií:

1. Noví pracovníci
2. Pracovníci vracející se na původní pracoviště po delším čase – po mateřské dovolené, po dlouhodobé nemoci.
3. Pracovníci, kteří mění své pracovní zařazení – přechod z jednoho útvaru do druhého, přeřazení do nového provozu, změna v rámci profesní kariéry (vzestup, sestup), přeřazení kvůli změně zdravotního stavu.
4. Pracovní skupiny – při zavádění inovačních změn.

Každá výše uvedená kategorie má svá specifika, která musí být v procesu adaptace zohledňována. Pro účely této bakalářské práce se podrobněji zabývám pouze řízením adaptačního procesu nových zaměstnanců.

2.4.4 Předpoklady pro řízení adaptačního procesu

K tomu, aby adaptační proces probíhal optimálně, musí být vypracován formální postup, směrnice, která je součástí řízené dokumentace dané organizace (Rymeš, 1985, s. 66). Směrnice zpravidla obsahuje definici adaptačního procesu, specifikuje jeho zahájení, určuje odpovědnost za jednotlivé fáze, způsoby hodnocení apod. Cílové požadavky adaptace jsou sepsány ve formě adaptačního plánu nebo programu, který je nedílnou součástí příslušné směrnice. Bedrnová a Nový (2002) v této souvislosti hovoří o metodické funkci personálního útvaru, který poskytuje metodiku a návody, které se týkají postupů zajišťování úkolů z personální

oblasti pro vedoucí pracovníky (adaptační plány a programy, systém hodnocení apod.) (Bedrnová & Nový, 2002, s. 387).

Obsahem adaptačního plánu může být absolvování vstupních školení, studium organizačních předpisů, odborné stáže, řešení konkrétního úkolu apod. a to vše s ohledem na individuální potřeby pracovníka. Pro adaptační období je také velmi vhodné přidělit novému pracovníkovi tzv. garanta, zkušeného kolegu, který je nápomocen nejen v odborných otázkách, ale také při orientaci v novém sociálním prostředí (Bedrnová & Nový, 2002, s. 346, 347).

Součástí adaptačního plánu je i jeho hodnocení. Šikýř (2014) rozlišuje dva druhy hodnocení adaptačního plánu. Neformální hodnocení probíhá kdykoliv v jeho průběhu, kdy manažer vede nového pracovníka k dosažení stanovených cílů a v případě potíží stanovuje způsoby nápravy. K formálnímu hodnocení dochází např. na konci zkušební doby, kdy manažer projednává s novým zaměstnancem výsledky, kterých dosáhl při plnění adaptačního plánu, a stanovuje cíle pro následné období (Šikýř, 2014, s. 109). Bedrnová a Nový (2002) kladou důraz na kvalitu závěrečného hodnocení, které nemá být pouze samoúčelné, ale má novému zaměstnanci nastínit jeho další pracovní kariéru a uplatnění v organizaci (Bedrnová & Nový, 2002, s. 347).

3 Adaptace nových zaměstnanců ve firmě XY

3.1 Použité metody

Cílem mé bakalářské práce je návrh optimalizace průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici THP ve firmě XY. K dosažení tohoto cíle potřebuji porovnat teoretické poznatky, získané z odborné literatury, s procesním nastavením adaptačního procesu a dále s jeho skutečným průběhem ve firmě XY. Pokud identifikuji v adaptačním procesu nedostatky, navrhnou opatření k jejich odstranění.

K dosažení stanoveného cíle jsem postupovala pomocí těchto kroků:

- A. Práce s odbornou literaturou, která popisuje jednotlivé oblasti adaptace nových zaměstnanců.

Tématu adaptace se věnuje mnoho autorů a poznatky a definice několika z nich jsem do své práce zapracovala v kapitole 2 jako teoretickou základnu pro vyhodnocení adaptačního procesu ve firmě XY. Pomocí získaných teoretických poznatků jsem stanovila základní srovnávací kritéria, která mi pomohla při následném porovnání teoretických koncepcí s procesním nastavením a skutečným průběhem adaptačního procesu ve firmě XY.

Jedná se o tato srovnávací kritéria:

1. Kdo se adaptačního procesu účastní
2. Materiály, které podporují adaptaci
3. Délka adaptace
4. Forma adaptačního procesu
5. Průběžné a závěrečné hodnocení s přímým nadřízeným

- B. Popis adaptačního procesu firmy XY

Při popisu adaptačního procesu firmy XY jsem použila tyto metody:

1. Analýzu interních dokumentů

Se svolením vedení firmy XY jsem nahlédla do vybrané dokumentace, ze které jsem čerpala potřebné informace k procesnímu nastavení adaptace. Jednalo se o tyto interní dokumenty (směrnice): Mise a vize závodu (2014)¹, Organizační kultura (2014), Katalog školení (2015), Průvodce nového

¹ Z důvodu anonymizace firmy uvádím u interních dokumentů pouze jejich název a rok vydání.

zaměstnance (2013), Personální činnosti (2010), Integrační dohoda (příloha směrnice Personální činnosti), Job profile vybraných zaměstnanců, např. útvaru Logistika.

2. Rozhovory s vybranými zaměstnanci

Polostrukturované rozhovory jsem vedla individuálně se šesti zaměstnanci na pozici THP, kteří ve firmě pracují ne více než jeden rok a adaptační program již absolvovali. Jednalo se o vyčerpávající soubor získaný podle výše uvedených kritérií. V rámci rozhovorů jsem se zaměřila především na tyto oblasti: první den ve firmě – rozsah a kvalita školení a podpůrných podkladů, celkový průběh adaptace, role přímého nadřízeného a mentora, způsob nastavení a vyhodnocení cílů, spolupráce s kolegy, organizační kultura. Dále jsem hovořila s jejich nadřízenými pracovníky a pracovníci personálního oddělení, od kterých jsem získala informace týkající se průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců, způsobu hodnocení cílů v Integrační dohodě apod. Detailněji se přípravě, průběhu a výsledkům polostrukturovaného rozhovoru věnuji v další kapitole.

C. Zjištění rozdílů, identifikace nedostatků

Na základě analýzy interních dokumentů a rozhovorů s vybranými zaměstnanci jsem zjistila rozdíly mezi tím, jak adaptační proces skutečně probíhá a jak je popsán v dokumentaci. Také jsem adaptační proces ve firmě XY srovnávala s teoretickými poznatky, které jsem uvedla v kapitolách výše. Na podkladě zjištěných rozdílů jsem identifikovala nedostatky tohoto adaptačního procesu.

D. Návrh opatření k optimalizaci adaptačního procesu

Návrhy opatření k optimalizaci adaptačního procesu ve firmě XY vyplynuly jak z rozhovorů a z analýzy interních dokumentů, tak z porovnání s teoretickými koncepcemi.

3.1.1 Příprava a realizace sběru dat

Nejsem zaměstnancem firmy XY a jako externí subjekt jsem měla jasné nastavená pravidla jak pro vstup do firmy a pohyb v jejích prostorách, tak pro získávání a zpracování dat, např. anonymizace informací o firmě, zákaz pořizování kopií nebo záznamu. Jako kontaktní osoba mi byla přidělena pověřená pracovnice

personálního oddělení. Souhlasila jsem s tím, že se budu řídit jejími pokyny a budu s ní konzultovat své kroky. Na první schůzce jsem ji přesně informovala o cíli mé bakalářské práce a o metodách, které bych chtěla použít. Od této pracovnice personálního oddělení jsem získala první informace o průběhu adaptačního procesu u THP v této firmě, rozhovor uvádím níže.

V prostorách personálního oddělení jsem měla možnost prostudovat interní dokumenty, které mi v tištěné podobě pro účely mé práce poskytla pověřená pracovnice tohoto útvaru. Při analýze těchto dokumentů jsem postupovala od obecných ke konkrétnějším dokumentům. Níže tyto dokumenty uvádím, včetně obecného popisu informací, které jsem z nich získala.

Mise a vize závodu (2014)

Z tohoto interního dokumentu jsem zjistila základní informace o firmě XY, které jsem použila v kap. 3.2, ve které firmu XY krátce představuji.

Organizační kultura (2014)

V tomto interním dokumentu jsou definovány základní hodnoty firmy, pravidla chování zaměstnanců jak v interním prostředí, tak vůči externím partnerům.

Katalog školení (2015)

Zde je mimo jiné definován soubor povinných vstupních školení, které nový zaměstnanec absolvuje během svého prvního dne ve firmě XY.

Průvodce nového zaměstnance (2013)

Zde jsou uvedeny hlavní pilíře organizační kultury firmy XY tak, jak jsem je použila v kap. 3.3 a 3.5.4.2, kde se věnuji organizační kultuře firmy XY a adaptaci na organizační kulturu. V Průvodci nového zaměstnance jsou shrnuty základní informace, které zaměstnanec získává během vstupního školení první den ve firmě.

Personální činnosti (2010)

Jedná se o základní interní směrnici pro personální oblast ve firmě XY. Adaptační proces THP (označován také jako proces integrace THP) je jednou z jejích částí. Jsou zde uvedeny subjekty adaptačního procesu, jejich zodpovědnost, harmonogram procesu adaptace, dále je zde popsán adaptační plán, tzv. Integrační dohoda a postup při zpracování této dohody. Součástí této směrnice je v příloze formulář Integrační dohoda.

3.1.1.1 Rozhovor s pracovníci personálního oddělení

Rozhovor s pracovníci personálního oddělení jsem absolvovala v prostorách firmy XY dne 12. 11. 2015. Před schůzkou jsem už s touto pracovnící hovořila telefonicky, proto věděla předem, kdo jsem a co je pro mě očekávaný cíl této schůzky. Pracovnice HR mě požádala, aby název firmy nebyl v mé bakalářské práci uváděn, a dále mě informovala o nutnosti dodržovat závazné firemní předpisy a pravidla (např. BOZP, nakládání s osobními údaji, práce s důvěrnými informacemi, atd.).

Protože nejsem zaměstnanec této firmy a v posledních letech jsem ani v podobné firmě nepracovala, nemohla jsem využít při přípravě na tento rozhovor žádné praktické zkušenosti a znalosti. Proto byly hlavním zdrojem pro přípravu rozhovoru získané teoretické poznatky.

Cílem rozhovoru bylo tedy získat ucelený přehled o průběhu adaptačního procesu v této firmě. K dosažení tohoto cíle jsem zvolila metodu nestrukturovaného rozhovoru. Odpovědi jsem si během rozhovoru heslovitě zaznamenávala do připraveného archu papíru. Ty jsem si na konci dne přepsala do svého notebooku.

Použila jsem tuto otevřenou otázku:

„Jak probíhá adaptační proces nových zaměstnanců na pozicích THP ve Vaší firmě?“

Od pracovnice personálního oddělení jsem získala tyto informace:

Průběh adaptačního procesu je definován v interní směrnici Personální činnosti (2010).

Zodpovědným útvarem za proces adaptace je personální útvar. Vyplývá to ze zodpovědnosti za celou oblast personálních činností ve firmě XY. Na procesu adaptace, tak jak je ve směrnici uvedeno, se podílejí i další subjekty a to přímý nadřízený nového zaměstnance a mentor.

Ve firmě XY se pro adaptaci používá výraz Integrační proces (bod. 2.2) a bod 2.2.1. této směrnice je věnován Integrační dohodě, která je jednou z nejpodstatnějších součástí adaptačního procesu.

Jako další dokumenty, které s adaptačním procesem souvisí, vyjmenovala Katalog školení (2015), Průvodce nového zaměstnance (2013) a Organizační kultura (2014).

Z rozhovoru vyplynulo, že už před nástupem nového zaměstnance musí být zajištěny potřebné kroky (příprava pracoviště, přidělení pracovního místa, příprava informací pro nového zaměstnance, zajištění oprávnění a přístupů do vnitropodnikové sítě, do docházkového systému, přidělení mentora a vytvoření Job profile pro dané pracovní místo). Na těchto přípravách se podílí pověřený pracovník personálního oddělení a budoucí přímý nadřízený nového zaměstnance.

Dále podrobně popsala, co všechno v rámci prvního dne nový zaměstnanec absolvuje, od ryze administrativních úkonů (např. podpis pracovní smlouvy), dále přes vstupní školení, až po příchod na pracoviště, ve kterém ho přivítá jeho přímý nadřízený a přidělený mentor. Rozsah vstupních školení je definován v interní směrnici Katalog školení (2015) a dále jejich konkrétní seznam uvádím v kapitole 3.5.2.1 Vstupní školení. Záznam o absolvování školení je archivován v osobní složce zaměstnance na personálním oddělení.

Vysvětlila, co všechno by měl nový zaměstnanec v rámci prvního týdne ve firmě zvládnout (základní seznámení se s útvarem, ve kterém pracuje, s procesy a informačními zdroji a především se svým definovaným Job profile), a co naopak musí zajistit firma (především vypracování Integrovaní dohody a její vzájemné odsouhlasení se zaměstnancem).

Adaptační proces je nastaven na období šesti měsíců, po jeho uplynutí je očekávána co největší adaptace nového zaměstnance jak z hlediska pracovní adaptace tak sociální. V tomto období je velmi důležitá role přiděleného mentora a přímého nadřízeného, kteří ho nejvíce v tomto období ovlivňují.

Pracovnice personálního oddělení vyslovila přesvědčení o silné organizační kultuře, která je ve firmě jasně definována a prosazována a která pozitivně ovlivňuje adaptaci nových zaměstnanců. V dokumentu Organizační kultura (2014) jsou definovány jako stěžejní oblasti - spolupráce, komunikace, vztah k firmě, dodržování pravidel a podpora změn.

V současně nastaveném adaptačním procesu nevidí žádná slabá místa. Dále mi sdělila, že v nejbližším období bude kvalita adaptačního procesu prověřena i vzhledem k plánovanému navýšení zaměstnanců na pozicích THP. Toto navýšení vyplývá z potřeby přijmout celkem až 230 nových zaměstnanců z důvodu rozhodnutí vedení mateřské společnosti o rozšíření výrobního portfolia v tomto závodě.

Na závěr jsme se dohodly, že mi pomůže s organizací rozhovorů s vybranými zaměstnanci a v případě potřeby se na ni můžu obracet se svými požadavky.

Všechny interní dokumenty, které byly vyjmenovány v rámci rozhovoru, mi pracovnice personálního oddělení poskytla k prostudování s tím, abych je nevynášela mimo areál firmy a ani nepořizovala kopie, protože by to bylo v rozporu s interními pravidly.

Získané informace (rozhovor s pracovníci personálního oddělení a analýza interních dokumentů) jsem následně využila při stanovení hlavních témat resp. doplňujících otázek pro rozhovory s vybranými zaměstnanci a jejich nadřízenými pracovníky.

3.1.1.2 Rozhovory s vybranými zaměstnanci

Jak říká Reichel (2009), rozhovor je technika, která se využívá poměrně hojně, jak při kvantitativních tak při kvalitativních přístupech. Rozhovory se liší mírou své standardizace. V kvantitativním zkoumání se můžeme nejčastěji setkat s volným rozhovorem, narativním rozhovorem, polostrukturovaným rozhovorem a strukturovaným rozhovorem (Reichel, 2009, s. 110, 111).

Po konzultaci s pracovníci personálního oddělení jsme se dohodly, že k získání potřebných informací od vybraných zaměstnanců využiji výhod polostrukturovaného rozhovoru. Dále jsem se u této pracovnice ujistila, že se popis a průběh adaptačního procesu ve firmě XY za posledních 12 měsíců nezměnil.

Jak píše Reichel (2009), polostrukturovaný rozhovor (též rozhovor pomocí návodu, částečně řízený apod.) má soubor témat/otázek bez striktně stanoveného pořadí. Nezbytné je, aby byla probrána všechna témata, otázky ale může tazatel modifikovat. Aplikační varianty jsou různorodé, některé umožňují tazateli klást doplňující dotazy, jiné mají buď přesně předepsány tematické okruhy, nebo naopak ponechávají tazateli více volnosti. Na jedné straně může být určitá volnost vhodnější pro lepší navázání přirozeného kontaktu a pro plynulejší komunikaci, na druhé straně zde existuje určitá míra formalizace, která ulehčuje třídění nebo zobecňování údajů. Jedná se tedy o vcelku optimální způsob získávání dat, který bývá často využíván (Reichel, 2009, s. 111, 112).

Příprava na rozhovory

Ve fázi přípravy na rozhovory jsem si definovala témata, případně doplňující otázky v souladu se zadáním a cílem mé bakalářské práce. Zvolená témata/doplňující otázky vycházela z definovaných srovnávacích kritérií (kap. 3.1), dále z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení a informací získaných analýzou interních dokumentů, které procesně definují požadovaný průběh adaptace ve firmě XY. S pracovníci personálního oddělení jsem si tato témata a doplňující otázky následně odsouhlasila.

Jak je výše uvedeno, bylo mi umožněno mluvit se šesti THP zaměstnanci, kteří už adaptační proces absolvovali, ale ve společnosti nepracují déle než jeden rok. Jednalo se o zaměstnance kvality, technologie a logistiky. Dále jsem mohla oslovit dva nadřízené těchto zaměstnanců. Všechny tyto zaměstnance jsem si interně označila jako zaměstnance A – H.

Pracovnice personálního oddělení tyto zaměstnance předem informovala o tom, kdo jsem, proč potřebuji jejich pomoc, co je cílem mé bakalářské práce. Rovněž je vyzvala k co největší otevřenosti a ujistila je, že výsledky z rozhovorů nebudou v mé bakalářské práci adresně uvedeny, ale mohou pomoci k dalšímu zkvalitnění adaptačního procesu v jejich firmě.

Rozhovory byly zorganizovány ve dvou termínech, protože nebylo možné všechny tyto vybrané zaměstnance ve stejný den zastihnout (služební cesta, řádná dovolená).

Rozhovory s prvními čtyřmi zaměstnanci jsem absolvovala dne 18. 11. 2015 v prostorách zasedací místnosti HR (personálního oddělení). S časovým harmonogramem mi pomohla pracovnice personálního oddělení a pro každého zaměstnance jsem měla vyčleněno 30 minut. Rozhovor s prvním zaměstnancem začal v 8.00. Připravila jsem si základní scénář úvodu rozhovoru, který jsem zamýšlela použít i u všech následujících zaměstnanců.

Průběh rozhovorů s vybranými zaměstnanci a jejich nadřízenými

Na začátku rozhovoru jsem se představila, dále jsem se ujistila, že je zaměstnanec informován, proč se mnou mluví. Přesto jsem ho znovu v krátkosti informovala o cílech našeho rozhovoru, poděkovala za ochotu se mi věnovat a poprosila o maximální vstřícnost a otevřenost ve svých odpovědích. Na konci úvodu jsem ho ubezpečila, že se jeho odpovědi neobjeví adresně v mé bakalářské práci.

Následně jsem ho vyzvala, aby mi taky o sobě krátce řekl, jakou pozici ve firmě zastává, a poté jsem ho požádala, aby mi poskytl informace k daným tématům (viz níže Přehled témat/doplňujících otázek pro nové zaměstnance). V souladu s technikou polostrukturovaného rozhovoru jsem v některých případech použila i doplňující otázky, pokud se mi odpověď na zadané téma jevila málo vypovídající.

Na základě doporučení pracovnice personálního oddělení jsem rozhovory se zaměstnanci nenahrávala, protože si to tito zaměstnanci nepřáli.

Odpovědi k jednotlivým otázkám jsem si proto během rozhovoru heslovitě zaznamenávala do připraveného archu papíru a vždy na konci dne jsem si všechny získané údaje zpracovala do svého notebooku.

Stejně jsem postupovala i v rámci rozhovorů se zbývajících čtyřmi zaměstnanci dne 25. 11. 2015.

Vzhledem k tomu, že role nových zaměstnanců a jejich nadřízených nejsou v adaptačním procesu shodné, musela jsem tuto skutečnost při stanovení témat zohlednit.

Přehled témat/otázek pro nové zaměstnance:

1. Téma - První den ve firmě

Připravené doplňující otázky:

- školení (rozsah a kvalita školení, úroveň školitelů, úroveň školících materiálů) – návrh na zlepšení?
- příchod na nové pracoviště (přijetí na pracovišti, kdo Vás na pracoviště uvedl a představil kolektivu) – návrh na zlepšení?
- příručka Průvodce nového zaměstnance – zda poskytla potřebné informace o firmě - návrh na zlepšení?

2. Téma - Průběh prvního týdne

Připravené doplňující otázky:

- zda proběhlo seznámení se základní procesní dokumentací bez problémů, zda měl k dispozici všechny potřebné zdroje, zda nebyl např. technicky omezen (pracovní počítač nebyl ještě zcela uveden do provozu) - návrh na zlepšení?
- Job profile – zda zaměstnanec dostal JP k prostudování – návrh na zlepšení?

- zda už byly přiděleny nějaké dílčí pracovní úkoly a zda je dokázal sám zvládnout nebo potřeboval pomoc (např. mentora), a zda mu byla dostatečně poskytnuta – návrh na zlepšení?
- Integrační dohoda – zda a jakým způsobem byla vypracována, kdo všechno se na jejím vypracování podílel – návrh na zlepšení?

3. Téma - Následující měsíce adaptace

Připravené doplňující otázky:

- průběh pracovní adaptace – způsob zapojení do pracovních činností - návrh na zlepšení?
- role mentora - zda mu přidělený mentor pomohl v potřebném rozsahu - návrh na zlepšení?
- vyhodnocení Integrační dohody - způsob vyhodnocení dosažení stanovených cílů ze strany nadřízeného, na základě čeho bylo vyhodnocení provedeno – test?, zda mu byly výsledky vyhodnocení dostatečně vysvětleny, zda s nimi souhlasil a příp. měl možnost se k nim vyjádřit a zda s ním byl diskutován jeho další profesní rozvoj – návrh na zlepšení?
- organizační kultura – jaké jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, komunikace (otevřenost, zpětná vazba?), jaké jsou pracovní-společenské rituály (akce), zda se mohl do společných akcí bez problému zapojit - návrh na zlepšení?

Přehled témat a doplňujících otázek pro vedoucí pracovníky:

1. Před nástupem nového zaměstnance
 - jaké jsou činnosti, které musí nadřízený pracovník zvládnout před nástupem nového zaměstnance – návrh na zlepšení?
2. Den nástupu nového zaměstnance
 - jak probíhá tento den z pohledu vedoucího pracovníka – návrh na zlepšení?
3. Kdy a podle jakých kritérií vybral a přidělil mentora novému zaměstnanci – návrh na zlepšení?
4. Průběh prvního týdne
 - v jakém termínu po nástupu nového zaměstnance a jakým způsobem byla vypracována Integrační dohoda, kdo se na ní podílel – návrh na zlepšení?
5. Následující měsíce adaptace
 - jak probíhá adaptace nového zaměstnance – návrh na zlepšení?
 - zda a příp. jakou podporu poskytuje novému zaměstnanci v této oblasti – návrh na zlepšení?

6. Vyhodnocení Integrační dohody

- vyhodnocení Integrační dohody - způsob vyhodnocení dosažení stanovených cílů, na základě čeho bylo vyhodnocení provedeno – test?, zda byly výsledky vyhodnocení integrační dohody novému zaměstnanci dostatečně vysvětleny, zda měl možnost se k nim vyjádřit a zda s ním byl diskutován jeho další profesní rozvoj – návrh na zlepšení?
- způsob vyhodnocení tříměsíční zkušební doby, kde a jak je zaznamenán – návrh na zlepšení?

Z informací získaných z rozhovorů jsem identifikovala oblasti/případy, které vykazují nesoulad mezi interním procesním nastavením a skutečným průběhem adaptačního procesu:

- Integrační dohoda nemá stanoven počet ani termíny průběžných hodnocení, např. před uplynutím zákonné zkušební doby je hodnocení pouze formální, do Integrační dohody se nezaznamenává
- systém závěrečného vyhodnocení Integrační dohody není jednotný, někdy proběhne vyhodnocení v procentech bez doprovodného vysvětlení, v jiném případě je k závěrečnému vyhodnocení použit znalostní test, který si individuálně připravil přímý nadřízený.

Dále níže uvádím témata, která tito zaměstnanci definovali jako vhodná ke zlepšení, i když nejsou v rozporu s interním procesním popisem:

- vstupní školení je velmi náročné, velké množství informací, školení vedena pasívní formou (noví zaměstnanci jen naslouchají a nejsou aktivně zapojeni do výkladu)
- v Průvodci nového zaměstnance není mapa závodu, která by mohla pomoci s orientací v areálu závodu
- neprobíhá školení vedoucích pracovníků, které by je lépe připravilo na proces adaptace nových zaměstnanců

V příloze č. 1 této bakalářské práce uvádím sumarizaci informací získaných z rozhovorů s vybranými zaměstnanci.

Výsledky z rozhovorů s těmito zaměstnanci, včetně identifikovaných nedostatků a definovaných námětů ke zlepšení, jsem dále zapracovala do následujících kapitol.

3.2 Základní informace o firmě XY

Vedení firmy si nepřeje uvádět název firmy, proto budu ve své práci používat označení „firma XY“. Informace o firmě jsem získala z interních dokumentů firmy a z rozhovoru, viz kap. 3.1.1.1. Interní dokumenty jsou zaměstnancům k dispozici v elektronické podobě na interních webových stránkách závodu.

Firma XY je výrobní společností s ručením omezeným, která působí v oblasti automobilového průmyslu. Se svými téměř 1500 zaměstnanci patří mezi středně velké firmy. Společnost si zakládá na vysoké kvalitě a technické úrovni svých výrobků, kterou dosahuje díky trvalému zlepšování procesů. Cílem organizace je co nejlépe plnit očekávání zákazníků od kvality až po servis, průběžné zavádění nejnovějších moderních technologií a také vysoká péče o zaměstnance (Mise a vize závodu, 2014 a Průvodce nového zaměstnance, 2013).

Podle informace pracovnice personálního oddělení rozhodlo vedení mateřské společnosti o rozšíření výrobního portfolia v České republice. Na základě této skutečnosti a z toho vyplývajícího očekávaného zvýšeného objemu zakázek firma plánuje zvýšení počtu zaměstnanců v rozmezí 1 roku asi o 230 (200 dělnických profesí a 30 THP, převážně do útvarů výstupní kontrola, logistika a technologie). V lokalitě, kde firma XY působí, je míra nezaměstnanosti sice mírně nad celorepublikovým průměrem (8,4% v regionu, 6,0% celorepublikový průměr, zdroj webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí, údaje ke dni 30. 9. 2015²), ale obsazení volných míst kvalifikovanými uchazeči je přesto značně problematické. Vznikly proto oprávněné obavy, zda se úspěšně podaří zajistit potřebné navýšení počtu zaměstnanců.

Z těchto skutečností je zřejmé, že prioritním úkolem personálního oddělení, jak uvedla jeho pracovnice, je jak nábor nových 230 zaměstnanců, tak především jejich systematicky řízená adaptace, která v maximální míře podpoří jejich stabilizaci v organizaci a zamezí jejich případné fluktuaci.

² MPSV.CZ: *Pokles nezaměstnanosti pokračoval i v září, počet volných míst je opět rekordní* [online]. [cit 25. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22391>.

3.3 Organizační kultura firmy XY

S organizační kulturou a jejími hlavními pilíři se nový zaměstnanec seznamuje již první den prostřednictvím školení a také je popsána v Průvodci nového zaměstnance (2013). Základní pravidla jsou definována takto:

- Oblast spolupráce
Jsme aktivní a spolupracující tým motivovaných zaměstnanců s potřebnou úrovní znalostí a dovedností, jednajících v souladu s organizační kulturou.
- Komunikace
Dobrá komunikace je postavena na důvěře, ne na komunikačních technikách. Ctíme základní principy efektivní komunikace: slušnost, otevřenost, přesnost informací, vlastní zodpovědnost, rovnoprávnost a časovou posloupnost.
- Vztah k firmě
Záleží nám na spokojenosti našich zaměstnanců a činíme kroky k tomu, abychom byli konkurenceschopným zaměstnavatelem.
- Dodržování pravidel
Dodržujeme zákony a ctíme nejvyšší etické standardy. Chováme se odpovědně vůči svému okolí. Pomáháme chránit životní prostředí a jsme společensky odpovědnou firmou.
- Podpora změn
Inovacemi odpovídáme na otázky současného světa. Naše technologie vždy udávají trend a jsou skutečným přínosem pro zákazníky.

K dalšímu popsání organizační kultury firmy XY využiji projevy organizační kultury dle Rymeše, které jsem uvedla v kapitole 2.3.2.1. Rymeš (In Výrost & Slaměník, ed., 1998) mezi ně řadí:

- převažující vztahy nadřízených s podřízeným,
- snadnost, či obtížnost kontaktu a komunikace s nadřízenými,
- podporování skupinové kooperace, nebo rivality mezi spolupracovníky,
- pracovní-společenské rituály, zvyklosti a tradice, míra tolerance jejich porušování,
- způsoby reagování na nedostatky a omyly pracovníků,
- převažující vztah k vnějším spolupracovníkům nebo zákazníkům

Mezi základní hodnoty, na které je ve firmě XY ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými kladen důraz, patří vzájemná důvěra, spravedlivé rozhodování nebo

rovný přístup, zaměstnanci jsou vyzýváni k otevřené komunikaci. Tyto hodnoty jsou definovány v oficiálním dokumentu Organizační kultura (2014).

Jak vyplynulo z rozhovorů s vybranými zaměstnanci (kap. 3.1.1.2) vztahy mezi nadřízenými a podřízenými ve firmě XY se dají ve většině případů nazvat jako korektní a přátelské, které ale nezpochybňují autoritu nadřízeného. Oslovení zaměstnanci vnímají komunikaci s nadřízenými jako otevřenou, samozřejmostí je zpětná vazba a participace podřízených na stanovování úkolů. Podporována je týmová práce. Kritika je řešena věcně, v soukromí, převážně ne před kolegy, druhá strana má možnost se ke kritice vyjádřit.

Mezi pracovně-společenské rituály patří mimo jiné firemní akce, jako je např. soutěž ve vaření guláše, firemní ples, dětský den nebo den otevřených dveří. Ten se koná každoročně 1. 5. a pracovníci mají možnost se svými rodinami projít většinu provozů závodu a ukázat, kde pracují a jak probíhá výroba.

Zaměstnanci jsou motivováni a vedeni k tomu, aby jejich vystupování a přístup k řešení přání zákazníků i externích spolupracovníků bylo na nejvyšší úrovni v souladu s organizační kulturou (kap. 3.1.1.2).

V souladu s kritérii hodnocení organizační kultury tak, jak jsou uvedena v kapitole 2.3.2.1 podle Tureckiové, má firma XY silnou organizační kulturu, protože se projevuje ve vysoké míře v chování zaměstnanců, je jasná a srozumitelná a viditelně rozšířená mezi všemi členy organizace.

3.4 Objekt a subjekty adaptačního procesu ve firmě XY

Objektem adaptačního procesu je, vzhledem k tématu bakalářské práce, nově nastupující pracovník na pozici THP. THP neboli technicko-hospodářský pracovník je většinou nevýrobní pozice. Jedná se o manažery, referenty odborných útvarů, např. účetní, personalisty, nákupčí, řídicí pracovníky ve výrobě apod. Ve firmě XY se nábor nových THP bude týkat hlavně útvarů logistika, výstupní kontrola, technologie.

Správný výběr nového pracovníka podmiňuje pozitivní výsledek adaptace. Propojení personálních činností, jak o ní píše Rymeš a jak uvádím v kapitole 1.3., je nezbytné k dosažení požadovaného výsledku. Ve stejném duchu jsem v kapitole 2.3.3 uvedla i Provazníková slova, když mezi okruhy personálních činností, které ovlivňují optimální proces adaptace a její výsledky, zdůraznil kvalitní výběr

pracovníků s ohledem na jejich odbornou způsobilost v celé její šíři. Důležitost kvalitního výběru zde tedy podtrhuji, ale blíže nerozebírám, protože to není cílem této bakalářské práce.

Podle interní směrnice Personální činnosti, bod 2.2.1 jsou hlavními subjekty adaptačního procesu ve firmě XY pověřený pracovník personálního oddělení (dále i HR = Human Resource), přímý nadřízený nového zaměstnance a garant (pro tuto roli se ve firmě XY používá výraz mentor).³ Jejich odpovědnost se mimo jiné týká těchto oblastí:

Pracovník HR

- zařazení nového zaměstnance do správy karet a zajištění přístupů do systému
- přivítání nového zaměstnance
- zajištění podepsání pracovní smlouvy
- předání dalších dokladů, jako je např. vstupní karta, pracovní řád
- po vstupním školení odvedení zaměstnance na nové pracoviště a předání nadřízenému pracovníkovi
- podpora adaptačního procesu po celou dobu jeho trvání

Tyto činnosti má pověřený pracovník HR nadefinovány ve svém Job profile, do kterého mi bylo umožněno nahlédnout v prostorách personálního oddělení.

Přímý nadřízený

- příprava pracovního místa, zajištění pracovních pomůcek a zařízení
- ve spolupráci s HR vypracování popisu pracovních činností (Job profile), jeho předání, vysvětlení
- ve spolupráci s HR zajištění přístupů do systému, jejich konkretizace vzhledem k pracovnímu místu
- uvedení nového zaměstnance na jeho pracovní místo, seznámení s pracovním prostředím a spolupracovníky
- určení mentora
- ve spolupráci s mentorem písemné zpracování plánu adaptace (integrační dohoda)
- průběžné a závěrečné hodnocení procesu adaptace

³ Takto definované subjekty adaptačního procesu jsou v souladu s tím, jak je uvádí Nový a Surynek (2002) a jak uvádím v kap. 2.4.2 Subjekty řízení adaptačního procesu.

Tyto činnosti nejsou takto detailně u přímého nadřízeného v jeho Job Profile definovány, protože nepatří do jeho hlavní pracovní náplně, ale vyplývají z interní směrnice Personální činnosti (2010), bod 2.2.1 a z rozhovoru, viz kapitola 3.1.1.2.

Mentor

- ve spolupráci s přímým nadřízeným písemné zpracování plánu adaptace (integrační dohoda)
- poskytování podpory v adaptačním procesu jak při zařazení nového zaměstnance do kolektivu, tak v profesních záležitostech nebo v pochopení organizační kultury společnosti
- účast na hodnocení nového pracovníka

Tyto činnosti nemá pověřený pracovník (mentor) nadefinovány detailně ve svém Job profile, protože nepatří do jeho hlavní pracovní náplně, ale vyplývají z interní směrnice Personální činnosti (2010), bod 2.2.3. a z rozhovoru, viz kapitola 3.1.1.2.

3.5 Průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců

Adaptační proces ve firmě XY má procesně definovaný průběh, který popíšu a porovnáám, jestli probíhá v souladu s teorií popsanou v odborné literatuře a dále, zda je tento procesně definovaný průběh uplatňován i v praxi.

Adaptační proces je zahájen dnem nástupu zaměstnance a ukončen zpravidla po šesti měsících. Harmonogram procesu adaptace je definován v interní směrnici Personální činnosti, bod 2.2 (Proces integrace) a je rozdělen do těchto časových úseků:

Obr. č. 1 Harmonogram adaptačního procesu ve firmě XY



Zdroj: interní směrnice Personální činnosti (2010)

Následně se budu ve své práci věnovat těmto jednotlivým fázím adaptačního procesu.

3.5.1 Před nástupem

Ještě před nástupem nového zaměstnance musí nadřízený pracovník a pověření pracovníci personálního oddělení provést některé činnosti spojené

s přípravou na jeho příchod. Mimo jiné se jedná o přípravu samotného pracoviště, přidělení pracovního místa, příprava informací pro nového zaměstnance, zajištění oprávnění a přístupů do vnitropodnikové sítě, do docházkového systému, přidělení mentora a vytvoření Job profile pro dané pracovní místo (viz rozhovor s pracovníci HR a nadřízenými pracovníky a směrnice Personální činnosti, 2010).

Job profile

Dle směrnice Personální činnosti (2010, bod 2.5) je Job profile (dále i JP) důležitým nástrojem řízení společnosti. Zaměstnanec má v JP stanovena práva, povinnosti a odpovědnost vyplývající z výkonu určené činnosti a požadavky na dané pracovní místo. Job profile tvoří podklad pro stanovení požadavků na kvalifikaci a je vytvořen pro každé pracovní místo jako popis pracovního místa.

Job profile:

- je tvořen souborem vymezených činností, včetně činností rozhodovacích
- je výrazem rozdělení činností v útvaru
- je vytvořen pro každé pracovní místo THP

Konkrétní a jednoznačně popsany Job profile napomáhá jak pracovní adaptaci, tak orientaci nového pracovníka v novém pracovním zařazení a usnadňuje hodnocení plnění kroků adaptace (Personální činnosti, 2010, bod 2.5).

Např. u řadového pracovníka útvaru Logistika, může obsahovat Job profile tyto hlavní činnosti:

- zpracování zakázek (potvrzení, kontakt se zákazníkem)
- expedice hotových výrobků
- vedení příslušných odesílacích dokladů
- řízení výše zásob apod.

Job profile také stanovuje, jak často jsou tyto činnosti vykonávány, např. denně, měsíčně apod. (do Job profile pracovníka Logistiky mi bylo umožněno nahlédnout).

3.5.2 První den nového zaměstnance

3.5.2.1 Vstupní školení

Den nástupu má stejný průběh jak u THP, tak u dělnických profesí. Po přivítání nových zaměstnanců pověřeným pracovníkem personálního útvaru a vyřízení vstupních formalit (ověření údajů nastupujících zaměstnanců, podepsání dokumentů, předání identifikačních karet), proběhne soubor povinných vstupních školení, která jsou definována v interním dokumentu Katalog školení (2015).

Jedná se o tato školení:

1. Vítejte ve společnosti XY – (instruktážní video) představení firmy, její historie, poslání a vize, činnost, procesy, struktura, organizační kultura apod.⁴
2. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)
3. Požární ochrana (PO)
4. Compliance - dodržování zákonů a etických norem chování
5. Pracovní řád
6. Docházka
7. Mzdový systém
8. Komunikace
9. Ochrana životního prostředí
10. Vstupní školení o kvalitě

Z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení (kapitola 3.1.1.1) vyplynulo, že vstupní školení koordinuje pověřený pracovník personálního oddělení, školení probíhají formou instruktážních videí a výkladem školitelů. Školitelé jsou zajištěni z vnitřních zdrojů. Jedná se o pracovníky personálního oddělení, kvality, compliance a z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Záznam o absolvování školení je archivován v osobní složce zaměstnance na personálním oddělení.

Z rozhovorů s novými zaměstnanci (kap. 3.1.1.2) jsem zjistila, že první den je pro nového zaměstnance velmi náročný, v rámci vstupních školení je jim předáváno velké množství informací, které nejsou schopni v plném rozsahu pojmout, a v závěru dne si pamatují jen menší část. Nový zaměstnanec se tak může cítit již od prvního

⁴Rymeš (1998) uvádí, že i pomocí těchto školících programů probíhá proces adaptace na organizační kulturu, kdy jsou nově přijatí zaměstnanci seznamováni s historií, významnými etapami vývoje organizace, její filozofií, hodnotami, symboly (viz kap. 2.3.2.1 Adaptace na organizační kulturu).

dne přehlcn, znejstěn nebo dezorientován. Zaměstnanec je během školení pasivní, nedochází k navázání kontaktu mezi ním a školitelem, není vtažen do výkladu a ani od něho není požadována aktivita nebo reakce. Z rozhovorů vyplynulo doporučení rozdělit vstupní školení do dvou dnů, a aby jeho forma byla více interaktivní.

3.5.2.2 Průvodce nového zaměstnance

Všechny základní informace mají noví zaměstnanci k dispozici také v tištěné podobě interního dokumentu Průvodce nového zaměstnance (2013). Tento dokument shrnuje informace, které nový zaměstnanec slyšel v uvítací instruktáži a následných školeních, pomáhá mu s orientací v novém prostředí a nabízí i mnohé praktické informace (např. o pracovní době, zdravotnické péči, možnostech stravování, důležitá telefonní čísla atd.).

Vzhledem k tomu, že součástí prvního dne není exkurze po prostorách závodu, bylo by na místě přidat do Průvodce nového zaměstnance i mapu závodu, která by v případě potřeby pomohla novému zaměstnanci s počáteční orientací v areálu firmy. Tato skutečnost vyplynula z rozhovorů s vybranými zaměstnanci, viz kapitola 3.1.1.2).

3.5.2.3 Příchod na nové pracoviště

Po absolvování povinných vstupních školení končí společný průběh prvního dne pro THP a pracovníky dělnických profesí. Adaptace pracovníků dělnických profesí má dále odlišný průběh a není cílem této bakalářské práce.

Pracovník nastupující na pozici THP po absolvování školení přechází na své budoucí pracoviště, kde je pracovníkem HR představen a předán svému nadřízenému. Vedoucí pracovník seznámí zaměstnance s pracovištěm, spolupracovníky a přiděleným mentorem a v rámci vstupního rozhovoru ho informuje mimo jiné o tom, že s ním bude v následujících dnech sjednána integrační dohoda.

V kapitole 2.4.2 Subjekty řízení adaptačního procesu jsou uvedeny dle Bedrnové a Nového potřebné kroky řídicího pracovníka při zařazování nového zaměstnance, na které by měl být tento řídicí pracovník řádně připraven. Je důležité, aby si nadřízený pracovník pro tyto kroky vymezil potřebný časový prostor. Nový zaměstnanec by si měl hned od začátku odnášet pocit, že je mu jednak

věnována potřebná pozornost a jednak je důležitý i první dojem, který udělá nejen nový zaměstnanec na svého nadřízeného, ale i opačně. Z výsledků rozhovorů s vybranými zaměstnanci (viz kapitola 3.1.1.2) to tímto způsobem funguje i ve firmě XY.

3.5.3 První týden

Podle harmonogramu adaptace, který je součástí interní směrnice Personální činnosti (2010, bod 2.2 Proces integrace), probíhají v následujících dnech adaptace tyto činnosti:

- seznámení zaměstnance s útvarem, procesy a informačními zdroji
- prostudování Job profile
- práce na přidělených úkolech a projektech
- uzavření Integrační dohody

Pokud během prvního týdne získá nový zaměstnanec základní orientaci o firmě, jejích procesech a je s ním především řádně uzavřena Integrační dohoda, je možné toto období vyhodnotit jako úspěšné jak pro něho, tak i pro zaměstnavatele. V rámci rozhovorů jsem ověřovala, zda všechny tyto kroky byly uskutečněny, a nezjistila jsem žádné odchylky (viz kapitola 3.1.1.2).

3.5.3.1 Integrační dohoda

V kapitole 2.4.4 uvádím dle Rymeše (1985), že k optimálnímu průběhu adaptačního procesu je třeba mít vypracován formální postup, směrnici, která je součástí řízené dokumentace (Rymeš, 1985, s. 66). Ve firmě XY je proces adaptace součástí interní směrnice Personální činnosti, bod. 2.2. Adaptační proces je zde popsán jako Proces integrace.

Adaptačním plánem nebo programem ve firmě XY je tzv. Integrační dohoda, (směrnice Personální činnosti, 2010, bod 2.2.1). Jde o jednu z nejpodstatnějších součástí adaptačního procesu. Je uzavírána mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. K jejímu vypracování dochází během prvního týdne po nástupu nového pracovníka.

Na návrhu Integrační dohody se podílí také mentor, který je novému spolupracovníkovi přidělen přímým nadřízeným. V interní směrnici Personální činnosti (2010, bod 2.2.3) se píše o mentorovi jako o zkušeném zaměstnanci s dostatečnými odbornými a sociálními kompetencemi, který má za úkol nového kolegu podporovat jak v odborných, tak v sociálních oblastech, poskytovat mu rady, motivovat ho a usměrňovat. S mentorem je předem dohodnuto rozdělení rolí a odpovědností. Takto definována role mentora je v souladu s tím, jak o ní píše Nový a Surynek (2002) a jak uvádím v kapitole 2.4.2. Z rozhovorů s novými zaměstnanci (kap. 3.1.1.2) byla pozitivní role mentora v praxi potvrzena a v této oblasti nevyplynuly žádné nedostatky.

Integrační dohoda je rozdělena do dvou částí. První část vymezuje schopnosti, dovednosti, odpovědnosti a úkoly dle Job profile. Dále jsou zde vymezeny cíle, kterých je potřeba během adaptační doby dosáhnout. Mezi tyto cíle může být zařazeno:

- seznámení se s kolegy, zákazníky, organizací
- rozvoj očekávaných dovedností
- převzetí odpovědnosti za projekty
- seznámení s postupy, metodami, procesy útvaru

Dále jsou konkretizovány rozvojové priority, tzn. na rozvoj kterých schopností a dovedností se má nový zaměstnanec zaměřit, aby došlo k naplnění cílů. Mezi tyto priority bývají zařazeny komunikační dovednosti v rámci útvaru i mimo něj, týmová práce nebo jazykové vzdělávání. V závěru první části Integrační dohody jsou definovány kroky, které k tomuto rozvoji povedou. Jde např. o školení, studium dokumentů nebo literatury, rotace, účast v pracovních skupinách, jazykové kurzy atd. Je zde také záznam o přidělení mentora.

Druhá část Integrační dohody je věnována vyhodnocení stanovených cílů. Vyhodnocení provádí přímý nadřízený nového zaměstnance. Závěrečnému rozhovoru by měly předcházet minimálně dva průběžné rozhovory, při kterých je hodnocen pokrok zaměstnance. Součástí závěrečného hodnocení je také projednání jeho dalšího kariérního rozvoje. Vyhodnocení Integrační dohody se detailněji věnuji níže v podkapitole 3.5.5.

Pracovnice personálního oddělení mi umožnila nahlédnout do Integračních dohod všech šesti nových zaměstnanců, se kterými jsem měla v rámci zpracování své práce možnost vést rozhovory (viz kapitola 3.1.1.2). Všechny tyto Integrační

dohody byly v souladu s interní směrnicí Personální činnosti (2010) vyhotoveny a zaměstnancem podepsány v prvním týdnu po nástupu do firmy XY.

3.5.4 Následujících 6 měsíců

Adaptační proces je ve firmě XY nastaven podle interní směrnice Personální činnosti bod 2.2 na dobu šesti měsíců.⁵ Tříměsíční zkušební doba je jeho nedílnou součástí. Je tedy důležité, aby byl adaptační proces co nejlépe nastaven a již před uplynutím tříměsíční zkušební doby prověřil schopnosti nového pracovníka a poskytl informaci, zda je nový pracovník vhodný na zvolenou pozici a firmě se vyplatí mu pracovní smlouvu ponechat v platnosti.

Cíle stávajícího adaptačního procesu nejsou vždy jasné stanoveny, v Integrovaní dohody např. není zvykem zaznamenávat dílčí termíny k úkolům a kvality plnění cílů nejsou systematicky vyhodnocovány. Je proto nemožné před ukončením zkušební doby nového pracovníka na potřebné úrovni vyhodnotit. Zpravidla se pouze formálně a obecně hodnotí, zda se zaměstnanec ve zkušební době zapracovává bez větších problémů a jestli je s ním jeho nadřízený spokojen (viz kapitola 3.1.1.2).

3.5.4.1 Pracovní adaptace

V rámci pracovní adaptace se nový pracovník postupně seznamuje s pracovní činností, která souvisí s jeho pracovním zařazením. Děje se tak pod metodickým vedením přímého nadřízeného, mentora nebo přiděleného pracovníka. První informace získává díky samostudiu vybraných interních předpisů a manuálů. Absolvuje blok dalších odborných školení, který je zaměřen jak na práci s vnitřním informačním systémem, tak na znalosti, které potřebuje pro výkon své práce.

Pod dohledem mentora se postupně zapojuje do pracovních činností dle Integrovaní dohody a dle požadavků vedoucího. Účastní se pracovních jednání, aby

⁵ Nastavení délky adaptačního procesu ve firmě XY je ve shodě s tím, jak píše Tureckiová (2004). Ta uvádí délku adaptačního procesu od jednoho do šesti měsíců, záleží na složitosti práce a zařazení nového pracovníka v hierarchii organizace (Tureckiová, 2004, s. 66), kap. 2.3. Podle Šikýře (2014) může být adaptační proces ukončen také uplynutím zkušební doby.

získal představu o celkové činnosti útvaru a jeho aktuálních úkolech. Seznamuje se s činnostmi a odpovědností kolegů.

Všechny výše uvedené informace jsem získala z rozhovorů s vybranými zaměstnanci a z Katalogu školení (2015). Oslovení zaměstnanci nevyslovili ke způsobu průběhu pracovní adaptace žádné výhrady. Přidělení mentoři a přímí nadřízení aktivně podporovali nové zaměstnance při plnění zadaných pracovních úkolů a poskytovali průběžnou zpětnou vazbu. To odpovídá systematické péči o nového zaměstnance, jak uvádím v kapitole 2.4 Řízení adaptačního procesu.

3.5.4.2 Sociální adaptace

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.3.2 je součástí sociální adaptace nového zaměstnance adaptace na organizační kulturu a na pracovní skupinu.

S organizační kulturou je nový zaměstnanec seznamován již v den nástupu. Jedná se o první kontakty, které probíhají v daný den: způsob přijetí pracovníkem personálního oddělení, jeho jednání, přístup k novému zaměstnanci, jednání ze strany vedoucího a kolegů. Už z těchto úvodních interakcí získává nováček první dojmy a představy o tom, jak to v dané firmě chodí, jaké jsou standardní způsoby chování.

Formálně se nový zaměstnanec ve firmě XY seznamuje s organizační kulturou v rámci vstupního školení a to díky instruktážnímu videu Vítejte ve společnosti XY, které představuje firmu, její hodnoty a normy, historii nebo cíle. Základní body organizační kultury jsou také uvedeny v Průvodci nového zaměstnance (2013, interní dokument umístěný na interní webové stránce a v tištěné formě k dispozici na personálním útvaru). V dalších dnech jsou principy organizační kultury nováčkovi předávány neformálně díky působení mentora a interakcí s kolegy jak vlastního útvaru, tak v rámci celé organizace.

Firma XY také organizuje celou řadu společenských aktivit, díky kterým se nový zaměstnanec může rychleji cítit její součástí. Je pořádán den rodiny, soutěž ve vaření guláše, turistické akce, charitativní akce, den otevřených dveří nebo společenský ples. Firma XY je nadnárodní společností, jejíž kultura je jasná a viditelná na každém kroku. Dá se říci, že firma XY je danou specifickou kulturou tak, jak to popisuje Hofstede nebo Lukášová a Nový (Hofstede & Hofstede, s. 216, Lukášová & Nový, 2004, s. 20, 21).

Organizační kultura je novým zaměstnancem poznávána také díky interakci se svými kolegy, tedy v pracovní skupině. Začlenění se do vztahů v pracovní skupině je jedním z cílů adaptace. Nový zaměstnanec se učí vlastní roli ve skupině, navazuje formální a neformální vztahy, zjišťuje, na koho se může obrátit a „kde to není radno“, učí se pracovat v týmu. Mezi činnosti, které také přispívají k lepší adaptaci v pracovní skupině, patří účast při poradách útvaru, team building, nebo mimopracovní aktivity jako večírky a akce útvaru (rozhovory s vybranými zaměstnanci a jejich nadřízenými, viz kapitola 3.1.1.2).

Nejen členové skupiny, tedy kolegové, svým chováním ovlivňují rychlost adaptace nováčka. Atmosféra, která na pracovišti panuje, je z velké části dílem přímého nadřízeného. Jeho styl vedení, komunikace, jeho zájem či nezájem určuje, jak se nový pracovník cítí na pracovišti.

Firma XY deklaruje podporu týmové práce, efektivní komunikaci založenou na slušnosti, otevřenosti a přesných informacích (Průvodce nového zaměstnance, 2013). Vedoucí pracovníci na pravidelných útvarových poradách vyzývají zaměstnance, aby se aktivně zapojovali do programu porady, sami přicházeli s řešením pracovních problémů a nebáli se dotazovat.

V kapitole 3.5.2.3 jsem uvedla, že novému zaměstnanci, který nastupuje na pozici THP, je přidělen mentor. Mentor usnadňuje nováčkovi jak pracovní, tak sociální adaptaci, pomáhá mu s orientací na pracovišti. Mentor je ten, na kterého se nový kolega z počátku nejčastěji obrací. Měl by tedy mít dostatečný prostor, aby se mohl kolegovi věnovat. V tomto směru nebyly zjištěny žádné nedostatky, jak vyplynulo z rozhovorů s vybranými zaměstnanci (viz kapitola 3.1.1.2).

Důsledky, které má nedostatečná péče o nového pracovníka jak v pracovní, tak v sociální adaptaci, mohou být závažné a mohou vést k ukončení pracovního poměru. Může se tak stát např. v případě přetížení pracovníků, kteří hrají klíčovou roli v adaptačním procesu. Řešení je ale třeba hledat v systémovém přístupu k adaptaci nových zaměstnanců.

3.5.5 Vyhodnocení integrační dohody

V bodě 2.2.5 interní směrnice Personální činnosti (2010) jsou doporučena průběžná kontrolní hodnocení adaptačního procesu (dva a více). Nejsou zde ale blíže specifikovány termíny těchto kontrolních hodnocení a tato kontrolní průběžná

hodnocení nejsou ani uvedena ve formuláři Integrační dohoda. Jak vyplynulo z rozhovorů (kapitola 3.1.1.2), tato kontrolní průběžná hodnocení se skutečně metodicky neprovádí. Ve směrnici a ve formuláři Integrační dohoda je definováno pouze závěrečné hodnocení.⁶

To, že se průběžné kontrolní hodnocení neprovádí, negativně ovlivňuje především vyhodnocení tříměsíční zkušební doby, které je pak prováděno pouze formálně. Jak vyplynulo z rozhovorů (kapitola 3.1.1.2), nadřízený zaměstnanec mnohdy pouze reaguje slovně na telefonický dotaz z personálního oddělení, zda je s novým zaměstnancem spokojený a jestli mu má být pracovní smlouva zachována.

V souladu s bodem 2.2.5 interní směrnice Personální činnosti (2010) provádí závěrečné vyhodnocení Integrační dohody přímý nadřízený a to v den, kdy uplyne šest měsíců od jejího uzavření. Vyhodnocení se provádí procentuálním vyjádřením úspěšnosti splnění zadaných úkolů, definovaných v Integrační dohodě. O výsledcích vyhodnocení pak nadřízený zaměstnanec informuje a součástí tohoto rozhovoru je diskuse o jeho dalším profesním rozvoji a jsou definovány příslušné kroky, jak tohoto rozvoje dosáhnout.

To je v souladu s Mayerovou a Růžičkou (2000, s. 83), kteří uvádí, že hodnocení má podávat nejen obraz o výsledcích a případných nedostatcích zaměstnance, ale také o jeho dalších perspektivách. Kompetence, na které je třeba se dále zaměřit, nebo které je nutno dále rozvíjet jsou popsány v posledním bodě Integrační dohody.

Z rozhovorů (kapitola 3.1.1.2) a analýzy dokumentů (Integrační dohody vybraných nových zaměstnanců) ale rovněž vyplynulo, že vyhodnocení neprobíhá jednotným způsobem, např. formou standardizovaného testu nebo dotazníku. Některé Integrační dohody byly vyhodnoceny pouze procentuálním ohodnocením jednotlivých úkolů bez bližšího komentáře. Naopak u jedné Integrační dohody provedl nadřízený pracovník vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu pomocí vlastního detailního testu.

Výše uvedené skutečnosti vedou k tomu, že je na každém vedoucím, jakým způsobem k adaptačnímu procesu a především k vyhodnocení Integrační dohody přistupuje. Způsob vedení adaptačního procesu a také závěrečného hodnocení není jednotný.

⁶ Systematická kontrola plnění adaptačního plánu je v rámci řízení adaptačního procesu doporučena i v teorii (Bedrnová & Nový, 2002). Šikýř (2014) píše, že k formálnímu hodnocení dochází např. na konci zkušební doby. Tuto teorii uvádím v kap. 2.4.4.

3.6 Souhrn zjištěných nedostatků adaptačního procesu

Ve výše uvedených kapitolách jsem popsala průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců, kteří nastupují na pozici THP ve firmě XY, a zároveň jsem postupně identifikovala oblasti, které vykazují nesoulad mezi procesním nastavením definovaným v interní dokumentaci a skutečným průběhem adaptačního procesu.

Zjištěné nedostatky uvádím v následujícím přehledu:

1. Integrační dohoda nemá stanoven počet ani termíny průběžných hodnocení, např. před uplynutím zákonné zkušební doby je hodnocení pouze formální, do Integrační dohody se nezaznamenává
2. systém závěrečného vyhodnocení Integrační dohody není jednotný, někdy proběhne vyhodnocení v procentech bez doprovodného vysvětlení, v jiném případě je k závěrečnému vyhodnocení použit znalostní test, který si individuálně připravil přímý nadřízený

Dále uvádím témata, která zaměstnanci definovali jako vhodná ke zlepšení, i když nejsou v rozporu s interním procesním popisem:

3. vstupní školení je velmi náročné, velké množství informací, školení vedena pasívní formou (noví zaměstnanci jen naslouchají a nejsou aktivně zapojeni do výkladu)
4. v Průvodci nového zaměstnance (2013) není mapa závodu, která by mohla pomoci s počáteční orientací v areálu závodu
5. neprobíhá školení vedoucích pracovníků, které by je lépe připravilo na proces adaptace nových zaměstnanců.

I přes výše vyjmenované nedostatky lze adaptační proces ve firmě XY hodnotit pozitivně. Probíhá v souladu s teoretickými koncepcemi, jeho forma je cíleně řízená, identifikované nedostatky jsou ojedinělé, pouze dílčího charakteru a snadno odstranitelné.

3.7 Návrh opatření k optimalizaci adaptačního procesu

V souvislosti se zjištěnými nedostatky navrhuji tato opatření, která by měla vést ke zlepšení procesu adaptace THP ve firmě XY:

1. stávající interní směrnici Personální činnosti aktualizovat o detailnější popis průběhu, termínů a způsobu hodnocení adaptačního procesu (viz níže návrhy související s Integrační dohodou)
2. upravit Integrační dohodu tak, aby zde bylo možné ve stanovených termínech zaznamenat průběžná hodnocení, a to především s ohledem na vyhodnocení zákonné tříměsíční zkušební doby
3. V Integrační dohodě prosadit jednotné závěrečné vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu nového zaměstnance útvaru, například pomocí zkušebního testu znalostí

Dále uvádím návrhy opatření k tématům, která zaměstnanci definovali jako vhodná ke zlepšení, i když nejsou v rozporu s interním procesním popisem:

4. rozdělit vstupní školení do dvou dnů, např. první den zákonná školení a základní seznámení se se závodem, a druhý den interní školení (např. pracovní řád, kvalita, komunikace a compliance)
5. školení vést interaktivní formou, hovořit s novými zaměstnanci, klást jim otázky
6. do Průvodce nového zaměstnance doplnit mapu závodu s vyznačením základních orientačních bodů
7. zajistit odborné proškolení všech vedoucích pracovníků zaměřené na adaptační proces nových zaměstnanců

Jsem přesvědčena, že implementace výše uvedených opatření může přispět ke zkvalitnění stávajícího adaptačního procesu.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce byl návrh optimalizace adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici THP ve firmě XY.

K dosažení cíle jsem postupovala pomocí analýzy interních dokumentů firmy XY, rozhovorů se zaměstnanci a vedoucími pracovníky a prací s odbornou literaturou. Na základě porovnání získaných informací jsem identifikovala dílčí nedostatky a předložila návrhy opatření k jejich odstranění.

V úvodní kapitole jsem na základě získaných teoretických poznatků přiblížila obsah personální práce a řízení lidských zdrojů a vymezila adaptaci nových pracovníků v rámci personálních činností. Adaptace nových pracovníků je jednou ze stěžejních personálních činností a pověřený pracovník tohoto útvaru je jedním ze subjektů adaptačního procesu.

Ve druhé kapitole jsem vymezila pojem adaptace v obecné rovině, abych vysvětlila její podstatu, a věnovala jsem se pojmům, které s adaptací úzce souvisí. Mezi ně jsem zařadila animaci dospělého člověka a to proto, že zahrnuje jevy, které adaptaci provází, jako je např. enkulturace nebo socializace. V další části této kapitoly jsem rozdělila adaptaci v pracovním procesu na její dva základní druhy, a to na pracovní a sociální adaptaci. Vzájemně se zde prolíná jak přizpůsobování se práci a požadavkům, které jsou na nového zaměstnance kladeny v rámci pracovní adaptace, tak integrace pracovníka do organizace či jeho začlenění do pracovní skupiny v rámci adaptace sociální (adaptace na organizační kulturu a na pracovní skupinu).

V závěru této kapitoly jsem se věnovala řízení adaptačního procesu. Vymezila jsem subjekty a objekty tohoto procesu, popsala, jaké formální náležitosti jsou potřeba a co musí být nastaveno, aby měl adaptační proces optimální průběh. Jde o směrnici popisující adaptaci nových zaměstnanců, o adaptační plán, který obsahuje stanovené cíle pro období adaptace a o hodnocení tohoto plánu, jako o důležité zpětné vazbě jak pro nadřízeného, tak pro samotného zaměstnance.

Výše uvedené dvě kapitoly jsou teoretickým základem pro kapitolu třetí, ve které jsem krátce představila firmu XY a popsala použité metody, pomocí kterých jsem získávala informace potřebné k popisu a následnému vyhodnocení adaptačního procesu v této firmě.

Dále v této kapitole popisuji procesní nastavení adaptace nových zaměstnanců na pozici THP v této organizaci, jeho praktický průběh od přípravy, přes vstupní školení, nastavení integrační dohody, pracovní a sociální adaptaci, až po závěrečné vyhodnocení integrační dohody. V této kapitole porovnávám teoretické poznatky s popsáním procesním nastavením a skutečným průběhem adaptace. V případě, že jsem narazila na nesoulad, definuji, z čeho vychází mé tvrzení.

V souladu s cílem této bakalářské práce jsem na jejím závěru navrhla opatření k optimalizaci adaptačního procesu, která jsou reakcí na zjištěné dílčí nedostatky. I přes tyto dílčí nedostatky lze označit adaptační proces ve firmě XY jako kvalitní, má v praxi řízenou formu, jeho procesní nastavení je v souladu s teoretickými koncepcemi.

K identifikovaným dílčím nedostatkům, jako je chybějící detailnější popis průběhu, termínů a způsobu hodnocení adaptačního procesu v interní směrnici Personální činnosti, jsem navrhla nápravná opatření. Žádné další nedostatky významnějšího rázu jsem neidentifikovala. Dále jsem zde uvedla i návrhy ke zlepšení k těm tématům, která zaměstnanci definovali jako vhodná ke zlepšení, i když nejsou v přímém rozporu s interním procesním popisem. Jsem přesvědčena, že mohou mít taky pozitivní vliv na průběh adaptačního procesu, např. zajistit odborné proškolení vedoucích pracovníků, které by bylo zaměřené na adaptační proces nových zaměstnanců, a dále např. rozdělení vstupních školení do dvou dnů.

Věřím, že opatření a návrhy zlepšení, která jsem zde uvedla, můžou pomoci ke zkvalitnění adaptačního procesu ve firmě XY.

Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bartoňková, H., Šimek, D. (2002). *Andragogika*. Olomouc: Univerzita Palackého
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. 2. vyd. (rozšířené).
- Beneš, M. (2008). *Andragogika*. Praha: Grada.
- Beneš, M. (2014). *Andragogika*. Praha: Grada. 2., aktualizované a rozšířené vydání
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. H. (2007). *Kultury a organizace: Software lidské mysli: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Lukášová, R., & Nový, I. a kol. (2004). *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Mayerová, M., & Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: Nakladatelství H&H.
- MPSV.CZ: *Pokles nezaměstnanosti pokračoval i v září, počet volných míst je opět rekordní* [online]. [cit 25. 11. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22391>.
- Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie*. Praha: Akademie věd České republiky.
- Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
- Reichel, J. (2004). *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Růžička, J. (1978). *Psychologie v práci s lidmi*. Praha: Svoboda.
- Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda.

Rymeš, M. (1998). Člověk a organizace. In Výrost, J., & Slaměník, I., ed. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I.: Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Výrost, J., & Slaměník, I., ed. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I.: Člověk a sociální instituce*. Praha: Portál.

Seznam interních zdrojů

Mise a vize závodu (2014)⁷

Organizační kultura (2014)

Katalog školení (2015)

Průvodce nového zaměstnance (2013)

Personální činnosti (2010)

Integrační dohoda (formulář, příloha interního dokumentu Personální činnosti, 2010)

Integrační dohody vybraných zaměstnanců

Job profile vybraných zaměstnanců

⁷ Všechny interní dokumenty jsou zaměstnancům firmy XY dostupné na interních webových stránkách firmy <https://intranet.mesto1.firmaXY.cz/utvary/IT/dokumentace/nazevdokumentu>. Tento odkaz je pozměněn z důvodů anonymizace firmy.

Seznam tabulek, obrázků a příloh

Tab. č. 1 Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci.....	17
Obr. č. 1 Harmonogram adaptačního procesu ve firmě XY	42
Příloha č. 1 Sumarizace rozhovorů s vybranými zaměstnanci	60

Příloha

Příloha č. 1 Sumarizace rozhovorů s vybranými zaměstnanci

Polostrukturované rozhovory jsem vedla individuálně se šesti zaměstnanci na pozici THP, kteří ve firmě pracují ne více než jeden rok a adaptační program již absolvovali. Jednalo se o zaměstnance kvality, technologie a logistiky. Dále jsem hovořila se dvěma jejich nadřízenými pracovníky.

Rozhovory proběhly ve dvou termínech a to 18. 11. 2015 a 25. 11. 2015 v prostorách personálního oddělení. Rozhovor s prvním zaměstnancem začal vždy v 8 hodin a na každý rozhovor jsem měla vyčleněno 30 minut.

Při přípravě rozhovorů s vybranými zaměstnanci (definování témat a doplňujících otázek) jsem vycházela ze srovnávacích kritérií (kapitola 3.1), informací získaných z rozhovoru s pracovníci personálního oddělení ze dne 12. 11. 2015 (kapitola 3.1.1.1) a z interní procesní dokumentace.

Dále jsem při stanovení témat a doplňujících otázek zohlednila rozdílné role nových zaměstnanců a jejich nadřízených.

Zaměstnanci si nepřáli, aby byl rozhovor nahráván a také požadovali anonymizaci záznamu svých odpovědí. Z těchto důvodů jsem si informace a odpovědi zapisovala jen heslovitě do připraveného archu papíru a vždy na konci dne jsem si všechny získané údaje formou sumarizace zpracovala do svého notebooku.

Přehled témat a doplňujících otázek pro nové zaměstnance:

Téma - První den ve firmě

Připravené doplňující otázky:

- školení (rozsah a kvalita školení, úroveň školitelů, úroveň školících materiálů) – návrh na zlepšení?
- příchod na nové pracoviště (přijetí na pracovišti, kdo Vás na pracoviště uvedl a představil kolektivu) – návrh na zlepšení?
- příručka Průvodce nového zaměstnance – zda poskytla potřebné informace o firmě - návrh na zlepšení?

Sumarizace získaných informací:

- noví zaměstnanci byli přivítáni pracovníkem personálního útvaru, společně vyřídili vstupní formality (ověření údajů, podepsání dokumentů, předání identifikačních karet) – bez výhrad.

- následoval soubor povinných vstupních školení

- první den byl velmi náročný, v rámci vstupních školení velké množství informací, nebylo možné si je všechny zapamatovat

Návrh na zlepšení od zaměstnanců - rozdělit vstupní školení do dvou dnů

- převážně pasivní forma školení, k cílenému navázání kontaktu mezi zaměstnancem a školitelem docházelo jen ojediněle, aktivní zapojení nových zaměstnanců nebylo ze strany školitelů vyžadováno

Návrh na zlepšení od zaměstnanců: školení provádět více interaktivně

- součástí prvního dne nebyla exkurze po prostorách závodu a ani Průvodce nového zaměstnance neobsahuje orientační mapu areálu závodu

Návrh na zlepšení od zaměstnanců – pro lepší počáteční orientaci přidat do Průvodce nového zaměstnance i mapu areálu závodu

- po absolvování školení přechází nový zaměstnanec na své budoucí pracoviště, kde byl pracovníkem HR představen a předán svému nadřízenému – bez výhrad

- vedoucí pracovník nového zaměstnance přivítal, seznámil ho s pracovištěm, s nejbližšími spolupracovníky a přiděleným mentorem, a v rámci vstupního rozhovoru ho mimo jiné informoval o tom, že s ním bude v následujících dnech sjednána Integrovaná dohoda – bez výhrad

Téma - Průběh prvního týdne

Připravené doplňující otázky:

- zda proběhlo seznámení se základní procesní dokumentací bez problémů, zda měl k dispozici všechny potřebné zdroje, zda nebyl např. technicky omezen (pracovní počítač nebyl ještě zcela uveden do provozu) - návrh na zlepšení?
- Job profile – zda zaměstnanec dostal JP k prostudování – návrh na zlepšení?
- zda už byly přiděleny nějaké dílčí pracovní úkoly a zda je dokázal sám zvládnout nebo potřeboval pomoc (např. mentora), a zda mu byla poskytnuta v dostatečném rozsahu – návrh na zlepšení?

- Integrační dohoda – zda a jakým způsobem byla vypracována, kdo všechno se na jejím vypracování podílel – návrh na zlepšení?

Sumarizace získaných informací:

- bližší seznámení zaměstnance s útvarem, procesy, informačními zdroji, byly mu přiděleny první úkoly – bez výhrad
- k prostudování obdržel vlastní Job profile – bez výhrad
- se zaměstnancem uzavřel přímý nadřízený Integrační dohodu. Na jejím návrhu se podílel také přidělený mentor – bez výhrad.

Téma - Následující měsíce adaptace

Připravené doplňující otázky:

- průběh pracovní adaptace – způsob zapojení do pracovních činností
- role mentora - zda mu přidělený mentor pomohl v potřebném rozsahu – návrh na zlepšení?
- vyhodnocení Integrační dohody - způsob vyhodnocení dosažení stanovených cílů ze strany nadřízeného, na základě čeho bylo vyhodnocení provedeno – test?, zda mu byly výsledky vyhodnocení dostatečně vysvětleny, zda s nimi souhlasil a příp. měl možnost se k nim vyjádřit a zda s ním byl diskutován jeho další profesní rozvoj – návrh na zlepšení?
- organizační kultura – jaké jsou vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, komunikace (otevřenost, zpětná vazba?), jaké jsou pracovní-společenské rituály (akce), zda se mohl do společných akcí bez problému zapojit - návrh na zlepšení?

Sumarizace získaných informací:

- pod metodickým vedením přímého nadřízeného, mentora nebo přiděleného pracovníka postupné seznamování s pracovními činnostmi, které souvisí pracovním zařazením nového zaměstnance - bez výhrad
- samostudium vybraných interních předpisů a manuálů, absolvování bloku dalších odborných školení, který byl zaměřen jak na práci s vnitřním informačním systémem, tak na znalosti, které jsou potřeba pro výkon práce – bez výhrad
- pod dohledem mentora postupné zapojování do pracovních činností dle Integrační dohody a dle požadavků vedoucího. Účast na pracovních jednáních, kvůli získání představy o celkové činnosti útvaru a jeho aktuálních úkolech. Seznamování se s činnostmi a odpovědností kolegů. Účast na

teambuildingu, mimopracovních aktivitách (večírky, akce útvaru) – bez výhrad

- přidělení mentoři a přímí nadřízení aktivně podporovali nové zaměstnance při plnění zadaných pracovních úkolů, na vyžádání poskytovali průběžnou zpětnou vazbu, mentoři poskytovali dostatečnou pomoc ve všech oblastech, ochotně spolupracovali – bez výhrad
- kontrolní průběžná hodnocení metodicky neprobíhala, pouze na vyžádání zaměstnance, hodnocení zákonné tříměsíční zkušební doby formou krátkého slovního oznámení ze strany nadřízeného, že tuto zkušební dobu úspěšně absolvoval a pracovní smlouva zůstává v platnosti – zjištěna odchylka
- závěrečné vyhodnocení Integrovní dohody nejednotné – v některých případech jen procentuální ohodnocení bez bližšího vysvětlení, některé podrobnější vysvětlení obsahovala. V jednom případě bylo závěrečné vyhodnocení provedeno na základě testu, který nadřízený zaměstnanec sám individuálně zpracoval. Toto hodnocení bylo projednáno v rámci rozhovoru se zaměstnancem, kde byl také probrán další profesní rozvoj a jaké kroky povedou k jeho dosažení – zjištěna odchylka
- vztahy mezi nadřízenými a korektní a přátelské, autorita nadřízeného se ale nezpochybňuje. Zaměstnanci vnímají komunikaci s nadřízenými jako otevřenou, samozřejmostí je zpětná vazba a participace podřízených na stanovování úkolů. Podporována je týmová práce. Kritika je řešena věcně, v soukromí, převážně ne před kolegy, druhá strana má možnost se ke kritice vyjádřit – bez výhrad
- zaměstnanci jsou motivováni a vedeni k tomu, aby jejich vystupování a přístup k řešení přání zákazníků i externích spolupracovníků bylo na nejvyšší úrovni, v souladu s organizační kulturou – bez výhrad

Přehled témat a doplňujících otázek pro vedoucí pracovníky:

Před nástupem nového zaměstnance

- jaké jsou činnosti, které musí nadřízený pracovník zvládnout před nástupem nového zaměstnance – návrh na zlepšení?

Den nástupu nového zaměstnance

- jak probíhá tento den z pohledu vedoucího pracovníka – návrh na zlepšení?

Kdy a podle jakých kritérií vybral a přidělil mentora novému zaměstnanci

Průběh prvního týdne

- v jakém termínu po nástupu nového zaměstnance a jakým způsobem byla vypracována Integrační dohoda, kdo se na ní podílel – návrh na zlepšení?

Následující měsíce adaptace

- jak probíhá adaptace nového zaměstnance
- zda a příp. jakou podporu poskytuje novému zaměstnanci v této oblasti – návrh na zlepšení?

Vyhodnocení Integrační dohody

- vyhodnocení Integrační dohody - způsob vyhodnocení dosažení stanovených cílů, na základě čeho bylo vyhodnocení provedeno – test?, zda byly výsledky vyhodnocení integrační dohody novému zaměstnanci dostatečně vysvětleny, zda měl možnost se k nim vyjádřit a zda s ním byl diskutován jeho další profesní rozvoj
- způsob vyhodnocení tříměsíční zkušební doby, kde a jak je zaznamenán

Sumarizace získaných informací:

- příprava pracovního místa, zajištění pracovních pomůcek a zařízení – bez výhrad
- ve spolupráci s HR vypracování popisu pracovních činností (Job profile) – bez výhrad
- ve spolupráci s HR zajištění přístupů do systému, jejich konkretizace vzhledem k pracovnímu místu – bez výhrad
- přivítání nového zaměstnance na pracovišti, seznámení s pracovním prostředím a spolupracovníky, první vzájemný rozhovor – bez výhrad
- určení mentora – vybrán zkušený zaměstnanec s potřebnými odbornými znalostmi a sociálními kompetencemi – bez výhrad
- předání a vysvětlení Job profile novému zaměstnanci – bez výhrad
- během prvního týdne ve spolupráci s mentorem písemné zpracování plánu adaptace (Integrační dohoda) a jeho předání novému zaměstnanci – bez výhrad
- průběžné a závěrečné hodnocení procesu adaptace – potvrzeny informace získané od nových zaměstnanců, že průběžná hodnocení nejsou ze strany

nadřízených pracovníků metodicky prováděna. Dále se také potvrdila skutečnost, že závěrečné vyhodnocení Integrační dohody neprobíhá jednotným způsobem – zjištěná odchylka potvrzena

- poskytování podpory v adaptačním procesu jak při zařazení nového zaměstnance do kolektivu, tak v profesních záležitostech nebo v pochopení organizační kultury společnosti – bez výhrad
- jeden z nadřízených zaměstnanců vyjádřil při rozhovoru názor, že i když k adaptaci nových zaměstnanců přistupuje „podle nejlepšího vědomí a svědomí“, přivítal by odborné proškolení k tomuto tématu.

Anotace

Jméno a příjmení autorky:	Miroslava Kostelníková
Název katedry a fakulty:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP
Název bakalářské práce:	Adaptace Adaptation
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Dušan Šimek
Počet znaků:	101 333
Počet příloh:	1
Počet použitých zdrojů:	30
Klíčová slova:	adaptace, adaptační proces, nový zaměstnanec, organizační kultura, adaptační plán
Keywords:	Adaptation, adaptation process, new employee, organization culture, adaptation plan

Anotace:

Cílem této bakalářské práce je návrh optimalizace adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici THP ve firmě XY. Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. První dvě kapitoly jsou věnovány adaptaci nových zaměstnanců z hlediska teoretických definic, které byly získány z odborné literatury. Ve třetí kapitole jsou uvedeny metody, které byly použity k dosažení stanoveného cíle. Dále je zde krátce představena firma XY a popsán skutečný průběh adaptačního procesu v této firmě, který je porovnáván s jeho procesním nastavením a s teoretickými definicemi. V závěru bakalářské práce uvádím návrhy opatření k optimalizaci adaptačního procesu.

Annotation:

The objective of the bachelor's thesis is the optimization proposal of new employees' adaptation process for white-collar positions in the company XY. The

bachelor's thesis is structured into three chapters. The first and the second chapter deal with the adaptation of new employees in term of theoretic definitions that were acquired from literature. The third charter deals with the methods that were applied to achieve defined objective. Further follows the short introduction of the company XY and description of actual course of adaptation process in the company that is compared to its process setup and theoretic definitions. The measures to optimization of the adaptation process are presented in conclusion of the bachelor's thesis.