

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Adaptační proces a jeho analýza v konkrétním podniku

**Adaptation Process and Its Analysis in a Specific
Company**

Magisterská diplomová práce

Tereza Tobolová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2011

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Vítu Dočekalovi za odborné rady, připomínky a pomoc při zpracování tématu této magisterské diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Olomouci dne 28. 3. 2011

.....

Tereza Tobolová

Anotace

Cílem této diplomové práce je teoreticky popsat proces adaptace nových zaměstnanců a následně jej empiricky analyzovat v konkrétním firemním prostředí. Teoretická část objasňuje zasazení adaptačního procesu do kontextu personální práce v souvislosti s rozvojem a vzděláváním zaměstnancům, a následuje detailní rozbor celé problematiky adaptace. Metodologická část obsahuje popis zvolených technik. Empirická část se zabývá analýzou dosavadního stavu adaptačního procesu ve společnosti TESCO SW a.s. Na základě vyhodnocení získaných informací je závěrem návrh doporučení ke zlepšení průběhu adaptace.

Obsah

Úvod	6
A TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1 Personální práce v organizaci.....	7
1.1 Personální rozvoj a péče	7
2 Podnikové vzdělávání	11
3 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců	14
3.1 Systematický přístup k podnikovému vzdělávání	15
4 Proces adaptace.....	17
4.1 Vymezení pojmu „adaptace“	17
4.1.1 Subjekty a objekty	20
4.1.2 Psychologická smlouva	21
4.1.3 Složky procesu adaptace.....	22
4.1.4 Faktory ovlivňující průběh	24
4.2 Vzdělávací metody	25
4.3 Význam a cíle	29
4.4 Adaptační program a plán.....	30
4.4.1 Obsah.....	32
4.5 Fáze.....	33
4.6 Podrobný časový plán.....	34
5 Souvislost s fluktuací	42
B METODOLOGICKÁ ČÁST	45
C EMPIRICKÁ ČÁST	47
6 Stručná charakteristika společnosti TESCO SW	47
7 Popis prvního dne na základě zúčastněného pozorování.....	50
8 Zjištění z rozhovoru s personální referentkou	53
9 Silné a slabé stránky adaptačního procesu společnosti TESCO SW	56
9.1 Silné stránky	56
9.2 Slabé stránky.....	60
10 Návrh opatření ke zlepšení adaptačního procesu	64
Závěr	68
Seznam použité literatury a zdrojů.....	69
Seznam použitých tabulek, grafů, schémat a příloh.....	72

Úvod

V knihách o řízení lidských zdrojů je adaptační proces často skloňovaným pojmem, přesto bývá v praxi neméně často podceňován. Připravit nové zaměstnance k dobrému startu je přitom základem. První dny či týdny v práci jsou pro mnoho zaměstnanců obdobím „make-or-break“, tedy „buď (úspěchem) – anebo (nezdarem)“. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 13) Adaptační proces, tedy proces přeměny nováčka v produktivního a spokojeného zaměstnance, je navíc významný pro samotného zaměstnance i organizaci. Proč je důležité věnovat tomuto procesu patřičnou pozornost a k čemu může vést podcenění této nástupní fáze, ve které se buduje vztah mezi novým zaměstnancem a zaměstnavatelem, jeho spolupracovníky a potažmo s celým podnikem, na to se snaží nalézt odpovědi tato diplomová práce.

Celá práce je rozdělena do tří základních částí. V první, teoretické části je nejprve nastíněna role personální práce v organizaci, jejíž nezbytnou funkcí je personální rozvoj a péče o zaměstnance, kam se řadí i vzdělávání zaměstnanců v podniku. Takto je vymezen základní rámec pro proces adaptace, který v sobě ve formování zaměstnance podle požadavků zaměstnavatele obsahuje vzdělávací aspekt. Logicky následuje vymezení pojmu adaptace, odlišení subjektů od objektů adaptačního procesu, jednotlivé složky adaptačního procesu a faktory, které jej ovlivňují. Následně jsou rozebrány vzdělávací metody používané při procesu adaptace, je představen adaptační program a obsah, včetně popisu jednotlivých fází úspěšně prováděného adaptačního procesu. Závěrem první části jsou nastíněna problematická místa adaptačního procesu, možné negativní konsekvence a souvislost s fluktuací. V druhé, metodologické části jsou popsány zvolené techniky, kterými byla provedena analýza adaptačního procesu, a důvody a pro jejich výběr. Ve třetí, empirické části je pak provedena konkrétní analýza průběhu adaptačního procesu ve firmě TESCO SW a.s. Jsou zde popsána jednotlivá dílčí zjištění i celkový stav, který je konfrontován se závěry v teorii a na základě tohoto vyhodnocení jsou navržena konkrétní opatření a možná zlepšení.

A Teoretická část

1 Personální práce v organizaci

Každá organizace může fungovat jen tehdy, jestliže dokáže nashromáždit, propojit a využít zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Teprve posledně zmíněné lidské zdroje však dokážou za pomoci informací (znalosti, dovednosti) uvést do pohybu zdroje materiální a finanční. To ukazuje, že lidé jsou rozhodujícím činitelem organizace, a že tedy péče o ně a práce s nimi, zařazuje personální práci ke klíčovým aktivitám všech organizací. (srov. Koubek, 2007, s. 13) Personální práce 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 vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (tamtéž, s. 13) Podle Milkoviche a Boudreau spočívají personální činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů ve tvorbě strategií, které odpovídají cílům organizace a směřují k dosažení těchto cílů. Vymezují základní **čtyři kategorie personálních činností**:

1. **Formování pracovní síly;**
2. **Rozvoj pracovníků;**
3. **Odměňování;**
4. **Vztahy se zaměstnanci a odbory.** (srov. Milkovich, Boudreau, 1993, s. 54–55)

S ohledem na téma této diplomové práce se budu nejvíce zabývat právě formováním pracovníků a personálním rozvojem, jejichž součástí je adaptace nových pracovníků, a které značně souvisí také se vzděláváním pracovníků.

1.1 Personální rozvoj a péče

Výchozím bodem pro podniky, které se pokoušejí zvládnout nové výzvy, které na ně klade trh, konkurence, technika aj., je personál, který je stále více považován za hlavní konkurenční veličinu. To však znamená současně snižovat náklady určené k péči a rozvoji personálu, ale přitom zachovávat personální zdroje, podporovat je a co nejlépe je využívat v rámci potřeb organizace. Ústředním cílem je změna lidského jednání v podniku, tak aby jedinec odpovědně spoluutvářel podnik, což vyžaduje motivaci a kvalifikaci. K tomu musí podnik vytvořit reálné předpoklady. (srov. Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 446) Organizace

adaptačního procesu je ze strany podniku skvělou příležitostí, jak toho dosáhnout. Co se týče rozvoje zaměstnanců, z hlediska adaptace je důležité zmínit, že podle § 227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce musí zaměstnavatel pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců, který zahrnuje zejména:

- a) „Zaškolení a zaučení;
- b) Odbornou praxi absolventů škol;
- c) Prohlubování kvalifikace;
- d) Zvyšování kvalifikace.“ (Zákoník práce § 227, 2011)

Adaptační proces v sobě obsahuje nejen nástroje pro odborný rozvoj zaměstnanců, ale lze jen chápat také jako prostředek péče o nové zaměstnance, který jim usnadňuje vstup do nového zaměstnání. Cejthamr a Dědina tvrdí, že pouze odpočínutý a spokojený zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával optimální výkon, a tak se systém komplexní péče o zaměstnance stává středem zájmu. Na kvalitu pracovního prostředí, které může podnik přímo ovlivnit, má vliv zejména: prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce. (srov. Cejthamr, Dědina, 2005, s. 235–237) Prakticky každá firma má nějaký **sociální program**. Jeho základní funkcí je péče o zaměstnance, což je také zásadní součástí pracovních podmínek. Do této péče spadají všechny zaměstnanecké výhody/služby poskytované zaměstnancům podnikem. (srov. Palán, 2002, s. 192) Některé výhody jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům, jiné se mohou vázat k funkci, postavení pracovníka, délce zaměstnání nebo k zásluhám. Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilizaci, měla by se organizace zajímat, které výhody zaměstnanci preferují. (srov. Cejthamr, Dědina, 2005, s. 238) Seznámení nového či budoucího zaměstnance s těmito službami a výhodami by mělo být součástí každého procesu adaptace, protože má velký vliv na motivaci. Atraktivní sociální program je totiž pojímán nejen jako forma odměňování pracovníků, ale zvyšuje také přitažlivost podniku u uchazečů o práci, čímž podnik zvyšuje svou konkurenceschopnost na trhu. Palán rozlišuje:

1. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

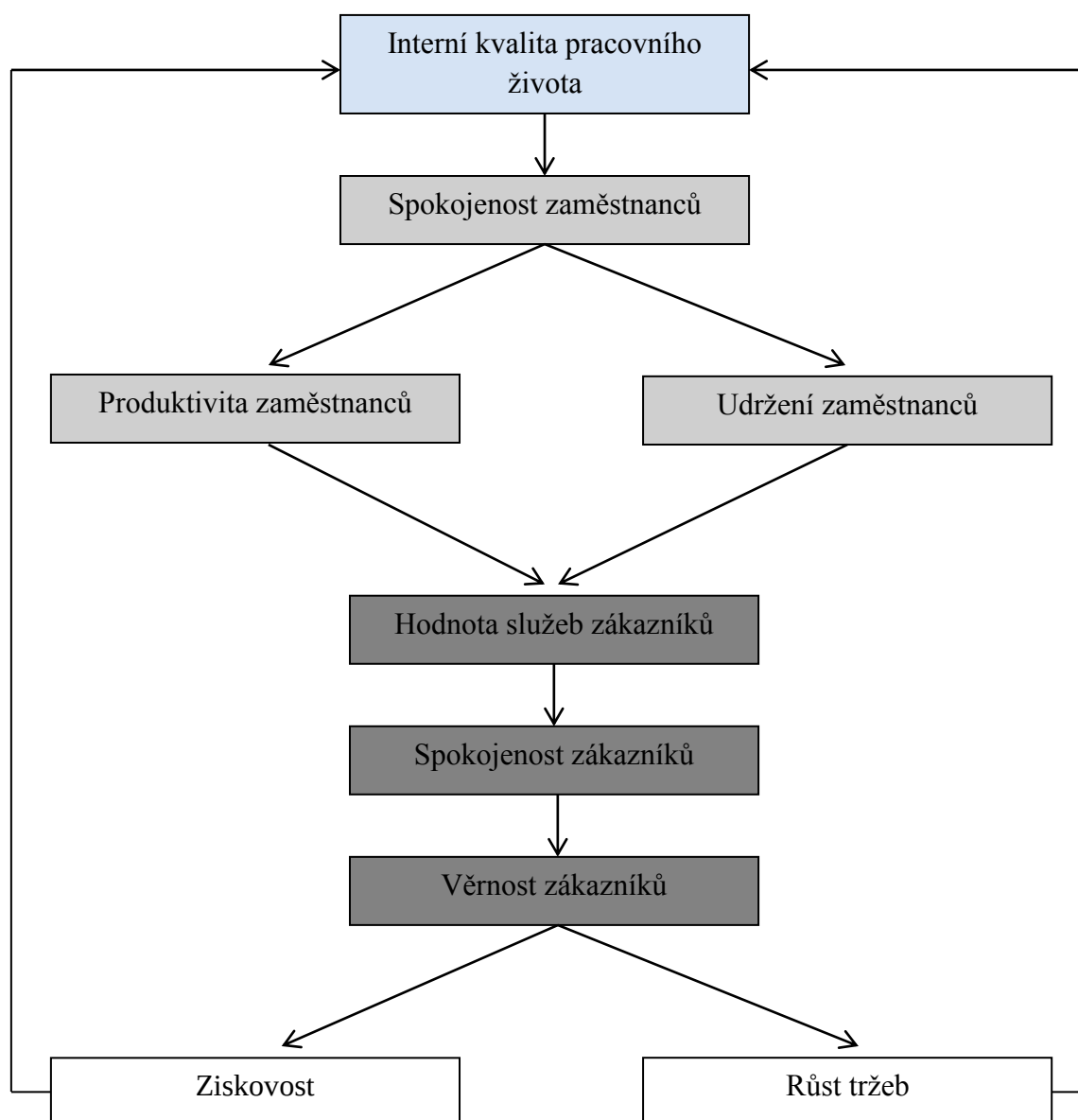
Patří mezi ně stravování a občerstvení, zdravotní služby, sociální zařízení, doprava do zaměstnání, pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Jejich hlavním významem je opatření proti fluktuaci, dotváření pracovního prostředí a regenerační opatření. (srov. Palán, 2002, s. 193)

2. Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

Patří sem služby pro volný čas, služby pro zlepšování životních podmínek a ostatní služby. Jejich hlavním významem je psychologické zázemí, image podniku a regenerace pracovníků. (srov. tamtéž, s. 193)

„Společnosti si stále častěji uvědomují, že pečovat o zaměstnance jako o lidi není jen správné, ale pomáhá to i fungování firmy. V posledním desetiletí se podařilo nashromáždit přesvědčivé množství důkazů, potvrzujících silnou vazbu mezi správným zacházením s lidmi a ziskovostí podniku.“ (Branham, 2009, s. 168)

Schéma 1: Vazby v řetězci spojujícím péči o zaměstnance se ziskem (podle Branham, 2009, s. 169)



Chce-li být organizace opravdu efektivní, musí vytvořit takový systém náboru, adaptace a umístování pracovníků, při kterém se budou cítit potřební, zabezpečení, důležití a pozitivně spjatí s cíli organizace. Kromě toho by měl být vytvořen program školení vedoucích pracovníků, který by podněcoval psychický růst, pružnost a tvořivost nejen jejich, ale i jejich podřízených. (srov. Schein, 1969, s. 143) Proto se v rámci rozvoje a péče o zaměstnance, které jsou hlavním jmenovatelem procesu adaptace, budu v následující kapitole věnovat vzdělávání v podniku.

2 Podnikové vzdělávání

Manažeři si začínají uvědomovat, že vzdělávání je jedním z nejefektivnějších nástrojů zkvalitňování lidských zdrojů a klíčovým zdrojem k udržení konkurenceschopnosti firmy. A jelikož hlavním kapitálem firmy jsou samotní lidé a firma chce být na trhu úspěšná, musí tento kapitál cíleně rozvíjet dalším vzděláváním. Nejde jen o to získat dobrého kvalifikovaného pracovníka, ale jde hlavně o to jej ve firmě udržet. (srov. Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 13) K tomu může pomoci právě kvalitní adaptační program, protože rozvoj lidských zdrojů je tou nejlepší investicí. Tento závěr podporují výsledky průzkumu, který provedlo Národní centrum pro výzkum kvality vzdělávání pracovní síly¹. V něm bylo potvrzeno, že investice do vzdělávání vedou jednoznačně k vyšší produktivitě než navýšení kapitálu nebo časového fondu zaměstnanců, viz Graf 1. (srov. Walker a kol., 2003, s. 92) Adaptační proces je taktéž investicí do rozvoje a vzdělání pracovníka, nicméně bohužel ve většině podniků se položka investic do lidských zdrojů při schvalování ročního rozpočtu stále objevuje až na posledním místě, zato je první v případě restrikcí (srov. Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 173).

Graf 1: Produktivita pracovníků v závislosti na typu investice (podle Walker a kol., 2003, s. 93)



Podle Koubka je jedním z nejdůležitějších úkolů personalistů ve firmách formování pracovních schopností pracovníků tak, aby byli flexibilní a připraveni na změny, což jsou základní pilíře podnikání. Rozvoj schopností pracovníků by měl být v souladu

¹ National Center on the Educational Quality of the Workforce

s dynamikou vývoje trhu i technologií používaných na pracovištích tak, aby dokázali pružně reagovat na požadavky trhu a neustále zdokonalovat funkční mechanismy uvnitř podniku. Takto připraveni mají být všichni pracovníci bez rozdílu. Hlavním úkolem je tedy prohlubování pracovních schopností v rámci pracovního místa, neméně důležité je ale i rozšiřování pracovních schopností potřebných k výkonu jiných pracovních míst. (srov. Koubek, 1995, s. 206–207) Adaptační proces je dobrou příležitostí k nastartování rozvoje pracovních schopností zaměstnanců, k přípravě zaměstnanců na neustálé změny, a proto by v něm podnikové vzdělávání mělo hrát významnou roli. Představuje tak totiž jednu z možností zvýšení výkonnosti a konkurenční schopnosti podniků, kde výchozí myšlenkou je zvyšování hodnoty podniku rozvojem lidských zdrojů a trvalé dosahování podnikových cílů. (srov. Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 173)

Palán definuje podnikové vzdělávání jako „systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.“ (Palán, 1997, s. 86) Významnými součástmi firemního vzdělávání jsou rekvalifikace, doškolování, přeškolení či proces adaptace nových pracovníků na dané pracovní místo a do podnikové kultury. (srov. tamtéž, s. 86) Základem „podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánu osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 66) Tím se zvyšuje schopnost efektivního dosažení cílů pracovníků – jejich výkonnost, což má dále pozitivní vliv na konkurenceschopnost, prosperitu podniku a míru naplňování cílů podnikové strategie. (srov. tamtéž, s. 66)

Jako širěji koncipovanou personální činnost, která má významné vazby na další personální činnosti, pojímá podnikové vzdělávání pracovníků, či lépe řečeno podnikové **formování pracovních schopností pracovníků**, Koubek. Rozlišuje tak formování pracovních schopností člověka, které je obecné a týká se celoživotního působení, od formování pracovních schopností pracovníka, kdy jde o formování konkrétním podnikem související s vykonávanou prací. Pro teoretické ukotvení této práce je důležité ono formování pracovních schopností pracovníka, z něhož vyčleňuje oblast vzdělávání, kvalifikace a rozvoje. Do oblasti kvalifikace spadá odborná (profesní) příprava jedince na výkon zaměstnání, tedy právě jeho adaptace, orientace, doškolování či přeškolení. (srov. Koubek, 1995, s. 208–210) „Správný výběr zaměstnanců do značné míry umožňuje splnit

nároky podniku na úroveň pracovních schopností přijímaných zaměstnanců. Ve většině případů je však potřeba realizovat proces orientace pracovníků zahrnující další vzdělávání, kvalifikační růst zaměstnanců a rozvoj jejich schopností podle konkrétních požadavků pracovního místa a podniku.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 66) Z toho vyplývá, že „orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům, pracovního místa a nového zaměstnavatele.“ (Koubek, 2007, s. 193) Kromě toho však formování pracovních schopností zahrnuje i formování sociálních vlastností a osobnosti pracovníka. Ovlivňuje tedy chování, zájmy, hodnoty a motivaci pracovníků, což se odráží ve vztazích na pracovišti i v pracovním výkonu (srov. Koubek, 1995, s. 206–207), což je neméně důležité.

V rámci podnikového vzdělávání pak existuje několik přístupů, které lze uplatňovat, a které poukazují na „vyspělost“ firmy. Popis jednotlivých přístupů ke vzdělávání zaměstnanců je součástí následující kapitoly.

3 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

Podle Tureckiové existují tři „vývojové stupně“ či přístupy ke vzdělávání zaměstnanců (srov. Tureckiová, 2004, s. 89):

1. Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí

Vedou k uspokojení vzdělávacích potřeb, avšak pro svoji nahodilost nemohou mít skutečný vzdělávací ani rozvojový efekt.

2. Systematický přístup

Propojuje firemní a personální strategii. Vzdělávání je systematickým procesem, ve kterém dochází jak ke změnám dovedností a znalostí, tak i ke změnám v pracovním chování.

3. Koncepce učící se organizace

Jedná se o komplexní model rozvoje lidí v rámci různého typu organizací. Pracovníci se učí průběžně a především z každodenní zkušenosti. „Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování.“ (tamtéž, s. 89)

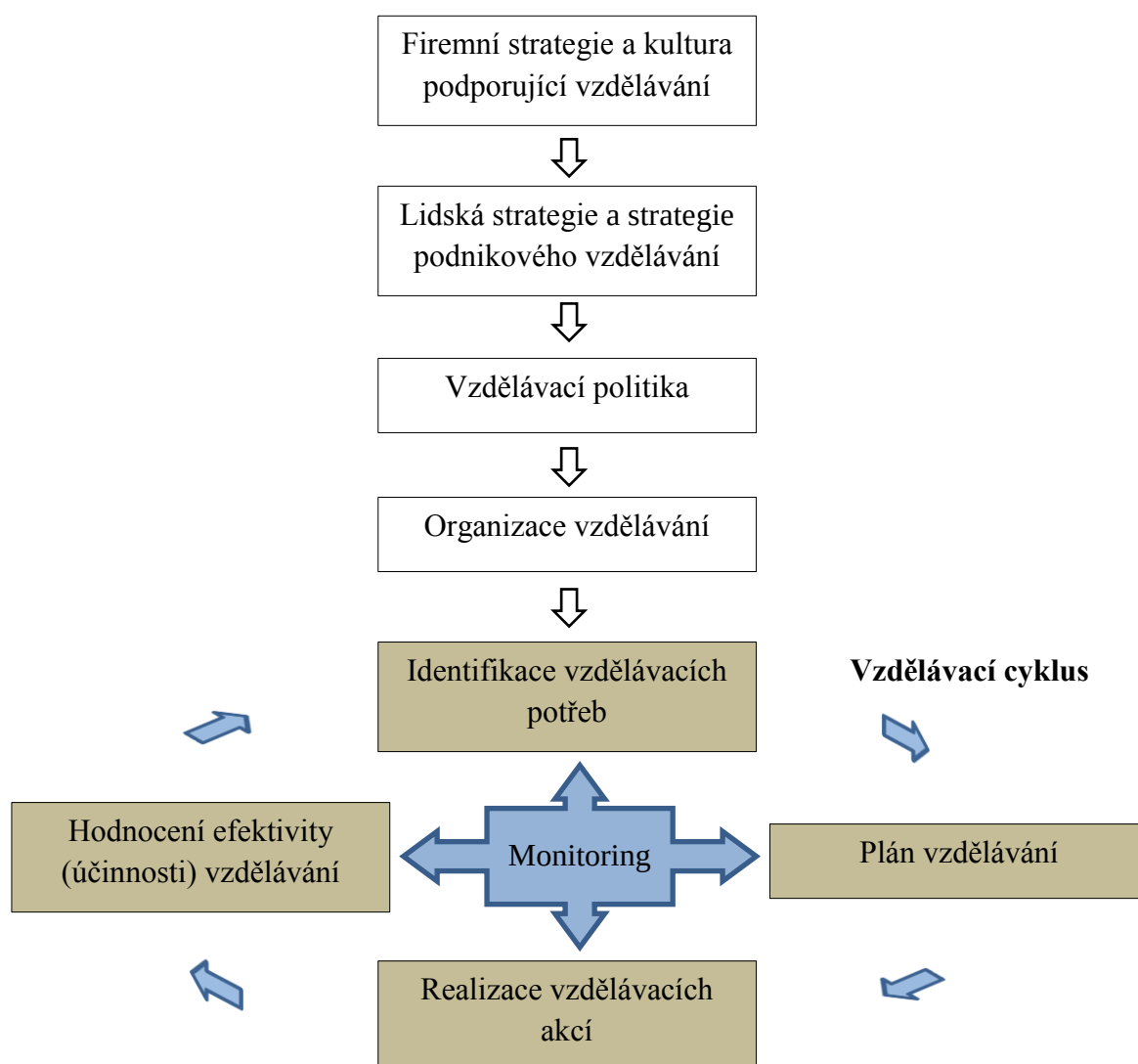
Charakteristické pro přístup nazývaný „učící se organizace“ je permanentní učení zaměřené na zvýšení výkonnosti, při kterém neustále probíhá zpětná vazba a je zaměřeno na „pohyblivé cíle“. Lze říci, že se jedná o jakési učení se za chodu, kdy se všichni učí, aniž musí být na školení. (srov. Hroník 2007, s. 116–117) Hlavním požadavkem je pružné reagování na nepřetržitou změnu, podpora sebevzdělávání, týmová práce a nové role manažerů. Ačkoliv se však obecně přístup „učící se organizace“ rozšiřuje, jde stále spíše o jakýsi ideál, ke kterému se směřuje. Nejedná se ani tak o teorii nebo ucelený systém jednotlivých zásad, ale spíše o volný soubor požadavků. (srov. Bělohlávek a kol., 2001, s. 48) Z tohoto důvodu se dále budu zabývat systematickým přístupem, ačkoliv proces adaptace nových zaměstnanců je i součástí „učící se organizace“.

Jak tvrdí Vodák s Kucharčíkovou, „aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 64) Co nejefektivnější vzdělávání je tedy v zájmu obou zúčastněných stran (zaměstnavatel, pracovník) a je důležité k němu přistupovat systematicky. Pokusím se tedy shrnout, jak by takové vzdělávání mělo vypadat, protože bohužel ne vždy je takový přístup použit, což může předem znamenat neúspěch celého vzdělávání.

3.1 Systematický přístup k podnikovému vzdělávání

„Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 1995, s. 213)

Schéma 2: Komponenty systému podnikového vzdělávání a vazby mezi nimi (podle Tureckiová, 2004, s. 90)



Důležitá je zejména spodní část schématu, která jasně ukazuje, že systematický přístup ke vzdělávání je postaven na posloupnosti čtyř fází (srov. Tureckiová, 2004, s. 60; srov. Koubek, 1995, s. 213–214; srov. Bělohlávek a kol., 2001, s. 378):

- Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb;
- Plánování;
- Realizace;
- Vyhodnocení.

Stejný systematický přístup by měl být použit i při organizování procesu adaptace, kdy by měl být každému novému zaměstnanci vytvořen speciální, konkrétní adaptační plán, jehož způsob realizace by se průběžně i celkově vyhodnocoval. Jedním z nejdůležitějších kroků při plánování je volba metod vzdělávání, jelikož se tím ovlivní výsledek celého procesu. Metody, které se nejčastěji používají při adaptaci pracovníků, jsou rozepsány v podkapitole 4.2.

4 Proces adaptace

Výše zmíněný text se snažil ukázat kontext adaptačního procesu, který tvoří personální práce, rozvoj a formování pracovníků a úzká souvislost se systémem vzdělávání zaměstnanců. Následující text se zaměřuje na definování a uchopení termínu adaptace pro potřeby této práce, rozepisuje jednotlivé fáze adaptačního procesu, popisuje používané metody a upozorňuje na možná rizika nesprávně vedeného procesu adaptace.

4.1 Vymezení pojmu „adaptace“

Adaptace jakožto přizpůsobivost organismu vnějším podmínkám je objektem zájmu celé řady věd, jak přírodních, tak sociálních. Kromě biologicko-medicínského pojetí adaptace, na které plynule navazuje fyziologické pojetí, sociálně-psychiatrické či psychologické, se lze adaptací konkrétněji zabývat také z hlediska změn vztahů mezi lidmi. (srov. Rymeš, 1985, s. 7) Rymeš přináší širší vymezení termínu adaptace (z lat. adapto – přizpůsobuji), kterým rozumí „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 dimenzi vhodný (odpovídající, přiměřený, žádoucí) a nevhodný (neodpovídající, nepřiměřený, nežádoucí). Daný stav se více či méně promítá do změn struktury osobnosti člověka v pozitivním i negativním smyslu.“ (tamtéž, s. 28) Z výše uvedené definice je pro tuto práci důležitá zmínka o **adaptabilitě**, tedy schopnosti přizpůsobit se prostředí, která je u každého rozdílná. Jednoduše to znamená to, že různí lidé reagují na změny různě. Adaptabilita závisí na osobních předpokladech i sociálních podmínkách, které uspokojují sociální potřeby jako je např. potřeba bezpečí, sounáležitosti či pracovního uspokojení. Míra schopnosti adaptability předurčuje, s jakými obtížemi, případně lehkostí, daný jedinec zvládne pracovní činnosti a začlenění do sociálního prostředí organizace. (srov. Kocianová, 2010, s. 130) Podstatnou charakteristikou je také to, že se jedná o „**proces aktivního přizpůsobování** člověka životním podmínkám a jejich změnám.“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 519) Průběh adaptování, tedy zvládání nároků pracovních činností, může být rozdílně časově náročný a má také ráz individuálně vnímané zátěže. Důležitý je také výsledek procesu adaptace, tedy **adaptovanost**. Tento výsledný stav vyjadřuje dosažený výsledek vyrovnávání se jedince s prací. Jde o vztah mezi jedincem a prací, který se postupně stabilizuje, až se utvoří určitý způsob pracovního jednání. (srov. Mayerová,

Růžička, 2008, s. 105) Adaptovanost může být buď úplná, parciální nebo může dojít k nevčlenění do nové sociální situace. (srov. Rymeš, 1985, s. 45) V případě úplného včlenění se jedná o „stav, kdy je jedinec identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný.“ (srov. Kocianová, 2010, s. 130) Adaptovanost pracovníka se projevuje jeho výkonností a pracovní spokojeností. (srov. Rymeš, 1985, s. 40)

Pro pojetí adaptace jako personální činnosti, které tuto práci zajímá nejvíce, se dobře hodí definice úžeji vymezené adaptace podle Kocianová, kdy „adaptace na určité pracovní místo, tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace.“ (Kocianová, 2010, s. 130) Konkrétní požadavky na pracovní místo vychází ze strategie lidských zdrojů, která vyplývá z celopodnikové strategie a je úzce spojena s firemní kulturou. Zdroj informací týkajících se pracovních podmínek a úkolů a pracovníka poskytuje analýza pracovního místa. Každé pracovní místo je totiž spjato s určitou pracovní náplní, tedy s pracovními činnostmi, úkoly a odpovědnostmi, ze kterých se pak odvozují požadavky tohoto pracovního místa na pracovníka. (srov. Siegel, 2007, s. 26) Z hlediska zařazení adaptace do personálních činností adaptační proces navazuje na proces výběru zaměstnanců, z velké části se kryje se zkušební dobou, která trvá nejčastěji 3 měsíce a vyústí v osobní rozvoj zaměstnanců. (srov. Stýblo, 2003, s. 70). Někteří autoři (srov. Koubek 2007, s. 199–200, srov. Branham, 2004, s. 149–151) za adaptační období považují celých prvních 6 měsíců. Jednotlivé fáze adaptačního procesu jsou v práci rozebrány v kapitole 4.5.

Kromě termínu adaptace se můžeme v literatuře setkat i s termíny jako **přijímání pracovníků** (srov. Stýblo, 2003, s. 70), **umísťování nových pracovníků do organizace** (srov. Armstrong, 2007, s. 395) či **orientace pracovníků** (srov. Koubek, 1995, s. 210). Tyto termíny označují takřka totéž, avšak ve srovnání s termínem adaptace jsou užší. Nezahrnují první fázi adaptačního procesu, fázi přednástupní, tedy procesy odehrávající se mezi nabídkou zaměstnání učiněnou vybranému uchazeči a dnem jeho nástupu do organizace. Orientace a umísťování nových pracovníků spočívá v procedurách charakteristických pro první den nástupu do nového zaměstnání a dále pak v procedurách, jejichž hlavním úsilím je zkrácení a zefektivnění procesu adaptace nového pracovníka na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě. (srov. Armstrong, 2007, s. 395; srov. Koubek, 1995, s. 210) Orientace je proces, ve kterém je nový zaměstnanec

seznamován s firmou, prací, pracovní skupinou a dalšími pracovními podmínkami. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 12) Pracovníkovi by měly být poskytnuty základní informace včetně specifických znalostí a dovedností, které potřebuje k tomu, aby se v podniku rychle a správně adaptoval a mohl začít vykonávat práci, na kterou byl najat. (srov. Koubek, 1995, s. 210)

Zvláště v zahraniční literatuře pak narazíme i na termíny jako **organizační socializace** nebo **socializace nových pracovníků**, které však taktéž popisují adaptační proces. Například Noe a kol. uvádí, že „organizační socializace je proces, ve kterém je nový zaměstnanec transformován na efektivního člena podniku (...) efektivní socializace zahrnuje přípravu efektivně vykonávat práci, znalosti o organizaci a vytvoření pracovních vztahů.“ (Noe a kol., 2008, s. 326) Hovořit o socializaci je však trochu problematické. Ze sociologického hlediska socializace představuje spíše celoživotní proces vrůstání do společnosti pomocí osvojení si sociálních rolí a základních společenských norem a hodnot. (srov. Kliment, 2002, s. 61–62) Proces adaptace je naproti tomu krátkodobý, spojený s konkrétní životní změnou člověka. A spíše než o pasivní vrůstání jde o aktivní vyrovnávání se. (srov. Ryměš, 1985, s. 43) Ve své studii „Newcomer Information Seeking“ Morisson zmiňuje, že tradičně jsou noví zaměstnanci v procesu firemní socializace považováni spíše za pasivní příjemce. Morisson však zjistila, že přístup nových zaměstnanců je spíše proaktivní, tedy že se aktivně zapojují do socializačního procesu, jelikož technické informace získávají primárně tak, že se ptají druhých. Informace jiného typu získávají hlavně pozorováním. Technické informace, informace o pracovních požadavcích a hodnocení výkonu zjišťují u svých nadřízených, kdežto normativní a sociální informace nejčastěji od spolupracovníků. (srov. Morisson, 1993, s. 557) Lépe se pro vysvětlení socializace v tomto kontextu hodí psychologické pojetí, které je širší a zahrnuje například i osvojení si kulturních návyků a různých forem sociální komunikace. (srov. Nakonečný, 1995, s. 278) Těchto socializačních cílů je dosahováno pomocí vyšších forem učení, které jsou typické tím, že jsou společensky zprostředkované (jsou předávány v sociálním kontaktu) a současně ten, kdo nabírá nové zkušenosti, vystupuje jako aktivní a na učebních procesech participující bytost. (srov. Kliment, 2002, s. 63) Van Maanen a Schein definují socializaci nových pracovníků jako proces, ve kterém jedinci získávají sociální znalosti a dovednosti nezbytné k přijetí role v organizaci. (srov. Van Maanen, Schein cit. dle: Rollag, 2004, s. 853) Z takového pohledu by socializaci odpovídala spíše profesionalizaci, tedy procesu „získávání kompetencí k výkonu určitých pracovních

činností nebo k výkonu povolání.“ (Palán, 2002, s. 172) Budu tedy tyto termíny v práci používat jako zástupné k termínu adaptace, avšak s těmito výhradami.

4.1.1 Subjekty a objekty

Při řízení procesu adaptace je důležité vymežit:

1. Subjekty řízení procesu adaptace, kterými jsou:

- Bezprostřední nadřízený, manažer, který je zodpovědný za průběh adaptačního procesu;
- Pracovníci personálního oddělení, jejichž úkolem je shromažďovat dokumenty, které jsou součástí adaptačního procesu, metodicky vést adaptační proces a kontrolovat jeho průběh. (srov. Bedrnová, Nový, 2007, s. 521)

2. Objekty řízení procesu adaptace, kterými jsou:

- Noví zaměstnanci;
- Zaměstnanci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, po delší nemoci nebo pobytu v zahraničí). Těmto zaměstnancům je potřeba umožnit doplnění znalostí a dovedností a stimulovat zájem o profesní kariéru a další rozvoj;
- Zaměstnanci, kteří v rámci organizace mění pracovní zařazení. Adaptační doba je v tomto případě kratší, protože zaměstnanci již znají firemní kulturu a organizační záležitosti. Může se jednat o:
 - Přejednost zaměstnance z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do druhého;
 - Přerážení do nového provozu;
 - Jiné zařazení v důsledku vývoje profesní kariéry (pracovní postup, sestup);
 - Jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu.
- Pracovní skupiny, které bývají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn v organizaci promítajících se do změn v obsahu, charakteru a v podmínkách práce (např. zavádění nových pracovních postupů). (srov. tamtéž, s. 521–523; srov. také Rymeš, 1985, s. 37)

4.1.2 Psychologická smlouva

Mezi výše jmenovanými subjekty a objekty procesu adaptace, tedy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, existuje vzájemné spojení, přesněji zaměstnanecký vztah. Tyto vztahy mohou mít formální i neformální podobu, mohou mít individuální i kolektivní rozměr. (srov. Armstrong, 2007, s. 193) Na nejzákladnější rovině tvoří zaměstnanecký vztah psychologická smlouva, kterou zaměstnanec s podnikem „uzavírá“. V této smlouvě jde o kombinaci či o jakési spojení víry zaměstnance a jeho zaměstnavatele v to, co jeden od druhého očekává. (srov. tamtéž, s. 201) Jde vlastně o ochotu zaměstnance pracovat v organizaci a pro organizaci, a spočívá v nepsaném, často ani nevyřčeném, vzájemném očekávání pracovníka a organizace, pro niž zaměstnanec pracuje. V těchto očekáváních postupují obě strany recipročně – něco dám, něco dostanu, jak je vidět ve schématu 3. Podle Scheina je psychologická smlouva vyjádřením motivace a potřeb pracovníka ve vztahu k pobídkám a odměnám užívaným v organizaci. (srov. Schein, 1969, s. 19) Očekávání mohou být ovlivněna zaměstnancovými subjektivními představami, a proto se v požadavcích na podmínky své psychologické smlouvy různí zaměstnanci zpravidla liší. Rozhodující úlohu v nich však většinou hrají sliby či informace, kterých se pracovníkovi od jeho zaměstnavatele nebo nadřízeného při různých příležitostech dostalo, především při přijetí, přechodu na jiné pracovní místo apod. (srov. Urban, 2010, s. 99) Očekává-li organizace od svých zaměstnanců zaujatost, pružnost a vytváří prostor pro kvalitní vzájemnou komunikaci a vyžaduje-li, aby se pracovníci v podniku morálně angažovali, tedy aby přijali cíle organizace a vážili si jich, musí jim poskytovat odměny a podmínky odpovídající takovéto účasti. (srov. Schein, 1969, s. 143) Každý pracovník vedle platu či zaměstnaneckých výhod očekává například práci v příjemné firemní kultuře, s čímž souvisí i možnost sociálních kontaktů nejen se spolupracovníky (dobrá pracovní atmosféra), ale také s klienty, což oboje vede k saturování sociálních potřeb. (srov. Tureckiová, 2004, s. 65–66) Dále pracovník očekává také určitý společenský statut spojený s prací či místem v organizaci, jistotu pracovního místa, odpovídající pracovní podmínky včetně zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, možnosti seberealizace či dalšího odborného rozvoje a další kariérové příležitosti. (srov. Urban, 2010, s. 99) Pracovník například předpokládá, že jej podnik nepropustí, jestliže pro něj pracoval řadu let, a naopak podnik předpokládá, že jej pracovník nebude pomlouvat nebo prozrazovat firemní tajemství konkurenci. Psychologická smlouva je ze strany organizace prosazována koncepcí autority. Rozhodne-li se zaměstnanec pro práci v podniku, znamená to vlastně, že akceptuje její

system autority. (srov. Schein, 1969, s. 19) Ze strany zaměstnavatele je nejčastějším očekáváním, že zaměstnanec bude podávat stabilní a vysoký výkon, bude angažovaný ve své práci a loajální vůči organizaci, ve které působí. Tato očekávání se mohou lišit obvykle právě v tom, jaký výkon je požadovaný a jaká jsou kritéria pro jeho hodnocení a následné odměňování. (srov. Tureckiová, 2004, s. 66) „Také z hlediska ostatních skupin potřeb a jejich naplňování prostřednictvím práce (pracovní činnosti) mohou nastat rozpory, které se následně promítají do nespokojenosti pracovníka a potenciálně vedou ke snížení jeho výkonu (případně v dalších negativních průvodních jevech snížené spokojenosti, jakými jsou nemocnost, fluktuace, vnitřní výpověď – dělám jen to, co musím) a v konečném důsledku mohou být i důvodem k dobrovolnému nebo vynucenému odchodu pracovníka z firmy.“ (tamtéž, s. 66)

Schéma 3: Psychologická smlouva: dvě strany čtyři varianty očekávání. (podle Branham, 2009, s. 46)

Co zaměstnanec očekává, že dostane.	↔	Co je organizace připravena dát.
Co je zaměstnanec připraven dát.	↔	Co organizace očekává, že dostane.

Důležitost tohoto vztahu spočívá v tom, že „čím větší je soulad vzájemných očekávání, tím větší je pravděpodobnost spokojenosti zaměstnance s pracovním místem, jeho produktivita a tím nižší je fluktuace“. (Branham, 2009, s. 47)

4.1.3 Složky procesu adaptace

V rámci procesu adaptace se jedinec přizpůsobuje řadě věcí, které jsou spolu navzájem provázány, nicméně lze v souladu s Kocianovou vyčlenit tři hlavní složky adaptace:

1. **Kulturní adaptace**, kdy se nový pracovník adaptuje na kulturu organizace. (srov. Kocianová, 2010, s. 130)
2. **Pracovní adaptace** v pravém slova smyslu, kdy se nový pracovník adaptuje na vlastní pracovní činnost, pracovní podmínky a pracovní prostředí. (srov. tamtéž, s. 131) K podpoře pracovní adaptace významně přispívá odborná příprava (výcvik,

školení, vzdělávání). (srov. Mayerová, Růžička, 2008, s. 105) Pro zjištění míry pracovní adaptovanosti navrhuje Rymeš použít objektivní a subjektivní kritéria. Objektivní kritéria vyjadřují vnější pracovní projevy, mezi které lze zařadit: „kvantita a kvalita plnění úkolu, pracovní aktivita, iniciativa, samostatnost apod.“ (Rymeš, 1985, s. 38) K subjektivním kritériím patří „vztah člověka k profesi a k podniku, profesní sebedůvěru, existenci či absenci cílů a aspirací spojených s prací v podniku, stabilizační nebo flukтуаční tendence apod.“ (tamtéž, s. 39) V případě nepřiměřené pracovní adaptovanosti se objevují takové negativní znaky jako je špatná pracovní morálka, lhostejnost, pasivita, celková nespokojenost, flukтуаční tendence apod. (srov. Mayerová, Růžička, 2008, s. 106)

3. Sociální adaptace, kdy se nový pracovník adaptuje na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti. (srov. Kocianová, 2010, s. 131) Jedinec se začleňuje do již existující struktury vzájemných vztahů v rámci pracovní skupiny i širšího prostředí v organizaci. (srov. Mayerová, Růžička, 2008, s. 105) Proces sociální adaptace přináší podle Mayerové a Růžičky řadu problémů, jejichž zdrojem nejčastěji bývá:

- „Silná vazba na jinou pracovní skupinu, s níž byl nováček v minulosti ve styku;
- Rozpor mezi hodnotami, názory a postoji nového pracovníka a zaměřením, normami a tradicí skupiny, do které přichází;
- Nesourodost a konfliktnost pracovní skupiny.“ (tamtéž, s. 106)

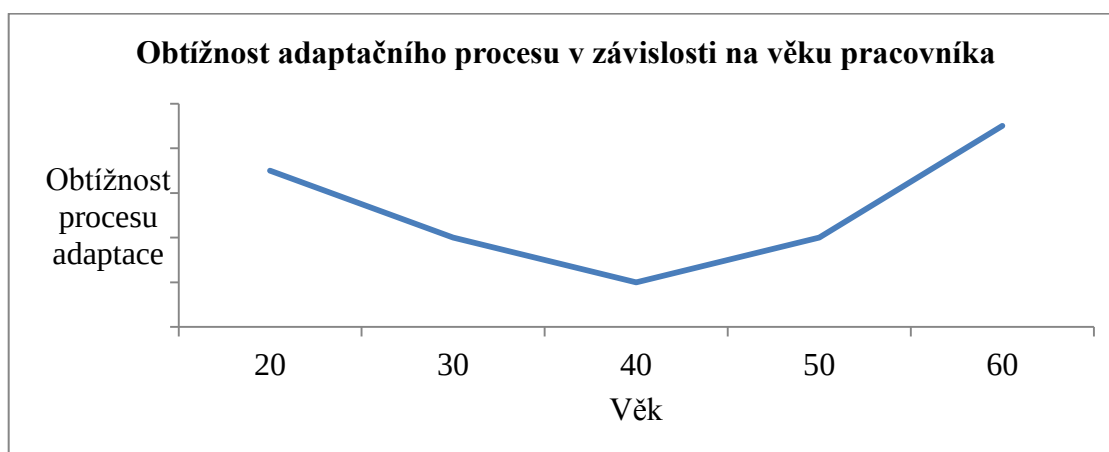
Proces sociální adaptace není na rozdíl od pracovní adaptace nijak normativně stanoven a probíhá převážně spontánně. (srov. tamtéž, s. 105), avšak lze pro něj použít stejná kritéria. Objektivní kritéria poukazují na „skutečné místo pracovníka v pracovním kolektivu, autoritu u spolupracovníků a aktivitu ve společenském dění.“ (Rymeš, 1985, s. 45) Subjektivní kritéria zahrnují „spokojenost pracovníka s úrovní společenských vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním se do systému vztahů, spokojenost s vedoucím, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky apod.“ (tamtéž, s. 45) Nepříznivý průběh sociální adaptace vyvábí kolem jedince izolaci, vede jej k vyhledávání sociálních kontaktů mimo pracoviště a nakonec může vyústit až v jeho odchod z organizace. (srov. Mayerová, Růžička, 2008, s. 107)

4.1.4 Faktory ovlivňující průběh

Adaptace je komplexní a poměrně dlouhý proces, který je ovlivňován řadou faktorů. Proces pracovní a sociální adaptace neprobíhá a ani nemůže probíhat podle Stýbla u všech nových pracovníků stejným způsobem. Je podle něj důležité zohlednit:

- **Věk** (získané pracovní a životní zkušenosti), viz Graf 2;
- **Charakter práce;**
- **Další předpokládaný vývoj.** (srov. Stýblo, 1994, s. 108)

Graf 2: Obtížnost adaptačního procesu v závislosti na věku pracovníka (podle Stýblo, 1994, s. 114)



Z grafu je patrné, že v období věku 20–30 let je adaptace relativně dobrá. „Nejsnazší je ve věku 30–40 let (45) a to z důvodu dostatku pracovních i životních zkušeností a vyzrálosti osobnosti i ještě dostatečné pružnosti ve vztahu ke změnám. Nejméně příhodné je období mezi 50–60 lety věku, kdy výrazněji stoupá konzervatismus, návyky jsou fixované, postoje již pevně orientované a i paměť a myšlení nejsou tak adaptabilní jako v předchozích obdobích.“ (tamtéž, s. 115)

Průběh adaptace je však také ovlivňován řadou dalších faktorů. V zásadě je lze podle Rymeše rozdělit do dvou skupin:

1. **Faktory objektivní** jsou vnější a vyplývají z práce samotné a z podmínek, za kterých je tato práce vykonávána. Mezi faktory objektivní povahy patří:
 - Vnější pracovní podmínky (fyzické podmínky práce jako např. osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky);
 - Technické vybavení a technologie výroby;

- Sociální vybavení pracoviště a jeho údržba;
- Způsob řízení bezprostředního nadřízeného;
- Organizace a režim práce;
- Sociální klima (vztahy na pracovišti);
- Mimopracovní vlivy (rodinné a jiné vlivy z jedincova prostředí).

2. Faktory subjektivní jsou vnitřní a vyplývají z osobnosti jedince. Patří mezi ně:

- Odborná připravenost;
- Výkonová připravenost (fyzická zdatnost, psychická odolnost);
- Osobní vyhraněnost;
- Hodnotová orientace;
- Motivace;
- Postojové zaměření (srov. Rymeš, 1985, s. 46–47)

Ačkoliv subjektivní faktory jsou primárně dané (jsou součástí jedincovy osobnosti), přesto je lze ovlivnit či vhodnými prostředky zapůsobit na jejich změnu. Nejen, že jejich složení lze částečně specifikovat a ověřit při procedurách výběru uchazečů o zaměstnání, ale dá se na ně později působit skrze metody vzdělávání.

4.2 Vzdělávací metody

Vzdělávací metody „umožňují, usnadňují a stimulují efektivní učení, a přitom účastníka podněcují a orientují ke změnám chování.“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 376) Jakmile jsou stanoveny cíle, kterých chce podnik vzděláváním v procesu adaptace dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. „Metody vzdělávání volíme podle kompetence, kterou chceme zlepšit, a podle povahy účastníků.“ (Bělohlávek a kol., 2001, s. 395) Dnes jich je v různých knihách a učebnicích popsáno až na sto druhů. Mezi ty nejstarší patří přednáška, seminář či případová studie. Naopak mezi poměrně nové metody patří např. manažerská hra, ačkoliv i u ní můžeme vystopovat starobylý původ.

Dříve než vymezím determinanty výběru vzdělávacích metod a představím nejpoužívanější metody, je dobré mít podle Prokopenka a Kubra na paměti následující:

- „Neexistuje žádná nejlepší vzdělávací metoda.
- V každém jednotlivém učebním případě lze použít řadu vzdělávacích metod.
- Různost (kombinace) metod zvyšuje motivaci vzdělávaných k efektivnějšímu učení.“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 376)

Mezi **faktory, které ovlivňují výběr vzdělávacích metod**, patří:

- Cíle učení (změny směrem k lepšímu výkonu manažera);
- Obsah a předmětná oblast vzdělávání;
- Lidské faktory (vzdělavatel, účastníci);
- Časové a materiální faktory;
- Principy učení a faktory výběru metod. (srov. tamtéž, s. 377)

Obecně můžeme **metody používané v rámci podnikového vzdělávání** podle Koubka rozdělit na metody používané:

1. Mimo pracoviště

- *Přednáška*
- *Přednáška spojená s diskusí nebo také seminář*
- *Demonstrování (praktické, názorné vyučování)*
- *Případové studie*
- *Workshop a Brainstorming*
- *Simulace*
- *Hraní rolí*
- *Assessment centre (nebo také development centre)*
- *Outdoor training* (srov. Koubek, 1995, s. 225–228)

Jestliže nejsou organizovány formální vzdělávací programy, pak se při procesu adaptace se většinou využívá vzdělávacích metod na pracovišti. Za účelem získání určitých dovedností nebo znalostí může být však tento způsob vzdělávání samozřejmě doplněn speciálními kurzy mimo pracoviště. (srov. Armstrong, 2007, s. 400) V zásadě jde totiž o to, aby jedinec co nejlépe poznal právě ono pracoviště, jeho fungování a kulturu. Navíc se předpokládá, že jedinec, který vzešel ze správně provedeného výběrového řízení, optimálně splňuje profesní požadavky na dané místo a potřebuje pouze doškolení či přeškolení. Z těchto důvodů tedy rozeberu vzdělávací metody na pracovišti podrobněji.

2. Na pracovišti (srov. Koubek, 1995, s. 222–225)

- *Instruktaž při výkonu práce*

Instruktoři, kterými mohou být nadřízení či více zkušené pracovníci, zaškolují méně zkušené pracovníky do nových úkolů systematickou formou. Učení probíhá pozorováním,

napodobováním a zpětnými pokyny instruktora. Po několika opakovaných cvičeních už pracují školení pracovníci samostatně a kontaktují instruktora jen v případě nějakých dotazů. (srov. Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 466)

- ***Coaching, Mentoring***

Jde o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, podněcování k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, včetně kontroly výkonu školitelem s ohledem na individualitu školeného. (srov. Koubek, 1995, s. 222–223) Mentorování je intenzivnější podoba koučování a školený pracovník si mentora vybírá sám či naopak, na základě společného zájmu. (srov. Noe a kol., 2008, s. 424) Mentor vystupuje jednoznačně v pozici rádce, zkušenějšího kolegy, „který je nápomocen (někde především) lepší integraci pracovníka do firmy.“ (Tureckiová, s. 2004, s. 104)

- ***Counselling***

Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným, podřízeným a nadřízeným, které překonává obvyklou jednosměrnost tohoto vztahu. (srov. Koubek, 1995, s. 223)

- ***Asistování***

Často používaná metoda, při které je školený pracovník přidělen jako asistent ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. (srov. Tureckiová, s. 2004, s. 104) Postupně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. (srov. Koubek, 1995, s. 223)

- ***Pověření úkolem***

Je rozvinutím nebo závěrečnou fází předchozí metody. Školený pracovník je pověřen splnit určitý úkol, ke kterému má příslušné kompetence i pracovní podmínky. Plnění úkolu je sledováno. (srov. tamtéž, s. 224)

- ***Rotace práce***

Pracovníci podle předem daného plánu a v relativně krátkých časových intervalech přecházejí mezi pracovišti. To umožňuje seznámení se s různými typy úkolů, s činnostmi a souvislostmi mezi odděleními a pracovišti. (srov. Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 466)

- ***Pracovní porady***

Během pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé firmy či jiné oblasti zájmu. (srov. Koubek, 1995, s. 225)

Kasper, Mayrhofer přidávají ještě jednu metodu vzdělávání na pracovišti:

- ***Samorízené učení na pracovišti***

Pro tuto metodu, musí být pracoviště vybaveno komunikačními médii a jsou určeny časové kvóty pro doškolování. Jedinec se tak může učit individuálním tempem a podle vlastních časových preferencí. Může případně následovat kontrola učebních pokroků přes zpětnou vazbu od počítače nebo nadřízeného. (srov. Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 466)

Lubasová rozšiřuje vzdělávací metody o některé **další účinné metody adaptace** pracovníka jako:

- „Odborné a sociální zaškolování – písemná forma organizační kultury, pokyny pro nové pracovníky, seznámení se s potřebnými vedoucími pracovníky i kolektivem, důležité odborné informace;
- Motivující práce – zadávání práce, která bude vzhledem k době pobytu na pracovišti pracovníkem reálně splnitelná;
- Zpětná vazba – předat pracovníkovi zpětné informace o tom, jak jeho zaškolení probíhá např. formou průběžného neformálního hodnocení jeho práce;
- Náročný a spravedlivý vedoucí, orientovaný na lidský faktor;
- Poradenská a odborná pomoc, zejména od pracovníků personálního útvaru a zkušených spolupracovníků;
- Projednání budoucího osobního postupu a přidělení neformálního konzultanta.“
(Lubasová, 2001, s. 106)

Pomocí některé ze vzdělávacích metod, či jejich vzájemnou kombinací, je možné pomoci novému pracovníkovi nejen zvýšit rozsah potřebných znalostí či dovedností pro optimální výkon vyžadovaný daným pracovním místem, ale také mu zprostředkovat například informace o firemní kultuře, ovlivnit jeho motivaci nebo osobní hodnoty. U metod vzdělávání na pracovišti je důležité, jaké pracovníky využijeme jako konzultanty, instruktory, školitele apod., protože předpoklady pro výkon této činnosti nemá každý. Použití vzdělávacích metod je nicméně významnou součástí programu adaptace. Než se dostanu k popisu adaptačního programu, chtěla bych ještě zdůraznit význam adaptačního procesu a především jeho cíle, které jsou východiskem pro tvorbu adaptačních programů.

4.3 Význam a cíle

Adaptačnímu procesu by měla být věnována patřičná péče za pomoci efektivního adaptačního programu, avšak ne vždy se takto děje. V praxi se často předpokládá, že pokud byla ve výběrovém řízení vybrána „správná“ osoba, vše už půjde „samo“. Pracovník bude nejen podávat požadovaný pracovní výkon, ale bude se také chovat loajálně vůči podniku. Tak tomu ale ve skutečnosti není. (srov. Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 450) Armstrong zdůrazňuje, jaký **význam** má úspěšné uvádění pracovníků do organizace:

- Snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků;
- Zvyšování oddanosti;
- Objasňování psychologické smlouvy;
- Urychlování pokroku v učení;
- Adaptace na sociální prostředí. (srov. Armstrong, 2007, s. 396)

S tím úzce souvisí i **cíle** adaptačního procesu. Podle Armstronga má uvádění nových pracovníků do organizace čtyři cíle:

1. „Překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníku zdá neobvyklé, cizí nebo neznámé;
2. Rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
4. Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“ (tamtéž, s. 395)

Dalšími cíli jsou pak podle Kocianové:

5. Minimalizace zátěže na ostatní kolegy spojené s pomocí a uvedením nového pracovníka do organizace, její kultury a vztahů.
6. Zmírnění nejistoty a stresu pracovníků při jejich vystupování v novém prostředí. (srov. Kocianová, 2010, s. 131)

„Nástup do nového zaměstnání patří k nejvíce stresujícím událostem v životě lidí a řízená adaptace má pracovníkům toto obtížné období ulehčit.“ (tamtéž, s. 131) Armstrong zmiňuje, že většina nových pracovníků prožívá určitý pocit nervozity, ačkoli se mohou navenek tvářit sebevědomě. Každý se zamýšlí nad tím, jaký je podnik, do kterého vstupuje, zda splní požadovaná očekávání, zapadne do kolektivu apod. (Armstrong, 2007, s. 397)

Nervozita je první den podle Werthera a Davise přirozená, ale snižuje jak zaměstnancovu schopnost učit se, tak i jeho spokojenost v daném podniku. Psychologové tvrdí, že první dojem je velmi silný a trvalý, proto by se měla firma postarat o to, aby právě tento dojem byl co nejpříznivější. (srov. Werther, Davis, 1992, s. 244) Mnoha lidem může první den dokonce nahánět hrůzu, vyvolávat v nich napětí nebo obavy. Je toho tolik, co je pro ně nového – nové postupy, nové metody, nové požadavky, noví lidé, nové zvyky a tradice. Noví zaměstnanci se mohou cítit ztraceni, jestliže jim firma nepomůže ulehčit přechod do nového prostředí a práce. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 13) Ke snížení stresu přispěje otevřená komunikace firmy a dostatek včasné podaných informací novému zaměstnanci, čímž se zmírní jeho obava z neznáma.

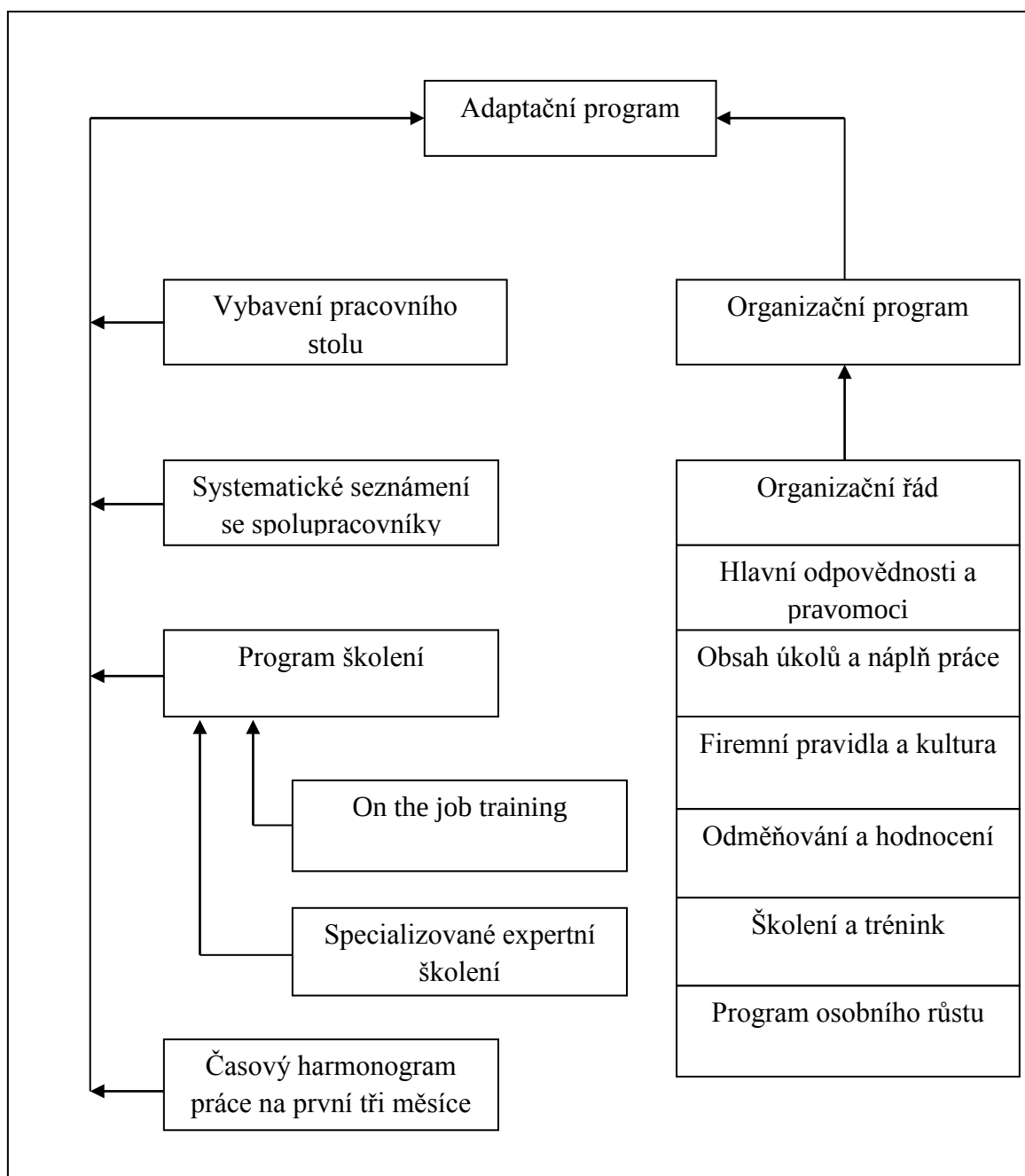
K tomu, aby bylo dosaženo cílů adaptace, je vhodné stanovit adaptační program, který je poskytuje přehled všech činností, které by měly být provedeny, aby adaptace proběhla co nejúspěšněji.

4.4 Adaptační program a plán

Důležitou součástí adaptačního procesu by na začátku mělo být stanovení adaptačního programu či plánu pro potřeby konkrétního jedince ve spolupráci s dotyčným jedincem a jeho garantem. (srov. Bedrnová, Nový, 2007, s. 525) Koščo definuje program jako soubor teoreticky zdůvodněných, předem stanovených a pečlivě sladěných činností, na sebe navazujících postupů a kroků tak, aby byly dosaženy vytyčené cíle. (srov. Koščo, 1987, s. 270) K dosažení vytyčeného cíle jsou používány zvolené nástroje a metody a na závěr jsou vyhodnoceny dosažené výsledky. Systematičnost při tvorbě, plánování, realizaci a hodnocení adaptačního programu odpovídá výše zmíněnému systematickému přístupu ke vzdělávání pracovníků (viz podkapitola 3.1). „Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů, které jsou v organizaci uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků.“ (srov. Bedrnová, Nový, 2007, s. 523) Plán je tedy vyústěním neboli zpracováním programu do konkrétní podoby (viz podkapitola 4.6). S ohledem na program a plán adaptace by měl být průběžně sledován pracovní výkon jedince a jeho zařazování do pracovního kolektivu a měla by mu být poskytována zpětná vazba. Měla by být prováděna pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu, dílčí hodnocení efektu jednotlivých adaptačních kroků a korigování žádoucím směrem, nedaří-li se původní program nebo časový plán úspěšně plnit. Celý průběh

adaptačního procesu by se měl průběžně vyhodnocovat a nemělo by být opomenuto závěrečné hodnocení procesu adaptace, kdy je třeba zorganizovat řízený rozhovor se zaměstnancem k společnému posouzení přínosu adaptace a vyvození závěru pro plán dalšího rozvoje či pro jiné personální potřeby. (srov. tamtéž, s. 525; srov. Stýblo, 2003, s. 77) Výsledky adaptace ve zkušebním období se nedoporučuje přehlížet, jelikož jsou často cennou výpovědí o předpokládaném úspěchu pracovníka. (srov. Stýblo, 1994, s. 108)

Schéma 4: Adaptační program (podle Stýblo, 2003, s. 73)



4.4.1 Obsah

Firma by měla být při komunikaci s novým zaměstnancem vstřícná a otevřená. Neméně důležité totiž také je, jaké informace budou novému zaměstnanci poskytnuty. Co se tedy obsahu adaptace týče, měl by nový zaměstnanec dostat následující informace, viz Tabulka 1.

Tabulka 1: Základní informace pro nové zaměstnance (srov. Noe a kol., 2008, s. 326, Stýblo, 2003, s. 70–71):

Historie	Tradice, zvyky a mýty organizace; Informace o kolezích
Organizace a její cíle	Organizační uspořádání; Poslaní, pravidla, hodnoty nebo principy řízení a dalšího rozvoje organizace
Jazyk	Unikátní slang a hantýrka organizace; Odborné technické výrazy
Politika	Jak získávat informace s ohledem na formální a neformální pracovní vztahy a sílu organizační struktury
Lidé	Úspěšné a uspokojujivé pracovní vztahy s ostatními zaměstnanci
Kvalifikace k výkonu	Základní přehled pracovních úkolů a povinností; Co je třeba se naučit; Efektivita v používání a získávání znalostí, dovedností a schopností potřebné k výkonu práce; Zásady odměňování
Sociální program	Výhody, které může zaměstnanec čerpat, resp. využívat

4.5 Fáze

V rámci adaptačního procesu lze rozlišit mezi několika fázemi. Přehledné a jednoduché členění předkládá Kocianová:

1. **„Přednástupní fáze:** anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo;
2. **Nástupní fáze:** nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a pracovníka, počátek orientačního období;
3. **Integrační fáze/metamorfózní fáze:** překonání odborné a sociální integrace.“
(Kocianová, 2010, s. 132)

Obdobně také Noe a kol. rozlišuje **3 fáze pracovní socializace:**

1. Anticipační fáze socializaci

Tato fáze nastává již předtím, než jedinec nastoupí do zaměstnání. Ze strany zaměstnance dochází k vytvoření různých očekávání o podniku, vykonávané práci, firemní kultuře apod. na základě setkání s reprezentanty/zaměstnanci dané firmy při výběrovém řízení. Tato očekávání jsou také založena na předchozích zkušenostech s podobnou prací. V této fázi by mělo dojít k poskytnutí realistického přehledu práce včetně přesných informací o pozitivních i negativních aspektech zahrnující pracovní podmínky, firmu a umístění.

2. Zkušenostní fáze

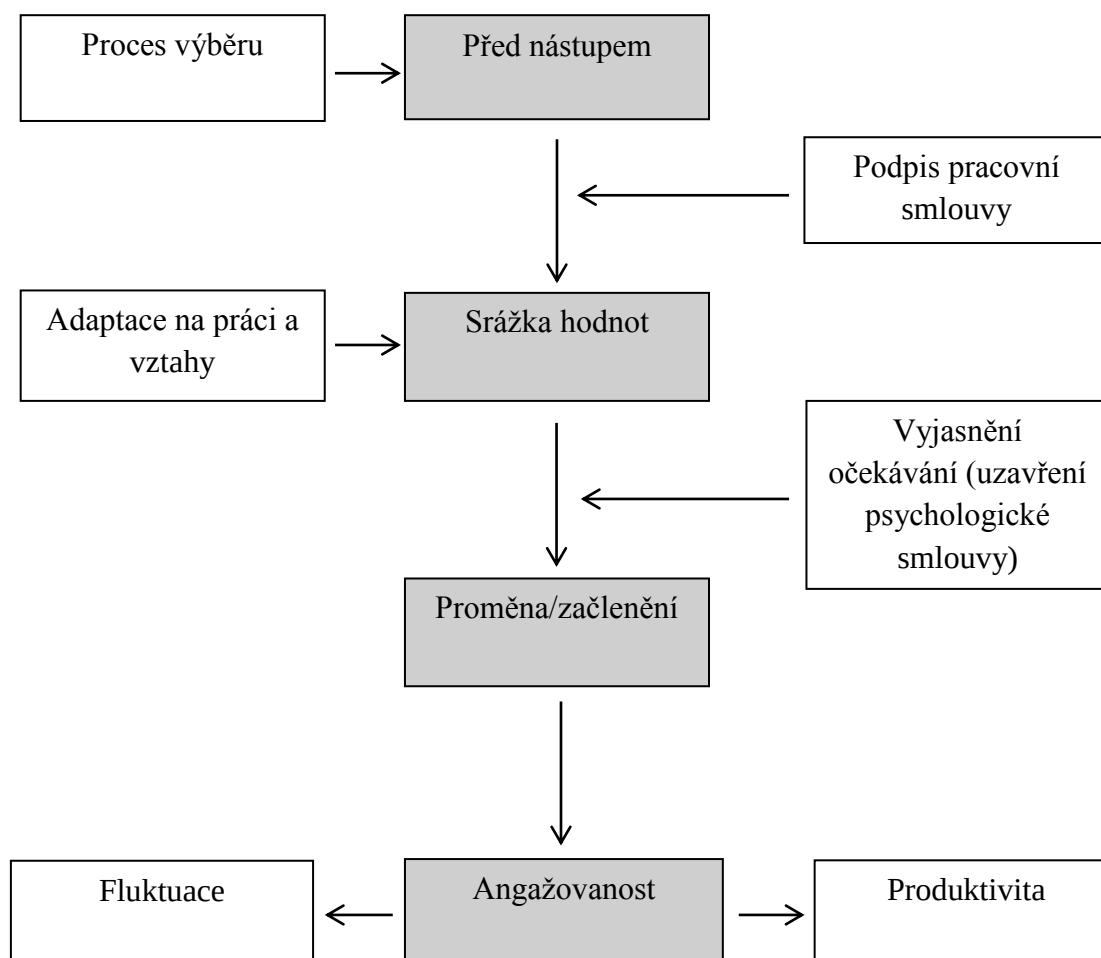
Druhá fáze, zkušenostní, probíhá při nástupu jedince na pracovní místo. Bez ohledu na to, jak přesné a realistické informace jedinec obdržel při předchozích jednáních, zažívá šok a překvapení. V tomto období by se mu mělo poskytnout školení, podnětná práce a orientace, ke zmírnění šoku a překvapení. Manažeři by měli pomoci novým zaměstnancům porozumět jejich roli, poskytnout informace o firmě a mít pochopení pro jejich stres.

3. Fáze zvykání si

V poslední fázi, ve fázi zvykání si, jedinec začne cítit spokojenost s pracovními požadavky a sociálními vztahy. Mělo by mu být poskytnuto hodnocení jeho výkonu a informace o kariérních možnostech. Aby se jedinec stal pro firmu prospěšným, musí úspěšně projít všemi těmito fázemi. (srov. Noe a kol., 2008, s. 326–327)

Průběh adaptace je pro větší přehlednost znázorněn ve schématu 5.

Schéma 5: Proces adaptace (podle Tureckiová, 2004, s. 67)



Jednotlivé fáze lze pak dále podrobněji rozepsat po jednotlivých významných časových úsecích v plánu adaptačního procesu.

4.6 Podrobný časový plán

V rámci adaptačního procesu je nový zaměstnanec seznamován s firemními pravidly, politikou, procedurami apod. Většinou dostane informace o firmě, o jednotlivých odděleních a o pracovní skupině. Ačkoliv obsah adaptace (zmněný v oddíle 4.4.1) je důležitý, ani její proces nesmí být ignorován. Příliš často se orientační program skládá z vyplnění mzdového listu a přehledu zaměstnanecké politiky s manažery nebo reprezentanty personálního oddělení. I když jsou tyto aktivity důležité, noví zaměstnanci mají pouze malé možnosti pokládat otázky, být v kontaktu se svými kolegy a manažery,

nebo se seznámit s firemní kulturou, produkty a službami. (srov. Noe a kol., 2008, s. 327) V ideálním případě by měl být vytvořen a dodržen následující plán adaptace.

Před nástupem do zaměstnání

Vlastní proces adaptace přirozeně navazuje na poslední fázi výběru nového pracovníka. Koubek v tomto smyslu hovoří o fázi přijímání pracovníků, která „představuje řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2007, s. 189) Taktéž Stýblo zdůrazňuje, že se rozhodně vyplatí, pokud i po příslibu nástupu do práce, zůstaneme s uchazečem stále v kontaktu. (srov. Stýblo, 2001, s. 6) V ideálním případě by měl tedy proces adaptace začít poté, co jedinec přijme nabídku k zaměstnání. Jak uvádí Hroník, výběrové řízení nekončí rozhodnutím. Nejenže v následujících měsících by měla být vyhodnocena úspěšnost výběru, ale informace od uchazečů mohou posloužit také jako podklady pro další vzdělávání nebo řízení kariéry. Je třeba si také uvědomit, že někdy mohou od vyslovení rozhodnutí po skutečný nástup do zaměstnání uplynout až 3 měsíce. Tuto dobu by měla firma považovat za součást procesu adaptace a přistupovat k ní systematicky: motivovat budoucího zaměstnance, vtahovat ho do fungování podniku, aby se nestalo, že vybraný uchazeč nastoupí třeba jinam. (srov. Hroník, 2007, s. 335) Koubek doporučuje, aby byl v období před nástupem do zaměstnání udržován kontakt budoucího pracovníka s bezprostředním nadřízeným nebo personálním útvarem, který mu může případně pomoci s řešením některých osobních problémů (např. ubytování) či poskytovat další potřebné informace. (srov. Koubek 2007, s. 199) Budoucímu pracovníkovi by se mělo připravit jeho pracovního místa a potřebné pracovní pomůcky a zajistit informování spolupracovníků o příchodu nového kolegy s žádostí o jeho přátelské přijetí. Dále by měl být vypracován plán, jak bude vypadat zaměstnancův první den a kdo jej bude mít na starost, který může být součástí výše zmíněného adaptačního programu (viz podkapitola 4.4). V neposlední řadě by mu měly být poskytnuty klíčové písemné materiály, jako je například zaměstnanecká příručka. (srov. Branham, 2004, s. 149) O té bych se nyní ráda krátce zmínila.

Příručka pro nové zaměstnance

Vhodným nástrojem v počátku procesu adaptace (buď již před nástupem nebo první den v zaměstnání) je věnování příručky či informačního/orientačního balíčku novému

zaměstnanci. Tato příručka by měla zaměstnanci poskytnout srozumitelný přehled o tom, co je potřeba k výkonu práce znát. Armstrong navrhuje, že by mohla obsahovat následující:

- „Stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení;
- Základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění;
- Odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a plat a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky;
- Nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;
- Udělování volna;
- Podniková pravidla;
- Disciplinární postupy;
- Postupy pro přiznávání kvalifikace;
- Postup při stížnostech;
- Postup při povyšování pracovníků;
- Odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů;
- Možnosti vzdělávání a výcviku;
- Otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- Zdravotní péče a první pomoc;
- Možnosti stravování a občerstvení;
- Sociální program a péče o pracovníky;
- Pravidla pro telefonování a korespondování;
- Pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu);
- Cestovné a diety.“ (Armstrong, 2007, s. 397–398)

První den

První den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání je z hlediska adaptace jedním z nejdůležitějších. Pro valnou většinu zaměstnanců začíná tento den na oddělení lidských zdrojů, kde jej čekají různé formuláře k vyplnění a jiné administrativní záležitosti. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 14) Z hlediska formálních náležitostí přijímání by měl být nejdříve zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi vyplývajících z pracovního poměru v organizaci a z povahy práce na příslušném pracovišti. Jestliže tak již nebylo učiněno dříve, měl by mít zaměstnanec možnost prostudovat a prodiskutovat pracovní smlouvu

před jejím následným podepsáním. (srov. Koubek, 2007, s. 189) Podle § 31 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je zaměstnavatel povinen před uzavřením pracovní smlouvy „seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.“ (Zákoník práce § 31, 2011) Nadřízený nebo personalista by si měl se zaměstnancem promluvit také o důležitosti jeho práce pro úspěch celé společnosti, stanovit konečné formy konkrétních výsledků v souladu s dosahováním přiměřených výkonů a vyjasnit si oboustranná očekávání. (srov. Branham, 2004, s. 149) Měl by se také snažit vytvořit o firmě příznivý dojem a představit ji novému zaměstnanci jako dobré místo k práci. Předávaný dojem by však měl být co nejpravdivější, protože jedinec stejně brzy objeví pravdu sám a mohl by být zklamaný. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 13) S tím úzce souvisí uzavření psychologické smlouvy zmíněné v oddíle 4.1.2, které vedle pracovní smlouvy hraje také významnou roli. V závislosti na povaze práce by měl zaměstnanec absolvovat vstupní lékařskou prohlídku již před nebo brzy po nástupu do práce. Dalším důležitým krokem je zařazení do personální evidence. Nezbytnou součástí, která je ale často opomíjena, je uvedení na pracoviště. Personalista by měl přijímaného zaměstnance doprovodit na jeho pracoviště a formálně jej představit jeho přímému nadřízenému. (srov. Koubek, 2007, s. 190–191) Podle Armstronga má toto **uvedení na pracoviště** pět hlavních cílů:

- „Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;
- Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci v organizaci;
- Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;
- Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává;
- Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.“ (Armstrong, 2007, s. 399)

Zároveň se zaměstnanci dostane dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od jeho budoucího bezprostředního nadřízeného. (srov. Koubek 2007, s. 199) Zaměstnanec by měl dostat informace o sociálně hygienických podmínkách a být seznámen s předpisy o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. (srov. tamtéž, s. 191) Podle § 133 Zákoníku práce odst. 1. písm. e) je povinností zaměstnavatele „zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany

zdraví při práci, které doplňují jejich kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jejich práce a pracoviště; pravidelně ověřovat jejich znalost a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování.“ (Zákoník práce § 133, 2011) Dále je proveden po organizaci, kde je mu ukázáno, kde najde například kopírku, lékárníčku, toalety, kuchyňku, mzdové a jiné oddělení. (srov. Branham, 2004, s. 149–150) Na závěr je potom doveden na místo, kde bude vykonávat svou práci. Nadřízený jej seznámí s nejbližšími spolupracovníky a představí mu jeho instruktora, školitele či mentora, v případě, že je to potřeba. Dále jsou mu předány a přiděleny nezbytná zařízení a pomůcky potřebné pro výkon práce. Závěrem jsou mu přiděleny první pracovní úkoly a je vhodné pracovníka povzbudit a popřát mu hodně úspěchů v práci. (srov. Koubek, 2007, s. 191) Je užitečné mít kontrolní seznam všech věcí, který by měl nadřízený či personalista zmínit, aby na žádnou důležitou věc nezapomněl. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 14) Je možno zvážit, zda neuspořádat uvítací party na novém pracovišti, s podáváním kávy a sladkého pečiva, popřípadě zorganizovat hromadný oběd celého oddělení nebo týmu. Další možností je zorganizování schůzky spolu s několika jinými novými zaměstnanci a několika zkušených kolegů, kde se může pohovořit o historii společnosti, jejím zaměření, kultuře společnosti, vzájemných očekáváních a o tom, jak v zaměstnání uspět. Je vhodné umístit uvedené informace také na interní webové stránky firmy, kde do nich mohou noví zaměstnanci nahlížet podle svých potřeb. (srov. Branham, 2004, s. 149–150) V současnosti jsou například k dispozici počítačové programy nebo on-line nástroje, které pomohou firmě a jejím novým zaměstnancům vykonávat běžné pracovní úkoly jako třeba nastavit si e-mailový účet, distribuci on-line zaměstnanecké příručky, vyplňování důležitých dokumentů týkajících se daní nebo odměn a harmonogram orientačních schůzek. To umožňuje strávit více času orientace interakcí mezi novými zaměstnanci a manažery, zároveň se získáním informací o firemní kultuře, produktech a službách. (srov. Noe a kol., 2008, s. 327–328) Noe a kol. dále uvádí **zásady, jejichž dodržení vede k tomu, že bude orientační program co možná nejúspěšnější:**

- „Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby se ptali.
- Program zahrnuje informace jak o technických, tak o sociálních aspektech práce.
- Orientaci nového zaměstnance má na starosti manažer.
- Vyhýbá se ponižování nebo zesměšňování nového zaměstnance.
- Dochází k formálním i neformálním interakcím mezi manažery a kolegy.

- Programy zahrnují pomoc při stěhování (jako například hledání domu, informační schůzky na obci pro zaměstnance a jejich druhy/družky).
- Zaměstnanci se dozvídají informace o produktech, službách a zákaznících firmy.“ (Noe a kol., 2008, s. 328)

Nejlepší příležitostí k tomu, aby se zaměstnanci cítili cenění a důležití, je využití hned prvních dnů po nástupu do zaměstnání. Branham zmiňuje **originální způsoby přivítání některých firem:**

- „Posílají jim domů dárkové koše ještě před jejich nástupem.
- Dávají na jejich pracovní stůl pečivo nebo sladkosti, aby přiměly ostatní zaměstnance zastavit se u nového kolegy, představit se a přivítat ho na palubě.
- Přidělují průvodce, kouče z řad kolegů nebo mentory, kteří mají nově přijaté zaměstnance provést prvními týdny v novém zaměstnání a pomoci jim zvyknout si na nové prostředí.
- Školí manažery, jak zvládnout první dny nově přijatých zaměstnanců, aby poznali, že si jich cení a že jejich výkon je zásadní pro úspěch společnosti, a zároveň jasně pochopili, co se od nich očekává.
- Rozvrhují formální orientační schůzky do delšího časového období, aby nově přijatí zaměstnanci nebyli zavaleni více informacemi, než kolik mohou během prvních dní v práci vstřebat.“ (Branham, 2009, s. 151)

První týden

Nový zaměstnanec by měl absolvovat několik pohovorů se svým nadřízeným, spolupracovníky či odborníky, učit se kam, kdy a na koho se obrátit v souvislosti s výkonem své práce. Podílet se na plánování svých úkolů a začleňovat se do skupiny spolupracovníků. (srov. Koubek 2007, s. 200) Přímý nadřízený by měl novému zaměstnanci vysvětlit, jaký pracovní výkon oceňuje a naopak. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 14) Je také možné vytvoření páru – nový zaměstnanec a respektovaný zkušený pracovník, jež by mu byl poradcem, instruktorem i dozorem. Čas od času lze uskutečnit neformální setkání s personálním manažerem a na konci týdne provést neformální zhodnocení. (srov. Branham, 2004, s. 150–151)

První měsíc

Mělo by docházet k postupnému plnění všech běžných povinností pracovního místa. Nový zaměstnanec by měl absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod aj. Každý týden by se mělo konat formální setkání s bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního oddělení za účelem zhodnocení dosavadního průběhu adaptace a řešení případných problémů. (srov. Koubek 2007, s. 200)

Tři měsíce

Mělo by dojít k postupnému plnění všech úkolů pracovního místa. Nový pracovník by mohl absolvovat další krátká školení týkající se např. zlepšování pracovního výkonu, odměňování, technologií. (srov. tamtéž, s. 200) Měla by probíhat pravidelná setkání s bezprostředním nadřízeným, při kterých jsou zhodnoceny zaměstnancovy pracovní výkony a vyjasněno splnění či nesplnění vzájemných očekávání. U příležitosti tříměsíčního výročí (zpravidla konce zkušební doby) by mělo dojít k provedení kontroly pracovních výkonů, jichž bylo dosaženo, tak jak byly stanoveny první den. Na základě tohoto hodnocení může dojít ke zrušení pracovního poměru, úpravě mzdy, stanovení nových pracovních cílů atd. Zaměstnanec také může změnit popis jeho pracovní pozice, pokud je zastaralý a již neodpovídá současným probíhajícím činnostem. (srov. Branham, 2004, s. 151)

Šest měsíců

Pakliže není proces adaptace rozvržen pouze do tří měsíců, jsou následující aktivity provedeny až v období šesti měsíců po nástupu. Proces adaptace se uzavírá a dochází k jeho vyhodnocení. Součástí závěrečného hodnocení může být např. test zjišťující úroveň požadovaných znalostí potřebných k výkonu práce či znalostí vnitřních pravidel organizace. K posouzení adaptovanosti se při hodnocení adaptačního procesu používají subjektivní a objektivní kritéria zmíněná v oddíle 4.1.3. Přímý nadřízený či personalista hodnotí zaměstnancův pracovní výkon, splnění cílů a očekávání, projednávají se další plány a postup jeho profesního a sociálního rozvoje. (srov. Koubek 2007, s. 200) Čas a energie vložená do dalších neformálních schůzek s charakterem „kontroly“ nebo „nápravy postupů“, budou pro zaměstnance signálem, že je důležitý pro úspěch celého podniku. (srov. Branham, 2004, s. 151)

Ačkoliv plán adaptace umožňuje stanovit přesné kroky postupu při začleňování nového pracovníka do organizace, nesmíme zapomínat, že adaptace je dlouhý a komplexní proces, který je ovlivňován řadou faktorů (viz oddíl 4.1.4). Některé z nich lze ovlivnit

přímo, jiné jsou prakticky mimo dosah působnosti subjektů adaptačního procesu, avšak je třeba s nimi počítat.

Cílem adaptačního procesu a potažmo každé organizace v oblasti řízení lidí je identifikovaný pracovník. Zaprvé, jde o identifikaci pracovníka s organizací, kdy se pracovník ztotožní se zájmy a hodnotami organizace, a která se projevuje v chování pracovníka, v jeho úsilí maximálně přispět svojí činností k úspěchu organizace. Zadruhé, se jedná o identifikaci člověka s prací, čímž se rozumí jeho vnitřní ztotožnění s prací. Obecně se předpokládá, že míra identifikace s organizací a prací pozitivně ovlivňuje pracovní chování a psychiku člověka, má vliv na jeho motivaci k práci, pracovní zaujetí a výkon. (srov. Kocianová, 2010, s. 20–21) Špatně provedená či vůbec neprovedená adaptace může negativně ovlivnit motivaci, pracovní spokojenost a tím i výkon pracovníka, což může mít za následek i odchod zaměstnance z firmy. Či řečeno podle Carutha, rozdíl mezi dlouhodobým pracovním úspěchem a rychlým odchodem z firmy často závisí na efektivní orientaci zaměstnanců. (srov. Caruth a kol., 2010, s. 12)

5 Souvislost s fluktuací

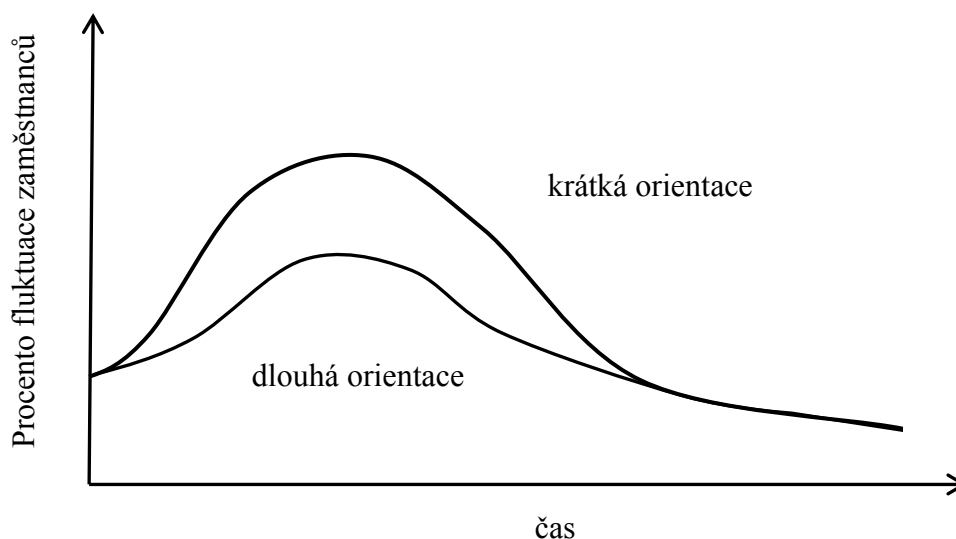
Ačkoliv existuje souvislost mezi adaptací a motivací pracovníka, zvýšenou nemocností, jeho výkonem apod., jedná se pouze o signály, které upozorňují na pracovní nespokojenost, a které nejsou tak radikální jako odchod jedince z podniku. Proto mě zajímají právě příčiny a důsledky fluktuace, která je konečným řešením, které většinou nelze zvrátit. Nechtěla bych tím nicméně tvrdit, že by výše jmenovaným prvotním signálům nespokojenosti neměla být věnována pozornost. Právě ony mohou upozornit na první nedostatky a být klíčem k řešení.

Výběr nových pracovníků, jejich následná adaptace a zaškolování je časově a především finančně náročná aktivita. Je třeba započítat jak náklady za nábor a výběr, tak náklady spojené s vytvářením nových osobních spisů, výplatních listin, poskytování odborné přípravy, pracovních pomůcek aj. (srov. Werther, Davis, 1992, s. 245), proto by měly být prováděny opravdu pečlivě a s patřičnou pozorností. Hroník zmiňuje možná **úskalí adaptace**, na která by si měli dát nadřízení a personalisté pozor a snažit se jim vyhnout. Patří mezi ně:

- „Přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby (nástupu);
- Pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem pracovníka;
- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu (již mnozí předtím si na tom „vylámali zuby“), který následně poznamená výkon. Často se projevuje jako „mýtus zkoušky ohněm“, nebo „mýtus hození do vody“;
- Podcenění či nezájem – „nejsme v mateřské školce“.“ (Hroník, 2007, s. 337)

Právě nedostatky v adaptačním procesu stojí za většinou odchodů probíhajících od tří do jedenácti měsíců od nástupu. (srov. tamtéž, s. 115) Souvislost orientace s fluktuací znázorňuje graf 3.

Graf 3: Fluktuace zaměstnanců v závislosti na délce orientace (podle Werther, Davis, 1992, s. 247)



Po krátkém čase (řádově několik týdnů) obě křivky splývají, protože orientační programy už nemají velký vliv na fluktuaci u zaměstnanců, kteří pracují u firmy déle. (srov. Werther, Davis, 1992, s. 246)

Každá změna pracovní pozice zaměstnance je spojena s **náklady pro podnik**. Do těchto nákladů se podle Lubasové promítá:

- „Nízká produktivita pracovníka v rámci průběhu adaptačního procesu;
- Zvýšení nákladů při přidělení práce jinému pracovníkovi;
- Náklady na nábor a výběr nového pracovníka;
- Náklady na zácvik a trénink.“ (Lubasová, 2001, s. 106–107)

Branham, který se zabývá problematikou odchodu zaměstnanců, tvrdí, že „fluktuace zaměstnanců není jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, který může trvat dny, týdny a někdy i roky, dokud se zaměstnanec konečně rozhoupe k odchodu (pokud tak vůbec učiní).“ (Branham, 2009, s. 24) Z toho také vyplývá, že zaměstnavatel, pokud chce, může do tohoto procesu kdykoliv vstoupit a zvrátit negativní směřování ve svůj prospěch. Užitečnou radou proto je, požádat nového zaměstnance, aby slíbil, že vyhledá personalistu nebo svého nadřízeného a promluví si s ním předtím, než se rozhodne od společnosti odejít. (srov. Branham, 2004, s. 150) „Zřejmými ranými signály odcizení jsou absentismus, nedochvilnost nebo chování, které naznačuje zvýšenou negativitu.“ (Branham, 2009, s. 24) Tyto negativní signály se zpravidla objeví po nějaké významnější události, která přiměje zaměstnance zamyslet se nad důvody své oddanosti organizaci. Mezi takové události patří

například: uvědomění, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo slíbeno; opominutí při povyšování; zjištění, že společnost dělá něco neetického a další. (srov. tamtéž, s. 24–25) Jestliže například přijímáme vedoucího a hned v prvních měsících od něho očekáváme výrazné zlepšení hospodářské situace, navíc za špatného dosavadního stavu, který již nelze ovlivnit, vede to k mnoha nedorozuměním. (srov. Stýblo, 2001, s. 5)

Na základě důvodů odchodu uváděných ve výstupních zprávách našel Branham 7 hlavních původních (skrytých) **příčin k odchodu**:

1. „Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání;
2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
3. Nedostatečné koučování a zpětná vazba;
4. Příliš málo příležitostí růstu a dalšího povyšování;
5. Pocit nedocenění a neuznání;
6. Stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem;
7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení.“ (Branham, 2009, s. 40)

Tyto příčiny poukazují na to, jak je velmi důležitá efektivní a otevřená komunikace ve firmě, která by pomohla tomu, aby uvedené problémy vypluly na povrch (aby se pocity zaměstnance dostaly k zaměstnavateli) a začaly se řešit. Příliš častý je naprosto jednostranný přístup, kdy organizace produkuje značné množství informací směrem k zaměstnanci, ale opomíjí základní otázku, jak tyto její snahy vnímají zaměstnanci. (srov. Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 125) Zaměstnanec by měl být přesně seznámen s náplní své práce a všemi pravdivými skutečnostmi. Jestliže by byli zaměstnanci nalákáni na jakési ideální podmínky, pak by to zcela jistě vedlo ke zklamání vysokého očekávání po setkání s pracovní realitou. Významnou roli zde hraje psychologická smlouva zmíněná výše v oddíle 4.1.2. Z uvedených důvodů také vyplývá požadavek na poskytování zpětné vazby a rozhovorů se zaměstnanci, které jim dodají větší pocit důležitosti pro firmu a celkové poskytování péče a příležitostí pro rozvoj, což nás vrací na začátek této práce. Závěrem této kapitoly by tak měla být apelace na to, aby v případě, že adaptační proces skončí odchodem zaměstnance z podniku, mělo by dojít ke kritickému pohledu dovnitř organizace ve snaze najít chybu, které by se příště dalo nějak předejít. O takovouto kritickou analýzu průběhu adaptačního procesu se pokusím v následující části práce, ve které tento rozebírám ve společnosti TESCO SW. Nejdříve bych ale chtěla popsat metody, které jsem k analýze zvolila.

B Metodologická část

Spolupráce se společností TESCO SW a.s. probíhala od 1. 11. 2010 do 1. 3. 2011. K provedení analýzy adaptačního procesu v TESCO SW jsem ke sběru dat zvolila techniku zúčastněného pozorování, analýzu dokumentů a polostrukturovaný rozhovor. Následně uvádím krátký popis každé techniky.

Zúčastněné pozorování

Dle Dismana je zúčastněné pozorování nástrojem k pochopení a porozumění situace. (srov. Disman, 2006, s. 305) S tímto cílem jsem prováděla zúčastněné pozorování vždy v den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání. Při svém pozorování jsem vycházela z popisu prvního dne uvedeného v podkapitole 4.6. V období mé spolupráce s TESCO SW proběhlo toto pozorování celkem pětkrát, z čehož dvakrát nastupovali dva zaměstnanci zároveň. Při svém pozorování jsem sledovala, jak probíhá organizace prvního dne pro tyto zaměstnance od jejich příchodu do společnosti, přes absolvování vstupních školení, představování a uvádění na pracoviště až po předání jejich nadřízenému, který jim zadal první pracovní úkoly. V tento okamžik mé pozorování končilo, jelikož moje přítomnost by rušila ostatní spolupracovníky.

Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor s personální referentkou, která organizuje nábor a přijímání nových zaměstnanců, jsem zvolila především kvůli potřebě vhledu do dané problematiky od erudované osoby. Polostrukturovaný rozhovor se dle Hendla vyznačuje jasně daným účelem, určitou osnovou a poměrně velkou pružností při získávání informací. (srov. Hendl, 2005, s. 164) Polostrukturovaným rozhovorem, který se v průběhu přizpůsobuje respondentovým odpovědím, jsem chtěla také předejít úniku důležitých informací, které bych při formulaci uzavřených otázek mohla přehlédnout. Taktéž dotazovaný není při svých odpovědích striktně omezen, tak jako tomu je u strukturovaného rozhovoru. Dotazovaný totiž nevybírá z předem připravených možností odpovědí, ale jsou voleny otevřené otázky tak, aby se výzkumník co nejvíce dozvěděl.

Obsah otázek jsem rámcově vybrala předem (viz Příloha 1), abych neopomněla žádnou důležitou oblast, nicméně jsem je mohla v průběhu rozhovoru doplnit či dle situace zaměřit na určitou dotazovanou problematiku, na kterou jsem dostala nedostačující odpověď. To mi také umožnilo bezprostředně reagovat na odpovědi dotazované osoby a

ptát se na jejich upřesnění. Otázky pro rozhovor s personální referentkou byly zvoleny tak, abych zmapovala průběh adaptačního procesu od jeho počátku – před vstupem do zaměstnání, až po jeho ukončení – po třech měsících, tak jak období adaptace vymezuje Stýblo (2003, s. 70) v podkapitole 4.1. Zajímalo mě, jaké aktivity jsou uplatňovány, aby se snížil stres nového zaměstnance ze vstupu do nového zaměstnání, o kterém hovoří např. Kociánová (2010, s. 131) v podkapitole 4.3. Chtěla jsem zjistit, zda je proces adaptace organizací předem naplánován – zda je vypracován program či plán adaptace, jak je uvedeno v podkapitole 4.4 a 4.6. Chtěla jsem také vědět, jak probíhá první den nového zaměstnance – zda je organizováno nějaké školení či zda je novému zaměstnanci přidělen někdo, na koho se může v případě potřeby při řešení problému či nejasnosti obrátit, ve srovnání s popisem prvního dne v podkapitole 4.6. Dále mě zajímalo, jak probíhá komunikace s novým zaměstnancem – zda, dostává zpětnou vazbu o průběhu svého procesu adaptace, zda má možnost se k němu vyjádřit, zda je prodiskutován jeho budoucí osobní růst, ve srovnání s popisem formálních i neformálních hodnocení v průběhu procesu adaptace v podkapitole 4.6.

Během rozhovoru jsem odpovědi systematicky zaznamenávala jejich zápisem.

Analýza dokumentů

K ucelenému poznání a rozkrytí dalších souvislostí průběhu adaptačního procesu jsem využila studium dokumentů společnosti. Tím jsem získala informace, které doplnily již získané informace jednak od personální referentky o obsahu adaptačního procesu ve společnosti a jednak získané pozorováním. Jednalo se o tyto dokumenty: Dokument o struktuře zaměstnanců (dle počtu, věku, pohlaví, nástupů, odchodů), Dokument o firemní kultuře, Organizační schéma, Vzorová šablona pro plán adaptace a aktuální webové stránky společnosti.

V následující části práce popíši výsledky, jichž jsem dosáhla za použití výše zmíněných technik a navrhnu opatření, pomocí kterých by se dal adaptační proces ve společnosti TESCO SW zefektivnit.

C Empirická část

V této části práce bych se chtěla zabývat analýzou stavu adaptačního procesu ve společnosti TESCO SW, který budu konfrontovat s teoretickými poznatky rozebíranými v předchozích částech této práce.

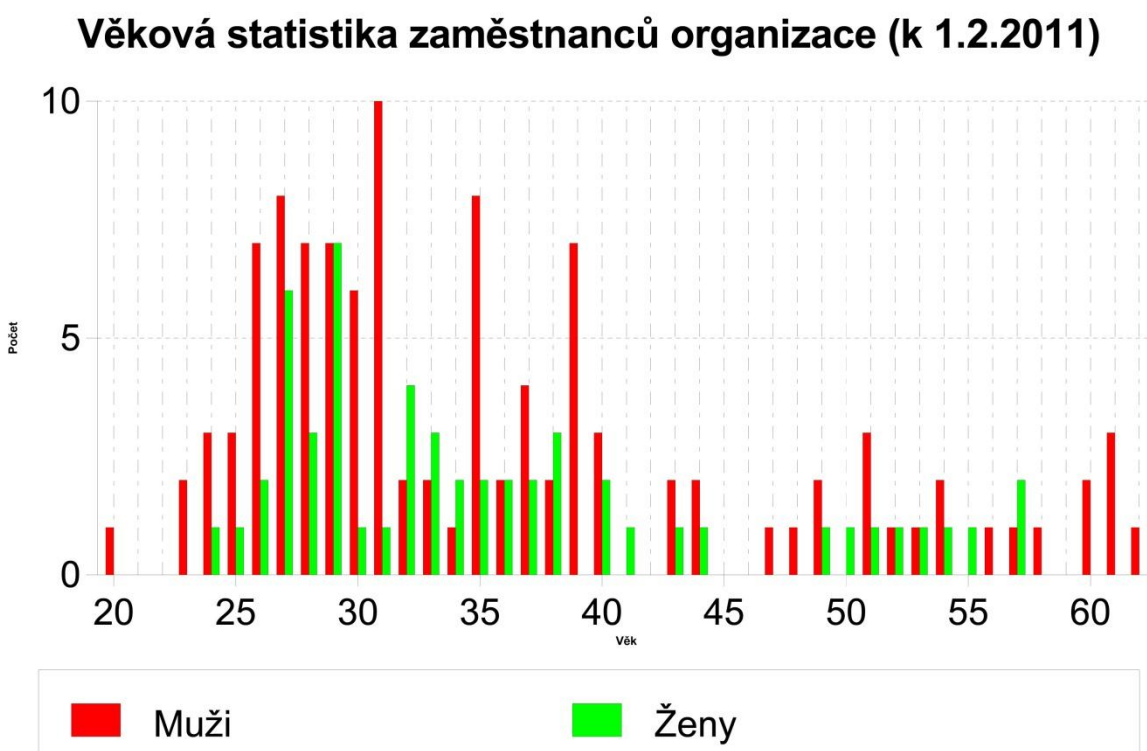
6 Stručná charakteristika společnosti TESCO SW

Společnost TESCO SW a.s. se sídlem v Olomouci je jednou z nejvýznamnějších firem působících v oblasti informačních technologií ve svém regionu i v ČR. Zaměřuje se na vývoj, výrobu a implementaci software a poskytování komplexních služeb v oblasti IT. Historie společnosti TESCO SW a.s. sahá až do roku 1991, kdy byla založena společnost TESCO, spol. s r.o., společnost softwarových a obchodních služeb. (srov. O společnosti, 2011)

Společnost TESCO SW měla k 1. 2. 2011 163 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Počet zaměstnanců za poslední 2 roky stoupl o 20 osob (viz Graf 4), což souvisí s neustálým úspěšným růstem firmy. Společnost rovněž zaměstnává studenty partnerských vysokých škol, jejichž počet se mění dle potřeb společnosti. Společnost TESCO SW lze v souladu s tím, jak podniky vymezuje Stýblo, na základě doporučení Evropské komise, zařadit mezi středně velké podniky, což jsou takové, které mají mezi 50–250 zaměstnanci. (srov. Stýblo, 2003, s. 11) Stýblo dále také tvrdí, že „malé a střední podniky by měly zúročit jednu ze svých hlavních výhod – jednoduchou a přehlednou strukturu řízení organizace, umožňující pracovat s krátkými informačními toky, takže mohou být pružnější a poskytovat individualizované služby.“ (tamtéž, s. 12)

Ve společnosti TESCO SW pracují převážně vysokoškolsky vzdělaní lidé, dvě třetiny zaměstnanců tvoří muži. Průměrný věk zaměstnanců je 35 let. Podrobnější rozložení zaměstnanců dle pohlaví a věku ukazuje graf 4.

Graf 4: Počet zaměstnanců dle věku a pohlaví



Procentuální profesní složení pracovníků společnosti TESCO SW a.s. je následující:

- 47% Pracovníci vývoje;
- 24% Pracovníci implementace a podpory;
- 9% Pracovníci infrastruktury;
- 8% Ekonomičtí pracovníci;
- 8% Řídící a administrativní pracovníci;
- 4% Pracovníci obchodu. (srov. Organizační struktura, 2011)

Ročně je do společnosti TESCO SW přijímáno průměrně 20 nových zaměstnanců. Nejčastěji obsazovanými pozicemi jsou programátor, implementátor a analytik. Výběrové řízení probíhá zpravidla ve 3 kolech, kdy v prvním kole proběhne pohovor s personální referentkou, uchazeč vyplní odborný test a test týmových rolí. V druhém kole je opět přítomna personální referentka, dále zkušený pracovník/spolupracovník či budoucí nadřízený. Hodnotí se hlavně odborné znalosti na základě vyhodnocení odborného testu a vyjasní se vzájemná očekávání. Třetí kolo je spíše formální, kdy poslední slovo ohledně výběru má generální ředitel.

Zaměstnanci jsou přijímáni nejprve na tzv. zkušební dobu, která je stanovena na tři měsíce. Nejčastěji jsou přijímáni vysokoškolští absolventi, jejichž adaptace je s ohledem na Stýbla (viz oddíl 4.1.4) poměrně dobrá. Ačkoliv nemají takový dostatek pracovních či životních zkušeností, popřípadě ještě ne zcela vyžrálou osobnost, jsou zpravidla velmi pružní, co se týká změn, nemají pevně zafixované pracovní návyky a postoje, takže si je firma může „přetvořit dle obrazu svého“. A taktéž paměť a myšlení jsou zcela adaptabilní. (srov. Stýblo, 1994, s. 115) Zajímavá je také skutečnost, že nejdůležitějším faktorem motivovanosti absolventů nastupujících do firem po ukončení školy je při hledání zaměstnání nabídka profesního růstu, následována imagem společnosti a atraktivitou zastávané pracovní pozice. (srov. Stýblo, 2008, s. 121) V následující tabulce 2 jsou shrnuty nástupy a odchody zaměstnanců v posledních dvou letech.

Tabulka 2: Průměr nástupů a odchodů zaměstnanců za poslední 2 roky

Období	Nástupy	Odchody	Rozdíl
2009	19	9	10
2010	23	13	10
2011 (do 31. 1. 2011)	2	3	-1

Z odchozích zaměstnanců byl třem z nich ukončen pracovní poměr ve zkušební době ze strany společnosti, dvěma zaměstnancům uplynula sjednaná doba, jeden zaměstnanec odešel do důchodu, ostatní odchody byly dohodou. Jestliže třem zaměstnancům byl zaměstnavatelem ukončen pracovní poměr ve zkušební době, lze z toho vyvodit, že chyby vznikly buď v procesu výběru, kdy byl vybrán nevhodný či nepřizpůsobivý zaměstnanec, nebo v procesu adaptace.

7 Popis prvního dne na základě zúčastněného pozorování

Nový zaměstnanec je v den nástupu, po příchodu do podniku, přivítán personální referentkou a pozván do salónku, kde proběhne vstupní informační školení. V rámci tohoto školení, které trvá až hodinu, je seznámen s celou řadou věcí. Následně jmenované činnosti neprobíhaly vždy v jednotném pořadí, nicméně je uvádím v pořadí nejčastěji prezentovaném. Na začátku je novému zaměstnanci poskytnut papír a tužka, aby si mohl zapisovat, co jej zajímá a je povzbuzen k tomu, aby se ptal, kdykoliv nebude čemukoliv rozumět. Nejprve je mu krátce představena společnost TESCO SW, její záměr, to čím se zabývá a je mu vysvětleno, jak probíhá úzká spolupráce s dalšími subjekty, jako je Regionální centrum Olomouc a Moravská vysoká škola Olomouc. Dále je mu předáno heslo a zaměstnanecká přístupová karta, která slouží ke vstupu do budovy, do jednotlivých kanceláří a k přístupu do počítače. Je seznámen s pracovním řádem, ze kterého pro něj vyplývají různá práva i povinnosti. Dále je detailně seznámen s pracovní dobou, evidencí docházky, prací přesčas, možnostmi čerpání dovolené a neplaceného volna, postupem při pracovní neschopnosti a s možnostmi ukončení pracovního poměru. Poté dostane vytištěné schéma aktuální organizační struktury, kde jsou mu představeny jednotlivé úseky a jejich vedoucí a jiné důležité kontaktní osoby. Je mu podrobněji vysvětlena činnost sekretariátu a služby, kterých tam může využívat (skartace, archivace smluv, výdej kancelářských potřeb aj.) Poté obdrží papír se zasedacím pořádkem v kanceláři, ve které bude pracovat, a kde je zaznačeno jeho pracovní místo, takže se může zvlášť podívat na jména kolegů sedících vedle něj. Na archu papíru, který je mu také dále předán, je vytisknut náhled na firemní intranet, je mu vysvětleno, že slouží k ukládání firemních dokumentů a popsáno, co všechno tam může najít. Na daném papíře jsou také zvýrazněna některá místa (složky s dokumenty), kterým by měl zaměstnanec věnovat zvýšenou pozornost či si je prostudovat, např. směrnice, firemní politiky, zejména politiku environmentální. Tato „politika určuje zásady společnosti jako celku a definuje strategické cíle ve vztahu k životnímu prostředí. Přihlíží k environmentálním aspektům podnikání s přímým dopadem na všechny činnosti společnosti: úspora všech druhů energií; odpadové hospodářství; výchova zaměstnanců k trvale udržitelnému rozvoji a vývoj a nabídka softwaru, který má pozitivní dopad na životní prostředí.“ (srov. Environmentální politika, 2011) Dále je nový zaměstnanec seznámen s etickým kodexem a firemní kulturou. Krátce je pohovořeno i o firemních akcích a jsou mu nastíněny možnosti dalšího firemního vzdělávání. Je seznámen se

zaměstnaneckými benefity a s možnostmi stravování v blízkém okolí. Jestliže se to zaměstnanec týká (záleží na obsazované pozici), jsou mu předány informace o organizaci pracovních cest a užívání firemního automobilu. Je mu vysvětleno, jaké dokumenty jsou potřebné k vstupní zaměstnanecké lékařské prohlídce, kde a jakým způsobem tato prohlídka probíhá. Následně nový zaměstnanec vyplní osobní dotazník kvůli archivaci a dalšímu použití osobních údajů, daňové prohlášení pro mzdovou účetní a předloží kopie některých dokumentů (např. diplomů nebo certifikátů). Poté je seznámen s popisem své role, a jestliže nebyla podepsána pracovní smlouva dříve před nástupem do zaměstnání, dojde k jejímu podpisu. Tímto je vstupní informační školení ukončeno a je poskytnut prostor pro doplňující otázky.

Následuje školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO), které nařizuje zákon. Toto školení trvá zhruba čtvrt hodiny a provádí jej mzdová účetní, která taktéž kontroluje správnost daňového prohlášení. Při tomto školení je zaměstnanec seznámen s předpisy BOZP a PO, domovním řádem budovy TESCO SW, užíváním elektrických zařízení a hlášením závad. Je upozorněn na zvýšenou opatrnost v případě, že je mokrá podlaha nebo při manipulaci ve výškách. Dále je poučen o tom, jak se má chovat na pracovišti, jak má kontrolovat pracoviště před odchodem, jak jezdit výtahem či jak postupovat při pracovním a nepracovním úrazu. Je informován o možnostech kouření mimo pracoviště a zákazu požívat omamné látky v pracovní době. Je stručně seznámen s evakuačním plánem a únikovými cestami. Dostane také informace o tom, kde se nachází lékárnička, kde jsou umístěny hasicí přístroje a hydranty a jak jich případně použít. Jsou mu připomenuta důležitá telefonní čísla 150, 155, 158, 112, postup při první pomoci a lékařském ošetření zraněného. Na závěr tohoto školení svým podpisem zaměstnanec stvrdí, že se jej zúčastnil.

Poté již následuje provedení nového zaměstnance společností a jeho uvedení na pracoviště, což opět provádí personální referentka. Ta jej nejprve provede po firmě, ukáže mu, kde najde sociální zařízení, kuchyňku, salóňky pro porady a schůzky. Zavede jej do mzdového oddělení, kde jej představí a zároveň mu představí dané pracovníky a vysvětlí, s čím mu mohou pomoci. Následně jej zavede na sekretariát, kde jej taktéž představí a je mu představena i sekretářka generálního ředitele, která mu předá drobné kancelářské potřeby (blok, propisky). Dále je zaveden na úsek ITI (IT infrastruktura), kde taktéž proběhne představení a je mu zřízeno nové konto uživatele a nastaven přístup do počítače. Nakonec je zaměstnanec zaveden na místo svého pracoviště, kde je opět představen

spolupracovníkům a předán svému nadřízenému. Personální referentka mu popřeje hodně úspěchů v práci a rozloučí se s ním. V tomto okamžiku moje pozorování končilo.

8 Zjištění z rozhovoru s personální referentkou

Podkladem pro rozhovor s personální referentkou byly otázky, viz Příloha 1. Z rozhovoru vyplynula následující zjištění.

Před nástupem do zaměstnání

S většinou nově nastupujících zaměstnanců je udržován kontakt již před nástupem do zaměstnání přes e-mail nebo telefon. Jsou jim poskytovány převážně organizační informace týkající se nejčastěji možného data nástupu. Nový zaměstnanec před nástupem do zaměstnání neobdrží uvítací dopis/e-mail.

První den

V den nástupu jsou novému zaměstnanci poskytnuty informace personálního rázu, školení BOZP a OP a poté je zaměstnanec předán nadřízenému do svého úseku. Největší důraz je při nástupním školení kladen na firemní kulturu a pravidla.

Pro snížení adaptačního stresu pracovníků jsou využívány osobní pohovory či neformální zastavení se na chodbě. Informace o příchodu nového zaměstnance, odchodu či jiné změny zasílá personalistka e-mailem cca 20 lidem, kterých se tato skutečnost bezprostředně týká (vedoucí pracovníka, mzdová účtárna aj.). Vedoucí pak většinou svolá poradu, kde se nový člověk představí.

Pro každého nového zaměstnance je vypracován adaptační program zkušebního období (v Příloze 2 je vzorová šablona) dle pozice, na kterou člověk nastupuje. Odborní pracovníci vytvořili vzorovou šablonu pro nejčastěji obsazované pozice (analytik, programátor, implementátor), která se dá vedoucímu a ten ji upraví pro konkrétního jedince. Pro ostatní zaměstnance nastupující na jiné pozice jsou vytvářeny speciální šablony. Tyto šablony obsahují úkoly, které má jedinec splnit, dále termín, do kterého se má daný úkol splnit a většinou jméno člověka (garanta), na kterého je možné se obrátit pro pomoc. Garanti tak vystupují vlastně v pozici konzultantů. Je tam pak kolonka pro uvedení termínů, kdy byl úkol splněn a kolonka pro podpis garanta, který tímto ručí za kvalitu splnění úkolu. Jednu kopii šablony má zaměstnanec, jednu vedoucí a jednu personalista.

V případě potřeby při řešení problému či nejasnostech se může nový zaměstnanec obrátit na nadřízeného a personalisty. S těmi se většinou seznámí při přijímacích pohovorech, anebo podle potřeby, většinou ještě před nástupem do zaměstnání. Jméno

vedoucího je také uvedeno na formuláři o vstupním školení, což může posloužit jako pomůcka, pokud si člověk jméno svého vedoucího ještě nezapamatoval.

První týden

V průběhu prvního týdne pak nový zaměstnanec absolvuje nástupní školení Integrovaného systému řízení (ISŘ), protože společnost TESCO SW je držitelem platného osvědčení o certifikaci systému řízení jakosti dle norem ISO 9001, ISO 14001, ISO 20000 a ISO 27001. Jsou mu předány informace o důvodech, rozsahu, struktuře a umístění dokumentace ISŘ. Je seznámen s druhy a vydávání normativů a ochranou utajovaných informací.

Další průběh adaptace

Jsou vedeny písemné záznamy o plnění úkolů pracovníků a splnění cílů v době adaptačního procesu (viz Příloha 2) Záznamy z této šablony adaptačního programu zkušební období má k dispozici i daný jedinec. Noví zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu o tom, jak jejich zaškolování probíhá od garanta, za kterým jdou v případě splnění dílčího úkolu.

Během adaptačního procesu je prodiskutován budoucí osobní růst pracovníka. Zaměstnanci najímání na technické pozice jsou zpravidla zařazeni do úseku ITI, což je „líheň“, ve které se nejpozději do konce zkušební období rozhodne, kam se zaměstnanec konkrétně umístí. V průběhu adaptace se diskutuje o spokojenosti s náplní práce, pracovním prostředím, kolektivem, finančním ohodnocením, splněním představ a očekávání. Zaměstnanci mají kdykoliv možnost vyjádřit se k průběhu adaptačního procesu, přinejmenším při rozhovoru konaném ke konci zkušební doby.

Po třech měsících – ukončení procesu adaptace

Před koncem zkušební doby se koná pohovor, ve kterém se prodebatovává míra plnění úkolů ze zmíněné šablony a celý program adaptace. Při tomto pohovoru je přítomen jak zaměstnanec, tak nadřízený a personalista. Řeší se při něm mimo jiné i spokojenost nadřízeného s výkonem nového zaměstnance a taktéž spokojenost nového pracovníka s podnikem a projednává se možnost prodloužení či vypovězení pracovní smlouvy. Někdy v průběhu zkušební doby také proběhne rozhovor nového zaměstnance s personální manažerkou (pokud nebyla přítomna při přijímacích řízeních). Nově se nyní také ve společnosti uvažuje o tom, že by byly zaměstnancům distribuovány hodnotící dotazníky

týkající se jejich spokojenosti s chodem firmy, nadřízeným, spolupracovníky apod. po šesti měsících od příchodu do zaměstnání.

Co se týče dalšího vzdělávání v průběhu procesu adaptace, kromě výše zmíněných školení, jsou noví zaměstnanci odkázáni především na samostudium interních firemních materiálů. S ohledem na adaptační plán má nový zaměstnanec podle konkrétních úkolů několik garantů, na které se může v případě problémů obrátit.

9 Silné a slabé stránky adaptačního procesu společnosti TESCO SW

Z množství mnou získaných informací je třeba pro větší přehlednost průběhu adaptačního procesu ve společnosti TESCO SW rozdělit ty, které pozitivně ovlivňují cíle adaptace od těch, které sledovaný záměr výrazně nepodporují nebo přímo brzdí. Proto tedy nyní shrnu silné a slabé stránky adaptačního procesu společnosti TESCO SW, na jejichž základě se pak pokusím navrhnout zlepšující opatření. Kritéria pro výběr mnou uvedených silných a slabých stránek vychází z teoretické části práce. Konkrétně se jedná o podkapitolu 4.4, která uvádí význam stanovení a vyhodnocování adaptačního programu či plánu pro potřeby konkrétního jedince ve spolupráci s dotyčným jedincem a jeho garantem. Dále o oddíl 4.4.1 o obsahu adaptačního programu, kde je uveden přehled informací, které by měl nový zaměstnanec obdržet, s čímž souvisí i otevřenost komunikace. Ta je zmíněná taktéž jako strategie proti dobrovolnému odchodu zaměstnance z organizace v kapitole 5, která byla podkladem především pro analýzu slabých stránek společnosti. Vycházela jsem i z podkapitoly 4.5, kde jsou vypsány charakteristiky jednotlivých fází adaptačního procesu, a samozřejmě z podkapitoly 4.6, kde je rozepsán podrobný časový plán s jednotlivými aktivitami na celé období adaptace od konečné fáze výběru nového zaměstnance po ukončení adaptačního procesu. Z aktivit zmíněných v časovém plánu jsem si všímala např. uvádění nových zaměstnanců na pracoviště, příručky pro zaměstnance, nebo přidělení konzultantů či školitelů. Taktéž jsem vycházela z podkapitoly 4.2 při porovnávání používaných vzdělávacích metod na pracovišti.

9.1 Silné stránky

Vstupní informační školení

Každému zaměstnanci jsou poskytnuty detailní informace o chodu společnosti. Dostane informace o historii i současné situaci společnosti, je seznámen s pracovním řádem, organizačním schématem, etickým kodexem, popisem pracovní role, firemní kulturou, zaměstnaneckými benefity aj. Je důležité, že zaměstnanec je při nástupu do zaměstnání obeznámen se svými právy a povinnostmi. Jelikož toto školení může trvat až hodinu, je to pro nového zaměstnance signálem, že je pro společnost opravdu důležitý, když si na něj udělali tolik času. V případě jakýchkoliv nejasností se může jedinec vždy dožadovat doplňujících či vysvětlujících informací.

Organizační struktura firmy a zasedací pořádek

Nově příchozí zaměstnanec obdrží schéma organizační struktury společnosti a zasedací pořádek na svém pracovišti včetně jmen spolupracovníků, což usnadňuje orientaci v případě vzniku nějakého problému a usnadňuje mu první dny na pracovišti, kdy je pro něj těžké zapamatovat si velkou spoustu nových informací.

Málo „papírování“

Kromě toho, že příchozí zaměstnanec musí vyplnit osobní dotazník, daňové prohlášení pro mzdovou účetní, popřípadě podepsat pracovní smlouvu, jsou všechny ostatní dokumenty a přístupy do systému připraveny a nastaveny za něj. Například i vstupní lékařská prohlídka je pro něj zorganizována tak, že stačí, když si zvolí datum návštěvy lékaře. Novému zaměstnanci tak odpadá pobíhání po podniku, shánění a vyplňování nejrůznějších formulářů, povolení a podpisů, což mu ušetří spoustu času a vyhne se zbytečnému stresu.

Průběh a délka adaptace

Kontakt s budoucím zaměstnancem probíhá již před nástupem do zaměstnání, nicméně se týká pouze organizačních záležitostí. Adaptační proces je pak společností nastaven na tři měsíce, což odpovídá zákonem stanovené maximální lhůtě zkušební doby. V závislosti na pozici, kterou bude přijatý zaměstnanec zastávat, se může doba trvání adaptace lišit, avšak tři měsíce jsou zpravidla dostačující k tomu, aby byl zaměstnanec připraven k plnění všech svých pracovních úkolů.

Vypracovaný plán adaptace

To, že má společnost TECSO SW vypracovaný plán adaptace na dobu tří měsíců pro každého zaměstnance zvláště je jednoznačně pozitivní a ukazuje to na zájem organizace o její členy. Plán adaptace sestavuje na základě obecné šablony jeho nadřazený. Jsou v něm zaznamenány úkoly spjaté s činnostmi, které si má nový zaměstnanec během adaptačního procesu osvojit. Velkým plusem je, že tento plán má každý nový zaměstnanec u sebe, takže má přehled o tom, jak si vede. Jako velmi užitečné hodnotím roli garantů – konzultantů jednotlivých úkolů, kteří jsou novému zaměstnanci k dispozici, aby mu vysvětlili konkrétní zadání úkolu a poradili při problémech s jeho řešením. Tento plán pak slouží jako jeden ze zdrojů při hodnocení pracovníka v období zkušební doby.

Jasně definované cíle a náplň adaptačního plánu

Nový zaměstnanec dostane výše zmíněný plán úkolů, které má plnit, a u nich pak vidí i konkrétní dovednosti, které si má osvojit či prověřit. Díky tomu se může lépe orientovat ve svém postupu, soustředit se na pro něj problematické úkoly a veškerou snahu upnout k vytyčenému cíli.

Uvádění na pracoviště

Jako velmi dobře provedený hodnotím způsob uvádění nových zaměstnanců na pracoviště. Zaměstnanci je nejen poskytnuta základní orientace v rámci budovy společnosti, ale je představen (a jsou mu představeni kolegové) v odděleních, se kterými se dostane nejčastěji do styku (mzdové a personální oddělení, sekretariát). Ačkoliv si jedinec nemá šanci zapamatovat všechna jména svých kolegů, vyvolá to v něm dojem, že se stal součástí jednoho velkého týmu.

Garanti – konzultanti

Často je v odborné literatuře navrhováno, aby byl vytvořen pár nový zaměstnanec – zkušený pracovník. Ve společnosti TESCO SW využívají systému více konzultantů vázaných na konkrétní úkoly. Takovýto způsob se může zdát na jednu stranu nevýhodný, jelikož jedinec nemá pouze jednoho člověka (rádce), na kterého by kromě pomoci při řešení konkrétních úkolů, mohl obracet i v jiných otázkách týkajících se práce, nicméně pro technické pozice, na které jsou noví zaměstnanci nejčastěji nabíráni, je tento systém vhodný. Nový zaměstnanec totiž musí alespoň rámcově obsáhnout širokou škálu znalostí a dovedností z řady oblastí, z nichž je mu vždy přidělen právě ten nejlepší odborník na danou problematiku. Pomoc v otázkách týkajících se jiný aspektů práce je nabízena ze strany nadřízeného a personálního oddělení. Situaci mu ulehčuje i uvolněná a přátelská firemní kultura.

Otevřený přístup

Personální referentka, zastupující společnost TESCO SW, již od počátku spolupráce s novým zaměstnancem poukazuje na otevřený přátelský přístup k řešení jakýchkoliv problémů, které by se na straně zaměstnance vyskytly. S tím, že každý problém je řešitelný, je učiněn první krok k tomu, aby se zabránilo zbytečné fluktuaci. Takovýto otevřený přístup lze také vidět jako motivační prostředek, neboť je to pro zaměstnance signál, že se o něj společnost zajímá a je pro ni důležitý.

Komunikace ve společnosti

Předávání informací v procesu adaptace je jedno z nejdůležitějších. S otevřeným přístupem společnosti souvisí právě i její způsob komunikace. Základním komunikačním kanálem, který ve společnosti funguje, je firemní intranet. Ten slouží k ukládání a sdílení firemních dokumentů, takže si jedinec může kdykoliv projít například organizační řád, různé směrnice, normy, příručky aj. Je zde také prostor na firemní oznámení a kalendář akcí. Dále jsou zde důležité odkazy nebo šablony, například na nastavení podpisu ve firemním e-mailu. Zvlášť v začátcích se hodí slovník pojmů a zkratků běžně užívaných v organizaci, telefonní seznam a zasedací pořádek v jednotlivých kancelářích a patrech. K běžně používané pak patří i e-mailová komunikace v rámci společnosti. Kladně hodnotím skutečnost, že před nástupem nového pracovníka jsou personální referentkou o této skutečnosti informováni lidé, kterých se to bezprostředně týká – mzdové oddělení, ekonomický úsek, nadřízený apod. Prospěšné jsou i časté neformální rozhovory personální referentky s nově přichozími, během kterých může zaměstnanec řešit aktuální otázky týkající se jeho pobytu v podniku, které by třeba jinak mohl považovat za příliš banální, aby se na ně ptal při oficiálních poradách.

Další školení

Každý nový zaměstnanec musí ze zákona projít školením BOZP a PO, která jsou podána stručně, věcně a vypichují obzvlášť důležité informace. Školení ISŘ je pak naplánováno až v průběhu prvního týdne, jelikož první den by byl nový zaměstnanec již zcela zahlcen množstvím informací. Nový zaměstnanec si má sám nastudovat dokumenty firemní politiky. Jiná školení většinou v průběhu zkušební doby neprobíhají. Další vzdělávání se pak liší od pozice, kterou zaměstnanec ve společnosti zastává.

Hodnocení adaptačního procesu

Během adaptačního procesu dochází k průběžnému hodnocení jeho průběhu na základě plnění úkolů z adaptačního plánu. Závěrečné hodnocení adaptačního procesu probíhá většinou v týdnu před koncem procesu adaptace, aby v případě nespokojenosti jedné ze stran mohla být snadno vypovězena pracovní smlouva. Vědomí toho, že bude zaměstnanec hodnocen, slouží jako prostředek, který má vliv na jeho pracovní výkon a vybízí ho tak k aktivitě. Způsob hodnocení pak ovlivní jeho další setrvání a směr vývoje ve společnosti. Při závěrečném hodnocení je probíráno plnění adaptačního plánu, jsou vyjasněna vzájemná očekávání a navržen další postup. Je užitečné, že se tohoto hodnocení

účastní jak sám zaměstnanec, jeho nadřízený, tak i personalista, který tak může získat informace využitelné při plánování rozvoje zaměstnance. Jako pozitivní hodnotím i návrh na dotazníkové šetření spokojenosti nového zaměstnance po šesti měsících v podniku, jelikož to bude další signál pro zaměstnance, že má zaměstnavatel zájem o to, jak se v podniku cítí a snaží se pro něj udělat to nejlepší.

9.2 Slabé stránky

Zmírňování stresu a nejistoty při nástupu do zaměstnání

Jelikož nástup do nového zaměstnání je jedním z nejstresovějších okamžiků v životě člověka, což může negativně ovlivnit jeho výkon, měla by být stanovena opatření, která se budou snažit stres maximálně snížit. Stres bývá nejčastěji spojen s nejistotou, která pramení z nevědomosti, strachu z neznámého. Z tohoto důvodu považuji poskytování detailnějších organizačních informací a udržování kontaktu s budoucím zaměstnancem ještě před vstupem do zaměstnání za důležitý prvek. Měl by na něj být kladen větší důraz i kvůli tomu, že většina nově nastupujících zaměstnanců jsou absolventi, kteří ještě často nemají zkušenosti s prací na plný nebo poloviční úvazek a celkově nemají ještě pevně zařizovány pracovní návyky.

Příliš mnoho informací v krátkém čase

V průběhu vstupního informačního školení, které trvá až hodinu, je nový zaměstnanec seznamován s celou řadou věcí a s některými až příliš detailně, takže jimi může být takřka zahlcen. Například informaci o tom, na jaké benefity by měl nárok za pět let strávených v podniku, lze považovat v této fázi za nadbytečnou. Ačkoliv si může jedinec dané informace zapisovat, ne vždy tak činí, a tak není v jeho silách takové množství informací vstřebat. Školení navíc probíhá pouze ústní formou, a tak může jedinec lehce ztratit pozornost.

Chybějící zaměstnanecká příručka

Jako slabší stránku vidím fakt, že zaměstnancům není k dispozici příručka, která by shrnovala důležité informace o společnosti a o tom, co je třeba vědět k výkonu práce. Tím, že společnost poskytne novým zaměstnancům důležité informace týkající se fungování společnosti v tištěné podobě, minimalizuje riziko zapomenutí poskytnutí některých nezbytných informací a navíc mají tištěné informace ještě tu výhodu, že jsou podané vždy

stejným způsobem. Navíc si zaměstnanec může sám vyhledat informace, které jej zajímají, popřípadě se vrátit k těm, které jej zaujaly a připomenout si je. Nevýhodou ovšem je na rozdíl od ústního předání informací, že se musíme zcela spolehnout na aktivitu zaměstnance, že si materiály přečte. Ačkoliv se může také zdát, že se jedná o zbytečné finanční výlohy, protože použití příručky se dá odhadovat pouze na několik prvních dní, je takováto příručka na druhou stranu symbolem péče o nového zaměstnance. Kromě propisek a papírů noví zaměstnanci nedostávají nic.

Tištěné materiály

Namísto zaměstnanecké příručky byly novým zaměstnancům poskytnuty alespoň některé materiály v tištěné podobě, jako např. organizační schéma, zasedací pořádek a tištěný náhled na firemní intranet. Právě posledně zmiňovaný náhled však byl vytištěn v tak malém rozlišení, že bylo velmi obtížné jej číst. Je škoda dávat zaměstnancům materiál, který jim má být pomůckou a přitom je nefunkční.

Různý průběh vstupního informačního školení

Ačkoliv vstupní informační školení bylo prováděno vždy stejnou osobou, jeho průběh se lišil. Některé informace byly podávány v odlišném pořadí. Přesto, že tato skutečnost není primárně negativní, může se v důsledku nesystematičnosti postupu při tomto školení stát (a stalo se), že dojde k opomenutí nějakých důležitých informací či ke vzniku menší logické návaznosti mezi jednotlivými informačními celky. Někdy byla také pracovní smlouva podepsána již před vstupem do zaměstnání, jindy až v den nástupu. Pro větší klid k prostudování tohoto důležitého dokumentu bych prosazovala využívat vždy první variantu.

Absence etapizace a řízení adaptačního plánu

Nový zaměstnanec obdrží plán s úkoly, které má během období adaptace splnit, bohužel však v tomto plánu nejsou specifikovány kroky, kterými může dojít k cíli, tedy ke splnění těchto úkolů. Nejsou zde také vymezeny priority, jednotlivé etapy adaptačního plánu. Etapizace, tedy rozfázování adaptačního procesu do jednotlivých kroků tak, aby byl co nejefektivnější, je vhodná především proto, aby bylo zaměstnanci zřejmé, s kterými znalostmi a dovednostmi se má seznámit nejdříve, a které si může osvojit až později. Etapizací se tak předchází situacím, kdy je zaměstnanci dáno více úkolů a on pak neví,

který začít řešit nejdříve. Na druhou stranu je však zaměstnanci ponechána určitá svoboda v tom, že si může sám stanovit, kterým úkolem začne.

Uvítání na pracovišti

Při vstupu na nové zaměstnancovo pracoviště docházelo sice k představení nového zaměstnance jeho kolegům, nicméně ne vždy mu všichni z nich mu věnovali dostatečnou pozornost a zabývali se dále svými pracovními povinnostmi. I přivítání od nadřízeného by mohlo být více srdečné a podporující.

Připravenost pracovního místa

Dobrá připravenost pracovního místa k nástupu nového zaměstnance dává nově nastupujícímu signál, že byl očekáván, vše je pro něj připraveno a organizace se „těší“ na jeho příchod. V průběhu mého pozorování nicméně došlo k situacím, kdy pro nového zaměstnance ještě nebylo připraveno pracovní místo, a byl tak umístěn na provizorní místo, popřípadě nebyl ještě zprovozněn počítač nebo chyběla čtečka karet potřebná k přístupu do něj. Dále nebyly zajištěny skříňky k ukládání věcí nebo nachystány pracovní smlouvy. Také zřízení nového konta uživatele a nastavení přístupu do počítače pro nového zaměstnance probíhá až v den jejich nástupu.

Sociální adaptace a komunikační dovednosti garantů a spolupracovníků

Pouhé uvedení a představení nového zaměstnance na pracovišti není dostatečnou podporou jeho sociální adaptace. Další věcí, která by byla vhodná, avšak ne vždy se dá ovlivnit a provést, je vybrat pracovní místo novému zaměstnanci vedle pracovníka, který je v komunikaci otevřenější než vedle někoho, kdo je uzavřený. Nejbližší spolupracovníci jsou totiž jistě nejrychlejším zdrojem informací a je jistě příjemnější mít kolem sebe lidi, které častější komunikace či vysvětlování neobtěžuje. Výhody existence více garantů za úkoly v adaptačním plánu, kteří jsou odborníky na danou odbornou problematiku, jsem zmínila dříve. Naopak nevýhodou je v tomto kontextu skutečnost, že jistě ne všichni z nich, budou stejně komunikativní nebo schopní předávat dál své zkušenosti a rady, proto by měl jejich výběr být obzvlášť pečlivý, popřípadě by měli projít nějakým školením měkkých dovedností.

Hodnocení adaptačního procesu

Ačkoliv probíhá průběžné i závěrečné hodnocení adaptačního procesu, novým zaměstnancům chybí informace o normách hodnocení pracovního výkonu a zásadách odměňování. Nejsou tedy seznámeni s tím, na základě čeho a jak budou hodnoceni, což jim může způsobovat nemalý stres. S tím souvisí i děláním chyb nových zaměstnanců. Je naprosto normální, že nový zaměstnanec bude chybovat častěji, než jeho zkušenější kolegové. Nadřízený nebo další lidé, kteří hodnotí jeho výkon, by právě toto měli mít na paměti a neměli by být při hodnocení příliš přísní, avšak přesto být důslední v jejich napravování. Důležitý je zde zejména použitý správný styl komunikace. V případě, že nový zaměstnanec udělá chybu, měl by garant či hodnotitel poukázat na chybný krok, který provedl a sdělit mu nebo ho navést ke správnému řešení úkolu.

10 Návrh opatření ke zlepšení adaptačního procesu

Na tomto místě své práce bych na základě analýzy silných a slabých stránek adaptačního procesu společnosti TESCO SW chtěla navrhnout opatření, díky kterým by došlo k jeho zefektivnění. Návrh těchto opatření vychází taktéž z teoretické části práce, především z podkapitoly 4.6, kde je rozepsán ideální plán časový procesu adaptace. U návrhu ke zmírnění stresu zaměstnanců před nástupem do zaměstnání jsem vycházela z podkapitoly 4.3 a pro návrh školení jsem čerpala z kapitoly 2 a podkapitoly 4.2.

Zmírnění stresu před nástupem do zaměstnání

Aby byl co nejvíce minimalizován stres a nejistota z nástupu do nového zaměstnání, navrhovala bych poskytnutí novému zaměstnanci již co nejvíce informací o fungování společnosti před jeho nástupem do zaměstnání. Budoucímu zaměstnanci by měl být zaslán informační e-mail, který by obsahoval:

- Datum a hodinu možného nástupu do zaměstnání;
- Kontaktní osobu, na kterou je možno se odvolávat při příchodu do budovy;
- Stručné nastínění organizace prvního dne (což je důležité zvláště pro absolventy, kteří nemají zkušenosti s pracovními návyky);
- Seznam dokumentů, které si má první den přinést s sebou;
- Pracovní smlouvu, aby měl nastupující zaměstnanec možnost se s ní dopředu v klidu seznámit a připravit si případné dotazy týkající se nějakých nejasností;
- Ujistění o tom, že se na nového zaměstnance všichni těší a že je očekáván;
- Příručku pro zaměstnance, k jejímuž prostudování by byl budoucí zaměstnanec vybídnut. Tato příručka by obsahovala stručné základní informace o společnosti a jejím fungování.

Příručka pro nové zaměstnance

Poskytnutí příručky pro zaměstnance by jistě udělalo na nastupujícího zaměstnance dobrý dojem o společnosti, do které vstupuje. Je možné tuto příručku distribuovat zaměstnanci buď již před nástupem, nebo v den nástupu do zaměstnání. Příručka, kterou jsem navrhla, ale která není z důvodu utajení informací o společnosti součástí příloh, je obsáhlejší, jelikož personální referentka si přála, aby byla tato příručka předána zaměstnanci v den jeho nástupu. Oba přístupy (distribuovat příručku již před nástupem nebo v den nástupu) mají svá pro a proti. Poskytnout příručku budoucímu zaměstnanci již

před nástupem, znamená, že se spoléháme na jeho iniciativu, že si příručku prostuduje. Já nicméně věřím, že jestliže bude budoucí zaměstnanec (nejčastěji vysokoškolský absolvent) pobídnut k jejímu prostudování, pak tak učiní, a navíc bude chtít určitě uspokojit svoji zvědavost. Tím se také rozdělí dávkování informací do většího časového období a nový zaměstnanec jimi pak nebude první den zahlcen, navíc tím lze zkrátit délku vstupního informačního školení, jelikož by bylo možné odvolávat se na již známé informace (je však třeba dát pozor, aby se pak předávané informace zbytečně nedublovaly). Dále nám takto odpadnou finanční náklady na tisk, ačkoliv při průměrném nástupu dvaceti nových zaměstnanců by vydaná částka byla v rozpočtu takto velké společnosti zanedbatelná. V neposlední řadě by pak ale budoucí zaměstnanec díky dostatku informací nepodléhal tolik stresu, i když firemní prostředí TESCO SW je přátelské a zbytečný stres neevokuje. Na druhou stranu předání tištěné příručky až v den nástupu do zaměstnání dává zaměstnanci signál, že stojí za to do něj investovat. Je také třeba myslet na to, jaké informace do příručky zahrnout, jelikož se může stát, že budoucí zaměstnanec nakonec do společnosti nenastoupí, což by mohlo být problematické právě při poskytnutí příručky před nástupem.

Vstupní informační školení

Jelikož je hlavní činností společnost TESCO SW vývoj a implementace software a služby IT, navrhovala bych, aby předávání informací při vstupním informačním školení nebo i školení BOZP a PO neprobíhalo pouze ústně, ale také za využití software. Pomocí dataprojektoru by mohla být zobrazována prezentace, která by ilustrovala přednášené informace. Tato prezentace by se mohla držet struktury příručky a rozvíjet dříve zprostředkované informace. Byla by tak zajištěna nejen logická konzistence předávaných informací, ale také jednotný průběh školení pro všechny nové zaměstnance, čímž by se předešlo opomenutí něčeho důležitého. Taktéž by byly čitelné všechny prezentované materiály, na rozdíl od materiálů předávaných v tištěné verzi. Perličkou by pak mohlo být spuštění nahraného videa, ve kterém generální ředitel vítá nové zaměstnance nebo interaktivně zpracovaný test školení BOZP a PO, ve kterém by nový zaměstnanec měl nejprve za úkol dané informace nastudovat a poté si je „akční, zábavnou“ formou prověřit. Daná aplikace by uchovávala informace o jeho „skóre“ a například do jednoho týdne by musel jedinec správně zodpovědět všechny otázky.

Příprava pracovního místa

Na základě předchozích zjištění, že pro nového zaměstnance často nebylo připraveno jeho pracovní místo, bych navrhovala, aby se přípravě věnovala větší pozornost. Zaměstnanec jinak může lehce nabýt pocitu, že s ním nikdo vlastně nepočítal, že je nadbytečný a první dojem lze změnit jen těžko. Jelikož je datum nástupu zaměstnance známo většinou dostatečně dlouho dopředu, neměl by být problém vše připravit (pracovní stůl s počítačem, čtečka karet potřebná k přístupu do něj, skříňka k ukládání věcí).

Uvedení a uvítání na pracovišti

Jelikož při uvádění nového zaměstnance na pracoviště nevěnovali ostatní kolegové této skutečnosti zaslouženou pozornost, doporučovala bych, aby všem spolupracovníkům byl zaslán e-mail o nástupu nového pracovníka s požadavkem o jeho milé a pozorné přijetí. Navrhovala bych také, aby zvláště nadřízenému byla zdůrazněna důležitost tohoto kroku tak, aby připravil příjemné přivítání a projevil nadšení z příchodu nové posily do týmu. Příjemným překvapením by pro nového zaměstnance bylo, kdyby ve své nově zřízené e-mailové poště našel uvítací e-mail od kolegů, nadřízeného, či generální ředitele. Za vhodné také považuji, je-li to možné, vybrat novému zaměstnanci pracovní místo vedle pracovníka, který je komunikativní, a kterého nebude případné vysvětlování či pomoc obtěžovat (není tedy ani vhodné vybrat místo vedle komunikativního, zato velmi časově zaneprázdněného zaměstnance).

Školení či kurz pro guaranty

Jak jsem již lehce nastínila dříve, odbornost garantů ještě nezajišťuje, že jsou také schopni předávat své znalosti ostatním. Zvláště u technicky zaměřených pracovníků lze očekávat, že mohou být méně zdatní v navazování sociálních kontaktů či v komunikaci. Proto bych doporučovala, aby do rolí garantů nebyli vybíráni pouze lidé na základě své odbornosti, ale i s ohledem na schopnost otevřené komunikace. Ideálem by pak bylo, kdyby tito guaranti absolvovali nějaké školení či kurz, kde by se naučili základy koučování či instruování, podávání zpětné vazby a rozvinuli svoji sociální komunikaci.

Etapy a řízení adaptačního plánu

V adaptačním plánu s úkoly, které nový zaměstnanec obdrží, by měly být specifikovány kroky, jimiž může dosáhnout splnění těchto úkolů. Dále by v něm měly také být vymezeny priority, tedy jednotlivé etapy adaptačního plánu tak, aby zaměstnanec

věděl, s kterými znalostmi a dovednostmi se má seznámit nejdříve, a které si může osvojit až později. Novému zaměstnanci to ušetří rozhodování, který úkol má největší důležitost, kdy jej má začít řešit a co bude k jeho řešení potřeba udělat.

Hodnocení adaptačního procesu

Navrhovala bych, aby byli noví zaměstnanci podrobněji informováni o normách hodnocení pracovního výkonu a zásadách odměňování, aby jim bylo jasné, na základě čeho a jak budou hodnoceni. Dále by bylo vhodné, aby se nový zaměstnanec a jeho nadřízený dohodli na pravidelných krátkých schůzkách k hodnocení dosavadního průběhu adaptačního procesu, aby tak zaměstnanec dostával zpětnou vazbu o tom, jak si vede. Závěrečné hodnocení adaptačního procesu bych ponechala v současné podobě a určitě bych podporovala návrh k provedení dotazníkové šetření spokojenosti nového zaměstnance po šesti měsících v podniku, jelikož to bude pro zaměstnance dalším signálem o tom, že zaměstnavatele zajímá, jak se v podniku cítí a co by mohl (zaměstnavatel) dělat lépe.

Navrhovaná opatření ke zlepšení procesu adaptace ve společnosti TESCO SW jsou limitována tím, že do analýzy získaných informací nebyly zahrnuty žádné informace od skutečných nových zaměstnanců, jejichž sdělení by mohla přinést nové a možná kontroverzní poznatky k mnou získaným informacím. Další limity se týkají použití samotných technik k analýze a spočívají především v možnosti ovlivnění mou osobou či mou nezkušeností v dané oblasti. Ačkoliv jsem se snažila o maximálně neutrální a odborný postoj a postup ke zkoumanému tématu, mohlo pod vlivem mých vlastních hodnot či osobního postoje k tématu dojít ke zkreslení výsledků. Přesto by uvedení navržených opatření do praxe mohlo pomoci k lepší adaptaci nových zaměstnanců – ke snížení jejich stresu, efektivnějšímu poskytování informací od kvalifikovanějších odborníků, příjemnějšímu vstupu na pracoviště či pravidelnému hodnocení jejich činnosti. Noví zaměstnanci by tak mohli nabýt dobrý pocit, že společnost má o ně zájem, že jsou důležití a nepostradatelní, což se zpětně odrazí v jejich snaze podat co nejlepší pracovní výkon a podílet se na rozvoji společnosti.

Závěr

V současné době plné změn, inovací a pokroku, je pro každou organizaci důležité věnovat velkou pozornost svým zaměstnancům. Do „hledáčku“ personálních činností se dostala péče o zaměstnance a jejich rozvoj, jež jsou klíčem k úspěchu celé organizace. Investice do vzdělávání zaměstnanců, tedy i do přípravy a provádění adaptačního procesu, jsou těmi, které mají smysl a vrátí se organizaci ve formě spokojených a výkonných zaměstnanců. Proces adaptace je řízený proces s danou strukturou, kterou se zúčastněné subjekty a objekty řídí. Při procesu adaptace dochází k přizpůsobování se daným podmínkám, což je pro organizaci nejen příležitostí k předání obvyklých nezbytných informací o jejím chodu, ale k poskytnutí veškerých možností pro získání co nejlepších schopností vypořádat se s pracovními úkoly, které po novém zaměstnanci společnost požaduje, a kvůli kterým jej koneckonců i přijala do zaměstnání. Cílem adaptačního procesu je totiž co nejrychlejší a nejefektivnější zařazení zaměstnance do pracovního procesu tak, aby mohl samostatně vykonávat svěřenou práci. K tomuto účelu slouží dobře vypracovaný adaptační plán, který zahrnuje nejrůznější typy školení a aktivit, a který se liší podle pozice, kterou zaměstnanec ve společnosti zastává. Naplnění a vyhodnocování plnění tohoto plánu může organizaci přiblížit k ideálu, kterým by měl pro zaměstnavatele být spokojený, plně integrovaný zaměstnanec, podávající dobrý pracovní výkon a připraven na jakoukoliv změnu.

Z řady aktivit, které společnost TESCO SW zaměřuje na své nové zaměstnance je zřejmé, že má o své zaměstnance zájem a že adaptační proces je považován za nedílnou a důležitou součást péče a rozvoje zaměstnanců. Jelikož se však vždy dá nalézt prostor pro zlepšení i z výsledků mé analýzy vyplynulo, že úpravou některých činností by se dal proces adaptace ještě více zefektivnit. Analýzou zjištěné poznatky se vztahují pouze na situaci ve společnosti TESCO SW, a ačkoliv by se mezi nimi daly nalézt i obecnější principy, nelze je zobecnit na žádnou další organizaci. Mnou navrhovaná opatření by měla přinést snížení stresu zaměstnanců před vstupem do zaměstnání, efektivnější poskytování informací a ve svém důsledku i méně práce pro personální oddělení. Pro získání ještě detailnějšího vhledu do procesu adaptace bych navrhovala sběr informací od samotných nově nastoupivších zaměstnanců, nejlépe na začátku procesu adaptace a na jeho závěru.

Přesto však doufám, že výsledky mé práce přimějí personální pracovníky společnosti TESCO SW k zamyšlení nad dosavadním stavem adaptačního procesu a poskytnou užitečné podněty a návrhy ke zlepšení.

Seznam použité literatury a zdrojů

Knižní zdroje

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CARUTH, D., L., CARUTH, G., D., PANE HADEN, S., S. Getting off to a good START. *Industrial Management* [online]. 2010, 52, 2, [cit. 2011-02-08]. s. 12-15. Dostupné z: <http://content.ebscohost.com.proxy-ub.rug.nl/pdf23_24/pdf/2010/IDM/01Mar10/48721829.pdf?T=P&P=AN&K=48721829&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMNLr40SeprY4xNvgOLCmr0meprRSs6y4TLCWxWX S&ContentCustomer=dGJyMPDr5VPr1%2BeGudvmh/Hq>.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-0139-7.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management: Řízení – Organizace*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

- KLIMENT, P. *Sociální psychologie: Studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. ISBN 80-244-0488-5.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOŠČO, J. a kol. *Poradenská psychológia*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1987. ISBN 067-371-87 PPS.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- LUBASOVÁ, A. *Personální analýza, plánování a strategie: čítanka pro kurz magisterského kombinovaného studia*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2001.
- MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*. 4. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. ISBN 55-089-07.
- MILKOVICH, G., T., BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MORRISON, E., W. Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *The Academy of Management Journal* [online]. 1993, 36, 3, [cit. 2011-01-27]. s. 557-589. Dostupné z: <<http://www.jstor.org/stable/256592>>.
- NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.
- NOE, R., A. a kol. *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. 6. vyd. New York: McGraw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-128323-6.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělání dospělých*. Pořadí vydání neuvedeno. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-92232-1-4.
- ROLLAG, K. The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2004, 25, 7 [cit. 2011-01-27]. s. 853-872. Dostupné z: <<http://www.jstor.org/stable/4093789>>.
- RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. ISBN 25-101-85.

- SCHEIN, E. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. ISBN 11-021-69.
- SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání: Rady a tipy pro uchazeče*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2048-7.
- STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.
- STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Proffessional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WALKER, A. a kol. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- WERTHER, W., B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Ustanovení § 31 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění.

Ustanovení § 227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v platném znění.

Ustanovení § 133 odst. 1 písm. e) zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce v platném znění.

Internetové zdroje

ENVIROMENTÁLNÍ POLITIKA [online]. [cit. únor 2011]. Dostupné z: http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/environmentalni-politika/art_3990/environmentalni-politika.aspx.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA [online]. [cit. únor 2011]. Dostupné z: http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/organizacni-struktura-1/art_2175/organizacni-struktura.aspx.

O SPOLEČNOSTI [online]. [cit. únor 2011]. Dostupné z: http://www.tescosw.cz/cz/o-spolecnosti-1/art_1954/tesco-sw-a-s.aspx.

Seznam použitých tabulek, grafů, schémat a příloh

Tabulky

1. Základní informace pro nové zaměstnance
2. Průměr nástupů a odchodů zaměstnanců za poslední 2 roky

Grafy

1. Produktivita pracovníků v závislosti na typu investice
2. Obtížnost adaptačního procesu v závislosti na věku pracovníka
3. Fluktuace zaměstnanců v závislosti na délce orientace
4. Počet zaměstnanců dle věku a pohlaví

Schémata

1. Vazby v řetězci spojujícím péči o zaměstnance se ziskem
2. Komponenty systému podnikového vzdělávání a vazby mezi nimi
3. Psychologická smlouva: dvě strany čtyři varianty očekávání
4. Adaptační program
5. Proces adaptace

Přílohy

1. Otázky pro personální referentku
2. Vzorová šablona adaptačního programu

Příloha 1: Otázky pro personální referentku

1. Je se zaměstnanci udržován kontakt již před vstupem do zaměstnání?
2. Jaké adaptační aktivity jsou uplatňovány, aby se snížil adaptační stres pracovníků?
Obdrží nový pracovník před nástupem uvítací dopis/e-mail?
Je příchod nového pracovníka někde zmíněn?
3. Jak probíhá první den nového zaměstnance?
Je organizováno nějaké vstupní informační školení pro nové zaměstnance?
Pokud ano, jak probíhá a na co se klade největší důraz?
4. Je vypracován písemný plán adaptačního procesu zaměstnanců?
Pokud existuje, jaké informace jsou do něj zahrnuty?
Pokud existuje, je dostupný i zaměstnancům?
5. Je novému zaměstnanci přidělen někdo, na koho se může v případě potřeby při řešení problému či nejasnosti obrátit?
Pokud ano, jak a kdy je mu představen?
6. Vedete písemné záznamy o plnění úkolů pracovníků a splněných cílech v době adaptačního procesu?
Pokud ano, umožníte do nich nahlédnout i zaměstnancům?
7. Dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu o tom, jak jejich zaškolování probíhá?
Pokud ano, jak taková zpětná vazba probíhá a jak často k ní dochází?
8. Je během adaptačního procesu prodiskutován budoucí osobní růst pracovníka?
Pokud ano, co se konkrétně s pracovníkem diskutuje?
9. Mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k průběhu adaptačního procesu?
Pokud ano, při jaké příležitosti se k němu mohou vyjádřit?
10. Kdy je proces adaptace ukončen?
Jak toto ukončení probíhá?

Příloha 2: Vzorová šablona adaptačního programu

PROGRAM ZKUŠEBNÍHO OBDOBÍ PRACOVNÍKA

Jméno a příjmení:		Datum nástupu:	
Profese:		Úsek:	
Vedoucí pracovník:		Oddělení:	

Úvodní zaškolení

	Termín splnění:	Pověřený pracovník:	Splněno (ANO-NE- ČÁSTEČNĚ)+ podpis pověřeného pracovníka:

Plán úkolů ke splnění v době zkušebního období

Úkoly	Termín splnění:	Mentor (určí vedoucí pracovník přímý nadřízený kontrolou):	Splněno (ANO-NE- ČÁSTEČNĚ)+ podpis mentora:
Úkol + Znalost, kterou prověřuje			

Vedoucí pracovník:		Kontrola proběhne do:	
--------------------	--	-----------------------	--

--	--	--

Datum jednání:		
	Vedoucí pracovník:	Pracovník

Kontrola plnění programu zaškolení pracovníka

Jméno a příjmení:		Datum nástupu:	
Profese:		Úsek:	
Vedoucí pracovník:		Oddělení:	

Vyjádření hodnotitele:

Další pokračování pracovního právního vztahu: doporučuji – nedoporučuji¹

Zdůvodnění:

Vyjádření hodnoceného:

Datum hodnocení:		
	Vedoucí pracovník:	Pracovník:

1)Nehodící se škrtněte