UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

Proces adaptace zaměstnanců v organizaci XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Edita Rozinková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Proces adaptace zaměstnanců v organizaci XY vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 23.03.2019 Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí své práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D., za poskytnutí cenných rad a odborné pomoci při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům organizace XY, kteří mi byli nápomocni při realizaci výzkumu a poskytli mi všechny potřebné dokumenty a informace, o které jsem požádala.

Anotace

Jméno a příjmení:	Edita Rozinková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie – Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Proces adaptace zaměstnanců v organizaci XY
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem nových zaměstnanců v organizaci XY. Cílem práce je analyzovat a popsat adaptační proces v konkrétní organizaci. Teoretická část bakalářské práce nejprve vymezuje pojmy spojené s adaptací. Dále se věnuje adaptaci zaměstnanců, oblastem a fázím adaptačního procesu, které společně tvoří teoretické ukotvení pro empirickou část práce. V empirické části je vymezena metodologie výzkumu a představena organizace XY společně s konkrétním útvarem, kterému byl výzkum věnován. Cíl je naplněn pomocí deskriptivní případové studie za využití techniky analýzy dokumentů a rozhovorů s experty. Data získaná z kvalitativního šetření jsou následně použita k popisu a analýze adaptačního procesu v konkrétním útvaru organizace XY. Z výzkumu vyplynulo, že adaptační proces v konkrétním útvaru organizace XY probíhá způsobem, který je doporučen v odborné literatuře. V závěru jsou shrnuty nejdůležitější poznatky této práce.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, fáze adaptace, adaptační plán, psychologická smlouva, orientace

Title of Thesis:	The process of employees adaptation in XY company
Annotation:	This thesis deals with the adaptation process of new employees in target organization. The aim is to analyse and describe the adaptation process in a specific organization. The theoretical part defines the terms and topics connected to the adaptation, then deals with the adaptation of employees, areas and phases of the process, which together create the theoretical base for the empirical part of the thesis. The second, empirical part, starts with methodology of the research and the introduction of specific organization together with a concrete unit that was studied for the research. The goal is reached using descriptive case study, document analysis and interviews with field experts. The data collected from the qualitative experiment are later applied to explain and support the adaptation process in specific organization. The research has shown that adaptation processes in specific unit of target organizations have the same course as is suggested in the expert literature. Finally, the most important findings are summarised in the conclusion.
Keywords:	Adaptation, adaptation process, phases of adaptation, adaptation plan, psychological contract, orientation
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 - Záznam o proškolení dokumentu – výroba Příloha č. 2 - Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality Příloha č. 3 – Předávání pracovních instrukcí Příloha č. 4 – Hodnocení zkušební doby/zaškolení
Počet literatury a zdrojů:	22
Rozsah práce:	73 s. (87 184 znaků s mezerami)

Obsah

ÚVOD 8
TEORETICKÁ ČÁST 10
1. Vymezení pojmu adaptace a adaptibilita 10
2. Adaptace zaměstnanců 12
2.1. Oblasti adaptace 14
2.1.1. Pracovní adaptace 16
2.1.2. Sociální adaptace 17
2.1.3. Adaptace na firemní kulturu 19
3. Fáze adaptačního procesu 20
3.1. Fáze přednástupní a psychologická smlouva 21
3.2. Nástupní fáze 23
3.2.1. Orientace pracovníka 25
3.3. Integrační fáze 26
3.3.1. Řízení adaptačního procesu 27
3.3.2. Cíle řízení adaptačního procesu 28
3.3.3. Subjekty a objekty řízení adaptačního procesu 30
3.3.4. Adaptační program 31
3.3.5. Adaptační plán 32
3.3.6. Hodnocení procesu adaptace 33
3.4. Fáze plného členství v organizaci 36
EMPIRICKÁ ČÁST 37
4. Případová studie 37
4.1. Výzkumný problém a cíl výzkumu 37
4.2. Metodologie 38
4.2.1. Technika sběru dat 38
5. Představení organizace XY 39
5.1. Firemní hodnoty 40
5.2. Organizační struktura 41
5.3. Představení konkrétního útvaru organizace XY 42

5.4. Představení pozice výrobní operátor 43
6. Adaptace v reálném prostředí organizace XY 44
6.1. Přednástupní fáze a výběr zaměstnanců 44
6.2. Nástupní fáze a orientace pracovníka 47
6.3. Integrační fáze 50
7. DISKUZE 57
ZÁVĚR 59
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů 61
Seznam použitých zkratek 64
Seznam obrázků 65
Seznam příloh 65
Přílohy 66
Příloha č. 1 – Záznam o proškolení dokumentu – výroba 66
Příloha č. 2 - Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality 67
Příloha č. 3 – Předávání pracovních instrukcí 68
Příloha č. 4 – Hodnocení zkušební doby/zaškolení 69

ÚVOD

V současné době je situace na trhu práce v České Republice charakteristická nedostatkem pracovních sil. Poptávka po zaměstnancích výrazně převyšuje nabídku a nezaměstnanost se pohybuje na hranici pouhých 2-3 %. Podle oficiálního portálu pro podnikání a export BusinessInfo.cz (2019) je nezaměstnanost nejnižší za posledních více jak 20 let (BusinessInfo.cz, 2019). Pro většinu organizací tak nízká nezaměstnanost znamená hlavně to, že musí o své zaměstnance bojovat, protože lidský kapitál je pro organizaci tím nejcennějším. To potvrzuje i trojice autorů Bedrnová, Nový a Jarošová (2012) podle kterých *„Nositeli veškeré aktivity, produktivity a následně i prosperity podniků či firem jsou lidé – pracovníci"* (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 77). Je tedy potřeba se o své pracovníky náležitě starat a vytvořit stabilní prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a bezpečně.

Způsobů, jak si nové zaměstnance nejen získat, ale také udržet je hned několik. Velmi atraktivní jsou pro pracovníky nejrůznější benefity, které většina organizací nabízí. Nicméně také proces adaptace, který novému zaměstnanci pomáhá s orientací a zapracováním na danou pozici, je velice důležitým krokem ke zmírnění fluktuace zaměstnanců a ke zvýšení jejich spokojenosti. Tento proces je i dnes často opomíjen, což může mít za následek brzký odchod nového zaměstnance. Branham (2004) uvádí, že nejvíce náchylní ke ztrátě zaměstnanců jsou firmy během prvních šesti měsíců jejich působení (Branham, 2004, s. 144). S odchodem pracovníka jsou samozřejmě spojeny také náklady na získání náhradních pracovníků a jejich uvedení do organizace. Snahou každé organizace by mělo být tyto výdaje eliminovat a udržet si nové zaměstnance, čehož lze docílit pomocí správného nastavení a řízení adaptačního procesu (Armstrong, 2007, s. 396). Šikýř dodává že, *„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování*

požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace" (Šikýř, 2012, s. 110). Vezme-li v úvahu tyto poznatky, není pochyb, že se jedná o proces, který by rozhodně neměl být opomíjen.

Ve své bakalářské práci jsem se proto rozhodla věnovat právě procesu adaptace, který je pro vytvoření kladného vztahu nového zaměstnance k organizaci a k vykonávané práci tak zásadní. Cílem práce je popsat a analyzovat adaptační proces v konkrétní organizaci. Na základě teoretických poznatků o oblastech a fázích adaptace pak charakterizovat adaptační proces nových zaměstnanců v konkrétním útvaru vybrané organizace. Pro vypracování práce jsem zvolila organizaci XY, ve které jsem vykonávala svou andragogickou praxi. Bylo pro mě tak jednodušší dostat se k potřebným dokumentům a spolupracovat se zaměstnanci této firmy. Téma práce pak bylo vybráno tak, aby se její poznatky daly využít i v praxi. Název organizace XY byl zvolen po vzájemné dohodě o zachování anonymity, ke kterému byly také vypracovány potřebné dokumenty o mlčenlivosti.

Práce je rozdělena do dvou částí. První je část teoretická, která se opírá o prostudovanou odbornou literaturu. V první kapitole je definován samotný pojem adaptace společně s pojmy souvisejícími. Dále se zaměřuji na různé oblasti, ve kterých adaptace probíhá, a faktory, které celý proces ovlivňují. Třetí kapitola, pro tuto práci stěžejní, se zaměřuje na fáze adaptace, kterými každý jednotlivec při vstupu do nového zaměstnání prochází. Jednotlivé fáze jsou pak doplněny o související pojmy jako psychologická smlouva, orientace pracovníků, řízení adaptačního procesu a další. Tyto teoretické poznatky jsem dále využila v části empirické, která se zaměřuje na popis a analýzu aktuálního stavu adaptačního procesu v konkrétním útvaru organizace XY.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení pojmu adaptace a adaptibilita

V rámci věd o člověku, které se zabývají adaptací, existují různá hlediska, s nimiž jsou spojeny také rozdílné definice tohoto pojmu. Obecně je ale adaptace chápána jako proces, během kterého se člověk aktivně přizpůsobuje životním podmínkám a jejich změnám. Snahou jedince je upravit tyto podmínky tak, aby odpovídaly jeho potřebám, hodnotám a cílům (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341). Pauknerová dále uvádí, že *„Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně (tj. z jeho hlediska) novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa"* (Pauknerová, 2012, s. 215). Člověk tyto podmínky nepřijímá jen pasivně, ale aktivně se účastní na jejich přetváření právě tím, že je přizpůsobuje svým potřebám, zájmům, cílům apod. Adaptace pak představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím. Přesněji přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 162).

Adaptace se týká konkrétního sociálního prostředí, kterého je daný jedinec součástí (Nový & Surynek, 2002, s. 147). Jedná se o sociální proces, jehož pojetí vychází z toho, že adaptace prochází určitými fázemi (Pauknerová, 2012, s. 215):

1. **Fáze přípravná** zahrnuje období, které nastává ještě před změnou podmínek. V této fázi se jedinec připravuje na zvládnutí nových podmínek a vytváří si vlastní představu o tom, co ho čeká.
2. **Fáze globální orientace** nastupuje společně s působením nových podmínek. Dochází k aktivaci psychické činnosti jedince, zejména pak procesů kognitivních a emocionálních, které se projevují v prožívání člověka.

3. **Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým podmínkám**, které se v rámci procesu změnily. Vede k přetváření postojů a sociálních vztahů, k úpravě navyklých forem a změnám v hierarchii hodnot.
4. **Fáze vpravení se do nových podmínek**, tedy adaptovanost, která je výsledkem procesu adaptace. Může ale dojít také k rezignaci na nové podmínky nebo k jejich opuštění (úniku), které je následkem nezvládnutí předchozích fází.

Do termínu adaptace jsou zahrnuty také předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí, které jsou označeny jako schopnost adaptability. Adaptabilita je schopnost jedince přizpůsobit se vnějšímu prostředí přírodnímu i sociálnímu (Průcha & Veteška, 2014, s. 18). Tato schopnost je interindividuálně odlišná a utváří se v procesu vývoje osobnosti člověka. Základem je plastičnost nervové soustavy člověka a jeho psychické činnosti (Pauknerová, 2012, s. 215).

Schopnost přizpůsobit se prostředí se liší v závislosti na osobnostních předpokladech daného jedince a na tom, jak dobře či špatně zvládá změny. Dále je adaptabilita ovlivněna také sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby. Těmi jsou zejména pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení (Kociánová, 2010, s. 130). Autoři Průcha a Veteška dodávají že, *„Nedostatečná nebo snížená adaptabilita může vést k psychosomatickým symptomům, nejvíce neurotickým“* (Průcha & Veteška, 2014, s. 18). Některé ze skupiny neurotických poruch mohou být občas považovány právě za poruchy adaptace (Průcha & Veteška, 2014, s. 18).

Proces, během kterého se jedinec vyrovnává se změnami prostředí se nazývá adaptovaní, a jeho výsledkem je pak stav adaptovanosti (Nový & Surynek, 2002, s. 147). Jedna z možných definic uvádí, že *„Adaptovanost vyjadřuje jednak průběžnou úroveň vyrovnávání s podmínkami*

měnícího se prostředí (např. počáteční adaptovanost), jednak dosažený výsledek celého procesu (částečnou, popř. úplnou adaptovanost)" (Nový & Surynek, 2002, s. 147). Nejedná se tedy pouze o výsledný stav, nýbrž o aktuální míru přizpůsobení se okolí – přizpůsobenost.

Dle Pauknerové (2012) jsou základními znaky přiměřené adaptovanosti člověka:

- zdravý pohled na život a životní optimismus
- realistický přistup k novým podmínkám
- realistické sebehodnocení a pojímání sebe samého
- sociální a emocionální zralost
- sebekontrola, sebepřijetí a přiměřená sebedůvěra (Pauknerová, 2012, s. 216).

Pro člověka, který žije ve vyhovujících podmínkách, je mnohem snazší uspokojovat své potřeby. Může se seberealizovat, rozvíjet svou osobnost a svůj potenciál, a také žít bohatým sociálním a pracovním životem. V případě, že adaptovanost člověka je nedostatečná, se mohou objevit pocity nespokojenosti a ohrožení, které pramení z napětí a konfliktu člověka se svým sociálním prostředím (Nový & Surynek, 2002, s 146-147).

2. Adaptace zaměstnanců

V pracovním vztahu je adaptace procesem, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů a se začleňováním do sociálních vztahů pracovní skupiny i organizace (Dvořáková, 2004, s. 1). Dle Šikýře (2012) je adaptace poslední etapou procesu obsazování volných míst, která zároveň navazuje na přijímání zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 109). *„Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé"*

(Nový & Surynek, 2002, s. 148). Snahou tohoto procesu je pomoci nově příchozím zaměstnancům, aby se co nejrychleji přizpůsobili nejen svému prostředí, ale také práci, a mohli se tak stát platnými a produktivními jedinci. Celý proces adaptace začíná již před prvním nástupním dnem nového pracovníka, a to při náboru a výběru zaměstnanců. V tomto procesu si uchazeč o práci vytváří určitou představu o organizaci, která je označována za součást adaptace (Hook & Foot, 2002, s. 210).

Adaptaci zaměstnanců lze rozdělit na formální a neformální. Formální adaptace se uskutečňuje prostřednictvím adaptačního programu, který je veden manažerem nebo jiným zkušeným spolupracovníkem. Neformální adaptace je mnohem více spontánní, protože je ovlivněna sociálním prostředím, zejména pak spolupracovníky (Šikýř, 2012, s. 109). Podle Kociánové (2010) je neformální adaptace pro nového pracovníka významná při začlenění a přijetí do pracovní skupiny. Jedná se o proces, který je mnohdy významnější a také efektivnější, než adaptace formální (Kociánová, 2010, s. 133).

Adaptací na určité pracovní místo rozumíme vyrovnávání se jedince s prací a vlivy okolí. Celý proces je ovlivněn mnoha faktory. Nezáleží tak pouze na osobnostních předpokladech pracovníka, ale také na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech a podmínkách adaptace, které byly ze strany organizace stanoveny. *„Adaptovaný člověk je identifikován s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovanější“* (Kociánová, 2010, s. 130). Takový výsledek by měl být cílem každého adaptačního procesu.

Je třeba si uvědomit, že vstup nového pracovníka do organizace, představuje velikou zátěž. Ať už pro spolupracovníky nebo zaměstnance samotného. Jedná se o proces, kterému musí být věnována patřičná pozornost, je potřeba ho řídit a plánovat. V opačném případě se mohou dostavit

nežádoucí výsledky, které ovlivní jak organizaci, tak i její členy. Z hlediska podniku je určitě důležité zmínit zejména ekonomické ztráty, které mohou v důsledku špatného řízení adaptačního procesu nastat. Pro pracovníka může špatné nastavení adaptačního procesu znamenat snížení výkonu, které vede také ke snížení odměny za odvedenou práci. Konečným důsledkem je pak snížení motivace zaměstnance vykonávat danou práci, kterou bezprostředně doplňuje nespokojenost pracovníka (Pauknerová, 2012, s. 214).

Existují aktivity, kterými mohou organizace přispět k příznivé adaptaci nových pracovníků. Jednou z nich je například úroveň vztahů dané organizace k široké veřejnosti. Organizace může veřejnost informovat o svých cílech, možnostech a také popularizovat své pracovní výsledky (Nový & Surynek, 2002, s. 151). *„Obvyklý soubor informací se týká tradic organizace, organizačního uspořádání, zásad sociální politiky a forem její praktické realizace, pracovního režimu, směnnosti, pracovní a finanční perspektivy“* (Rymeš, 1985, s. 58). K prezentaci těchto informací se dají využít hromadné sdělovací prostředky, výstavy, ale třeba také exkurze do podniků. Významnou roli zde hrají i vztahy se středními a vysokými školami. Organizace by kromě exkurzí měly poskytovat například možnosti praxe nebo vedení diplomových prací či jiných projektů. Tyto aktivity pak pozitivně působí na adaptaci absolventa a jeho budoucí pracovní kariéru (Nový & Surynek, 2002, s. 151).

2.1. Oblasti adaptace

Pracovník se v průběhu procesu adaptace adaptuje na kulturu organizace, vlastní pracovní činnost a sociální podmínky. V odborné literatuře jsou však nejčastěji uváděny dvě základní roviny adaptace pracovníka – pracovní a sociální (Kociánová, 2010, s. 130-131). Obě roviny jsou spolu úzce spjaty a vzájemně se ovlivňují. Správná a vhodná pracovní adaptovanost člověka, může do jisté míry pozitivně ovlivnit také míru sociální adaptovanosti. Nemůžeme ale říct, že by se jednalo o pravidlo

(Nový & Surynek, 2002, s. 149). To potvrzuje i Rymeš (1985) podle kterého neznamená dosažení žádoucí úrovně pracovní adaptace úspěšnou adaptaci sociální (Rymeš, 1985, s. 90).

Každý člověk je jiný, a tudíž i jeho schopnost přizpůsobit se určité změně se liší. Proto má jak pracovní, tak i sociální adaptace odlišný průběh, který závisí právě na daném jedinci. Jedná se o individuální proces. Pracovník do nového zaměstnaní přichází se znalostmi a schopnostmi, které během svého života získal. Prošel jistou profesionální přípravou, na základě které si vytváří určitá očekávání. Ta se liší v závislosti na jeho charakteristikách jako je věk, rodinný stav nebo dosavadní praxe. Vlastnosti jeho osobnosti jsou samozřejmě ovlivněny sociálním prostředím, ze kterého přichází (Nový & Surynek, 2002, s. 150).

Pracovní i sociální adaptace se vzájemně prolínají, a k úspěšné adaptaci pracovníka, je třeba zvládnou obě dvě. *„Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka jsou závislé na subjektivních předpokladech jedince a na objektivních podmínkách práce, prostředí, ve kterém je práce vykonávána“* (Nový & Surynek, 2002, s. 149). Subjektivní předpoklady závisí na osobnosti adaptujícího se jedince. Patří mezi ně:

- odborná a výkonová připravenost
- osobní vyhraněnost
- hodnotová orientace
- motivace a postojové zaměření ad (Provazník, 2002, s. 188).

Objektivní, z hlediska pracovníků vnější podmínky, vyplývají z celkové pracovní situace. Patří sem:

- vnější pracovní podmínky
- technické a sociální vybavení pracoviště
- technologie výroby

- způsob řízení ze strany nadřízeného pracovníka
- organizace práce
- sociální klima v pracovní skupině
- podniková kultura a mimopracovní vlivy, zahrnující vliv rodiny a širší komunity, ve které jedinec žije a pracuje (Nový & Surynek, 2002, s. 149-150).

Výsledkem vzájemného působení nových vnějších podmínek a předpokladů člověka pro jejich zvládání je míra či stupeň adaptovanosti. Stupeň adaptovanosti je determinován výše zmíněnými podmínkami a předpoklady, a právě tyto podmínky a předpoklady určují, do jaké míry se pracovník dokáže ztotožnit se sociálním prostředím a prací v určité organizaci (Provazník, 2002, s. 188).

2.1.1. Pracovní adaptace

Práce, kterou vykonáváme, nás ovlivňuje v mnoha dalších oblastech našeho života. Z tohoto důvodu je pro každého jedince proces pracovní adaptace velice důležitý. *„Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem, promítá se v celkové životní spokojenosti“* (Štikar, 2003, s. 89). Pracovní adaptací rozumíme proces, při kterém se zaměstnanec přizpůsobuje dané pracovní pozici, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám (Nový & Surynek, 2002, s. 148). V průběhu pracovní adaptace se jedinec na základě svých osobních předpokladů a profesních kompetencí vyrovnává s pracovními nároky a požadavky pracovní pozice, kterou vykonává. Musí také reagovat na změny, které se objevují v rámci inovace (Bedrnová & Nový, 2002, s. 341). Ke správnému průběhu pracovní adaptace je zapotřebí odborná příprava, která zahrnuje nejrůznější školení, organizovaný zácvik nebo také studium. Tento proces začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v průběhu celé profesionální dráhy daného jedince (Nový & Surynek, 2002, s. 148).

Štikar (2003, s. 89) uvádí, že pracovní adaptace je syntetickou kategorií vhodnou k postižení různých stránek vztahu mezi pracovníkem a prací. V pracovním procesu adaptabilitou rozumíme jisté předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti. Jedná se o *„… soubor schopností, dovedností a zkušeností, které vytvářejí žádoucí potenciál a umožňují variabilitu chování v jednotlivých situacích …“* (Štikar, 2003, s. 89). Adaptování je procesem zvládání nároků pracovních činností. Adaptovanost je pak v rámci pracovní adaptace výsledným stavem vyrovnávání se s prací. Přiměřená nebo nepřiměřená pracovní adaptovanost vyjadřuje určitou úroveň, s jakou se člověk dokáže vyrovnat s prací a jejími podmínkami. Je tedy výsledkem celého procesu pracovní adaptace (Nový & Surynek, 2002, s. 148). *„Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací“* (Nový & Surynek, 2002, s. 148). Dochází ke stabilizaci vztahu mezi prací a pracovníkem, čímž vzniká určitý styl pracovního jednání (Štikar, 2003, s. 89).

V procesu pracovní adaptace člověk vystupuje aktivně a to tak, že se cílevědomě připravuje na zvládnutí práce a podílí se na utváření a změně pracovních podmínek. K přizpůsobení dochází jen v určitých případech, např. když zaměstnanec musí respektovat určité postupy, zásady a určitá kooperační pravidla, nebo provedení změny přesahuje jeho možnosti. *„Složitost a rozmanitost vyrovnávání se s pracovní situací je dána variabilitou faktorů, které průběh adaptace a dosažený stav adaptovanosti ovlivňují“* (Štikar, 2003, s. 90). Jedná se o faktory povahy subjektivní a objektivní, které byly zmíněny výše v části 2.1. Oblasti adaptace (Štikar, 2003, s. 90-91).

2.1.2. Sociální adaptace

Sociální adaptace je pro hladký průběh celého adaptačního procesu velmi významná. *„Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí“* (Armstrong, 2007, s. 396). Socializací rozumíme

celoživotní proces, který zasahuje všechny složky lidského jednání a psychiky. *„Sociální adaptace člověka přímo vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá“* (Nový & Surynek, 2002, s. 146-149). Na tento proces lze nahlížet jak z pohledu společnosti, která svým působením ovlivňuje jedincovo jednání a chování, tak i z pohledu jedince, který se snaží s tímto působením vyrovnat tím, že se určitým způsobem mění. Těmito změnami se postupně začleňuje do společnosti a sociálních skupin (Nový & Surynek, 2002, s. 146-149).

Sociální adaptace je procesem, v jehož průběhu se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci určité sociální skupiny, ale také do širšího sociálního prostředí (Pauknerová, 2012, s. 215-216). *„Pro práci člověka mají sociální podmínky práce v bezprostřední pracovní skupině základní význam, ovlivňují jeho pracovní výkonnost i celkovou pracovní i životní spokojenost“* (Provazník, 2002, s. 168). Každá sociální skupina má své vlastní hodnoty, zvyklosti, tradice a normy. V průběhu sociální adaptace se jedinec s těmito skutečnostmi, které jsou pro něj zcela nové, seznámí, porovná je se svými vlastními hodnotami a cíli, a na základě toho dojde k jejich přijetí či odmítnutí (Pauknerová, 2012, s. 215-216). Cílem je vlastně vytvoření relativního souladu mezi vlastními a skupinovými hodnotami, normami a cíli. Podstatou procesu je osobní styk s ostatními členy skupiny, díky kterému se pracovník s těmito hodnotami a normami seznamuje (Štikar, 2003, s. 92).

Pokud dojde k identifikaci, konformitě a sounáležitosti hodnot, považuje se sociální adaptace za přiměřenou nebo dostatečnou. Jsou-li sociální podmínky v pracovní skupině příznivé, zvyšuje se tím celková spokojenost zaměstnance a zároveň i jeho adaptabilita vůči některým nepříznivým (fyzickým, organizačním či ekonomickým) podmínkám práce. To má samozřejmě pozitivní vliv na celkový výkon zaměstnance (Provazník, 2002,

s. 170-171). Nepřiměřená a nedostatečná adaptovanost je charakteristická konflikty a sociální izolací. Nedostatečná adaptace se odráží v prožívání člověka a negativně ovlivňuje jeho výkonnost a kooperaci se spolupracovníky (Nový & Surynek, 2002, s. 149).

2.1.3. Adaptace na firemní kulturu

I přesto, že se většinou uvádějí jen zmíněné dvě roviny adaptace, dle mého názoru je důležitou složkou celého adaptačního procesu také adaptace na firemní kulturu, která je v tomto procesu zprostředkována. V rámci adaptace na firemní kulturu je organizace pojímána jako určitý druh kulturního systému, rozvíjející vlastní představy, hodnotové systémy a vzory jednání. Projevují se ve shodném či obdobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i vůči jejímu vnějšímu okolí (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 510-513). Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních hodnot, postojů, předpokladů a norem chování, které jsou v rámci organizace sdíleny a projevují se v chování, myšlení a cítění jedinců v organizaci (Lukášová & Nový, 2004, s. 22).

Základním stavebním kamenem organizační kultury jsou právě zmíněné hodnoty. Hodnoty můžeme podle Reichela (2004) chápat jako jeden ze základních fenoménů kultury. Propojují různé vrstvy psychiky a umožňují nám účast na kulturním a sociálním životě. Hodnoty, které uznáváme, orientují naše chování, aktivity a vytvářejí náš vztah ke světu i životu samotnému (Riechel, 2004, s. 158). *„Firemní hodnoty mohou působit i jako nabídka subjektům vně i uvnitř firmy“* (Plamínek, 2002, s. 42). Hodnoty uznávané určitou organizaci za platné jsou většinou obsaženy v krátkém sdělení, kterým je vyjádřeno poslání firmy (Plamínek, 2002, s. 42). Pomocí adaptace na firemní kulturu jsou noví zaměstnanci do organizace integrováni. Smyslem tohoto procesu je pak *„… přijetí cílů organizace, souboru hodnot, norem názorů a rolí, které vymezují priority a žádoucí formy chování pracovníků uvnitř i vně organizace“*

(Štikar, 2003, s. 91). V případě, že dojde k přijetí těchto hodnot a cílů, je zaměstnanec plně integrován do organizace, což je výsledkem procesu adaptace na firemní kulturu.

Existují faktory, které můžou pozitivně nebo negativně ovlivnit celý průběh adaptace na firemní kulturu. Těmi jsou například typ a síla organizační kultury, její stabilita či proměnlivost. Za pozitivní výsledek je považován stav, kdy se zaměstnanec do určité míry identifikuje s organizací. Zaměstnanec se stává loajálním, což se navenek projevuje jeho prezentováním společnosti na veřejnosti, podporou cílů organizace nebo také pracovní věrností. Nedojde-li k identifikaci zaměstnance s hodnotami, cíli a normami organizace, následkem je nízká loajalita, časté absence a také fluktuace zaměstnanců (Štikar, 2003, s. 91).

3. Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces zaměstnanců prochází určitými fázemi, které korespondují s výše zmíněními fázemi adaptace v první kapitole (Vymezení pojmu adaptace a adaptabilita). V tomto případě jsou však přímo zaměřeny na adaptaci zaměstnance v pracovním a organizačním prostředí. Nejčastěji jsou v odborné literatuře uváděny tyto:

- přednástupní fáze
- nástupní fáze
- integrační fáze
- fáze plného členství v organizaci (Kociánová, 2010, s. 132).

Každý nový pracovník těmito fázemi prochází, přičemž všechny jsou nedílnou součástí adaptačního procesu a mají v tomto procesu své místo. Fáze na sebe navazují, a pro hladký průběh a dosažení úplné adaptovanosti je nezbytné absolvovat každou z nich. Záleží na dané organizace, do jaké míry jsou tyto fáze rozpracovány.

3.1. Fáze přednástupní a psychologická smlouva

Už výše jsem zmínila, že proces adaptace začíná již před nástupem do zaměstnání. Jeho součástí je tedy dojem, který si zaměstnanec o podniku vytvoří ještě před nástupem do zaměstnání. Informace získané ještě před vstupem do pracovního poměru mohou proces adaptace v konkrétních podmínkách podniku ovlivnit (Bedrnová & Nový, 2002, s. 342). *„Image podniku, jeho pověst na veřejnosti, první dojmy, které již jako uchazeč o zaměstnání v podniku získal, působí na jeho názor, který si o podniku vytváří, a ovlivňují jeho rozhodnutí, zda do něj nastoupí či ne"* (Bedrnová & Nový, 2002, s. 342). Prezentace organizace podniku je tedy velmi důležitá a hraje roli v rozhodování pracovníka o přijetí pracovního místa. Proto je důležité vyvíjet určité aktivity, tak jak jsou popsány v kapitole 2. (Adaptace zaměstnanců), které mohou pracovníkovo rozhodnutí pozitivně ovlivnit.

V této fázi je kladen důraz na objasňování tzv. psychologické smlouvy. Psychologická smlouva tvoří koncept, *„… kterým se vyjadřuje komplex vzájemných očekávání a vnímaných povinností mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelskou organizací"* (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 161). Jedná se o soubor nepsaných přesvědčení a předpokladů týkajících se chování, které je od zaměstnanců i zaměstnavatelů očekáváno. Jsou zde zahrnuty normy chování, vyznávané hodnoty a postoje. Podle Armstronga (2007) vytváří psychologická smlouva jakousi základnu pro pracovní vztahy. Důležité pak je, aby byla od začátku co nejjasnější (Armstrong, 2007, s. 396).

Psychologická smlouva vyjadřuje ochotu a motivaci zaměstnance pracovat v organizaci a pro organizaci. Vzájemná očekávání pracovníka a organizace bývají často nevyslovena (Tureckiová, 2004, s. 65). Očekávání pracovníka vůči organizaci se mohou dotýkat mnoha oblastí. Pro zaměstnance je důležité například spravedlivé hodnocení, odměňování, zajištění příležitostí pro osobní a kariérní rozvoj a bezpečnosti práce. Dále také to, za

jakých podmínek pracuje, jak je řízen, a také jestli je brán ohled na jeho potřeby a cíle (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 161). Ze strany organizace jsou pak důležité požadavky charakteru ekonomického. Například kolik práce musí být za požadovanou odměnu vykonáno (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 161). Zaměstnavatel na druhou stranu očekává, že bude zaměstnanec podávat stabilní a vysoký výkon, bude loajální vůči firmě a také angažovaný ve své práci (Tureckiová, 2004, 66).

Dále jsou do psychologické smlouvy zahrnuty také požadavky týkající se práv a povinností obou stran a etické požadavky zaměřující se na vzájemné způsoby jednání. Jedná se o vzájemné požadavky pracovníka na organizaci a organizace na pracovníka. Jak moc je pracovník výkonný a angažovaný, závisí právě na tom, jak moc se zaměstnanec a zaměstnavatel shoduje v tom, co je očekáváno a poskytováno. Tato očekávání se samozřejmě liší, a proto se jedná o neustály proces vyrovnávání a proměnu vzájemných očekávání (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 161). Pokud dojde k rozporům v těchto očekávání, promítnou se do celkové spokojenosti pracovníka. Mohou pak vést ke snížení výkonu a v konečném důsledku k dobrovolnému nebo vynucenému odchodu pracovníka z firmy (Tureckiová, 2004, s. 66).

Aby k těmto rozporům nedocházelo, je důležité jim předcházet právě tím, že budou vzájemná očekávání vyjasněna ještě před samotným nástupem nového pracovníka do organizace, tedy před podpisem pracovní smlouvy (Tureckiová, 2004, s. 66). Management má možnost tato očekávání řídit, a tím pádem stanovit jaké schopnosti by měli zaměstnanci mít, jaké hodnoty vyznávat a čeho by měli dosahovat. Tyto požadavky je nutné vyslovit, prodiskutovat a odsouhlasit s jednotlivci a týmy. *„Lidé, kteří nemají jasnou představu o tom, co očekávají, asi – v případě, že tato nevyjádřená očekávání nebyla naplněna – nemají žádnou jasnou představu o tom, proč jsou nespokojeni“* (Armstrong, 2002, s. 230). Vědí pouze, že něco není v pořádku, a mohou se cítit

podvedeni. Právě proto je důležité definovat očekávání již v průběhu získávání a výběru pracovníků. Následně také v průběhů adaptačního programu a orientace pracovníka (Armstrong, 2002, 230-236).

3.2. Nástupní fáze

V průběhu prvních dnů a týdnu jsou zaměstnanci velice náchylní k odchodu z pracovního místa. Branham (2004, s. 144) ve své knize uvádí, že počet zaměstnanců, kteří změní pracovní místo během prvních sedmi měsíců se pohybuje mezi 50 a 60 procenty. Často se tak děje právě z důvodu neposkytnutí dobrého startu a neochoty trávit čas řízením a vyškolením zaměstnanců. Každý by si měl uvědomit, že řádné přivítání nového zaměstnance je zároveň také investicí do budoucna. Proto by mělo mít přednost před jinými zdánlivě důležitějšími aktivitami (Branham, 2004, s. 144).

Mezi nejběžnější chyby při uvítání nových zaměstnanců patří:

- úvodní instruktáže o výrobě, při kterých pracovníci navštěvují poměrně dlouhé přednášky a vyplňují velké množství formulářů
- nepřipravenost kanceláře pro nového zaměstnance ještě před jeho příchodem (stůl, počítač, telefon a další vybavení)
- absence osobního kontaktu se zaměstnancem, jeho ignorování, přehlížení nebo ponechání s firemními manuály k samostudiu
- přenechání úvodní instruktáže personálnímu útvaru což je spojeno s malou účastí manažera a oddělení, jehož součástí má nový pracovník být (Branham, 2004, s. 148).

V této fázi by měly být novému pracovníkovi poskytnuty všechny základní informace o organizaci a jeho pracovním místě. Armstrong (2007) ve svém díle uvádí, že představení organizace jako takové, pro kterou stojí za to pracovat, je prvním krokem k získání oddaných zaměstnanců. Oddaným

pracovníkem se pak rozumí ten, *„… který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat“* (Armstrong, 2007, s. 396). První dojem je potřeba během prvních týdnů od nástupu nového pracovníka upevňovat. *„Uvádění pracovníka do organizace je příležitostí, jak informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí“, aby se snížila možnost nedorozumění, i když to ani tak nelze vyloučit“* (Armstrong, 2007, s. 396).

Pomůckou pro podporu adaptace jsou tzv. příručky pro nové zaměstnance. Jedná se o brožurku, která obsahuje vše, co by měl zaměstnanec znát. Tato příručka je zaměstnanci předána na vstupním školení (Armstrong, 2007, s. 396-397). Dle Kociánové (2010) mohou tyto materiály obsahovat:

- všeobecné informace o organizaci (vize, hodnoty, postoje, cíle, postavení na trhu, tradice atd.)
- organizační strukturu
- kontakty na pracovníky a pravidla komunikace
- základní normy jako např. pracovní řád
- pracovní podmínky
- informace o odměňování zaměstnance (výplatní dny, zúčtovací období, srážky ze mzdy aj.)
- informace o zaměstnaneckých výhodách a možnostech rozvoje či vzdělávání (Kociánová, 2010, s 134).

Dále je také důležité věnovat pozornost prvnímu nástupnímu dni jako takovému. Zejména pak jeho organizaci. Téměř každý nový pracovník pociťuje jistý typ nervozity a klade si nejrůznější otázky související s chováním nadřízeného a spolupracovníků vůči jeho osobě, se schopností vykonávat přidělenou práci, a také s charakteristikou dané organizace. Měli bychom se tedy ujistit, že první kontakty v novém prostředí budou přátelské. To znamená zajistit, aby první osoba, se kterou se pracovník setká, může jít o vrátného, recepční nebo personalistu, věděla o čase jeho příchodu a chovala

se vůči novému zaměstnanci přátelsky. V případě, že se má pracovník po příchodu přesunout na jiné místo, např. do zasedací místnosti, je třeba ho na určené místo doprovodit. V neposlední řadě je důležité nenechávat nového pracovníka čekat. To by mohlo vést ke zvýšení nervozity daného jedince (Armstrong, 2007, s. 397).

3.2.1. Orientace pracovníka

V rámci adaptace dochází v této fázi také k orientaci pracovníka, která dobu adaptace zkracuje. Orientace zaměstnance zahrnuje obecné seznámení se s firmou, firemní kulturou, etickým kodexem, vnitřními předpisy a podmínkami výkonu práce (Průcha & Veteška, 2014, s. 19). Dále pak seznámení se zaměstnavatelem, pracovní funkcí a jeho adaptaci na prostředí a situaci. K formální a systematické orientaci je využíván orientační program, který organizuje socializaci a snižuje riziko, že se nový zaměstnanec učí sám z vlastních chyb a omylů. (Dvořáková, 2004, s. 66).

Podle Koubka (2007) se jedná o důkladně promyšlený a specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, pomocí kterých lze urychlit a usnadnit proces seznamování se nových pracovníků s pracovními úkoly, s podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Orientace se snaží o co nejrychlejší dosažení požadované úrovně pracovního výkonu, čímž zákonitě dochází ke zkrácení období, ve kterém pracovník tento výkon nepodává (Koubek, 2007, s. 192). Orientace nových pracovníků se soustřeďuje na tři hlavní oblasti:

- celopodniková orientace – zahrnuje informace společné pro všechny zaměstnance podniku bez ohledu na jejich pracovní místo
- útvarová orientace – jinak také skupinová či týmová, je zaměřena na určitou organizační skupinu, ve které je pracovní místo situováno. Zaměřuje se na specifika práce a její zvláštnosti, zpravidla bývá pro všechna pracovní místa v daném útvaru stejná

- orientace na konkrétní pracovní místo – liší se v závislosti na charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní pozici (Kociánová, 2010, s. 133).

Při nástupu nového pracovníka je potřeba, aby pracovník předložil řádnou dokumentaci od bývalých zaměstnavatelů (zápočtové listy, dokumenty související s daněmi, evidenční list apod.). Zaměstnanec by měl pracovníkovi předat dokumenty související s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovní řád, příručku pro nové pracovníky ad. (Armstrong, 2007, s. 397).

Uvádění pracovníka do podniku neboli celopodniková orientace by podle Armstronga (2007) neměla spoléhat na tištěné slovo. Nestačí pouze předat příručku a nadále se o zaměstnance nezajímat. Všechny důležité informace by měly být sděleny také ústně, což umožňuje zodpovědět případné dotazy a nesrovnalosti. Využít se může například formálního informačního kurzu pro nové pracovníky, který poskytuje potřebné informace. Jakmile je počáteční informování u konce, měli bychom nového pracovníka zavést na místo jeho výkonu, kde si jej převezme příslušný vedoucí pracovník, který zabezpečuje orientaci útvarovou (Armstrong, 2007, s. 398).

3.3. Integrační fáze

Poté co nový pracovník prošel nástupní fází nastupuje fáze odborné a sociální integrace. Dochází k zapracování a začlenění nového pracovníka. Uskutečňuje se sociální a pracovní adaptace společně s adaptací na firemní kulturu. Navazuje na uvedení pracovníka do organizace a jeho počáteční orientaci. Poté co vedoucí útvaru pracovníka uvítá a poskytne mu stručné informace o práci, předá jej vedoucímu týmu. Ten nového pracovníka představí týmu spolupracovníků a zajistí podrobnější orientaci (Armstrong, 2007, 398-399). Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí celého adaptačního

procesu, během které lze sledovat, do jaké míry se zaměstnanec ztotožňuje se svou prací, prostředím a spolupracovníky.

V této fázi je důležité umožnit novému pracovníkovi co nejrychlejší začlenění se do kolektivu spolupracovníků a do organizace, a to vše bez zbytečného stresu. Součástí odborné a sociální integrace je také formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. To provádí bezprostřední nadřízený společně s personálním útvarem. Pracovník by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v následujících třech týdnech nejméně jednou týdně (Koubek, 2007, s. 199).

3.3.1. Řízení adaptačního procesu

Chceme-li aby proces pracovní, sociální i kulturní adaptace pracovníka měl co nejlepší průběh a výsledky, je nezbytné věnovat přiměřenou pozornost jeho řízení (Pauknerová, 2012, s. 216). *„Zařazování nového pracovníka, řízení procesu jeho adaptace je třeba chápat jako dílčí součást sociálního řízení pracovních kolektivů, které má své specifické cíle, fáze a subjekty, podílející se na jeho průběhu“* (Rymeš, 1985, s. 57). Dle Pauknerové (2012) to znamená:

- zaměřit se na kvalitní výběr pracovníků s ohledem na jejich způsobilost (odbornou, motivační, sociální, …)
- vhodně sestavit a řídit program procesu adaptace nového pracovníka
- vyhodnocovat a kontrolovat průběh adaptačního procesu (Pauknerová, 2012, s. 216).

Zmíněné úkoly spadají do pracovní náplně personalistů, kteří zajišťují také metodické řízení adaptačního procesu. Uskutečňování adaptačního procesu pak přímo spadá do kompetencí bezprostředních nadřízených (Pauknerová, 2012, s. 216-217). Jejich úkolem je dle Koubka (2007) kontrola a řízení útvarové adaptace a adaptace na pracovní místo. Dále pomáhají řešit běžné problémy adaptace a současně také vyhodnocují její průběh.

V některých procesech mohou být, a většinou také jsou, nápomocni spolupracovníci nového pracovníka (Koubek, 2007, s. 200-201). Přijetí nové práce je pro každého jedince zásadním rozhodnutím, které je provázeno také pocity nejistoty. Úkolem nadřízeného by tedy mělo být tyto pocity eliminovat a ujistit zaměstnance v tom, že jeho rozhodnutí stát se členem jejich týmu je správné (Branham, 2004, s. 144).

Mezi kompetence personalistů patří vypracování koncepce, obsahu a časového plánu adaptace pro různé kategorie pracovních míst. Tento útvar také vypracovává písemné materiály sloužící k adaptaci a podílí se zejména na její počáteční fázi. Úroveň řízení adaptačního procesu se v jednotlivých organizacích liší. *„Pracovník se může setkat jak s dlouhodobou, systematickou péčí o zdárný průběh svého adaptačního procesu, tak i s méně propracovanými přístupy“* (Nový & Surynek, 2002, s. 151). Pro správný průběh adaptačního procesu je velmi důležitá spolupráce personalistů s vedoucími pracovníky, která se projevuje v jeho průběhu i při vyhodnocování. Získané zkušenosti se pak dají využít i do budoucna při vytváření dalších adaptačních programů (Koubek, 2007, s. 200-201).

Řízení adaptačního procesu se zaměřuje na dva aspekty, kterými jsou aspekt pracovníka a aspekt podniku. Aspekt pracovníka zahrnuje rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost. Aspektem podniku je pak rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a také s organizací jako takovou (Bedrnová, Nový & Jarošová, 2012, s. 163).

3.3.2. Cíle řízení adaptačního procesu

Uvádění nových pracovníků do organizace podle Armstronga (2007) má čtyři hlavní cíle.

- pomáhá pracovníkovi překonat počáteční fáze, ve kterých je pro něj vše nové, neobvyklé, neznámé a cizí
- snaží se o vytvoření příznivého postoje a vztahu pracovníka k podniku, čímž se zvyšuje pravděpodobnost jeho stabilizace
- chce dosáhnout toho, aby nový pracovník v co nejkratším časovém úseku podával žádoucí výkon
- snaží se snížit pravděpodobnost dřívějšího odchodu pracovníka (Armstrong, 2007, s. 395).

Těchto cílů lze dosáhnout pouze správným nastavením a řízením adaptačního procesu. Úkolem řízení adaptace pak není jen pomoci novému zaměstnanci adaptovat se na podmínky práce v organizaci, pracovní skupině a na pracovním místě, ale především zmírnění stresu pracovníků a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků na jeho uvedení do organizace (Kociánová, 2010, s. 131).

Z hlediska nového pracovníka patří mezi hlavní cíle řízení adaptačního procesu dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe zvládl pracovní nároky a požadavky, které jsou na něj kladeny
- postupně získal perspektivu dalšího odborného růstu
- aby se pracovník v rámci pracovní skupiny začlenil do struktury mezilidských vztahů a do sociálního systému organizace (Nový & Surynek, 2002, s. 150-151).

Z hlediska organizace je pak cílem řízení adaptačního procesu:

- snižování nákladů na získávání a výběr pracovníků s nimiž souvisí také náklady spojené s fluktuací zaměstnance
- zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová & Nový, 2002, s. 342).

Přijetí nové práce a následný nástup na danou pracovní pozici patří k jedné z nejvíce stresujících událostí v životě lidí. Řízená adaptace by měla toto obtížné období ulehčit tak, aby se pracovník v co nejkratší době identifikoval s prací a prostředím, a tím došlo k jeho stabilizaci (Kociánová, 2010, s 131).

3.3.3. Subjekty a objekty řízení adaptačního procesu

Mezi rozhodující subjekty řízení adaptačního procesu patří řídící pracovníci. Důležitá je pak jejich systematická péče, která dokáže proces adaptace z velké části usnadnit. Řídící pracovník seznamuje nováčka s prací a členy podřízené skupiny. Ve většině případů je také tím, kdo sleduje a hodnotí průběh adaptačního procesu. Dokáže tak odstranit potíže a překážky, které mohou v průběhu adaptace nastat (Nový & Surynek, 2002, s. 151).

Na řízení adaptace se podílejí také pracovníci personálních útvarů, kteří shromažďují potřebné podklady, kontrolují a usměrňují průběh adaptace a metodicky tento proces vedou (Bedrnová & Nový, 2002, s. 343). Velice efektivní je hned na začátku adaptačního procesu přidělit novému pracovníkovi některého ze zkušených členů pracovní skupiny. Tento člověk je označován jako patron, konzultant, mentor apod. *„Jeho úkolem je nejen pomoci novému pracovníkovi po odborné stránce, ale i usnadnit mu orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celého podniku“* (Nový & Surynek, 2002, s. 151). Zvolený pracovník by měl být nováčkovi oporou nejen v případě nejistoty, ale také v průběhu začleňování do kolektivu.

Objekty řízení adaptačního procesu jsou rozděleny do různých kategorií. Jednou z nich jsou pracovníci, kteří se vracejí na své místo po delší nepřítomnosti. Tuto kategorii tvoří nejčastěji ženy po mateřské dovolené a jedinci po dlouhodobé nemoci. Další skupinou jsou pracovníci, měnící své pracovní zařazení. Příkladem je přeřazení z jednoho provozu do druhého nebo kariérní vzestup či sestup. Třetí kategorii tvoří pracovní skupiny při

zavádění inovačních změn. Poslední kategorii, z našeho hlediska tu nejdůležitější, tvoří právě noví pracovníci (Bedrnová & Nový, 2002, s. 343-344).

3.3.4. Adaptační program

Předpokladem pro řízení adaptace zaměstnanců je vypracování formalizovaného postupu, tedy směrnic, které mohou mít podobu adaptačního programu a jsou součástí organizačních předpisů (Nový & Surynek, 2002, s. 151). Jedná se o systematicky sestavený program, jehož úkolem je zařadit pracovníka do organizace a regulovat proces adaptace (Štikar, 2003, s. 93). Typové programy adaptace upravují jednotlivé etapy zařazování pracovníků a obsahují podrobně rozpracovaný pracovní zácvik (Nový & Surynek, 2002, s. 151). Podle Kociánové (2010) je adaptační program *„… souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci"* (Kociánová, 2010, s. 133). Adaptace pomocí adaptačního programu chce dle Šikýře (2012) zajistit zejména informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového pracovníka. Začíná dnem nástupu do práce a končí většinou uplynutím sjednané zkušební doby. Po uplynutí zkušební doby musí být nový pracovník plně připraven na výkon práce (Šikýř, 2012, s. 109).

Prvním krokem v rámci adaptačního programu je zajištění včasné, srozumitelné a průběžné informovanosti pracovníka, která je nezbytnou součástí normálního fungování každé organizace (Rymeš, 1985, s. 108). Informováním se rozumí předání základních skutečností, které jsou podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na určité pozici. Jedná se ve zkratce o informace, sdělované v průběhu prvního nástupního dne. Informace může novému zaměstnanci předat personalista, manažer nebo pověřený pracovník, a to buď ústně pomocí rozhovoru, nebo písemně prostřednictvím již zmíněné orientační brožury (Šikýř, 2012, s. 109). (Šikýř, 2012, s. 109).

Odborné zapracování je opět zajišťováno manažerem nebo zkušeným spolupracovníkem. Jedná se o proces, při kterém se zaměstnanec adaptuje na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace. Zapracování je zabezpečeno pomocí rozmanitých metod vzdělávání nového zaměstnance na pracovišti nebo mimo pracoviště. V prvním případě je vzdělávání uskutečňováno například pomocí instruktáže, asistování, pověření úkolem atd. Mimo pracoviště pak pomocí semináře, demonstrování, případové studie, porady apod. (Šikýř, 2012, s. 109).

Snahou sociálního začlenění je potom vytvářet a udržovat optimální vztahy na pracovišti. *„Sociální začlenění znamená přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty, pocitu neznámého a vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci“* (Šikýř, 2012, s. 109). I tento proces je zabezpečován manažerem s pomocí spolupracovníků nového zaměstnance (Šikýř, 2012, s. 109).

3.3.5. Adaptační plán

V rámci adaptačního programu bývá také vypracován adaptační plán. Adaptační plány bývají uplatňovány především pro řízení adaptačního procesu konkrétních zaměstnanců (Bedrnová & Nový, 2002, s. 346). *„U některých pozic je vhodné připravit adaptační plán, který přesně stanoví obsah a délku adaptace“* (Průcha & Veteška, 2014, s. 19). Jedná se o efektivní nástroj řízení adaptace pracovníků. V adaptačním plánu by měly být v časovém harmonogramu obsaženy všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo. *„Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka, i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka“* (Kociánová, 2010, s. 134). Pro nového pracovníka jsou informace o průběhu adaptace velmi významné, slouží zároveň k rychlejší orientaci (Kociánová, 2010, s. 134).

Adaptační plán by měl respektovat všechny tři roviny adaptace. Obsahem by měli být všechny aktivity, které směřují k adaptaci na úrovní organizace. Ty jsou stejné pro všechna pracovní místa v organizaci. Dalším bodem jsou aktivity individualizované, upravené pro daného zaměstnance a jeho pracovní místo (Kociánová, 2010, s. 135). Při tvorbě adaptačního plánu je třeba dbát na následující zásady:

- Obsah plánu by měl být závislý na nárocích pracovní činnosti, kterou bude nový pracovník vykonávat. Podle druhu a charakteru práce se řídí také forma a délka období, pro které je plán vypracován.
- Adaptační plán musí vzít v potaz také individuální zvláštnosti jedince. Jeho obsah by měl být přizpůsoben představám a přáním zaměstnance.
- Při tvorbě adaptačního plánu, je nutné zahrnout do něj i úroveň dosaženého vzdělání a praxi pracovníka (Bedrnová & Nový, 2002, s. 346-347).

Plán adaptace může mít podobu formuláře, který by měl obsahovat jméno pracovníka, jeho pracovní pozici, den nástupu a organizační útvar, jehož je součástí (Kociánová, 2010, s. 136). *„Do formuláře jsou v průběhu adaptace zaznamenávány k uvedeným naplánovaným aktivitám s určenou odpovědností osob za tyto aktivity termíny jejich splnění a podpisy odpovědných osob“* (Kociánová, 2010, s. 136). Mezi aktivity obsažené v plánu adaptace patří zácvikový program, absolvování vstupního školení, řešení konkrétního úkolu, zpracování projektu ad. V závěru adaptačního plánu by mělo být obsaženo hodnocení adaptace, které dokáže nastínit další uplatnění pracovníka v organizaci (Bedrnová & Nový, 2002, s. 347).

3.3.6. Hodnocení procesu adaptace

Součástí realizace adaptačního programu je také hodnocení nového zaměstnance. *„Vyhodnocování a kontrola průběhu adaptace pracovníků a pracovních kolektivů jsou činnosti významné pro ověřování účinnosti programu adaptace“*

(Rymeš, 1985, s. 112). Jedná se o proces, během kterého hodnotitel poskytuje hodnocenému zpětnou vazbu, a jehož cílem je zajistit růst výkonu a následný rozvoj pracovníka (Průcha & Veteška, 2014, s. 123). Úspěšnost nebo neúspěšnost celého procesu adaptace může být průběžně sledována na základě určitých, níže uvedených, znaků. Přičemž právě průběžným vyhodnocováním těchto znaků lze sledovat probíhající proces adaptace a podle dosahované úrovně upravit adaptační program. Mezi znaky, na základě kterých je posuzována úspešnost adaptace, patří:

- spokojenost nebo nespokojenost s prací, pracovním kolektivem, s vedoucím apod.
- vyhovující nebo nevyhovující pracovní morálka a kázeň,
- pracovní aktivita či pasivita (lhostejnost)
- příznivé sociální klima v pracovním kolektivu nebo naopak časté konflikty, ad. (Rymeš, 1985, s. 112).

Jedním z hlavních cílů celého procesu adaptace je dosažení požadované úrovně pracovního výkonu v co nejkratším čase. To, jestli je zaměstnanec způsobilý pro výkon povolání nebo dané funkce, se posuzuje při ukončení a vyhodnocení adaptačního procesu (Rymeš, 1985, s. 62). V rámci hodnocení celkové adaptovanosti zaměstnance se většinou využívají kritéria objektivní a subjektivní. Mezi objektivní kritéria spadá:

- množství a kvalita práce jedince
- míra jeho pracovní ochoty a nasazení
- samostatnost
- postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti
- míra jeho autority u spolupracovníků (Pauknerová, 2012, s. 216).

Kritéria subjektivní zahrnují:

- vztah pracovníka k profesi a k organizaci,

- profesní sebedůvěru,
- aspirace a cíle pracovníka spojené s prací v podniku,
- spokojenost s vedoucím,
- ochotu spolupracovat s dalšími pracovníky (Provazník, 2002, s. 188-189).

Za správný průběh adaptace nesou odpovědnost bezprostřední nadřízený, personalista, mentor, spolupracovníci i pracovník sám. Každý z nich má v tomto procesu své místo, a významně se podílí na řízení a průběhu adaptačního procesu. Důležité je sledovat průběh adaptace pracovníka na organizační kulturu i pracovní skupinu, a také zjišťovat jeho spokojenost a dojmy z organizace, spolupracovníků i práce. Hodnotitelem adaptačního procesu bývá většinou bezprostřední nadřízený pracovník, který průběžně sleduje, jak pracovník svou práci zvládá. V průběhu adaptace mu poskytuje zpětnou vazbu a v samém závěru tohoto procesu zhodnotí působení pracovníka v této době (Kociánová, 2010, s. 136).

Důležité je také hodnocení ze strany manažera, které se dělí na formální a neformální. Ke konci adaptačního programu, kterým může být například konec zkušební doby, se uskutečňuje hodnocení formální. Dochází k prodiskutování a shrnutí průběhu a výsledku adaptačního programu manažera se zaměstnancem. Na tomto základě jsou pak zpracovány podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance pro následující období jeho působení v organizaci. Na rozdíl od formálního hodnocení se neformální uskutečňuje již v průběhu adaptačního programu. *„Směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy“* (Šikýř, 2012, s. 110). Snahou manažera je řídit a vést nového pracovníka k dosažení dohodnutých cílů (Šikýř, 2012, s. 110).

3.4. Fáze plného členství v organizaci

Jsou-li všechny předchozí fáze úspěšné, dochází k plnému členství v organizaci, při kterém se nový pracovník stává právoplatným a plnohodnotným členem podniku (Kociánová, 2010, s. 132). To znamená, že je identifikován s prací, pracovním kolektivem, s hodnotami, postoji a cíli skupiny i organizace. *„Identifikace s prací vyjadřuje určitou úroveň psychického vztahu člověka k vykonávané činnosti, přijetí této činnosti za svou; představuje stanovisko, že vykonávaná práce uspokojuje, přináší naplnění a je součástí smyslu života“* (Štikar, 2003, s. 93). Identifikace s organizací je označována jako zaměstnanecká loajalita. Zaměstnanci svou loajalitu vyjadřují vlastním zájmem podílet se na úspěších a také cílech organizace. Dochází k naplnění očekávání stanovených v psychologické smlouvě ze strany zaměstnance i organizace, a k akceptování hodnot a cílů organizace. Zaměstnanec je plně připraven na výkon své pracovní pozice a následný profesní rozvoj (Štikar, 2003, s. 93-95).

EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část mé bakalářské práce se zaměřuje na popis a analýzu procesu adaptace v konkrétním útvaru organizace XY. Nejprve se zaměřím na metodologii práce, objasním výzkumný problém, cíl výzkumu a techniku sběru dat. Dále představím organizaci XY, ve které byl výzkum realizován. Zmíním základní informace o organizaci, její organizační strukturu, hodnoty a konkrétní útvar, který byl pro realizaci výzkumu zvolen jako nejvhodnější. Kapitola šestá je věnována popisu a analýze adaptačního procesu v reálném prostředí organizace XY.

4. Případová studie

4.1. Výzkumný problém a cíl výzkumu

Výzkumným problémem mé bakalářské práce je proces adaptace nových zaměstnanců v konkrétním útvaru organizace XY. Jedná se o proces, který je i přes svou důležitost často opomíjen. Přitom správné nastavení a řízení procesu adaptace pracovníka má obrovský přesah do budoucna. Ovlivňuje spokojenost zaměstnance, a tím i jeho produktivitu, což má dopad na celkové fungování firmy. Zaměřím se na to, jak proces adaptace probíhá v reálném prostředí určité organizace, přičemž východiskem bude předešlá teoretická část této práce. Výzkum je soustředěn na konkrétní útvar a pozici v rámci organizace XY. Důvodem je potřeba redukovat tak, aby vzniklo co nejvíce homogenní prostředí, které je možno popsat a naplnit tak cíl této práce.

Cílem výzkumu, je popsat a analyzovat proces adaptace nového pracovníka v konkrétním útvaru organizace XY. Výzkumnou otázku jsem formulovala takto: „Jak probíhá proces adaptace nových zaměstnanců v konkrétním útvaru organizace XY?“ V empirické části budu postupovat zejména podle fází adaptačního procesu tak, jak jsou popsány v kapitole třetí

(Fáze adaptačního procesu). Ty doplním o poznatky z ostatních kapitol zabývajících se oblastmi a hodnocením adaptačního procesu.

4.2. Metodologie

K naplnění cíle využiji případovou studii, která je pro můj výzkum nejvhodnější. Případová studie se dle Hendla (2016) zaměřuje na podrobný popis jednoho nebo několika možných případů. Dochází tak ke sběru velkého množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. Snahou případové studie je zachycení složitosti případu a popis vztahů v jejich celistvosti. Přičemž se předpokládá, že pokud důkladně prozkoumáme jeden určitý případ, lépe porozumíme případům podobným. Konkrétně pro svůj výzkum využiji případovou studii deskriptivní, která má dodat kompletní popis jevu (Hendl, 2016, s. 101-109).

4.2.1. Technika sběru dat

Sběr potřebných dat probíhal zejména technikou analýzy dokumentů. Dokumentem se rozumí vše psané nebo zaznamenané. Výhodou této techniky je dle Hendla (2016) to, že data nejsou vystavena chybám nebo zkreslením, které vznikají například při rozhovorech, pozorováních či jiných technikách sběru dat. Ta mohou být ovlivněna nejrůznějšími faktory, zejména pak přítomností výzkumníka působícího na respondenty. V rámci analýzy dokumentů výzkumník ovlivňuje jen výběr dokumentů, ale nikoli informace v nich obsažené. Jedná se o tzv. nereaktivní způsob sběru dat. Další výhodou analýzy dokumentů je přístup k informacím, které by se jiným způsobem jen těžko získávaly (Hendl, 2016, s. 134-135). Mezi dokumenty, poskytnuté organizaci XY, které byly v rámci této práce analyzovány patří: Organizační schéma, Školení pracovníků – výroba, Popis pracovního místa, Záznam o proškolení dokumentu – výroba (příloha č. 1), Zaškolení zaměstnance, Vybavení nového zaměstnance, Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality (příloha č. 2), Hodnocení zkušební doby/zaškolení (příloha č. 4). Dále

pak prezentace Teamwork and Job rotation, Training, a úvodní prezentace Přivítání nových zaměstnanců. Nejdůležitějším z nich byl dokument Školení pracovníků – výroba, který popisuje proces adaptace pracovníka krok po kroku již od prvního nástupního dne. Jedná se o směrnici, která upravuje odpovědnosti a pravomoci, postupy při proškolování, předávání pracovních instrukcí ad. Z důvodu zachování anonymity jsou přiloženy jen některé z uvedených dokumentů.

Tam, kde nebyly informace z analýzy dokumentů dostačující jsem využila techniku kvalitativního dotazovaní, přesněji pak rozhovoru s expertem. Úkolem rozhovoru s expertem je zachytit a analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který je v dané oblasti expertem. Dále pak tyto poznatky využít pro jiné cíle (Hendl, 2016, s. 133). Potřebné informace mi během rozhovoru poskytli Value stream manager, Shift leader a HR business partner, kteří se na procesu adaptace pracovníků přímo podílejí. Jejich znalosti prostředí, práce či pracovní skupiny z nich dělají experty na tento proces. HR business partner zodpovídá za organizaci prvního nástupního dne nových zaměstnanců, který je spojen s potřebnou administrativou a vstupními školeními, bez kterých nelze pokračovat k zaškolení na určitou pozici. Value stream manager je zodpovědný za řádné proškolení dokumentů pro Shift leadera, který po všech stránkách zaštituje školení svých pracovníků. Analýza dokumentů společně s kvalitativními rozhovory jsou hlavními zdroji dat, ze kterých lze vycházet při naplňování stanoveného cíle.

5. Představení organizace XY

Organizace XY působí na trhu práce od roku 2009, kdy byla založena jako součást japonského koncernu. Jedná se o dceřinou společnost centrály sídlící v Hamburku, která je technologickým vůdcem v oblasti medicíny. Organizace sídlí v olomouckém kraji a zaměřuje se na diagnostickou a léčebnou endoskopii a na integrovaná a specializovaná řešení pro operační sály.

Soustřeďuje se na vývoj a výrobu lékařských produktů, především pak na výrobu sond, resekční elektrod a jiných zařízení využívajících se v rámci minimálně invazivní chirurgie. V současné době organizace XY zaměstnává zhruba 280 zaměstnanců na různých pozicích, největší skupinu však tvoří výrobní operátoři (Přivítání nových zaměstnanců).

5.1. Firemní hodnoty

Organizace XY je charakteristická příjemným a přátelským prostředím. Ctění základních hodnot je alfou omegou celého firemního prostředí. Tyto hodnoty jsou pracovníkům vštěpovány již od prvního dne jejich působení v organizaci. Jejich znalost je klíčem k pochopení celé firemní kultury, a tím i k usnadnění adaptace. Jedná se o jakési pilíře, na kterých je koncept firemní kultury postaven, a každý zaměstnanec by se podle nich měl nejen chovat, ale také podle nich jednat. Pracovník má možnost se s těmito hodnotami setkat při každodenním provozu, čímž je zaručeno jejich neustálé opakování.

Mezi tyto základní hodnoty patří poctivost, schopnost se vcítit, dlouhodobý výhled, pružnost a svornost. Chování každého pracovníka by mělo být těmto hodnotám přizpůsobeno a postaveno na poctivém a upřímném jednání, ohleduplnosti a vzájemné podpoře. Všechny hodnoty jsou podrobněji rozpracovány a vysvětleny, tudíž má každý pracovník možnost se s nimi blíže seznámit a pochopit tak jejich podstatu. Přiložený obrázek č. 1 (Základní hodnoty organizace XY) tyto hodnoty stručně popisuje, a je jednou z pomůcek pro nové zaměstnance (Přivítání nových zaměstnanců).

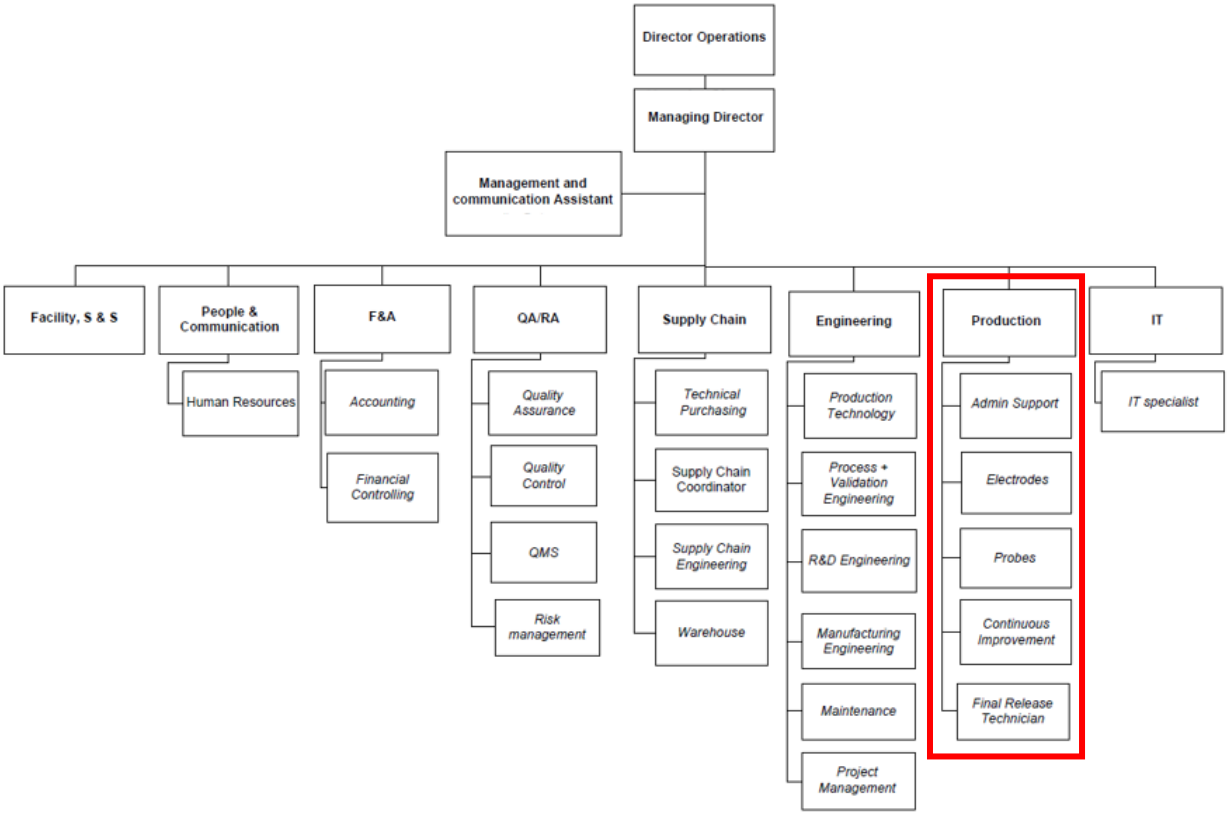
Obrázek č. 1: Základní hodnoty organizace XY

Zdroj: Přivítání nových zaměstnanců

5.2. Organizační struktura

Nejvýše ve firemní struktuře stojí pozice Director Operations, která je externí a zastává ji pracovník mateřské společnosti. Managing Director, jinak také ředitel organizace XY, je fyzicky přítomen a mezi jeho hlavní úkoly patří strategické řízení firmy a celkový dohled nad chodem organizace. Dále je organizační struktura rozdělena na jednotlivá oddělení, která mají vždy svého vedoucího, pod kterého spadají další pozice. Pro lepší představu uvádím schéma organizační struktury, které demonstruje rozdělení společnosti na jednotlivá oddělení. Jelikož jsem se rozhodla pro analýzu a popis adaptačního procesu výrobního operátora, je pro tuto práci důležitá zejména červeně vyznačená část, do které daná pozice spadá. Zvolený útvar představím v další části své práce (Organizační schéma).

Obrázek č. 2: Struktura organizace XY



Zdroj: Organizační schéma

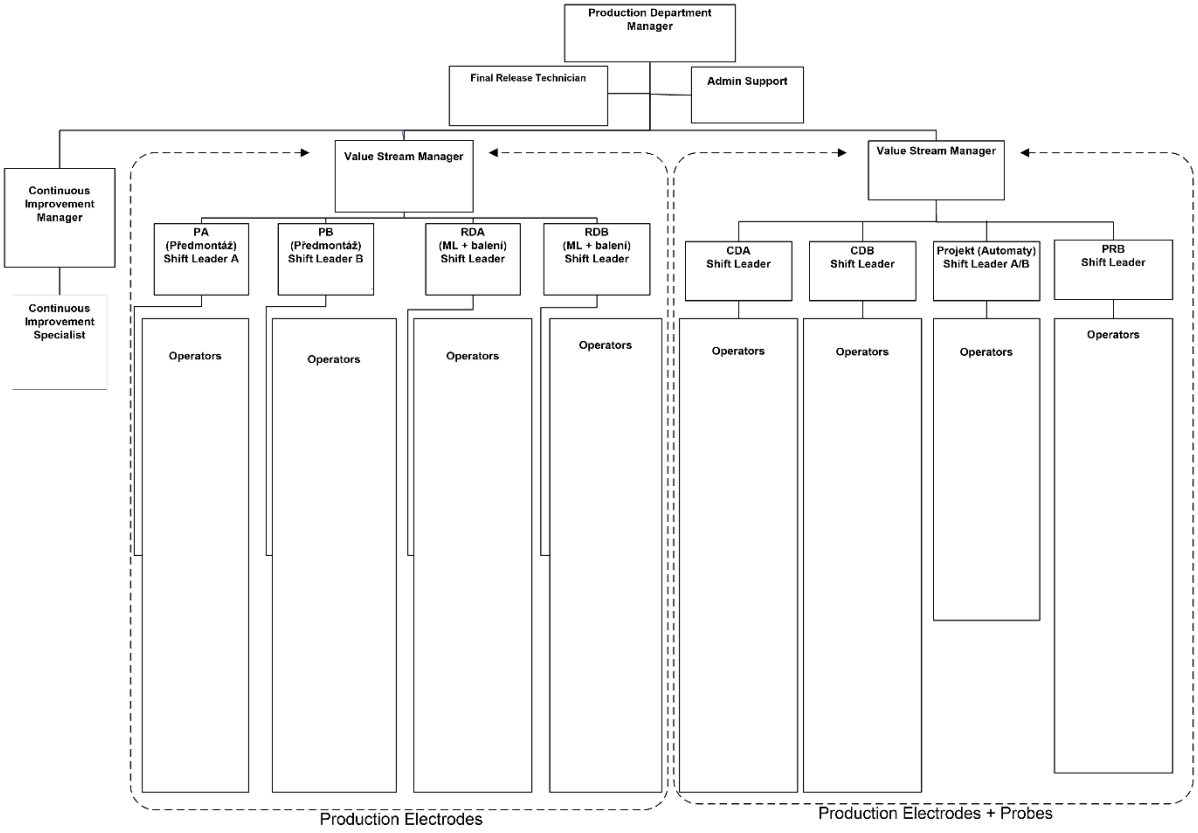
5.3. Představení konkrétního útvaru organizace XY

Útvar, ve kterém byl výzkum prováděn má v této době asi 170 zaměstnanců. K analýze a popisu adaptačního procesu nového pracovníka jsem zvolila pozici výrobního operátora. Důvodem mé volby byla potřeba redukovat a získat tak homogenní prostředí, které bude možné k popisu a analýze adaptačního procesu využít.

Oddělení, do kterého pozice výrobního operátora spadá je označeno jako Production – výroba. Nejvyšší pozici v rámci tohoto útvaru zastává Production department manager. Jeho úkolem je komplexní řízení oddělení výroby. Následuje pozice již zmíněného Value stream managera, který vede, řídí a kontroluje podřízené příslušného střediska výroby. Pod něj spadá několik Shift leaderů, mající na starost různé sekce výroby daného produktu.

Každý Shift leader (vedoucí směny, mistr) má svůj vlastní tým operátorů, který je rozdělen podle druhu práce, které se věnují. Do tohoto týmu spadají také Senior operátoři. Jedná se o tzv. trenéry, kteří se podílejí na proškolení nového pracovníka. Pozice Senior operátora není v rámci organizační struktury nijak vyčleněna (Organizační schéma).

Obrázek č. 3: Organizační struktura oddělení Výroba



Zdroj: Organizační schéma

5.4. Představení pozice výrobní operátor

Cílem pozice výrobního operátora je provádět montážní, přípravné, obslužné a manipulační práce dle pokynů nadřízeného a dle průvodní dokumentace. Součástí popisu pracovního místa jsou také požadavky na tuto pozici. Dosažené vzdělání výrobního operátora musí být minimálně střední s výučním listem v oboru. Mezi hlavní dovednosti, potřebné pro výkon

pozice, patří manuální zručnost, schopnost číst výkresové dokumentace a základní práce na PC. Jeho práce vyžaduje také přesnost, pečlivost, preciznost a schopnost se učit a pokrýt více operací ve výrobním procesu. Náplní práce výrobního operátora je:

- montážní a manipulační práce
- provádění běžných kontrolních činností
- upínání materiálů
- spouštění, obsluha, vypínání zařízení včetně měření součástí pevnými a posuvnými měřidly
- údržba zařízení
- provádění záznamů a úklidu pracoviště
- dodržování standardů a bezpečnostních pokynů (Popis pracovního místa).

6. Adaptace v reálném prostředí organizace XY

6.1. Přednástupní fáze a výběr zaměstnanců

Část procesu, věnovaná právě výběru a náboru zaměstnanců není v organizaci XY uchopena pomocí žádných dokumentů. Zde jsem tedy využila rozhovoru s expertem, který mi poskytl všechny informace o dané fázi adaptace v organizaci XY. Expertem se rozumí HR business partner (personalista), který se značnou měrou na tomto procesu podílí a účastní se ho jako jeden z pozorovatelů a vyhodnocovatelů.

Nábor zaměstnanců v organizaci XY začíná stanovením počtu hledaných pracovníků a kritérií, která musí každý z nich splňovat. *„Číslo jedna u každého náboru je stanovit si kritéria toho, koho hledáme a kolik nových pracovníků potřebujeme“* (HR business partner). Co se týká kritérií, vychází se z dokumentu Popis pracovního místa, kde jsou požadavky na danou pozici

uvedeny. To, jestli je zaměstnanec skutečně splňuje, se ukáže až v průběhu zaškolovacího procesu.

Dále se přechází k samotné inzerci, kde je využíváno služeb externí agentury, která s náborovým procesem pomáhá. Agentura na základě své databáze životopisů vybere vhodné kandidáty a společně s organizací XY se domluví na termínu konání assessment centra (AC), které se k výběru nových pracovníků využívá. Agentura zodpovídá za následné kontaktování uchazečů a informování o místě a čase konání AC.

V den konání AC se všichni účastnící dostaví v dopoledních hodinách do organizace XY, kde je pro ně připraven celodenní program, během kterého jsou zkoumány schopnosti a dovednosti potřebné pro výkon dané pozice. Celý program AC je rozdělen do několika částí. První část probíhá v dopoledních hodinách a zahrnuje předání základních informací o organizaci XY, její prohlídku a následné testování uchazečů. V případě pozice výrobního operátora se testuje manuální zručnost, dále probíhají oční testy a testy na postřeh a přesnost. *„Někdy je důležitější než rychlost to, nedělat chyby“* (HR business partner). Následuje tzv. týmovka, během které se sleduje schopnost komunikace v týmu, která je jednou z priorit této organizace. *„Lidé musí umět komunikovat, dotázat se, upozornit na to, že mi něco není jasné, nebýt konfliktní a podobně“* (HR business partner).

Po proběhlém testování se setká personalista a Shift leader organizace XY společně se zástupci agentury, kteří AC organizují. Dochází k selekci uchazečů na základě stanovených kritérií a následného sezvání vybraných jedinců do druhého kola osobních pohovorů, které jsou konečnou fází tohoto procesu. *„Profily jednotlivých účastníků AC vyhodnocujeme na základě předem stanovených a sledovaných kritérií. Mimo takzvané tvrdé dovednosti jako je třeba manuální zručnost, klademe velký důraz i na měkké dovednosti, tedy například schopnost komunikovat*

v týmu, schopnost začlenit se do kolektivu a naší firemní kultury" (HR business partner).

Osobní pohovory probíhají v odpoledních hodinách a jsou jim přítomni personalista, shift leader jako potenciální přímý vedoucí a zástupce agentury, který byl s uchazeči po celou dobu průběhu AC v kontaktu. V rámci osobního pohovoru se zjišťuje motivace k práci, zájem a představa uchazeče o práci, jeho omezení ad. *„Zajímá nás, jestli ho práce oslovila, jestli by o ní měl zájem, jestli si dovede představit, co bude dělat, jestli má nějaká omezení, co by dělat nechtěl …"* (HR business partner). Uchazeč se dále posuzuje na základě mnoha různých kritérií, které rozhodují o jeho přijetí či odmítnutí.

Celý tým, který se účastnil náboru zaměstnanců se dohodne na nejvhodnějších kandidátech, kteří jsou druhý den kontaktováni externí agenturou. V případě, že mají zájem je jim zaslána nabídka formou formální nabídky v elektronické podobě. Uchazeč nabídku podepíše nebo odmítne a na základě toho se začínají řešit další náležitosti spojené s nástupem nového zaměstnance. Těmi jsou lékařské prohlídky před nástupem do zaměstnání, zadávání nového pracovníka do systému, organizace nástupního dne atd. Tímto je završena fáze přednástupní, která volně navazuje na první nástupní den čili fázi nástupní.

Již během procesu výběru zaměstnanců je ze strany organizace kladen důraz na pozitivní první dojem. To znamená ukázat se v co nejlepším světle. Snahou organizace XY je nabídnou pracovníkům přátelské a neformální prostředí, jehož součástí se budou chtít stát. *„Snažíme se vést pohovory neformálně, u neformálního pohovoru se lidé více uvolní a když se uvolní, tak se přestanou snažit, sundají takovou tu masku a jsou velmi přirození …"* (HR business partner). Díky tomu, že je pohovorům přítomen Shift leader, má uchazeč možnost poznat svého potenciálního přímého nadřízeného. I to hraje

roli v jeho následném rozhodování o přijetí či odmítnutí nabízené práce. Již zde můžeme vidět počátky sociální adaptace.

V této části dochází také k počáteční adaptaci na firemní kulturu. Během představení organizace jsou předávány základní informace o společnosti, na základě kterých si uchazeč utváří určité představy o firemní kultuře. Pokud se nedokáže ztotožnit například s hodnotami organizace, je zřejmé, že o práci v takovéto organizaci uvažovat nebude. S tím souvisí také objasňování psychologické smlouvy, která předpokládá, že každý zaměstnanec se bude podle prezentovaných pravidel a hodnot chovat. Od počátku jsou jasně definované požadavky na uchazeče, které musí splňovat, aby nedocházelo k případným kolizím.

Nejen zaměstnanci organizace XY, podílející se na výběrových pohovorech již v této fázi poznají, jestli se jedná o vhodného kandidáta na zvolenou pozici. Tím, že má uchazeč možnost vyzkoušet danou operaci, projít si prostředí firmy a seznámit se svými nadřízenými, dokáže následně sám vyhodnotit, jestli by chtěl být součástí takové organizace. Na základě svých dojmů se následně rozhoduje, jestli v případě nabídky práci přijme či odmítne.

6.2. Nástupní fáze a orientace pracovníka

V této části budu vycházet zejména ze tří dokumentů poskytnutých organizací XY. První je prezentace Přivítání nových zaměstnanců, kde je detailně rozpracován program a náplň prvního nástupního dne. Dále využiji také formuláře Zaškolení zaměstnance, který se vyplňuje v průběhu zaškolování nového pracovníka. Posledním dokumentem je Vybavení nového zaměstnance, které se využívá v rámci přípravy pracoviště. Potřebné informace, které zde nebyly uvedeny, mi opět poskytl expert na pozici HR business partner, který zodpovídá za organizaci prvního nástupního dne.

Před nástupem nového pracovníka je nutné vykonat některé náležitosti, spojené s jeho příchodem. Každý uchazeč musí projít vstupní zdravotní prohlídkou, která posoudí zdravotní způsobilost k práci. Dále je zapotřebí informovat vedoucí o jeho nástupu a připravit pracoviště tak, aby bylo pracovníkovi umožněno vykonávat stanovenou práci. V rámci organizace XY se k tomuto účelu využívá dokument Vybavení nového zaměstnance. *„Před nástupem vedoucí vyplňuje požadavek na vybavení pro pracovníka. Je to jedna ze součástí onboardingového procesu"* (HR business partner). Výrobní operátor musí mít k dispozici:

- pracovní místo
- šatní skříň a klíč od šatní skříně
- základní balíček kancelářských potřeb
- přístupovou kartu a kartu na docházku
- a pracovní oděv do výroby (Vybavení nového zaměstnance).

Dále je nutné připravit všechny dokumenty, které musí nový pracovník podepsat a vyplnit ještě před výkon své práce. Mezi ty patří pracovní smlouva, mzdový výměr, prohlášení poplatníka daně, čestné prohlášení a osobní dokumenty. Ze strany organizace XY je kladen velký důraz na to, aby vše bylo řádně nachystáno ještě před nástupem nového pracovníka. Sníží se tím tak stres a nervozita z neznámého prostředí. *„Naší snahou je vytvořit přátelské prostředí, kde se bude člověk cítit komfortně"* (HR business partner).

Informací, které jsou v rámci prvního nástupního dne předávány, je poměrně velké množství. To je podchyceno vytvořením tzv. příruček pro nové zaměstnance, obsahujících všechny informace zmíněné během prvního nástupního dne. Hlavním úkolem příruček pro nové zaměstnance je usnadnit jejich orientaci. Příručky jsou nachystány pro každého nového pracovníka a obsahují:

- všeobecné informace o organizaci v podobě úvodní prezentace
- pracovní řád
- průvodce organizací
- organizační schéma
- plánek budovy
- etický kodex
- postup, jak se přihlásit do docházkového systému a plánovat nepřítomnost
- seznam důležitých kontaktů (Přivítání nových zaměstnanců).

Proces celopodnikové orientace začínám uvedením pracovníka do podniku. Zaměstnanci jsou nejdříve přivítáni a seznámeni s agendou celého dne. *„Agenda prvního dne není nijak složitá, první den se podepisují všechny osobní dokumenty s pracovní smlouvou a tak dále, …“* (HR business partner). Organizace XY je velice specifická tím, že si zde všichni tykají. Tím se vytváří přátelské a neformální prostředí, kde jsou si všichni rovni. Noví zaměstnanci jsou o této zvyklosti informováni hned v průběhu přivítání, čímž částečně opadne jejich nervozita. Po tom, co jsou všechny pracovně právní dokumenty řádně podepsány a vyplněny, přesouvá se pozornost k úvodní prezentaci.

Úvodní prezentaci má na starost personalista, který nové pracovníky seznámí s historií firmy, světovými pobočkami, výrobky a organizační strukturou. Představeny jsou základní hodnoty a způsoby chování, a neméně důležitou složkou je také komunikační a etický kodex. Jedná se většinou o informace, které byli v menší míře sdělovány již při náboru zaměstnanců. Pro organizaci XY je však ctění těchto pravidel zásadní pro hladký chod celého podniku. Následuje školení pracovního řádu, během kterého je objasněna pracovní doba, mzda, dovolená, stravování ad. I v této části je znovu kladen důraz na objasňování psychologické smlouvy (Přivítání nových zaměstnanců) Personalista opakuje pravidla a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, čímž dochází k sladění vzájemných očekávání.

Po úvodní prezentaci následuje prohlídka společnosti zahrnující také focení všech nastupujících pracovníků. Fotky jsou dále použity při vytváření docházkových karet. Další fází je společný oběd, po kterém se pracovníci účastní školení bezpečnosti práce, požární ochrany a docházkového systému. *„Ohledně informací na jejich konkrétním pracovišti a práce s počítačem, a dál co se týká práce, tak to už je potom na vedoucích od toho dalšího dne“* (HR business partner). Všechna tato školení jsou v průběhu zaškolovacího procesu zaznamenávána do formuláře Zaškolení zaměstnance, který vyplňuje příslušný školitel (Zaškolení zaměstnance).

Tímto je první nástupní den ukončen, pracovníci prošli vstupními školeními, za které zodpovídá HR oddělení. Takto zaškolený pracovník může být předán svému nadřízenému do oddělení výroby, kde začíná zaškolovací proces na danou pozici neboli orientace útvarová. Společně s předáním pracovníka do výroby, musí HR oddělení předat také kopii podepsaného záznamu o proškolení.

6.3. Integrační fáze

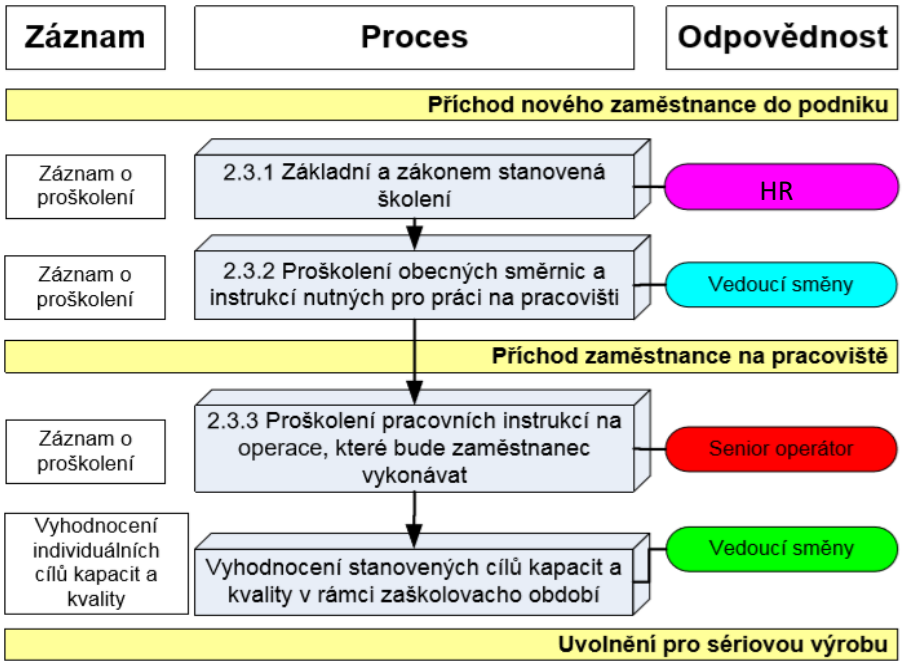
Fáze integrační je popsána na základě analýzy dokumentu Školení pracovníků – výroba, ve kterém je popsáno, jakým způsobem probíhá zaškolování lidí v oddělení výroby. Analýza tohoto dokumentu bude doplněna o rozhovory s experty, kterými jsou Shift leader, jako přímý vedoucí a Value stream manager.

V integrační fázi dochází k útvarové orientaci neboli zaškolování a začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu. Tento proces začíná v organizaci XY již druhý den po nástupu, kdy je nový pracovník předán do rukou Shift leadera neboli mistra. Zaměstnanec je školen z potřebných dokumentů, obecných směrnic a instrukcí nutných pro práci na pracovišti. *„Každý vedoucí je zodpovědný za školení svých podřízených, za to, na co bude*

proškolený, a aby vůbec byl proškolený" (Value stream manager). Pracovník musí být se všemi dokumenty srozuměn, zaškolení se pak eviduje ve formuláři Záznam o proškolení dokumentů – výroba. Pracovník je také znovu informován o všech povinnostech jako například dodržování stanovené pracovní doby, určených zón, přestávek apod. Dále je nový pracovník proveden oddělením výroby, aby poznal všechny komponenty, které se zde vyrábí, a se kterými se pracuje.

První a druhý den ve výrobě, je pracovníkovi předáváno velké množství informací. To je v organizaci XY řešeno pomocí metodiky TWI (Training Within Industry). To znamená sdělovat informace přímo, jednoduše, věcně a konkrétně. *„Musíme to říkat opravdu zjednodušeně. Nepoužívat odborné názvy, aby opravdu věděli do čeho jdou a aby se hned na začátku naučili ty základy"* (Shift leader). Obecný postup proškolení nového zaměstnance ilustruje obrázek č. 4 (Obecný postup proškolení), který je součástí dokumentu Školení pracovníků – výroba (Školení pracovníků – výroba).

Obrázek č. 4: Obecný postup proškolení



Zdroj: Školení pracovníků – výroba

Jelikož výrobní úsek má v organizaci XY několik sekcí, je dopředu stanovena pozice a směna, na kterou bude pracovník přiřazen. V momentě, kdy je pracovník proškolen na potřebné směrnice a dokumenty, předává ho mistr do rukou Senior operátora – trenéra. *„Trenéři, kteří školí jsou zpravidla nominováni Shift leadery jako nejlepší ze směny. Jsou schopni vyrábět a po stránce přístupu k lidem jsou schopni komunikovat"* (Value stream manager). Tato část zaškolovacího procesu je již velice individuální. Nový pracovník je první den ve značném stresu, a proto dostává jednodušší úkoly, při kterých necítí tak velkou zodpovědnost. *„Ten první den je necháváme na té operaci rozkoukávat. Operátor necítí až tak velkou zodpovědnost, protože se jedná o jednoduchou práci"* (Shift leader). Jedná se o zkušební den, kdy ještě nejsou stanoveny žádné normy a pracovník se seznamuje s prostředím, prací i lidmi kolem sebe. Postupně se adaptuje na práci i prostředí.

Jednou z pomůcek, ke snížení stresu a nervozity pracovníka, je posadit ho mezi zkušené spolupracovníky, kteří jsou schopni mu pomoct. *„Posadím ho vždycky tak, aby byl mezi lidmi nebo mezi takovým člověkem, který ho ještě navíc uklidní nebo pomůže"* (Shift leader). Senior operátor provede zaškolení nového operátora na danou pracovní instrukci podle metodiky TWI-JI (Training Within Industry – Job Instructions). Nejprve je třeba pracovníka připravit na danou operaci. To znamená uklidnit ho, vysvětlit mu danou práci, zjistit, jestli má s touto operací nějaké zkušenosti atd. Trenér dále předvede postup, jakým se bude operátor při dané pozici řídit. Musí mu vysvětlit co dělá, jak to dělá, a proč to dělá. Následně nechá nového pracovníka, aby si danou operaci vyzkoušel, okomentoval co dělá, jak to dělá, a proč to dělá. Podrobněji rozepsaný postup je k dispozici v příloze č. 3 (předávání pracovních instrukcí), která byla vyňata z dokumentu Školení pracovníků – výroba (Školení pracovníků výroba).

Ve chvíli, kdy se trenér ujistí, že pracovník zaškolení rozumí nechá ho pokračovat v proškolené práci samostatně. Provede záznam o školení a určí zkušeného člověka, na kterého se může nový pracovník v případě nejasností obrátit. *„Trenér člověka pravidelně kontroluje, má ho pod dozorem a chodí za ním v intervalech, na kterých se dohodnou nebo jaké uzná trenér za vhodný"* (Value stream manager). Již v této fázi sleduje, jak je pracovník rychlý, zručný apod. Tyto informace dále předává Shift leaderovi. *„Už od začátku kontrolujeme s trenérem, jak mu to šlo. Zajímá mě, jestli tu operaci pochopil, jak reagoval, jestli se zapojil do kolektivu, co na tu práci říkal …"* (Shift leader). Společně pak pracovníkovi schopnosti a dovednosti vyhodnocují.

Druhý den ve výrobě, jsou již trenérem stanovovány denní cíle kapacit a kvality. Nový zaměstnanec začíná pracovat na složitějších operacích. Norma, kterou musí v tento den naplnit, je samozřejmě nižší, než u stálých pracovníků. Postupně se však navyšuje až po normované hodnoty. *„Člověk by měl mít zhruba 7 dní na to školení. Někde to stačí někde ne. Je to dost individuální"* (Shift leader). Každý operátor má pro danou operaci k dispozici kartičku, do které jsou v průběhu zaškolovacího procesu zaznamenávány denní cíle, počet vyrobených kusů, počet šrotu apod. (Training). Cíle a vyhodnocení eviduje Senior operátor také elektronicky do příslušného formuláře (příloha č. 2 - Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality).

Takto zaškolený pracovník se nyní nachází v režimu tzv. práce pod dohledem. Jeho pracoviště je označeno kartičkou „Operátor v zaškolení", aby každý věděl, že se jedná o nového pracovníka v zácviku. Cílem zaškolovacího procesu je dostat člověka v co nejkratší době na stanovenou normu. *„Dělá se to postupně. Ne že mu dáváme tak dlouho za cíl normu až ji splní, ale začínáme od rozumného množství, které ten trenér odhadne, když toho člověka vidí první den"* (Value stream manager). Množství se dále navyšuje podle jeho výkonu až na

danou normu. Takto stanovený postup je pro pracovníka mnohem více motivující (Training).

V momentě, kdy člověk začne plnit stanovenou normu, je na trenérovi, aby informoval mistra. Ten dále rozhoduje o uvolnění pracovníka pro sériovou výrobu. To znamená, že je člověk schopen samostatně pracovat bez toho, aniž by potřeboval pomoc či dohled trenéra. Shift Leader podepíše v Záznamu o proškolení dokumentu uvolnění pro sériovou výrobu, čímž je pracovník uznán za schopného práce bez dohledu. V případě, že není pracovník schopen naplnit normu v rámci zhruba prvních sedmi dnů, konzultuje trenér s mistrem, další postup. *„Někdy jim třeba nesedne operace, tak se hledá řešení. Řešením ale není to, že člověk skončí. Vždycky se hledá takové řešení, aby mohl pokračovat"* (Value stream manager). Shift Leader rozhodne, zda pokračovat v zaškolování operátora nebo jej přeřadit na jinou, vhodnější činnost. Doba mezi prvním dnem, kdy začíná zaškolovací proces, a dnem, kdy je pracovník schopen práce bez dozoru se měří jako efektivita školení (Školení pracovníků – výroba).

Každý den se ve výrobě uskutečňují tzv. ranní koutky, ve kterých se zaměstnanec dozvídá, co nového se událo, kam bude v daný den přidělen, co bude dělat, zkrátka vše, co je potřeba pracovníkům sdělit. Tyto informace jim sděluje mistr. V průběhu zaškolování jsou pracovníkům neustále opakovány všechna pravidla a jejich povinnosti. *„Pořád jim opakujeme ty povinnosti, musíš dodržovat toto a toto. Musíš mít označené pracoviště, musíš chodit v čas, …"* (Shift Leader). Zároveň jsou pracovníci vedeni k tomu, aby se v případě nejasností na vše ptali a předešli tak případným chybám.

V organizaci XY je zaveden systém, který se věnuje rotaci v rámci směny nazývaný Job rotation (rotace v práci). Pomocí tohoto systému je předcházeno monotónnosti v práci. Systém funguje čistě na uvážení mistra a komunikaci s týmem. Nikde není stanoveno, že by musel zaměstnanec každý den pracovat

na jiné operaci. *„Někdo rotovat chce a někomu se líbí to jeho, je tam spokojenej a řekne nám, že kamkoliv jinam ho dáme tam bude akorát ve stresu …“* (Value stream manager). V oddělení výroby je pro tento účel vytvořená tabule, kde má každý operátor svou kartičku s fotkou a jménem. Mistr může před koncem směny kartičky přeházet tak, jak budou lidé sedět následující den. Mohlo by se zdát, že takto stanovený systém je příliš autonomní. V případě organizace XY je to ale podmíněno nastavením firemní kultury. Zaměstnanci jsou neustále vedeni ke komunikaci se svými nadřízenými a i tento proces je na ní závislý. Závisí tak opravdu na vzájemné dohodě obou zúčastněných stran (Teamwork and Job rotation).

Znalosti jsou ve výrobě ověřovány pomocí auditů mistrů, které nejsou oficiální, ale v průběhu zaškolování k nim dochází. *„Zkoušíme je tak průběžně. Prostě jdeme a ptáme se: Proč to máš tady takto položené, z jakého důvodu?“* (Shift leader). Ověřování znalostí je velmi důležité. Hranice musí být jasně stanoveny a dodržovány. V opačném případě mohou následovat sankce v podobě strhnutí roční odměny.

Nováčkům se ve výrobě věnují v rámci prvních třech měsíců úplně nejvíc. Pracovník dostává průběžně zpětnou vazbu. Od trenéra většinou každou hodinu a od Shift leadera jednou denně. *„Na ranním koutku dávám všem zpětnou vazbu a když potřebuju individuálně, tak si je volám k sobě. Řeknu mu kde by měl zapracovat a co se mi líbí“* (Shift leader). Jednou za měsíc se Shift leader sejde s novým pracovníkem a dává mu celkovou zpětnou vazbu z očí do očí. Zhodnotí, v čem si vede dobře a na čem by měl naopak zapracovat. Shift leader uvede své hodnocení a také důvod, proč byl zaměstnanec takto hodnocen. Snaží se ho povzbudit, a ne zbytečně kritizovat, což by mohlo vést k demotivaci. *„Motivace převládá nejvíc v prvních třech měsících. Ke konci té tříměsíční fáze zkušební doby už mu říkám tak tady pokud nepřidáš, tak tu nemáš co dělat …“* (Shift leader). Někdy je to sdělováno již v rámci druhého měsíce.

Pracovník má tak více času na to, aby ukázal, že danou práci a úkoly s ní spojené zvládne.

Zpětná vazba je v organizaci XY nedílnou součástí celého procesu adaptace pracovníka. Není pouze důležité, jak pracovníka hodnotí jeho trenér, případně mistr, ale také jak hodnotí pracovník je samotné. Takovéto hodnocení zajišťuje Value stream manager, který se operátorů ptá na zpětnou vazbu k trenérům. Zároveň se dvakrát týdně uskutečňuje tzv. mentoring, během kterého musí trenér předvést určitou operaci, a pak ukázat, jak tento proces školí další kolegy. Tím se ověřují jeho znalosti, jestli instrukci předává správně, anebo musí někde zapracovat. Následuje zpětná vazba od osoby, která byla školena, a dále zpětná vazba Value stream managera přímo trenérovi (Training).

Poslední den před ukončením třetího měsíce, čili zkušební doby, Shift Leader rozhoduje, jestli bude pracovní poměr ukončen nebo ne. *„Odvíjí se to vlastně od efektivity jakou vykonává, od kvality kterou splňuje, od standardů které dodržuje …“* (Shift Leader). Pro tyto účely zhodnocení dosavadní práce, je v organizaci XY vypracován dokument Hodnocení zkušební doby/zaškolení (příloha č. 4 – Hodnocení zkušební doby/zaškolení). Shift Leader na společné schůzce se zaškolovaným pracovníkem tento formulář vyplňuje a vyhodnocuje, jestli je schopen vykonávat danou práci. V tento moment končí fáze integrační, v rámci které by měl být pracovník schopen vykonávat práci samostatně bez větší pomoci. Je poměrně těžké stanovit hranici mezi fází integrační a fází plného členství v organizaci. Veškeré výše popsané činnosti organizace XY však směřují k tomu, aby bylo této fáze dosaženo, v co nejkratším možném čase.

7. DISKUZE

V této kapitole se zabývám tím, co pro mě bylo při realizaci výzkumu nejobtížnější, co mě naopak překvapilo a dále se věnuji zhodnocení realizovaného výzkumu.

Cílem výzkumu bylo popsat a analyzovat proces adaptace v konkrétním útvaru organizace XY. K naplnění cíle jsem využila techniky sběru dat pomocí analýzy dokumentů a rozhovorů s experty. Dokumentů, vztahujících se k procesu adaptace, je v organizaci XY k dispozici hned několik. Bylo tak poměrně jednoduché získat pomocí analýzy dokumentů velké množství informací. Dokumentace je v organizaci velmi dobře podchycena a dbá se na řádné vyplňování a uchovávání všech formulářů, tak aby mohli být v případě nutnosti předloženy. Na druhou stranu při tak velkém množství informací bylo obtížné vybrat ty nejdůležitější, které jsou pro tento výzkum relevantní.

Postup při adaptaci nových zaměstnanců v organizaci XY se nijak zvlášť neliší od jednotlivých fází popsaných v teoretické části. Je zřejmé, že organizace si je vědoma důležitosti toho procesu a dbá na jeho řízení. Při realizaci výzkumu mě velice překvapilo do jaké hloubky je adaptační proces v organizaci XY rozpracován. Důraz je kladen na všechny fáze adaptace a jejich realizace vždy zahrnuje důkladnou přípravu všech zúčastněných. Z pohledu pozice výrobního operátora je pro správný proces adaptace nejdůležitější fáze integrační, při které dochází k celkovému zaškolování, seznámení s výrobky, pracovním místem, pracovním kolektivem apod.

Proces adaptace výrobního operátora je v rámci organizace velmi specifický. Operátor pracuje s výrobky, které se následně využívají k medicínským účelům, jeho práce tak vyžaduje pečlivost a preciznost. Z toho důvodu je vypracováno množství nejrůznějších směrnic a pravidel, které jeho

činnosti upravují a které musí každý operátor respektovat a řídit se podle nich. V ostatních útvarech organizace není adaptační proces až tak dobře uchopen a probíhá spíše intuitivní formou.

Pro přesnější výsledky, by mohlo být ve výzkumu využito další techniky sběru dat. Například dotazníkového šetření, kterého by se zúčastnila určitá skupina operátorů. Data by byla využita pro nalezení slabých míst a vytvoření určitých doporučení ke zlepšení adaptačního procesu. Tím bychom získali ucelenější pohled na adaptační proces v této organizaci. Jelikož mým cílem bylo proces adaptace pouze analyzovat a popsat, zvolené techniky sběru byly postačující k naplnění cíle.

ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo popsat a analyzovat adaptační proces v konkrétní organizaci. K naplnění cíle bylo třeba nejprve adaptační proces teoreticky uchopit. K tomu slouží teoretická část práce. Poznatky z teoretické části byly následně využity při samotném výzkumu.

První kapitola teoretické části vymezuje pojem adaptace a pojmy související. Druhá kapitola se zaměřuje na adaptaci zaměstnanců a následně popisuje oblasti adaptace, kterými zaměstnance v průběhu adaptačního procesu prochází. Poslední kapitola teoretické části se věnuje fázím adaptace a je stěžejním východiskem pro část empirickou. Zejména pak fáze přednástupní, nástupní a integrační. V rámci jednotlivých fází adaptačního procesu jsou dále vysvětleny související pojmy jako psychologická smlouva, orientace pracovníka, řízení adaptačního procesu apod.

Empirická část popisuje proces adaptace nového pracovníka v organizaci XY. Cílem empirické části bylo analyzovat a popsat adaptační proces nového pracovníka v konkrétním útvaru organizace XY. Sběr dat probíhal pomocí analýzy dokumentů, která byla doplněna o rozhovory s experty na daný proces. Při výzkumu jsem se zabývala tím, jak probíhá proces adaptace nového pracovníka na pozici výrobního operátora. Na základě analýzy dokumentů a provedených rozhovorů jsem zjistila, že proces adaptace je v organizaci XY velmi dobře podchycen.

Fakt, že organizace XY se řadí mezi velké podniky a je součástí nadnárodní korporace, nepochybně přispívá k tomu, že dokumentace o adaptačních procesech je zde velmi precizně zpracována. Jak již bylo řečeno, organizace se zaměřuje na výrobu a vývoj lékařských produktů a z tohoto důvodu, je třeba klást důraz na dodržování všech norem a směrnic již

v počátečním zaškolování nového pracovníka. Právě jejich dodržování je prostředkem k vytyčenému cíli, kterým je zcela adaptovaný zaměstnanec.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2., rozš. vyd.). Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.

Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Praha: Portál.

Hook, C., & Foot, M. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada Publishing.

Nový, I., & Surynek, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha: Grada.

Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Reichel, J. (2004). *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Eurolex Bohemia.

Rymeš, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů.* Praha: Svoboda.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy.

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

Internetové zdroje

BusinessInfo.cz (2019). *Nezaměstnanost je stále rekordně nízká. Lednový nárůst nepřekvapuje.* Citováno 12. února 2019. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nezamestnanost-je-stale-rekordne-nizka-lednovy-narust-neprekvapuje-118231.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=hp_aktuality

Interní zdroje organizace XY

Interní zdroj: Popis pracovního místa

Interní zdroj: Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality

Interní zdroj: Záznam o proškolení dokumentu – výroba

Interní zdroj: Organizační schéma

Interní zdroj: Přivítání nových zaměstnanců

Interní zdroj: Hodnocení zkušební doby/zaškolení

Interní zdroj: Školení pracovníků výroba

Interní zdroj: Zaškolení zaměstnance

Interní zdroj: Vybavení nového zaměstnance

Interní zdroj: Training

Interní zdroj: Teamwork and Job rotation

Seznam použitých zkratek

Apod.	a podobně
Ad.	a další
Tzv.	takzvaně
Atd.	a tak dále
Aj.	a jiné
Tj.	to je
Např.	například
Popř.	popřípadně
AC	assessment centrum
TWI-JI	Training Within Industry – Job Instructions
HR	Human resources

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Základní hodnoty organizace XY

Obrázek č. 2: Struktura organizace XY

Obrázek č. 3: Organizační struktura oddělení Výroba

Obrázek č. 4: Obecný postup proškolení

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Záznam o proškolení dokumentu – výroba

Příloha č. 2 - Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality

Příloha č. 3 – Předávání pracovních instrukcí

Příloha č. 4 – Hodnocení zkušební doby/zaškolení

Přílohy

Příloha č. 1 – Záznam o proškolení dokumentu – výroba

Záznam o proškolení dokumentu - výroba

Document training record - production

U proškolení z dokumentu školitel a školení stvrzují svým podpisem, že u provedeného školení byly ověřeny znalosti školených zaměstnanců.

If training is performed, the trainer and the trainees sign that the knowledge of the subject of the trainees was checked.

Číslo dokumentu *Document number*	

Verze dok. Doc version	**Příjmení, Jméno** *Surname, Name*	**Os. Číslo** *ID. No.*	**Datum** *Date*	**Podpis školeného** *Signature of trainee*	**Zkratka a podpis školitele** *Abr. And signature oft he trainer*	**Uvolnění pro sériovou výrobu (datum+podpis)** *Serial production reselase (date+signature)*

Autor / *Author*:	**Záznam o proškolení dokumentu - výroba** *Document training record - production*	
Šablona / *Template*:	**Formulář** *Form*	List / Page 1 / 1

Příloha č. 2 - Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality

Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality

Individual capacity and quality targets evaluation

jméno operátora				
datum nástupu				
pracovní instrukce č.				
OPERACE	KAPACITY LIMIT	ŠROT LIMIT	TRÉNING	
			datum	trenér

VÝROBA					
datum	cíl (ks)	vyr (ks)	max šrot	šrot (ks)	Poznámka

Normovaných cílů dosaženo za ..... dní.

Datum:
Podpis vedoucího směny:

Autor / *Author*:	**Vyhodnocení individuálních cílů kapacit a kvality** *Individual capacity and quality targets evaluation*	
Šablona / *Template*:	**Formulář** *Form*	List / Page 1 / 1

Příloha č. 3 – Předávání pracovních instrukcí

2.5 Předávání pracovních instrukcí (dle TWI-JI)

2.5.1 Připravit pracovníka

- Uklidnit pracovníka
- Vysvětlit mu práci
- Zjistit jakou má zkušenost s podobnou činností
- Získat jeho zájem
- Postavit ho na správné místo (tak aby mohl dobře vidět na předmět školení)

2.5.2 Předvést postup

- Vysvětlit a předvádět jeden důležitý krok (CO) za druhým
- Zopakovat a zdůraznit klíčové body (JAK)
- Zopakovat s odůvodněním klíčových bodů (PROČ) a uvést případná rizika

Instrukce předávat jasně, uceleně a trpělivě, ale nezmiňovat více informací, než může pracovník najednou vstřebat.

2.5.3 Procvičit

- Nechat pracovníka provést práci samostatně – opravit chyby, pomoci při obtížích
- Nechat jej zopakovat práci znovu a přitom popsat každý důležitý krok (CO)
- Nechat jej zopakovat práci znovu a přitom popsat každý klíčový bod (JAK)
- Nechat jej zopakovat práci znovu a přitom popsat důvody klíčový bodů (PROČ)

Přesvědčit se, že pracovník rozumí školení.

Pokračovat s opakováním tak dlouho aby pracovník všemu porozuměl.

2.5.4 Prověřit práci

- Nechat pracovníka pokračovat v proškolené práci samostatně
- Určit zkušeného pracovníka, ke kterému může přijít pro radu
- Pravidelně kontrolovat jeho práci
- Podpořit dotazování
- Postupně omezit další vedení a snižovat frekvence kontrol

Příloha č. 4 – Hodnocení zkušební doby/zaškolení

Hodnocení zkušební doby / zaškolení

Evaluation after probation period / training

Zkušební doba

☐ **V průběhu ZD (po 2.měsících)**

☐ **Na konci ZD**

Zaškolení

☐ **Na konci** (pouze u interních zaměsntanců měnících pozici nebo pro pracovníky na dobu určitou)

OSOBNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení zaměstnance	
Odpracovaná doba	
Oddělení	
Pozice	
Přímý nadřízený	
Datum hodnocení	

ÚKOLY / ZODPOVĚDNOSTI

Autor / *Author*:	**Hodnocení zkušební doby / zaškolení** *Evaluation after probation period / training*	
Šablona / *Template*:	**Formulář** *Form*	List / Page 1 / 5

1 =Překračuje očekávání **2** =Splňuje očekávání **3** =Částečně splňuije očekávání
4 = Nesplňuje očekávání **Θ** = Nelze hodnotit

1. HODNOCENÍ VZTAHUJÍCÍ SE K PROVEDENÍ PRÁCE

	1	2	3	4	Θ
Má nezbytné odborné znalosti	☐	☐	☐	☐	☐
Dovede aplikovat teoretické znalosti v praxi	☐	☐	☐	☐	☐
Dodržuje termíny	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalita odvedené práce	☐	☐	☐	☐	☐
Množství odvedené práce	☐	☐	☐	☐	☐
Pracuje efektivně a proaktivně	☐	☐	☐	☐	☐
V rámci své zodpovědnosti pracuje samostatně a samostatně řeší problémy	☐	☐	☐	☐	☐
Je iniciativní a přichází s návrhy na zlepšení	☐	☐	☐	☐	☐
Trvale odvádí dobré výsledky, i když pracuje pod stresem	☐	☐	☐	☐	☐
Úkoly plní svědomitě a pečlivě	☐	☐	☐	☐	☐
Pracuje spolehlivě	☐	☐	☐	☐	☐
Pracuje soustředěně	☐	☐	☐	☐	☐
Důsledně a bezchybně provádí i opakující se úkoly	☐	☐	☐	☐	☐
Je schopen stanovit priority	☐	☐	☐	☐	☐
Dochvilnost	☐	☐	☐	☐	☐
Pracuje s rozvahou	☐	☐	☐	☐	☐
S nástroji/přípravky/materiálem zachází opatrně	☐	☐	☐	☐	☐
Udržuje pracovní místo čisté a uklizené	☐	☐	☐	☐	☐

1 =Překračuje očekávání **2 =**Splňuje očekávání **3 =**Částečně splňuije očekávání
4 = Nesplňuje očekávání **Θ =** Nelze hodnotit

2. HODNOCENÍ SPOLEČENSKÉHO CHOVÁNÍ

	1	2	3	4	Θ
Dodržuje dohody/pracovní návodky	☐	☐	☐	☐	☐
Je schopen proměnit kritiku do zlepšení své výkonosti/změny v chování	☐	☐	☐	☐	☐
Vystupuje přátelsky vůči ostatním	☐	☐	☐	☐	☐
Poskytuje přesné a včasné informace	☐	☐	☐	☐	☐
Je ochoten pomáhat a podporovat kolegy	☐	☐	☐	☐	☐
Je začleněn do týmu	☐	☐	☐	☐	☐
Chování vůči kolegům	☐	☐	☐	☐	☐
Chování vůči nadřízeným	☐	☐	☐	☐	☐
Chování vůči externím partnerům	☐	☐	☐	☐	☐

3. POZNÁMKY

-
-
-

4. SHRNUTÍ: JAKÉ JSOU SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY?

-
-
-
-
-
-
-
-

BĚHEM ZKUŠEBNÍ DOBY (na konci 2. měsíce po nástupu)/ZAŠKOLENÍ

☐ Ukončení zkušební doby/zaškolení není ohroženo
☐ Ukončení zkušební doby/zaškolení je ohroženo (musí být vyplněn bod 5)

NA KONCI ZKUŠEBNÍ DOBY/ZAŠKOLENÍ

☐ Zkušební dobu lze úspěšně ukončit
☐ Zkušební dobu nelze úspěšně ukončit (ukončení pracovního poměru ve ZL)
☐ Zaškolení lze úspěšně ukočnit
☐ Zaškolení nelze úspěšně ukončit (vyplňte bod 5)

5. OPATŘENÍ A CÍLE DOHODNUTÉ SE ZAMĚSTNANCEM

-
-
-
-
-
-

7. NÁZOR ZAMĚSTNANCE

Datum:_____ Podpis zaměstnance: _____-

Datum			
Podpis	**Přímý nadřízený**	**Zaměnstnanec**	**HR oddělení**