

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**System řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném
podniku**

Monika Kadlecová

© 2015 ČZU v Praze

System řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Souhrn

Diplomová práce se zabývá systémem řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku. Hlavním cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců v podmínkách podniku Kooperativy, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části. V teoretické části jsou uvedeny základní personální činnosti, které předcházejí samotné adaptaci. Jedná se o získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Práce je z větší části věnována adaptaci, do které lze zahrnout smysl adaptace, proces adaptace, časový plán adaptace a průběh adaptačního procesu. Tato část je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Úvodem v praktické části je představení podniku Kooperativa, a.s., její organizační struktura a popis adaptace v podniku. Adaptační proces je hodnocen dle dotazníkového šetření zaměstnanců a osobního rozhovoru s vedoucí obchodní skupiny. Závěrem je provedeno zhodnocení adaptace v podniku a případně navrhuta vhodná doporučení ke zlepšení procesu v podniku.

Klíčová slova: adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační proces, orientace, řízení lidských zdrojů

Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců v podmínkách podniku Kooperativa, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- studium a zpracování teoretických východisek k dané problematice,
- charakteristiku podniku Kooperativa, a.s., na základě získaných zdrojů z podniku a internetových stránek podniku Kooperativa, a.s.,
- realizaci dotazníkového šetření a osobní pohovor s vedoucí obchodní skupiny,
- zhodnocení výsledků plynoucích z dotazníkového šetření a návrhy řešení zjištěných nedostatků.

Teoretická část byla založena na studiu odborných zdrojů. Největší část byla věnována adaptaci, kde bylo vysvětleno přesné znění adaptace, cíl adaptace, smysl a proces adaptace.

Analytická část práce zahrnuje představení společnosti Kooperativa, a.s. Adaptační proces nových zaměstnanců byl hodnocen v rámci zaměstnanců pobočky Kooperativy, a.s., na Praze 9. Byly využity metody, jako je analýza dokumentů, dotazníkové šetření a osobní pohovor s vedoucí obchodní skupiny. V této pobočce byl proveden sběr informací. Jednalo se o podnikové webové stránky a proběhlo zpracování interních dokumentů.

Smyslem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou noví pracovníci spokojeni s uvedením do nového podniku a následnou šestiměsíční adaptací. Dále mělo dotazníkové šetření odhalit nedostatky probíhající adaptace v podniku Kooperativa, a.s. Dotazník se sedmnácti otázkami byl rozdán 31 respondentům, z nichž 2 respondenti odmítli dotazník vyplnit. Dotazník je sestaven stručně a jednoznačně, obsahuje uzavřené otázky a jednu otevřenou. První tři otázky byly věnovány zjištění totožnosti respondentů, otázka čtyři a pět se týká pozice v podniku a počtu odpracovaných let, popř. měsíců. Otázky šest až osm se věnují nástupu respondentů do zaměstnání. Adaptaci jsou věnovány otázky devět až šestnáct, z nich dvě se týkají školení, které musí respondenti absolvovat. V poslední otázce mohou respondenti vyjádřit svůj názor s průběhem adaptace a zlepšením přístupu k nově nastupujícím zaměstnancům. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1. Osobní rozhovor probíhal s vedoucí obchodní skupiny a je uveden v příloze č. 2.

Poslední částí bylo provést zhodnocení výsledků a v případě nedostatků, navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení přístupu vedoucích k nováčkům. Zhodnocení probíhalo na základě výsledků dotazníkového šetření a osobního rozhovoru.

Zhodnocení výsledků a doporučení

Z dotazníkového šetření je patrné, že podnik Kooperativa, a.s. dodržuje adaptaci nových zaměstnanců důsledně. Celých 83 % respondentů dostalo při nástupu do zaměstnání všechny potřebné informace. Za velice důležité považují předání průvodce pojišťovacího poradce, naprostá většina respondentů, tj. 98 % tohoto průvodce dostala. Kladně hodnotím i proběhnutí hodnotícího pohovoru na konci adaptační doby.

Z dotazníkového šetření byly zjištěny určité nedostatky procesu adaptace v podniku Kooperativa, a.s. Prvním problémem, kterým by se měl podnik zabývat, je seznámení nových zaměstnanců s přesnou náplní pracovního místa. Pouze 74 % zaměstnanců bylo seznámeno s náplní pracovního místa. Toto tvrzení se potvrdilo i při rozhovoru s vedoucí obchodní skupiny. Největším nedostatkem v podniku je adaptační doba. Z dotazníku je patrné, že 85 % respondentů adaptace šesti měsíců nevyhovuje. Nemají dostatek času vyzkoušet jejich nové vědomosti v praxi a tím přichází podnik i o zkušené pojišťovací poradce. Podnik by dále neměl zapomínat na rotační kolečko v podniku. Pouze 67 % respondentů bylo seznámeno s novými kolegy. Z dotazníku vyplynula také nedostatečná pozornost nadřízeného k zaměstnanci v první den nástupu do zaměstnání.

Doporučení

Seznámení nových zaměstnanců s náplní pracovního místa. Náplň pracovního místa by měla být novému zaměstnanci předána, popř. podepsána zaměstnancem v první den nástupu do zaměstnání. Nadřízený musí zaměstnanci vysvětlit všechny skutečnosti, které jsou v náplni pracovního místa uvedeny. Náplň zaměstnanci pomůže v zorientování se a s nadřízeným si může upřesnit případné nesrovnalosti. Finanční náklady na toto doporučení nejsou vysoké. Jedná se pouze o tisk stránek s obsahem náplně pracovního místa. Na webových stránkách firmy www.powerprint.cz byla učiněna nezávazná objednávka. Při objednávce černobílého tisku, formátu A4, o 100 listech, potištěného jednostranně byla cena vypočítána na 160,-- Kč s DPH.

Prodloužení adaptační doby. Z dotazníku vyplynulo, že adaptace šesti měsíců je pro nové zaměstnance nedostačující. Doporučením je tedy v tomto případě prodloužit adaptaci alespoň na jeden rok. V prvních měsících by se noví zaměstnanci věnovali

produktovým školením, seminářům a e-learningům. Naslouchali by prodejním rozhovorům, zkoušeli první prodejní schůzky s doprovodem a s nadřízeným probíhali měsíční rozhovory. Osvojili by si základní povinnosti a produktové nebo prodejní znalosti. V dalších měsících, tedy čtvrtém až šestém by si zaměstnanci osvojili prodej vybraného portfolia. Prodejní schůzky by nadále probíhali s doprovodem, ale tyto schůzky by již vedl nový zaměstnanec. Dále by probíhali školení, které zaměstnance utvrdí v jejich znalostech. Od sedmého měsíce by měl umět kompletně prodávat portfolio. Místo školení by již probíhali pouze semináře a workshopy. A v posledních měsících musí využít svého získaného potenciálu a výrazně zvednout výkon. Prodloužení adaptační doby by nepotřebovalo žádné finanční náklady. Nadřízený by vedl měsíční rozhovory v jeho pracovní době a školení pro nové zaměstnance by probíhali ve stejném pořadí, pouze by mezi nimi vznikali delší prodlevy.

Rotační kolečko v podniku. Představení novým kolegům v novém zaměstnání je pro zaměstnance velice důležité. Nejhorší varianta pro nového zaměstnance je taková, že přijde první den do zaměstnání a je hned uveden na své pracovní místo a nepředstaven novým kolegům. Nadřízený by měl nového zaměstnance uvést na jeho nové pracoviště, ukázat mu, kde má svůj stůl, židli, počítač a představit ho novým kolegům. Nadřízený může novému zaměstnanci určit tzv. garanta, který mu pomůže při seznamování s prostředím podniku, ale i mu ukáže, jak a co dělat. Toto rotační kolečko pomůže zaměstnanci poznat více firmu a uvědomit si různé souvislosti, které budou důležité při řešení dalších pracovních úkolů. Toto doporučení nevyžaduje finanční náklady, garant i nadřízený budou novému zaměstnanci pomáhat v pracovní době.

Nedostatečná pozornost nadřízeného k zaměstnanci. Zaměstnanec by měl s personálním oddělením podepsat všechny důležité dokumenty pro nástup do zaměstnání a následně si zaměstnance převzít nadřízený. Poté by mělo proběhnout rotační kolečko v podniku. Zaměstnavatel by měl v krátkosti představit podnik, do kterého právě zaměstnanec nastoupil. Dále je důležitá komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Doporučením v této kapitole je školení pro zaměstnavatele, které by přispělo k lepšímu přístupu k zaměstnancům. Takovéto školení v agentuře BOVA stojí pro 10 účastníků 25.900,-- Kč včetně DPH.

Uvedená doporučení by měli přispět ke zlepšení adaptačního procesu v podniku Kooperativy, a.s. a tím zamezit brzkému odchodu zaměstnanců z podniku.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michal. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London:Kogan Page Limited,2009.1089 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

COLE, G. A. Management Theory and Practice. 3rd ed. London: DP Publication, 1990. 558 p. ISBN 1-870941-60-8.

DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kol. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje:

Kooperativa pojišťovna, a.s. [on-line]. [2015-11-01]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/onas/zakladni-informace/>>.