

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**ADAPTAČNÍ PROCES NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ
V CHEMICKÉ FIRMĚ**

**THE PROCES OF ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES
IN A CHEMICAL COMPANY**

Magisterská diplomová práce

Milena Došková

Vedoucí magisterské diplomové práce :

Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2014

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

vlastnoruční podpis

V Dolní Bečvě 20.3.2014

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za metodické vedení, praktické rady a připomínky při vypracování této magisterské diplomové práce.

*Každý problém má tři řešení: **moje, tvoje a správné.***

ČÍNSKÉ PŘÍSLOVÍ

Obsah

Úvod	7
1. Lidské zdroje a organizace	9
1.1. Řízení lidských zdrojů	13
1.1.1. Koncepce řízení lidských zdrojů	16
1.1.2. Cíle a úkoly organizace v ŘLZ	16
1.1.3. Personální strategie	18
1.1.4. Personální politika	20
1.1.5. Hlavní personální činnosti	21
2. Adaptační proces	23
2.1. Vymezení základních pojmů	23
2.1.1. Orientace jako součást adaptace	30
2.1.2. Adaptace na organizační kulturu	31
2.1.3. Adaptace pracovní a sociální	33
2.1.4. Adaptace na pracovní skupinu	34
2.2. Adaptační plán	35
2.2.1. Časový plán adaptace	38
2.3. Metody vzdělávání	40
2.4. Hodnocení adaptačního procesu	44
2.5. Komunikace v adaptačním procesu	47
3. Seznámení s akciovou společností	51
3.1. Představení akciové společnosti	51
3.1.1. Základní údaje a organizační uspořádání	51
3.1.2. Personální strategie, personální politika a personální činnosti	54

3.2. Adaptační proces	58
3.2.1. Orientace	58
3.2.2. Adaptace na organizační kulturu	60
3.2.3. Adaptace pracovní a sociální	64
3.2.4. Adaptace na pracovní skupinu	65
3.2.5. Metody a hodnocení adaptace	65
3.3. Shrnutí praktické části	68
3.3.1. Silné stránky	68
3.3.2. Slabé stránky	70
4. Návrh na doplnění řízené dokumentace	73
Závěr	76
Seznam literatury a ostatních zdrojů	77
Seznam příloh	80
Anotace	87
Annotation	88

Úvod

Práce zaujímá v životě člověka nezastupitelné postavení. Je důležitou podmínkou jeho důstojné existence, přináší mu nejen materiální prospěch, ale současně mu dává pocit seberealizace a společenské užitečnosti. Začleňuje člověka do řádu sociálních vztahů, uspokojuje jeho potřeby ctižádosti, sebeuplatnění a sebeúcty. Práce tedy neslouží pouze k výrobě statků nebo k vykonávání služeb, ale vytváří sociální pole strukturovaných kontaktů s možností vést rozhovory, potkávat jiné lidi a uzavírat přátelství. Při zvládání svých pracovních úkolů může jednatel uplatňovat své schopnosti a získat pocit seberealizace. Skupinová práce nabízí sociální prostředí, ve kterém se člověk hodnotí a srovnává s ostatními lidmi. V konkrétní práci, k níž jsou nezbytné znalosti, schopnosti a dovednosti, se rozvíjí lidská osobní identita. Z mentálněhygienického hlediska umožňuje pracovní úsilí odvod od přebytečné duševní a tělesné energie (Buchtová 2002, s. 75).

Jak uvádí Mareš, není nezaměstnanost považována za vážný ekonomický, ale ani za sociální problém, pokud se nestává masovou. Obvykle vychází z faktu, že samotná existence nezaměstnanosti je vlastně přirozeným fenoménem a atributem svobodné společnosti, založené na tržním mechanismu a demokracii (Mareš 1994, s. 10–11). Nabízí se otázka, kdy je již nezaměstnanost považována za masovou? Podle statistiky MPSV bylo na úřadech práce evidováno k 31.12.2013 celkem 596 833 uchazečů o zaměstnání. Pokud se podíváme na strukturu uchazečů o zaměstnání, nejedná se pouze o uchazeče bez jakékoliv kvalifikace, ale bez práce jsou i uchazeči s kvalifikací: 243 649 s výučním listem, 136 738 se středoškolským vzděláním a 141 772 s vysokoškolským vzděláním. Integrovaný portál MPSV. Statistiky nezaměstnanosti [on line]. [citace 5.3.2014]. Dostupný z <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>

Z výše uvedeného by se mohlo zdát, že pokud zaměstnavatel splní legislativně ukotvené povinnosti v oblasti přijímání nových zaměstnanců a zajistí bezpečnost práce, nemusí již dále vyvíjet žádné další aktivity. Ze statistického pohledu, kdy

nabídka uchazečů mnohonásobně převyšuje poptávku, to může být pravda. Ovšem z hlediska správné adaptace nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovního kolektivu tento argument neobstojí. Pokud se chce zaměstnavatel prezentovat tím, že své lidské zdroje řídí, musí být adaptační proces součástí jeho personální politiky a personální strategie. Důvodem proč jsem si zvolila téma adaptačního procesu pro diplomovou práci je ten, že dle mého názoru akciová společnost, kde pracuji na personálním odboru, nevěnuje v rámci personálního řízení této oblasti dostatečnou pozornost. K tomuto názoru mně opravňují vlastní zkušenosti, protože zajišťování nástupních, administrativních formalit je jedna z činností, které mám v popisu práce.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování návrhu na doplnění stávající závazné, řízené dokumentace firmy tak, aby byl naplněn formální obsah celého adaptačního procesu, který doporučuje odborná literatura.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je věnována obecné charakteristice řízení lidských zdrojů, seznamuje s koncepcí, cíli a úkoly organizace v řízení lidských zdrojů. Tato kapitola také vysvětluje pojmy jako personální strategie a personální politika, rovněž se věnuje popisu hlavních personálních činností, které spadají do kompetence personálního útvaru. Ve druhé kapitole se již plně věnuji adaptačnímu procesu. Vysvětluji zde základní pojmy a formy adaptace, které k adaptačnímu procesu patří. Jedná se nejen o adaptaci na organizační kulturu, adaptaci pracovní a sociální ale i adaptaci na pracovní skupinu. Součástí adaptačního procesu je i vypracování adaptačního plánu, včetně časového rozvržení a určení vhodné metody pro adaptaci. Nezbytnou součástí adaptačního procesu je jeho hodnocení. V následující třetí kapitole představuji akciovou společnost a provádím analýzu řízené vnitropodnikové dokumentace. Na základě tohoto zjištění prezentuji silné a slabé stránky společnosti, které jsou také podkladem pro návrh na doplnění do vnitropodnikové dokumentace. Tento návrh na doplnění představuji v závěrečné čtvrté kapitole.

1. Lidské zdroje a organizace

Ve vyspělých zemích světa byla podoba práce a pracovních sil, společnosti a politického zřízení v posledním desetiletí dvacátého století kvalitativně i kvantitativně odlišná od prvních let století i od všeho, co si dosavadní dějiny lidstva pamatují. Odlišná ve své konfiguraci, procesech, problémech i ve svých strukturách (Drucker 2002, s. 253).

S rozvojem a formováním nové ekonomiky v postindustriální společnosti se podstatně změnil charakter hospodářské výroby. Dochází k posunu od průmyslové ekonomiky k znalostní ekonomice a znalostní společnosti. Podstatou těchto dynamických změn je lidský zdroj (člověk), který disponuje symbolickým intelektuálním kapitálem. Společnost, která chce mít finanční kapitál, musí intenzivně investovat do intelektuálního kapitálu – do vzdělávání, vědy, informačních a komunikačních zařízení. K těmto dynamickým změnám přispívá i posun od tradičního dominantního postavení výrobce k nadvládě zákazníka a spotřebitele. Spotřebitel preferuje nové výrobky, služby, které jsou výkonnější, lepší a bezpečnější. Každá organizace, která chce na trhu přežít a být úspěšná, musí uspokojovat tyto požadavky zákazníků – a to je možné jen cestou inovací. Inovace vytváří člověk svou schopností akumulovat znalosti a na jejich základě vytvářet nové poznatky, využitelné pro zdokonalení výroby, její řízení apod. Proto se stále klade vyšší důraz na permanentní vzdělávání zaměstnanců. To ale neznamená, že při tvorbě produktu ztrácí svoji hodnotu fyzický kapitál, práce nebo technický pokrok. To jen znamená, že pro stejný obsah průmyslové výroby se vyžaduje stále méně fyzického kapitálu (investic do strojového vybavení, materiálu, pracovní síly). Proto se stává fyzický kapitál jen doplňkovým faktorem hospodářské prosperity. Dochází pouze ke změně priorit a hnacím motorem hospodářského a sociálního pokroku se stávají vědomosti a poznatky, ne stroje i kdyby byly sebedokonalejší. Proto význam inovací neustále roste a stává se dominantním prvkem rozvoje hospodářství a společnosti (Vojtovič 2011, s. 137).

O tom, jakých hospodářských výsledků organizace dosáhne rozhoduje několik důležitých faktorů. Musí mít dobrý podnikatelský záměr, musí mít zajištěny finance,

moderní zařízení a technologie, ale také a v neposlední řadě kvalitní zaměstnanci. Odborná terminologie uvádí, že se jedná o materiální, finanční a lidské zdroje. Jakákoliv organizace může fungovat pouze tehdy, když se jí podaří všechny tyto zdroje shromáždit, propojit, dát do pohybu a využívat (Koubek 2007, s. 13). K zajištění všech těchto zdrojů je zapotřební peněžních prostředků, ale v případě lidských zdrojů je to ještě něco navíc. Je to péče o člověka. Je to způsob jak o něj pečovat a jak ho rozvíjet. Je to také o tom jak ho motivovat a ovlivňovat jeho postoje.

Lidské zdroje jsou z těchto tří zdrojů nejdůležitější (finanční, materiálové, lidské), a jsou základním předpokladem fungování jakékoliv organizace. Proto je také řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) základním úkolem podnikového managementu. Pojem lidské zdroje vychází z jiné filozofie než pojem pracovní síla, který významově navozuje postavení člověka jako pouhého vykonavatele zadané činnosti. Již v pojmu je obsažena pasivita a pouhé využívání schopností vykonavatele práce. Naproti tomu pojem lidské zdroje představuje člověka, který je schopen seberealizace v činnosti, kterou vykonává, na základě vlastního rozhodnutí (Palán 2002, s. 112).

Lidské zdroje podle Plamínka nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli. Zatímco výkon lze relativně dobře definovat, je měřitelný a hodnotitelný, lidské zdroje jsou hodnocení přístupné často obtížněji – již proto, že představují potenciál, který se může i nemusí viditelně a pravidelně projevovat měřitelnými výkony. Dále uvádí, že pod pojmem lidské zdroje se nejčastěji objevují pojmy – vlastnosti, schopnosti, postoje. Jako **vlastnosti** označuje soubor lidských zdrojů, které nelze efektivně měnit běžnými manažerskými metodami – obvykle proto, že jsou ze své podstaty nezměnitelné nebo změnitelné příliš obtížně. Vlastnosti souvisejí s naší biologickou nebo psychologickou podstatou a jsou obvykle zděděné. V průběhu výkonu činnosti konkrétního člověka můžeme jeho vlastnosti již pouze trpělivě poznávat, ale nemůžeme je měnit. Díky jejich pochopení ovšem můžeme předvídat a ovlivňovat chování jejich nositele. Pojem **schopnosti** definuje jako souhrnné označení znalostí a dovedností, tedy toho, co člověk ví a zná, a toho co umí a dovede udělat. S tímto potencionálem je možné pracovat – například schopnosti rozvíjet vhodnými

vzdělávacími programy. Podstatnou část znalostí a dovedností jsme si ostatně osvojili teprve v průběhu života, a to vědomě i nevědomě. Vlastnosti a schopnosti samy o sobě nestačí, je třeba je využívat ve prospěch příslušného systému – firmy, společnosti, týmu, organizace. O tom, zda lidé budou svůj potencionál používat ke splnění stanovených cílů, spolurozhodují také **postoje**. Postoje souvisejí se snahou, ochotou, loajalitou a pozitivní motivací člověka k výkonu. Vlastnosti tedy poznáváme a využíváme. Schopnosti a postoje můžeme navíc i měnit a rozvíjet (Plamínek 2011, s. 60).

Dalším pojmem se kterým se v odborné literatuře v oblasti lidských zdrojů setkáváme je lidský kapitál. K vytvoření teorie lidského kapitálu vedlo podle Vojtoviče změněné postavení a úloha člověka v hospodářském procesu a sociální struktuře (Vojtovič 2011, s. 137). Lidský kapitál jako schopnost člověka vytvářet nové poznatky (inovace), je neoddělitelná od samostatného člověka. Nemá věcnou podobu a spojuje se s fyzickou podobou lidské bytosti. Nedá se skladovat nebo chránit na účtu v bance. Lidský kapitál patří do skupiny obnovitelných zdrojů, což má velkým význam z ekonomického hlediska. Není předmětem osobního vlastnictví a zároveň předmětem koupě a prodeje jiných subjektů kromě osoby, která schopnostmi disponuje (tamtéž, s. 139).

Podle Palána je lidský kapitál zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, která je výsledkem vzdělání a praxe. Teorie lidského kapitálu vznikla v 60. letech 20. století. Podle ní existuje přímý vztah mezi vzděláním neboli kvalifikací a produktivitou. Tím se také vysvětluje zájem o podnikové vzdělávání. Z uvedeného vztahu vyplývá, že vzdělání je do jisté míry určováno potřebou trhu. Když je nabídka v některých profesích v převisu, snižuje se návratnost investic do vzdělání s následným poklesem mezd a nárůstu nezaměstnanosti a tím i poklesu poptávky po vzdělávání. Tato nepřímá závislost se nepotvrdila. Vznikla ale **teorie filtru**, kdy podniky přijímají z řad uchazečů ty s nejvyšším vzděláním, ze kterých si následně v případě potřeby mohou vybírat. Hovoří se i o **teorii signálu**, která v podstatě říká, že certifikát o dosaženém vzdělání je signálem toho, že uchazeč má předpoklady k tomu, aby se v podniku uplatnil (Palán 2002, s. 132).

I když není lidský kapitál předmětem vlastnictví organizace, má význam aby do něho organizace investovala finanční prostředky. Realizace investování může probíhat různými formami. Podle Vodáka a Kucharčíkové se může jednat např. o následující oblasti (2011, s. 38) :

- **Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů**, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání. Zvyšování hodnoty lidského kapitálu je možné dosahovat různými cestami, např. vzdělávacími kurzy, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání apod. Všechny formy směřují k celkovému rozvoji osobnosti, tedy k získání nových vědomostí, dovedností, ke změně postojů a chování jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace.
- **Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců**, což zahrnuje organizování rekondičních a lázeňských pobytů, zajišťování pravidelných komplexních zdravotních prohlídek, návštěvy plaveckých bazénů, fitnesscenter, zajišťování pravidelného přísunu tekutin, finanční spoluúčasť na stravování apod. V mnoha organizacích je zpracovaný tzv. sociální program, v jehož rámci uvedené výhody a služby pro svoje zaměstnance zajišťují.
- **Zlepšování pracovních podmínek**, kdy organizace zajišťují stále modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky, čímž předcházejí vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví svých zaměstnanců.

Všechny výše uvedené formy investování se můžou projevit již při zahájení a v průběhu adaptačního procesu. Vytvořením a realizací adaptačního plánu, zvýšíme a zkvalitníme pracovní schopnosti a dovednosti pracovníka. Jestliže ho vybavíme kvalitními ochrannými zdravotními pomůckami, ochráníme jeho zdraví a zajistíme bezpečnost při práci. Možností stravování a zajištěním pitného režimu zajistíme uspokojení jeho základních životních potřeb.

To, co jsem výše uvedla koresponduje s názorem Vojtoviče, že lidé a organizace mohou lidský kapitál nejlépe využít tehdy, když jsou k dispozici podmínky a zařízení, které umožňují využít jejich tvořivý potenciál (Vojtovič 2011, s. 139).

Vysvětlení pojmu lidský potenciál se věnuje Vodák a Kucharčíková. Upozorňují na to, že se nejedná o synonymum k pojmu lidský kapitál. I když rozdíly nejsou příliš výrazné, často jsou v praxi tyto dva pojmy zaměňovány či nedůsledně rozlišovány. Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka nejen produkovat výrobky a služby ale zároveň přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti (Vodák – Kucharčíková 2011, s. 34).

1.1. Řízení lidských zdrojů

V současné době každý zaměstnavatel vstupuje v rámci pracovněprávních vztahů se svým zaměstnancem do oblasti personální práce, protože již uzavření pracovní smlouvy je jedna z personálních činností. V praxi i v odborné literatuře se setkáváme s termíny **personální práce, personalistika, personální řízení a řízení lidských zdrojů** (Palán 2002, s. 151). Každý z těchto termínů má svůj význam a není možné je zaměňovat. Podle toho jakou formou organizace přistupuje k řízení svých zaměstnanců má vypovídající hodnotu o tom, jak významnou roli této činnosti přisuzuje.

Personalistika je obecné označení oboru – nauky o práci s lidmi. Personalistika je také studijní obor (Palán 2002, s. 151).

Personální práce

Obvykle se používá jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém anebo vývojovou etapu tohoto řízení jde. Dle Palána (2002, s. 151) se jedná o obecné označení personálních činností – právních, administrativních i řídicích. Rozšiřující vymezení uvádí Koubek, podle něho personální práce tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, to znamená jeho získávání, formování, fungování, a využívání. Rovněž i organizování a propojování jeho činností, hodnocení výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování. Personální práce se také věnuje jednotlivým vztahům a to jak k vykonávané práci a organizaci, tak i spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými se v souvislosti se svou prací setkává. Další oblastí, na kterou se zaměřuje je i osobní uspokojení pracovníka z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoj (Koubek 2007, s. 13).

Personální řízení je již specifická činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí (Palán 2002, s. 151). Další charakteristika personálního řízení je dle Kociánové, že se již jedná o rozsah činností nad rámec nezbytné administrativy, existuje zde koncepce personální a sociální politiky, rozpracované metody personální práce, zvyšuje se odbornost personálních pracovníků a rozvíjí se personální útvary. U takto pojaté personální práce se začíná uplatňovat její aktivní role, nabývá na významu a stává se důležitou oblastí řízení organizace (Kociánová 2010, s. 11). Z jiného úhlu pohledu charakterizuje personální řízení Nakonečný, když podstatu personálního řízení vidí v používání psychologických prostředků pro dosažení cílů řízení tzn. produktivity práce nebo pracovní morálky. Je tu tedy ovlivňován, navozován žádoucí psychický vztah k práci (Nakonečný 2005, s. 14).

Řízení lidských zdrojů

Je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem **aktivního, participativního zapojení lidí**, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb organizace i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku jeho pracovním chování i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí i mezilidskými vztahy (Palán 2002, s. 186–187). Ve své definici řízení lidských zdrojů považovala za nutné uvést Kociánová, že řízení lidských zdrojů je oblastí řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení, jako významné manažerské činnosti, je na liniových manažerech. Strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku, řízení lidských zdrojů sleduje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování oddané a schopné pracovní síly. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Je kladen důraz na podnikovou kulturu, zdravé mezilidské vztahy, na dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace. Od 90. let byla pozornost zaměřena na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích, na komplexní řízení jakosti, řízení kultury, výkonu a odměňování, stále více se hovořilo o kompetencích (Kociánová 2010, s. 11–12).

Ze své praxe se ztotožňuji s názorem Palána, že všechny záležitosti týkající se lidských zdrojů a zaměstnaneckých záležitostí by měly být soustředěny do jednoho útvaru. Běžné je členění, kdy jsou personální činnosti izolovány od ekonomiky práce, od bezpečnosti práce, od sociální práce apod. Personální útvar musí mít ve struktuře takové postavení, aby mohl plnit základní funkce vůči všem vedoucím pracovníkům, vůči odborům i vůči podnikovému okolí (úřady práce, správa sociálního zabezpečení a nemocenského pojištění, soudy apod. (Palán 2002, s. 139).

1.1.1. Koncepce řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek 2007, s. 15).

Koncepce řízení lidských zdrojů je odlišná od koncepce personálního řízení. V čem tedy spočívají hlavní rozdíly? Já jsem si z odborné literatury vybrala odlišující znaky dle Koubka, který se na prvním místě zmiňuje o **strategickém přístupu k personální práci a všem personálním činnostem** (to znamená zaměření se na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce). Řízení lidských zdrojů je klíčovou oblastí strategického řízení organizace, které je úzce propojeno se strategiemi a plány organizace. Mění se i pohled na **personální práci, která přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** na všech úrovních, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar. Úloha personálního útvaru přechází do koncepční, metodologické, poradenské, organizační a kontrolní role. Mimořádný důraz je kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibility organizace a její připravenosti na změny. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace. Orientace na participativní způsob řízení s cílem dosažení sounáležitosti pracovníků s organizací (tamtéž, s. 15–16).

1.1.2. Cíle a úkoly organizace v ŘLZ

Cíl organizace v oblasti řízení lidských zdrojů podle Bělohlávka je žádoucí stav skutečnosti, ke kterému se organizace snaží dospět. K dosažení stanovených cílů jsou sestavovány organizační plány. Mezi ně patří v oblasti řízení lidských zdrojů plány

pracovních sil, které stanovují počet a druh (vzdělání, profese, dovednosti) pracovníků organizace. Proces, který vede k sestavení plánu pracovních sil se nazývá plánování pracovních sil. Cíle organizace do značné míry určují organizační strukturu. V rámci této struktury jsou pak definovány jednotlivá pracovní místa (pozice). K definování pracovního místa obvykle slouží popis práce (Bělohlávek 1994, s. 4) . Popis pracovní činnosti nám umožní specifikovat jednak požadavky pro výběr nového zaměstnance, ale také při přípravě adaptačního plánu v oblasti pracovní adaptace.

Pokud se chci zmínit o úkolech organizace v řízení lidských zdrojů použiji nejobecnější pojetí od Koubka. Podle něho má řízení lidských zdrojů za úkol přispívat k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval v oblasti využívání a rozvoji pracovních schopností svých zaměstnanců. Tuto obecnou charakteristiku pak dále rozpracovává na následující **hlavní úkoly** (Koubek 2007, s. 16–18) :

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využití pracovních sil v organizaci (především optimální využití pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, to znamená rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich kariéry. To vše by mělo směřovat k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ale také ke ztotožnění jejich individuálních zájmů se zájmy organizace.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

1.1.3. Personální strategie

Několikrát již bylo zmíněno slovo strategie. Co tedy tento pojem znamená a jaké jsou cíle strategie? Jelikož se pohybujeme v oblasti lidských zdrojů a tedy personální práce, vysvětlíme přímo pojem personální strategie.

Stručná ale dle mého názoru výstižná je definice strategie jako plánu akce do budoucna, odpovídající na otázky, za prvé **co** dělat, a potom **jak** to děla (Foot a Hook 2002, s. 25). Podobně definuje personální strategii i Stýblo, který uvádí, že je jedním ze základních stavebních základů pro dosažení dlouhodobých cílů podniku. Stejně jak je tomu i u ostatních dílčích strategií organizace charakterizuje personální strategii hlavní otázka, na kterou hledáme odpověď pomocí tří následujících kroků (Stýblo 2008, s. 62) :

1. **Kde jsme ?**
- ↓
2. **Kde chceme být ?**
- ↓
3. **Jak se tam dostaneme ?**

Dle Palána je personální strategie uspořádaná soustava dlouhodobých cílů v personálním zajištění podnikové strategie. Zabývá se cílovou skladbou lidských zdrojů a optimalizací personální struktury. Musí zabezpečovat zdroje odpovídajícím podnikovým cílům, a to jak početně tak i v odpovídající struktuře a požadované kvalifikaci. Kvalifikační část personální strategie je tvořena programem přijímání pracovníků, který má úzkou vazbu na plán stabilizace a sociální program. Důležitou částí personální strategie je i program podnikového vzdělávání, který se zabývá především formováním podnikových vzdělávacích cílů, formováním cílů vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků a vytvořením organizačních předpokladů pro realizaci těchto cílů. Na tento plán navazují plány osobního růstu (plány mobility, kvalifikační a funkční) a celá tato soustava dává základnu pro rozvoj personálního řízení. Personální strategie musí odpovědět na otázky: jakou kvalifikaci budeme

v budoucnu potřebovat, v jakém rozsahu, zda je stávající kvalifikovanost dostatečná vzhledem k rozvojovým cílům, zda využíváme optimálně podnikový potenciál a zda dostatečně investujeme do rozvoje lidských zdrojů (Palán 2002, s. 152).

Koubkova definice personální strategie zmiňuje komplexnost pojetí cílů v oblasti potřeby pracovních sil. To znamená, že cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou nutně provázány s ostatními cíli organizace, neměly by být v rozporu s veřejnými zájmy a zákony. Nedílnou součástí personální strategie jsou představy o cestách a metodách jak těchto cílů dosáhnout. Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli organizace. Sama však tvoří základ strategie organizace, protože zaměstnanci, jak již bylo konstatováno, jsou rozhodujícím zdrojem, které má organizace k dispozici (Koubek 2007, s. 23).

O tom, že personální strategie firmy musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifiku organizace (vnitřní podmínky) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje se zmiňuje Kociánová a konstatuje, že personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky. Vnější podmínky se neustále mění, vzájemně spolu souvisí a změna jednoho faktoru vnějšího prostředí znamená změnu dalších. Mnohé z těchto vlivů se vyvíjejí pomalu (složení pracovní síly), jiné lze charakterizovat jako rychlé změny (legislativa – nové zákony). Charakteristické pro vnější podmínky je to, že organizace je nemohou ve větší míře ovlivnit. Mezi **vnější podmínky** patří rozvoj nové techniky a měnící se technologie, které ovlivňují charakter a obsah práce a nároky na kvalifikaci pracovníků, ekonomické podmínky, konkurence na národním, evropském ale i globálním trhu. Patří zde také vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí (politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, úpravy odvodů na zdravotní a sociální pojištění). Do vnějších podmínek řadí nejen demografické vlivy (složení pracovní síly podle úrovně vzdělání, věku a pohlaví), sociální a kulturní vlivy (podíl zaměstnaných žen) ale také ekologické vlivy (tlak na zavedení techniky s ohledem na životní prostředí). Rovněž aktuální situaci na trhu práce (lokální, celostátní ale i

mezinárodní trh práce); úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod u konkurence; dostupnost pracovní síly v potřebném množství a kvalifikační struktura (Kociánová 2010, s. 14).

Zatímco vnější podmínky může organizace ovlivnit minimálně, u vnitřních podmínek je tomu naopak. Nemůže změnit geografickou polohu organizace ale ostatní vnitřní podmínky může ovlivňovat a pracovat na jejich zlepšování. Mezi **vnitřní podmínky** (organizační) patří dle Kociánové charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků (obsah pracovní činnosti a její podmínky, nároky na kvalifikaci, motivaci, atraktivita práce, mzdové ohodnocení, možnosti vzdělávání, kariérový růst). Patří zde také organizační struktura; podniková strategie; podniková politika a kultura; způsob řízení organizace (styl vedení lidí); sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a jejich flexibilita. Z technického pohledu se jedná o technologie a technologické vybavení organizace. Z ekonomického pohledu pak mluvíme o ekonomické situaci podniku, kdy hospodářský výsledek ovlivňuje objem finančních prostředků pro personální oblast – odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky (Kociánová 2010, s. 15).

Personální strategie se rozpracovává do personální politiky organizace, kterou charakterizují v následující podkapitole.

1.1.4. Personální politika

Personální politika a její uplatňování v praxi vytváří podle Palána příznivé podnikové klima, dává zaměstnancům při dodržování určitých zásad předem formulované záruky, dává určitý pocit jistoty, zprůhledňuje rozhodovací procesy v oblasti personálních činností a vztahů, minimalizuje pracovní konflikty a dává pracovní perspektivu. Z tohoto důvodu je důležité nejen personální politiku formulovat, ale také s ní neustále seznamovat všechny zaměstnance podniku a především ji také dodržovat. Personální politiku člení následujícím způsobem (Palán 2002, s. 152):

- **Systém relativně stabilních zásad** pro řízení personálního rozhodování na všech podnikových úrovních.
- **Soubor opatření** ve smyslu stabilních pravidel k ovlivňování a řízení zaměstnanců organizace a usměrňování jejich chování tak, aby se jejich úsilí ztotožňovalo se záměry, cíli a úkoly organizace.

Koubek konstatuje, že dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Dále uvádí, že celková personální politika se rozpracovává do dílčích personálních politik, které musejí být vzájemně provázány a sladěny a musejí se podporovat. Z hlediska adaptačního procesu by se jednalo např. o politiku získávání a výběru pracovníků, politiku vzdělávání anebo o politiku personálního a sociálního rozvoje (Koubek 2007, s. 24) .

Podle Vodáka a Kucharčíkové jsou personální politiky návodem k uskutečnění personální strategie, a to za pomoci konkrétních personálních činností (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 48).

1.1.5. Hlavní personální činnosti

Nejdůležitější je, aby personální činnosti vyplývající z personální strategie byly realizovány účelně, aby spojovaly potřeby zaměstnanců i potřeby podniku. Vztah mezi personální strategií a strategií podniku musí být pružný a interaktivní. Z hlediska dosahování strategických cílů jsou tento vztah, vzájemná podpora a pochopení velmi důležité (Vodák – Kucharčíková 2011, s. 48).

Rozsah personálních činností bude odlišný v malých a středních firmách na rozdíl od velkých firem, jejichž personální útvary mají větší možnosti realizace v oblasti řízení

lidských zdrojů. V odborné literatuře existují různé počty a různá pojetí personálních činností. Podle Koubka jsou nejčastěji uváděny následující (2007, s. 20–21):

- **personální plánování**
- **vytváření a analýza pracovních míst**
- **získávání, výběr a přijímání pracovníků**
- **hodnocení pracovníků**
- **rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**
- **odměňování pracovníků**
- **vzdělávání pracovníků**
- **pracovní vztahy**
- **péče o pracovníky**
- **personální informační systém**
- **průzkum trhu práce**
- **zdravotní péče o pracovníky**
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** (Koubek 2007, s. 20–21).

Do personálních činností patří v rámci přijímání a rozmíst'ování pracovníků i adaptační proces, kterému se věnuji v následující kapitole.

2. Adaptační proces

Poměr lidí k práci je diferencovaný, většina jich však práci chápe jako prostředek k dosahování různých osobních cílů. Rozhodující roli v postojích k práci pak u člověka hraje nejen výše mzdy, ale také spokojenost s prací a pracovním prostředím, které zahrnuje také sociální vztahy mezi pracujícími. Nové pojetí člověka ve spojení s humanizací práce pak vyžaduje od vedoucích pracovníků ohled na základní sociální potřeby člověka, především na jeho důstojnost a uznání (Nakonečný 2005, s. 28).

Proces přeměny v produktivního a spokojeného zaměstnance je důležitý nejen pro samotného zaměstnance ale i pro organizaci (Werther a Davis 1992, s. 244). K tomu, aby se tato přeměna uskutečnila slouží zpracovaný a v praxi realizovaný adaptační proces. Organizace by si měla uvědomit, že skutečný proces adaptace začíná ještě před prvním pracovním dnem, obvykle jako součást výběrového řízení na požadovanou pracovní pozici. Dojem, který si o organizaci během tohoto řízení nový pracovník vytvoří, může být považován jako část procesu adaptace (Foot a Hook 2002, s. 210).

2.1. Vymezení základních pojmů

Adaptace jako aktivní proces vyrovnávání se člověka se změnami podmínek života (tedy zvládnání změn) může mít sice živelný, spontánní charakter, kdy člověk vychází ze svých zkoušek a omylů, ovšem je více než žádoucí uvědomělost celého procesu. Tato uvědomělost spočívá v pochopení situace, analýze základních problémů, nacházení a realizování přijatého řešení a zpětné korekci jednotlivých kroků (Rymeš 1985, s. 30).

S adaptací souvisí i pojem adaptabilita – schopnost adaptace čili přizpůsobivosti. Podle Palána představuje adaptabilita soubor schopností, které usnadňují člověku aktivní přizpůsobení se prostředí, především sociálnímu (mezilidským vztahům a

vazbám na pracovišti, atmosféře vytvářené skupinou osob se kterou je jedinec v interakci ale také kultury, ve které skupina existuje (Palán 2002, s. 7).

U adaptace z hlediska biologického se jedná o základní vlastnost živé hmoty, schopnost organismu nebo jeho jednotlivých orgánů přizpůsobit se vnějším, dříve neobvyklým podmínkám. Z psychologického hlediska adaptace zahrnuje přizpůsobení se chování, vnímání, myšlení a postojů. Z hlediska sociologického se jedná o proces přizpůsobování se člověka sociálním podmínkám – **socializaci** (Hartl a Hartlová 2004, s. 16).

Adaptační proces je významnou součástí **socializace**, která je komplexním procesem, který začíná již v novorozeneckém věku v rodině, pokračuje ve škole a v zaměstnání, příslušností k různým skupinám pracovním i zájmovým. Základy vytváří primární socializace, která se uskutečňuje v rodině v rámci procesu rodinné výchovy a jejímž cílem je uvést dítě do příslušného kulturního prostředí, naučit je orientaci v tomto prostředí plném symbolů a společenských standardů. Na tuto primární socializaci pak navazuje škola a později pracovní organizace, kde se dospělý musí učit novým, tentokrát pracovním rolím. Socializace je v podstatě sociální učení, to znamená učení, které je určováno sociálními podněty anebo vztahy a odehrává se v sociálním prostředí. Platí pro něj obecné zákonitosti učení, formulované obecnou psychologíí učení, a má formy klasického podmiňování, instrumentálního učení a učení se nápodobou (Nakonečný 2009, s. 102–103).

Beneš ve své publikaci uvádí většinový názor odborné literatury, že vliv primární socializace je sice výrazný a nepopiratelný, ale nevede k nějaké nezvratné a absolutní determinaci sekundární socializace. Dospělý jedinec se může nejenom doučovat, ale také přeučovat (Beneš 2008, s. 72–73).

V další odborné publikaci se Nakonečný věnuje sociální psychologii organizace a uvádí zde, že důležitým činitelem socializace dospělých je kultura a pracovní prostředí organizace v níž jsou zaměstnání. Proto jsou ve větších organizacích zřizovány

zvláštní instituce, které plní funkci řízené socializace zejména pomocí různých podnikových vzdělávacích programů, které jsou zaměřeny především na pracovní kvalifikace (Nakonečný 2005, s. 32–33).

Dalším významným socializačním činitelem, který má své místo i v adaptačním procesu je **pracovní skupina**. O tom, jaké je postavení zaměstnance v této skupině, vyjadřuje jeho pracovní role, která charakterizuje úlohu, kterou jedinec musí hrát při plnění požadavků své práce. Může se jednat o specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu, přístup k práci, o spolupráci s ostatními lidmi, styly řízení či vedení. Jedná se spíše o tom, jak se má práce vykonávat, než o podobě přímo nařízených úkolů. (Koubek 2007, s. 45).

Palán upozorňuje na možnost **akomodace** (pasivní adaptace), kdy se člověk pouze přizpůsobuje vnějšímu prostředí ; **maladaptaci**, kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech; nebo **asimilaci** (pouhé splnutí), kdy v krajní míře může dojít k nepřijetí nových podmínek a nevčlenění se (Palán 2002, s. 7).

Na úskalí, která mohou během adaptačního procesu nastat, upozorňuje Hroník. Mezi nejčastější podle něj patří (Hroník 2007, s. 130) :

- Přesycení informacemi a formalitami během krátké doby (především při nástupu do zaměstnání).
- Pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem.
- Pověřování náročnými úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, což bude mít vliv na jeho výkon (upozorňuje, že mýtus zkoušky ohněm nebo hození do vody zde nemá žádné opodstatnění).

Přípravu pracovníků k pracovní činnosti v rámci adaptačního procesu zahrnujeme do firemního vzdělávání (Bartoňková 2010, s. 17). Autorka uvádí několik definic firemního vzdělávání :

- Firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě.
- Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců.
- Firemní vzdělávání představuje část systému formování pracovních schopností člověka (Bartoňková 2010, s. 11).

U vzdělávání zaměstnanců existují tři přístupy (Tureckiová 2004, s. 89):

- 1. Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reaguje na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vede k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost (chaotičnost, nesystematičnost) nemá skutečně vzdělávací a rozvojový efekt.
- 2. Systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem firemního vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Firemní vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování.
- 3. Koncepce učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v organizaci, kde se pracovníci učí průběžně (kontinuální rozvoj), také a především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.

Kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je zajištění adaptace pracovníka na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, je cílem řízené adaptace zmírnění stresu pracovníka z nového pracovního působení a prostředí. Cílem je také minimalizovat zátěž spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy a z požadavků jeho zařazení do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo (Kociánová 2010, s. 131).

Rovněž i Bedrnová a Nový uvádí, že proces adaptace je pro zdárné začlenění nového pracovníka velmi důležitý. Z tohoto důvodu není vhodné ponechat jeho průběh tak, aby probíhal živelně. Je nutné tento proces řídit. Při řízení tohoto procesu rozlišujeme dva důležité aspekty, a to je **aspekt pracovníka**, kde můžeme zařadit jeho rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a v neposlední řadě jeho pracovní spokojenost. Druhý **aspekt je z pohledu organizace** a zde můžeme zařadit rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikaci s prací, pracovní skupinou a organizací (Bedrnová a Nový 2009, s. 520).

Identifikace pracovníka s novým prostředím posiluje jeho stabilizaci. V tomto kontextu klade Armstrong důraz na objasňování psychologické smlouvy. Přestože na rozdíl od pracovní smlouvy není písemná nemá právní závaznost, má své opodstatnění ve vztahu pracovníka a organizace. Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci anebo spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Obsahuje kroky, o nichž pracovníci věří, že se od nich očekávají, a za něž očekávají odezvu ze strany zaměstnavatele. Vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování. Může poskytnout některé náznaky odpovědi na dvě základní otázky. „Co mohu očekávat od organizace?“ a „Co by bylo rozumné, aby organizace očekávala ode mne?“ Aspekty zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě rozlišuje Armstrong následovně (2007, s. 202–204):

z hlediska pracovníka:

- zda se s ním zachází slušně, spravedlivě a zásadově
- jistota zaměstnání

- prostor pro uplatnění schopností
- očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností
- zapojování do rozhodování a řešení problémů a míru vlivu
- důvěru v to, že organizace dodrží své sliby
- bezpečné pracovní prostředí

z hlediska zaměstnavatele:

- schopnost
- úsilí
- ochotu
- oddanost a loajalitu (Armstrong 2007, s. 202–204).

A i když je velmi nepravděpodobné, že budou všechny tyto aspekty oběma stranami naplněny, je důležité se k tomu alespoň, co možná nejvíce přiblížit (tamtéž, s. 202–204). O tom, že psychologická má své opodstatnění svědčí i to, že se tomuto tématu věnují v odborné literatuře i další autoři (Nakonečný 2005, s. 35–36), (Foot a Hook 2002, s. 148–149).

Branham se zmiňuje o nejistotě, která může nového zaměstnance po přijetí nové práce doprovázet, protože si není jistý, zda jeho rozhodnutí bylo správné. Z tohoto důvodu očekává odpověď na základní otázky (Branham 2007, s. 20–21):

- Jsem tu vítán a patřičně oceňován ?
- Jakým způsobem je moje práce pro tuto společnost důležitá ?
- Co přesně se ode mě očekává ?
- Budu mít příležitost k učení, růstu a dostatku podnětných výzev ?
- Budu mít možnost uplatnit samostatný úsudek a tvořivost ?

Jak uvádí Werther a Davis rozdíl mezi tím, co nový pracovník očekává a co pak ve skutečnosti nachází, zapříčiňuje kognitivní disonanci. V případě, že je tato disonance

příliš velká, donutí ho jednat. U nováčka to může znamenat i odchod z firmy (Werther a Davis 1992, s. 244).

Nakonečný uvádí, že kognitivní disonance, nastává, když daná osoba má současně dva kognitivní elementy (ideje, postoje, názory, přesvědčení, mínění), které jsou psychologicky neshodné. Dále uvádí její vznik zklamáním z očekávání. Vystupuje nejen když nebylo dosaženo očekávaného cíle, ale i v tom případě, když se dosažený cíl začne jevit jako méně atraktivní, tedy subjekt víc investoval než získal (Nakonečný 2009, s. 193–194).

Dalším faktorem, který může zajistit zdárný průběh adaptačního procesu je přiřazení konkrétní odpovědnosti. Dle Kociánové jsou to mimo pracovníka, také jeho nadřízený, personalista, mentor nebo patron, který byl zaměstnanci přidělen, vzdělávací útvar a ostatní zaměstnanci (spolupracovníci). **Bezprostřední nadřízený** se podílí na adaptaci v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa, poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy, které mohou během adaptace nastat, kontroluje a vyhodnocuje její průběh. Úkolem **personalisty** je zpracovávat koncepci adaptace pracovníků, vytváření plánů adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s bezprostředním nadřízeným pracovníka specifikovat adaptace pro konkrétní pracovní místa. **Mentor anebo patron** věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí. Na průběh adaptace ale mají také významný podíl spolupracovníci pracovníka (Kociánová 2010, s. 135).

Bedrnová a Nový navrhuje v deseti bodech postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka (Bedrnová a Nový 2009, s. 524–525) viz Příloha č. 1

2.1.1. Orientace jako součást adaptace

Hlavní charakteristikou tohoto století je, že se jedná o století informací. Rovněž i v procesu adaptace mají informace velmi důležitý význam. Dostatečné a výstižné informace přispívají k lepší a rychlejší **orientaci**. A to také platí v adaptačním procesu, kdy především na jeho počátku probíhá orientace na několika úrovních. Koubek uvádí, že druh a množství informací je závislé na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, ve které se pracovní místo nachází. Součástí orientace jsou již informace obsažené v pracovní smlouvě i v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi. Tyto základní informace poskytuje personální útvar a bezprostřední nadřízený již během přijímacího procesu zaměstnance. Další informace, které by měl zaměstnanec získat se zaměřují na **celopodnikovou orientaci**, zaměřenou na zprostředkování informací obecného rázu a společné pro všechny pracovníky organizace bez ohledu na charakter a obsah práce. Informace týkající se organizační jednotky, pracovní skupiny nebo týmu, v níž je příslušné pracovní místo obsazované novým pracovníkem, přispívají k **útvárové, skupinové nebo týmové orientaci**. Informace postihují některé detaily a zvláštnosti, kterými se daný útvar vyznačuje. Obsahově jsou společná pro všechna pracovní místa útvaru, skupiny či týmu. Oproti tomu informace, které slouží k **orientaci na konkrétní pracovní místo** jsou již obsahově diferencované podle charakteru a obsahu práce tohoto pracovního místa. Obsah jednotlivých oblastí orientací přibližuje Koubek seznamem položek podle St. Johna W.D., obsažených v souboru písemných materiálů, které by měl obdržet zaměstnanec v rámci orientačního balíčku (Koubek 2007, s. 194). V příloze č. 2 jsou tyto oblasti a položky uvedeny.

Werther a Davis obecně rozlišuje otázky orientačního programu na „záležitosti týkající se organizace“ a „výhody pro zaměstnance“. Výše uvedený orientační balíček je v jejich podání „příručkou pro zaměstnance“, která zpracovává organizační zále-

živosti, sociální výhody, politiku firmy, předpisy, pravidla (Werther a Davis 1992, s. 249).

2.1.2. Adaptace na organizační kulturu

Kultura obecně zprostředkovává významy ve vzájemné interakci lidí v jejich společenském prostředí a v historicky určité době. Rozhodujícím předpokladem pro přibližně stejné vnímání a interpretaci světa a orientaci v něm jsou společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jednání. Jak uvádí Bedrnová a Nový všechny tyto charakteristiky lze uplatnit i v organizační kultuře, ve které organizace rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jak jednotlivců uvnitř organizace, tak i směrem vůči jeho vnějšímu okolí (Bedrnová a Nový 2009, s. 429–430). Autoři dále uvádí názor Scheina, že organizační kultura je **vzorec** základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla a vytvořila, následně rozvinula a v jejích rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Tím, že se tyto vzorce osvědčily, jsou chápány, jako všeobecně platné. Noví pracovníci organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi, ale také podle nich i jednat. V organizační kultuře jsou rozlišeny tři roviny (Bedrnová a Nový 2009, s. 431–434) :

Rovina základní spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým, jakož i k životu jednotlivých pracovníků. Ve své podstatě působí zcela samozřejmě, nevědomě, obvykle bez velkého promýšlení a zvažování případných důsledků jak pro sebe, tak i pro organizaci. Do této roviny zahrnujeme zejména vztah k okolnímu světu, ale především k okolí organizace; organizační představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání (aktivita nebo pasivita, iniciativa nebo pohodlnost, ochota převzít odpovědnost nebo nezodpovědnost). Patří zde také představy o povaze mezilidských vztahů (sociální vztahy podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu); představy o tom, zda má mezi spolupracovníky

převažovat vzájemná konkurence nebo kooperace, zda je upřednostňován individuální nebo týmový úspěch. Rovněž zde zahrnujeme představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se pracovníci opírají při rozhodování, co je pravdivé a správné a naopak, co je nepravdivé a chybné (sledujeme, jaký je zdroj pravdy, a kdo je jejím nositelem, posuzujeme, zda pracovník důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda při svém rozhodování uznává více vědecké výsledky nebo intuici). **Střední rovina** organizační kultury představuje pravidla společenského styku v písemné i ústní formě, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k organizaci, ale i vztahu k partnerům, zákazníkům a akcionářům organizace. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu organizační kultury, kterou představuje oblast symbolů a výrazových forem jednání. Tato rovina je ovlivňována a formována vedením organizace v souladu s jejími organizačními cíli. **Nejvyšší rovina** organizační kultury je jasně viditelná a cíleně konstruována. Vnějšímu pozorovateli je ale pochopitelná jen ve spojitosti se znalostí předchozích dvou nižších rovin. Jedná se o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové logo, oslavy, oblečení apod. (Bedrnová a Nový 2009, s. 431– 434).

Symbyly jsou rozhodujícím nástrojem nebo prostředkem organizační kultury. Symbol je znak, který má komplexní významový obsah snadný k pochopení. Pro organizační kulturu jsou důležité dle autorů Bedrnová a Nový (2009, s. 446 – 453) :

- **Verbální symboly** (historiky, příběhy).
Řeč jako přirozený prostředek lidské komunikace je považována za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot organizační kultury.
- **Symbolická jednání** (rituály, ceremoniály, obřady).
Jedná se o určitý typ zvyků a obyčejů, který má konkrétní podobu a konkrétní význam. Může jít např. o pracovní a životní výročí pracovníků.
- **Symbolické artefakty materiální povahy**
Jsou ze všech symboly nejvíce viditelné, a to i pro vnějšího pozorovatele. Zde zařazujeme např. firemní barvy, firemní logo, propagační předměty (Bedrnová a Nový 2009, s. 446 – 453) .

2.1.3. Adaptace pracovní a sociální

Adaptace ve společenském procesu práce, podle Bedrnové a Nového, znamená vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách, a to v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. V průběhu **pracovní adaptace** dochází k postupnému vyrovnávání osobních předpokladů s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení, včetně průběžného zvládnání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti. Během **sociální adaptace** se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého systému organizace. Pracovní i sociální adaptace se navzájem prolínají a nelze je zcela oddělit. Abychom mohli adaptační proces úspěšně vyhodnotit, musí být zvládnuty obě roviny. Adaptace by neměla mít živelný průběh, jak uvádí zmiňovaní autoři, ale jako hlavní cíl jejího řízení by mělo být dosažení toho, aby nový zaměstnanec, co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky, které jsou na něho kladeny. Rovněž by měl být získat perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry. Důležitým cílem řízení adaptačního procesu je i začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace (Bedrnová a Nový 2009, s. 519– 520).

V podání Kociánové probíhá pracovní adaptace po formální linii, jako plánovitý proces zajišťovaný zejména personálním útvarům a nadřízeným. Je připravována a plánována dopředu a měla by se řídit časovým harmonogramem. Důraz je kladen především na důležité informace, které se týkají pracovní činnosti. Sociální adaptace probíhá neformálním způsobem jako spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci. Neformální adaptace je mnohdy významnější a efektivnější. Významnou roli zde hraje vzájemná interakce, komunikace a ochota stávajících pracovníků i nováčka (Kociánová 2010, s. 133).

Rymeš uvádí, že je nutné vzít v úvahu, že pracovní a sociální adaptace probíhá u každého nového pracovníka tak, že délka trvání a vyskytující se obtíže jsou individuálně odlišné (Rymeš 1985, s. 33).

2.1.4. Adaptace na pracovní skupinu

Podle Brookse jsou pracovní skupiny, jako skupiny formální, konstruovány většinou manažery organizace na středním nebo vyšším stupni řízení. Jsou vědomě vytvořené k tomu, aby plnily kolektivní poslání organizace a dosáhly specifických cílů daného oddělení i celé organizace. Jejich hlavním zájmem je koordinace pracovních aktivit a jsou úkolově orientovány. Povaha svěřeného úkolů je stěžejním rysem pracovní skupiny. Cíl určuje management, stejně jako pravidla, vztahy a normy chování. Pracovní skupina se statusem skupiny formální je důležitým prvkem organizační struktury. Pro zdárné plnění pracovních úkolů je nutné, aby pracovní skupina pracovala efektivně. Autor uvádí charakteristické vlastnosti efektivního pracovního týmu. Patří zde víra ve sdílené cíle, pocit závazku vůči skupině, přijetí skupinových hodnot a norem, pocit vzájemné důvěry a závislosti, plná účast všech členů na procesu rozhodování, volný tok informací a komunikace, otevřené vyjádření pocitů a nesouhlasu, řešení konfliktů samotnými členy týmu, nižší míra obměny pracovníků, absencí, omylů a stížností (Brooks 2003, s.77–78, 88–89).

Ze sociologického hlediska můžeme pracovní skupinu zařadit do kategorie malá sociální skupina, kterou si nelze představit bez interakce a komunikace. Mimo tyto dvě základní charakteristiky uvádí Buriánek (2001, s. 66–67) ještě následující:

- Vzájemná interakce probíhá většinou „tváří v tvář“ (face to face).
- Skupina vyvíjí nějakou společnou činnost nebo soubor činností.
- Vznikají zde pevné vztahy ale zároveň i určitá diferenciací pozic a rolí.
- Cíl skupinového jednání nemusí být primárně výkonový, může jít i o sdílení emocí nebo přátelské kontakty.
- Skupina si vytváří své způsoby regulace v podobě společných hodnot a uznávaných norem. K tomu si může budovat konkrétní systémy sankcí, tedy prostředků, které posilují žádoucí způsoby chování (odměny), anebo omezující chování, jež neodpovídá skupinové normě.
- Skupina si vytváří nejen určitý obraz sebe, ale i obraz těch druhých.

Základní funkcí malé skupiny dle Nakonečného je, že člověku umožňuje uspokojování jeho sociálních potřeb a členství v pracovních skupinách je přirozenou životní situací. Skupina poskytuje svému příslušníku nejen určitá uspokojení, ale také srovnávací rámec pro jeho postoje a jednání, utváří jeho pojetí „sociální reality“ a jeho sociálních rolí. Důležitým prvkem při fungování malých skupin jsou **skupinové normy**. Ve formální skupinách, ke kterým pracovní skupina patří to jsou pracovní úkoly, předpisy a funkce. Dalším znakem skupinového života je systém skupinových **pozic a rolí**, v němž jsou příslušníci skupiny diferencováni. Jedná se o přirozený produkt interakcí, které mezi členy skupiny probíhají, a individuálních psychických zvláštností, které jsou do těchto interakcí vnášeny. Zatímco někteří členové se drží spíše v pozadí, jiní se prosazují (Nakonečný 2009, s. 386–387, 389).

Z uvedeného vyplývá, že začlenění nového pracovníka do stávající pracovní skupiny není vůbec jednoduché. Souhlasím s názorem Werthera a Davise, že vhodným řešením je začlenění nového zaměstnance do dvojic. Systém dvojic spočívá v tom, že zkušený zaměstnanec ukáže novému zaměstnanci pracoviště, představí ho ostatním (pokud tak již neučinil přímý nadřízený) a zodpoví jeho případné otázky. Výhodou tohoto postupu je, že nováček získá objektivnější pohled. Navíc ho kolega z dvojice může vzít na oběd popřípadě někam i po práci. Díky tomuto vzájemnému působení dochází přirozenou cestou k seznámení a může se u něho rychleji dostavit pocit, že byl do kolektivu přijat (Werther a Davis 1992, s. 250).

2.2. Adaptační plán

Pro zdárný průběh adaptačního procesu je nutné zpracovat adaptační plán. Obecně lze konstatovat, že je užitečné rozložit, podle náročnosti požadované pracovní činnosti, tento plán do časového harmonogramu. Ztotožňuji se s názorem Kociánové, že se vyplatí věnovat pozornost novému pracovníku již od samého počátku, protože nejdůležitější dojem pracovníka je z prvních čtyř týdnů zaměstnání a poté ještě do šesti měsíců od nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu. Jak dále autorka uvádí

patří nástup do nového zaměstnání k nejvíce stresující události v životě člověka. Dobře připravená a řízená adaptace má pracovníkovi toto obtížné období zvládnout (Kociánová 2010, s. 131).

Při tvorbě adaptačního plánu je třeba vycházet z následujících zásad, které uvádí Bedrnová a Nový (2002, s. 523–525) :

1. Obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti , kterou bude pracovník vykonávat. Druh a charakter práce má řídit i délku období, na kterou se adaptační plán rozpracovává. Forma adaptačního plánu může mít různou podobu, od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly.
2. Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe pracovníka.
3. Adaptační plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu pokud je to možné, má být přizpůsoben i jeho představám a přáním (Bedrnová – Nový 2002, s. 523–525) .

Pro konkrétní obsahovou strukturu adaptačního procesu můžeme použít členění, které uvádí Hroník (2007, s. 130–131) :

Seznámení pracovníka s firmou

- historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení organizace na trhu
- perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy
- obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá
- principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy
- způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací a zdroje informací
- představení managementu
- rozmístění firmy a lidí

Seznámení pracovníka s chodem firmy

- „kolečko“ na pozicích, které předchází a následují jeho pracovní činnosti, seznámení s lidmi, na jejichž pracovní činnosti je závislý, a kteří jsou naopak závislí na jeho pracovní činnosti
- přidělení konkrétního pracovníka, který bude jeho průvodcem adaptačním procesem (kouč, mentor)

Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly

- stanovení termínů pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, úkolů, výsledků (za přítomnosti přímého nadřízeného, kouče a personalisty)
- přesný popis pracovního místa se zodpovědnostmi a příslušnými pravomocemi
- způsob hodnocení práce, konkrétní ukazatele
- pracovní doba a pracovní režim
- mimořádné pracovní povinnosti (Hroník 2007, s. 130–131).

Při sestavování adaptačního plánu v oblasti pracovních povinností je více než žádoucí aby byly jasně formulovány úkoly, které mají být splněny. Jak uvádí Bělohlávek zadávání úkolu je zdánlivě banální záležitost. Stačí když se pracovníkovi sdělí, co má dělat, případně se mu složitější úkol vysvětlí. V praxi však často dochází k chybám, které mohou výrazně snížit kvalitu zadané práce (Bělohlávek 2000, s. 31):

- úkol je nejasný, chybí přesně stanovený cíl
- úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo těžko splnitelný
- úkol je pro pracovníka příliš snadný, pracovník by mohl udělat mnohem víc
úkol nerozvíjí potenciál pracovníka
- pracovník pochopí úkol jinak, nesprávně
- úkol nemotivuje

Bělohlávek dále konstatuje, že neexistuje žádná „kuchařka“ na ideální zadávání úkolů. Je to umění, které vyžaduje řadu dovedností: vcítit se do pracovníka, vidět věci jeho očima, odhadnout jeho potenciál a jeho motivy (Bělohlávek 2000, s. 31).

2.2.1. Časový plán adaptace

Optimální délka trvání adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců, a to znamená, že obvykle přesahuje zkušební dobu. U některých méně náročných pracovních míst může být délka kratší, ale naopak u lidí disponujícími znalostmi, kteří jsou přijímáni na náročnější profese může být i delší (Hroník 2007, s. 130).

Při nástupu do zaměstnání čeká na nového pracovníka velké množství informací, ať již v písemné nebo ústní formě. Především u ústních informací je nutné je předávat postupně podle jejich důležitosti, protože na rozdíl od písemných se k nim nemůže sám dotyčný vrátit, znovu si je přečíst nebo zopakovat. Písemné a ústní informace se mají doplňovat tak, aby byly účelně sladěny. Průběh procesu orientace dle Koubka má následující uspořádání (Koubek 2007, s. 199–200) :

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout již po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka, a to ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. U příležitosti podepsání pracovní smlouvy dostane nový pracovník další ústní a písemné informace, a to jak od personálního útvaru, tak i od budoucího přímého nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním budoucí přímý nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu byl nápomocen při řešení některých osobních problémů.

4. V den nástupu absolvuje nový pracovník všechny nástupní procedury. Právě tento den by měl být věnován i jeho intenzivní orientaci. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.
5. Během prvního týdne má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým přímým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s přímým nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je v této záležitosti kontaktován personálním útvarem.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může nový zaměstnanec absolvovat krátká školení, která se týkají norem chování, zaměstnaneckých benefitů apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým přímým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení problémů s ní spojených.
8. Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým přímým nadřízeným za účelem vyhodnocení orientace. Absolvuje již další školení např. o kvalitě a produktivitě, technologii, odměňování, pracovních vztazích apod.
9. Během šestého měsíce se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek 2007, s. 199–200).

Podobný obsah a délku adaptačního procesu navrhuje ve svém pojetí i Branham. Co však obsahuje navíc jsou některé aktivity, které by mohly být inspirací, protože v našem prostředí zatím určitě nejsou samozřejmostí (Branham 2004, s. 149–151):

- Zvažte, zda by nebylo vhodné pozvat nového zaměstnance na oběd ještě před tím než nastoupí do zaměstnání.
- Naplánujte, jak byste chtěli, aby zaměstnanec strávil svůj první pracovní den, a zajistěte mu průvodce z řad vašeho týmu.
- Zvažte uspořádání setkání na přivítanou na pracovišti, s podáváním kávy a sladkého pečiva.
- Ujistěte se, že všichni, kterých se to týká, o novém zaměstnanci ví, a požádejte je, aby jej přátelsky přijali.
- Ujistěte se, že nového zaměstnance někdo vezme na oběd.
- Požádejte nového zaměstnance, aby vám slíbil, že vás vyhledá a promluví si s vámi předtím než se rozhodne od společnosti odejít (Branham 2004, s. 149–151).

2.3. Metody vzdělávání

V odborné literatuře nalezneme nejrůznější typy používaných metod vzdělávání, které jsou vhodné pro zařazení do adaptačního procesu. Náročnost a složitost požadovaného pracovního výkonu rozhoduje o tom, zda postačí v rámci vzdělávací aktivity jedna anebo bude nutné použít více metod. Důležité je, že musí umožnit sledovat rozdíl mezi vstupem a výstupem (Hroník 2007, s. 192). Bělohávek považuje za jeden z nejsilnějších nástrojů rozvoje pracovníka – **koučování**. Jedná se o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníka. Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka. Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a následně diriguje pracovníka k přesnému plnění svých

instrukcí, v případě koučování dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník. Koučování je postaveno na následujících principech (Bělohlávek 2000, s. 74–75):

1. stanovení cílů

Vedoucí nezadáva cíle direktivně, ale společně s pracovníkem se snaží určit dílčí cíle vedoucí k dosažení cíle konečného. Jestliže je pracovník zapojen do určení svých cílů, dá se očekávat, že bude podstatně více motivován k jejich dosažení. Současně on sám dokáže nejlépe posoudit, nakolik je jeho cíl dosažitelný či nikoliv. Právě dosažitelnost cílů je jedním z důležitých momentů koučování. Přiměřený cíl není ani příliš obtížný, ani příliš snadný. V koučování je třeba zadávat cíle postupně tak, že každý další úkol je jen o málo složitější než cíl předchozí.

2. Kladení otázek

Vedoucí se snaží svými otázkami navést pracovníka k optimálnímu způsobu plnění úkolu. Například místo toho, aby vedoucí řekl: „*Musíte počítat s větším prostorem pro technickou přípravu*“, zeptá se pracovníka: „*Kolik času by bylo optimální ponechat pro technickou přípravu?*“

Tak je pracovník vtážen do uvažování o problému. Namísto příkazu nadřazeného, který by bez přemýšlení respektoval, je nucen, aby sám o problému uvažoval a aby sám nacházel řešení. Taková zkušenost je mnohem cennější, protože pracovník dokáže pochopit smysl toho, proč se práce vykonává určitým způsobem a ne jinak. Kvalita práce je pak podstatně vyšší než při standardním postupu zapracování, navíc chápe podstatu, a tudíž dokáže v případě změny podmínek pružně reagovat na nové okolnosti. Koučování trvá sice déle než tradiční postup osvojování dovedností, ale na druhé straně je tento typ učení zajímavější a více motivující (Bělohlávek 2000, s. 74–75).

3. Účinná zpětná vazba (tamtéž s. 74)

Zpětné vazbě se budu věnovat podrobněji v následující kapitole, která se týká hodnocení adaptačního procesu .

Další metody vzdělávání můžeme najít u Koubka. V jeho podání jsou členěny na ty, které jsou používány na pracovišti při výkonu práce, to znamená na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů, které bude v budoucnu již vykonávat nový pracovník samostatně. Druhou kategorií tvoří metody, které jsou používané ke vzdělání mimo pracoviště (např. kurzy, semináře). Pro tyto metody je charakteristické, že jsou používané k hromadnému vzdělávání celé skupiny účastníků a tím se jednoznačně odlišují od individuální přístupu, který je realizován na pracovišti u konkrétního nového pracovníka. Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří podle Koubka (2007, s. 265–269):

- **Instruktaž při výkonu** práce je nejčastěji používanou metodou. Jde o jednoduchou formu obvykle jednorázového zácviku, při němž zkušený pracovník anebo přímý nadřízený předvede pracovní postup, který může v případě potřeby opakovat. Pozorováním a napodobováním si nový pracovník tento postup osvojí.
- **Mentoring** je určitou obdobou koučinku, ale rozdíl spočívá v tom, že mentora si vybírá zaškolený pracovník sám. Mentor (v případě, že je ochoten jako mentor působit) mu radí, motivuje a usměrňuje.
- **Counselling** patří k nejnovějším metodám. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, který nerozlišuje vztah konzultant a nový pracovník, anebo podřízený a nadřízený.
- **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností nového pracovníka, který je přidělen ke zkušenějšímu, jako pomocník. V počátečním stádiu mu pouze pomáhá při plnění jeho úkolů ale zároveň se učí pracovním postupům. Postupně získává na jistotě a pracuje čím dál více samostatněji, až je schopen pracovat zcela samostatně.

- **Pověření úkolem** je již rozvinutím předchozí metody anebo její závěrečnou fází. Je stanoven konkrétní pracovní úkol, jsou vytvořeny potřebné podmínky a pracovník je vyzván, aby úkol splnil. Při této aktivitě je sledován.
- **Rotace práce** je metoda, při níž je pracovník postupně pověřován na určité období pracovními úkoly v různých částech organizace.
- **Pracovní porady** jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy, které se týkají nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace (Koubek 2007, s. 265–269).

Poněkud jiný druh vzdělávání zmiňuje Vodák a Kucharčíková když mluví o **participativních metodách**. Jsou určeny pro menší skupiny účastníků. Tyto metody předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Jde o současné moderní vzdělávací metody a jednu z nich představuje trénink, který klade důraz na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Jde o formu zážitkového učení vycházející ze skutečnosti, že lidé se naučí více a rychleji, když si sami něco vyzkoušejí na rozdíl od přečtené nebo vyslechnuté informace. Účastníci jsou aktivizováni formou skupinových prací, manažerských her, řešení případových studií, brainstormingu, hraním rolí apod. Neoddělitelnou součástí tréninku je poskytování zpětné vazby a vyhodnocování uskutečňovaných aktivit. Autoři uvádí i příklady participativních metod a doporučený počet účastníků. Součástí popisu je i konstatováno, na co je metoda zaměřena. Většinou se jedná o zdokonalení v personálních, interpersonálních, komunikačních, poradenských a manažerských dovednostech (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 113–114). Domnívám se, že tento druh vzdělávací aktivity by byl vhodný pro vedoucí pracovníky, kouče a eventuálně mentory, kteří jsou také účastníky adaptačního procesu.

Foot a Hook uvádí jako vhodné techniky pro výcvikový cyklus: **přednášku, hraní rolí, skupinovou diskusi, video nebo film, projekt, případovou studii, školení na pracovišti, doporučené texty a metodu došlé pošty**. Zajímavé je v procentní

vyjádření, kolik si lidé zapamatují při sdělování nových informací (Foot a Hook 2002, s. 195–196):

- **10 %** z toho, co čtou
- **20 %** z toho, co slyší
- **30 %** z toho, co vidí
- **50 %** z toho, co vidí a slyší
- **70 %** z toho, co sami dělají
- **90 %** z toho, co sami říkají a dělají .

Podle Hroníka nelze konstatovat, která z metod je nejlepší, vždy je rozhodující individuální situace. Co však důležité je, že vzdělávací aktivita musí mít systém. Důvody pro systematické vzdělávání během adaptačního procesu (Hroník 2007, s. 130):

- Co nejrychlejší dosáhnoutí standardní výkonnosti.
- V prvním roce od přijetí bývá nejvyšší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu.
- Dobrý start často rozhoduje o tom, jak pracovník sám sebe zařadí do organizační struktury a kam ho zařadí druzí. To se významně projeví na kvalitě jeho výkonu a následně rozvojem jeho kariéry.

2.4. Hodnocení adaptačního procesu

Stejně důležité jako je adaptační proces připravit a realizovat, je také důležité průběžně a ve stanovených termínech provádět jeho hodnocení. Hroník upozorňuje na to, že není hodnocen jenom pracovník, ale je zde možnost využít toho, že po nějakou dobu je právě nový pracovník schopen pohledu zvenčí a je potencionálně schopen velmi důležitých podnětů (Hroník 2007, s. 131).

Po skončení adaptačního procesu by mělo proběhnout jeho závěrečné vyhodnocení, zda a jak byla splněna stanovená kritéria. Jako vhodná metoda se jeví řízený motivačně-hodnotící pohovor, kterého se účastní pracovník, jeho přímý nadřízený, může být přizván konzultant (mentor, kouč) a zástupce personálního oddělení. Kromě vyhodnocení konkrétního adaptačního plánu je také žádoucí získat zpětnou vazbu od každého účastníka, který byl do procesu adaptace zapojen. Zatímco formální hodnocení má stanovená pravidla a metody, existuje ještě hodnocení neformální, jehož význam je stejně velký jako u formálních metod. Neformálními metodami hodnocení rozumíme neplánované, situační hodnocení, například pochvala nebo naopak výtky (Hroník 2007, s. 54).

Bělohlávek uvádí, že pokud nemá hodnotící pohovor ztratit svůj motivační význam, měl by být veden podle určitých pravidel (Bělohlávek 2000, s. 63–64):

- Všichni účastníci přicházejí na hodnotící pohovor připraveni. Přímý nadřízený předem uvědomuje pracovníka o termínu hodnocení.
- Pro pohovor je třeba zajistit klidnou místnost.
- Na začátek zařadíme pozitivní hodnocení (odstranění nervozity hodnoceného).
- Vhodným začátkem je dotaz na práci (emocionálně neutrální téma).
- Následuje uznání pozitivních výsledků práce (pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad hodnocením negativním).
- Teprve potom probíráme negativní skutečnosti (opačné pořadí demotivuje).
- Každá výtka musí být doložena konkrétními fakty.
- Nejednáme s pracovníkem jako rodič s dítětem, ani jako učitel se žákem, ale jako dospělý s dospělým.
- Výsledky práce pracovníka nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani hodnocenému pracovníkovi.
- Hodnotící pohovor se vztahuje k výsledkům práce, k úrovni výkonu pracovníka a k možnostem zlepšení, nikoliv k jeho platu.
- Hodnotíme celé sledované období, nikoliv jen posledních pár dnů.

- Hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků v jeho práci. Pohovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl (Bělohlávek 2000, s. 63– 64).

Obsah a funkce pracovního hodnocení podle Štikaře jsou vždy propojeny s koncepcí systému práce s lidmi v organizaci. Obsahově je hodnocení zaměřeno především na výkonnost pracovníka, jeho pracovní způsobilost vzhledem k nárokům pracovního zařazení, vztahu k vykonávané práci, úroveň sociálního chování v pracovní skupině, míru identifikace a loajality k organizaci. Pracovní hodnocení má splňovat následující funkce: poznávací, motivační a informační, dále pak funkci zpětné vazby a funkci tvorby sociálního klimatu v organizaci (Štikař 2003, s. 350–351).

Jak Hroník tak i Štikař se zmiňují o tom, že při hodnocení adaptačního procesu má značný význam zpětná vazba. Dle Palána se jedná o informace, které jsou získávány pro optimální řízení vzdělávacího procesu. Rozlišuje zpětnou vazbu **diagnostickou** (slouží k určení dalšího postupu) a **kontrolní** (při ověřování znalostí a zkoušení). Během adaptačního procesu se pak jedná o zpětnou vazbu nového zaměstnance, kterou může využít personalista, přímý nadřízený nebo kouč (Palán 2002, s. 247).

Foot a Hook také uvádí, že zpětná vazba je velmi důležitou částí učebního procesu. Pokud má být zpětná vazba konstruktivní, mělo by se začít tím pozitivním, soustředit se nejprve na chování, které bylo správné a teprve poté se soustředit na to, co až tak úplně správné nebylo. Zpětná vazba týkající se nesprávného chování, pokud je sdělena vhodným způsobem je velmi důležitá. V tomto případě, je nutné dávat si pozor, aby nedošlo k destrukci, která by mohla mít za následek to, že se zaměstnanec bude cítit špatně, beznadějně, bude mít pocit, že před sebou nemá žádné možnosti a že zklamal. Zde je nutné soustředit se na konkrétní aspekty chování, které by mohly být změněny. Nejsou vhodné ani obecná hodnocení, která nejsou konkrétní a zaměstnanec by mohl mít pocit, že je kritizován, aniž by ten, kdo ho kritizuje, poskytl nějaké alternativní návrhy chování (Foot a Hook 2002, s. 183).

Tureckiová konstatuje, že i když je užitečnost a smysluplnost zpětné vazby všeobecně přijímána, neznamena to ještě, že je každý manažer schopen zpětnou vazbu

iniciovat, sám ji poskytovat nebo dokonce přijímat. Jak dále autorka uvádí **efektivní zpětná vazba, kterou poskytujeme**, by měla být (Tureckiová 2007, s. 67):

- specifická, věcná a názorná
- zdůrazňující silné stránky a možnosti rozvoje
- podporující a rozvíjející důvěru
- sdělována s respektem k citům a postojům příjemci
- zohledňující reálné možnosti příjemce zaměřená na pozitivní změnu.

Při **přijímání zpětné vazby** bychom se měli zaměřit na:

- naslouchání a projevení porozumění
- poskytování neverbálních signálů
- vyjasnění souvislost
- výběru z více možností a
- zajištění času na zpracování zpětné vazby
- uvážlivé rozhodnutí, jak zareagujeme (tamtéž s. 67)

2.5. Komunikace v adaptačním procesu

Mikuláščík konstatuje, že lidé jsou bytosti společenské a u bytostí společenských je komunikace základním nástrojem, který ve vzájemné interakci používají. Přestože komunikujeme neustále, téměř bez přestávky, nevěnujeme tomu příliš pozornosti. Považujeme to za samozřejmé. Význam komunikace si uvědomujeme až v okamžicích, kdy chceme někomu něco důležitého říci nebo napsat a nějakým způsobem se na ni připravujeme. V těchto případech poznáváme, jak je komunikace důležitá, což nás může znervóznit, protože se obáváme, zda obstojíme, zda ji zvládneme, zda dobře zapůsobíme na lidi, kteří nás budou vnímat. Podle naší komunikace si totiž lidé utvářejí obraz o nás, představu o tom, jací jsme. Díky komunikaci uspokojujeme celou řadu potřeb. Díky dobře zvládnuté komunikaci můžeme dosáhnout úspěchu. Nebo naopak, když komunikace nefunguje nebo vážně

může rozhovor končit s pocity neuspokojení nebo trapnosti. Komunikace je nezbytná během našeho života téměř neustále, je podstatou lidskosti (Mikuláščík 2003, s. 15).

Komunikace je dle Mikuláščíka velmi širokým pojmem a nedá se shrnout do několika vět. Já jsem si vybrala pro účely adaptačního procesu sociálněpsychologické hledisko a jeho několik charakteristik funkcí komunikace (Mikuláščík 2010, s. 20–21) :

- **Funkce informativní** – předávání určitých informací, faktů a dat mezi lidmi.
- **Funkce instruktivní** – od informativní se rozlišuje tím, že je zde navíc vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace, návodu, jak něco dělat, nebo jak něčeho dosáhnout.
- **Funkce přesvědčovací** – působení na jiného člověka s cílem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob konání.
- **Funkce posilovací a motivující** – patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřeby.
- **Funkce vzdělávací a výchovná** – specificky uplatňovaná zejména prostřednictvím institucí.
- **Funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktu, posilování pocitu sounáležitosti.

Systém firemní komunikace podle Tureckiové, jeho efektivita a využívání co možná nejširší škály komunikačních prostředků, může mnohonásobně zvyšovat rozvoj potenciálu lidí ve firmě. Hlavním cílem firemní komunikace je informační a vztahové propojení organizace, a to jak směrem dovnitř (vnitrofiremní komunikace), tak také ven (komunikace firmy s jeho okolím. Výběr a formy obsahu komunikace určuje výsledný, respektive očekávaný efekt komunikačního procesu. Jednotlivé typy a formy komunikace můžeme různě kombinovat, právě s ohledem na obsah, význam a cíl komunikace (Tureckiová 2004, s. 116). Přenos informací a sdělování informací

dále autorka člení **na ústní komunikaci, písemnou komunikaci, vizuální komunikaci a „komunikaci činy“** (tamtéž s. 126–128).

1. Ústní komunikace

Jedná se o nejstarší využívaný nástroj osobní komunikace, která se může odehrávat jako přímá interpersonální, skupinová nebo veřejná. Mezi nejčastější prostředky osobní komunikace ve firmě patří:

- **Formální schůzky a porady** (celofiremní schůze a prezentace, porady a jednání v užším kruhu od porady vedení až po výrobní poradu na konkrétním oddělení, setkání týmů, patří zde také nejrozličnější typy formálních rozhovorů manažerů s podřízenými – hodnoticí, motivační ale i kárné rozhovory).
- **Poloformální a neformální individuální a skupinová setkání** – jedná se o různé prezentace a tréninky prováděné pro vybrané skupiny pracovníků nebo o výjezdní zasedání, tréninky a tématické víkendové pobyty, které mohou mít nejen informační, ale také motivační záměr (tamtéž s. 126).

2. Písemná komunikace

Může být produkována a uchovávaná v tištěné nebo elektronické podobě. Výhodou je možnost archivace informací a jejich zpětné ověřování. Nevýhodou oproti ústní je prodloužení, v případě potřeby doplnit další údaj – tvorba nového dokumentu, a opožděná nebo chybějící zpětná vazba, která může mít za následek chybnou interpretaci. Dříve nejčastější prostředek písemné komunikace – tištěná média – začíná být zvolna vytlačován elektronickou komunikací. K nejčastějším typům tištěných médií patří nejrozličnější:

- **Manuály** – informující o procesech spojených s pracovními úkony, chodem organizací podniku (kodexy pracovníka, pracovní řády, směrnice, normy ..).
- **Brožury** – informující o produktech, službách, firemních aktivitách, projektech apod. (odpovídají na otázky – kdo, co, kdy, proč a jak ve firmě dělá).

- **Oběžníky a věstníky** – informují o strategických otázkách, nových vyhláškách a nařízeních.
- **Vnitropodnikové periodikum** – podnikový časopis nebo podnikové noviny s různou skladbou obsahu, od ryze informativních přes kombinaci zábavy a věcných informací.
- Jak autorka dále uvádí **výhodou elektronické verze firemní komunikace** je rychlost přenosu a možnost současně přenášet velké množství informací k velkému počtu příjemců. Mezi nejtypičtější formy elektronické komunikace patří využívání **informačních databází a systémů, internetu nebo intranetu a elektronické pošty** (Tureckiová 2004, s. 127–128).

3. Vizuální komunikace

Ve firemní praxi se jedná o doplňující a v lepším případě podporující nejrůznější typy ústních prezentací i informací předávaných v písemné podobě. Zahrnujeme zde:

- **Ilustrace** (fotografie, diapozitivy, videonahrávky, grafická zobrazení), **schémata, grafy a tabulky**.
- **Nástěnky**

4. „Komunikace činy“

- V tomto případě se sice nejedná o komunikaci „v pravém slova smyslu“, ale o zdůraznění a potvrzení informací sdělovaných ústně, vizuálně či písemně (ve všech možných podobách) v konkrétních projevech chování, respektive jednání zaměstnanců firmy – zejména ovšem manažerů a týmových lídrů, kteří slouží jako vzory chování v určitých pracovních situacích a rolích. Jedná se vlastně o jednání v souladu s hodnotami a sociálními normami, které firma prosazuje a jejich dodržování požaduje po svých zaměstnancích. V tomto smyslu je firemní komunikace také nejvýznamnějším prostředkem prosazování a naplňování firemní strategie, prostředkem řízení a změny firemní kultury (Tureckiová 2004, s. 129).

3. Seznámení s akciovou společností

Cílem této kapitoly je analýza dokumentů společnosti, které se týkají adaptace nových zaměstnanců po nástupu do zaměstnání. Po prostudování dokumentů získáme odpověď na otázku, zda je naplněn obsah a struktura adaptačního procesu tak, jak ho charakterizuje odborná literatura. Jednotlivé fáze tohoto procesu jsem popsala v teoretické části diplomové práce – druhá kapitola. Následně bude provedena konfrontace teoretického obsahu a postupu, který je v současné době v akciové společnosti realizován. Výstupy, které vzniknou z této konfrontace, využiji jako podklad pro vypracování návrhu na doplnění řízené vnitropodnikové dokumentace.

3.1. Představení akciové společnosti

3.1.1. Základní údaje a organizační uspořádání

Akciová společnost DEZA byla založena jednorázově dle § 25 zák. č. 104/90 Sb. rozhodnutím č. 569/1990 ministra průmyslu, na základě zakladatelského plánu ze dne 31.12.1990 a přijatých stanov. Historie podniku má však daleko hlubší kořeny. Ty sahají až do roku 1892 kdy v Ostravě vznikl závod Julia Rütgerse na destilaci dehtu . Postupným rozšiřováním výroby se v roce 1905 stává komplexním zpracovatelem dehtu a benzolu z koksoven ostravsko – karvinské oblasti. V této době již kromě zpracování dehtu a benzolu, vyrábí anthracen, kyselinu karbolovou, fenol naftalen a pyridin. Po znárodnění v roce 1945 je tento závod přejmenován na Ostravské chemické závody , národní podnik. V roce 1960 započala výstavba nového provozu ve Valašském Meziříčí pod názvem Urxovy závody, kde bylo v roce 1967 přeneseno i sídlo společnosti. Výstavba závodu expandovala takovým způsobem, že tento podnik před rokem 1989 patřil k jednomu z největších zaměstnavatelů v regionu (v té době zaměstnával přes 2000 zaměstnanců). Zatímco ostravský provoz okolo 100 zaměstnanců. V roce 1990 při vzniku samostatné akciové společnosti se vrací i ke svému původnímu názvu DEZA. Útlum výroby v Ostravě měl za následek zastavení výroby v roce 1996 a likvidaci závodu. Po ukončení výroby zde probíhala několikaletá

sanace. Od roku 1999 je akciová společnost začleněna do skupiny AGROFERT. V roce 2005 se AGROFERT Holding, a.s. stává jediným akcionářem akciové společnosti DEZA.

Hlavním předmětem činnosti je zpracování surového dehtu a surového benzolu, což jsou vedlejší produkty vznikající při výrobě koksu z černého uhlí. Při zpracování těchto surovin vznikají další chemické produkty, které se následně zpracovávají na dalších výrobních provozech. Jelikož se jedná o chemickou výrobu, tyto produkty nejsou určeny do přímé spotřeby, ale jsou součástí dalších výrob, které nacházejí široké uplatnění v každodenním životě. Jedná se např. o **barviva a pigmenty, saze** (pro výrobu pneumatik), **elektrody, měkčený PVC** (podlahové krytiny, hadice, fólie, rukavice, pryž pro automobilový průmysl), **desinfekční činidla, umělé hmoty, výroba papíru, nátěrové hmoty**. Bohužel se jedná o tzv. "těžkou chemii", což znamená, že při zpracování těchto surovin je zde riziko vzniku chemické karcinogenity. Do roku 1992 byli zaměstnanci těchto provozů zařazeni do I. důchodové kategorie, tzn., že pokud odpracovali 20 let v tomto prostředí, odcházeli do důchodu v 58 letech, nebo v případě odpracování méně než 20, ale více jako 15 let odcházeli do důchodu v 59 letech. Od roku 1993 platí již pouze jednotná důchodová kategorie. Nárok na dřívější odchod do starobního důchodu z titulu příznání I. důchodové kategorie zůstal těm zaměstnancům, kteří splnili podmínku odpracovaných let do 31.12.1992, protože v současné době ještě platí tzv. "přechodné období", jehož definitivní platnost končí 31.12.2018.

V souladu s ustanoveními Obchodního zákoníku a Stanovami akciové společnosti je vydán Organizační řád (2010), který vymezuje základní organizační a řídicí vztahy v akciové společnosti. Podle aktuální potřeby jsou v tomto organizačním řádu prováděny změny. Pravidelné periodické revize se uskutečňují jednou za tři roky. **Mezi základní cíle organizačního řádu patří vytvoření podmínek pro dosažení hlavních cílů společnosti a realizace přijaté strategie dalšího rozvoje. V rámci tohoto cíle všestranně podporovat orientaci na kvalitu. Minimalizovat nutnost direktivních zásahů, optimalizovat řídicí aparát a zvýšit tak účinnost řízení. Výrazně zlepšit schopnost útvarů, vedoucích zaměstnanců a ostatních**

zaměstnanců spolupracovat navzájem bez příkazů shora. Uvolnit iniciativu všech zaměstnanců a zaměřit ji na hlavní cíle společnosti. Organizační řád je závazný pro všechny zaměstnance akciové společnosti. Držiteli organizačního řádu jsou vedoucí zaměstnanci společnosti do úrovně mistra, kteří jsou povinni seznámit s jeho obsahem podřízené zaměstnance a o seznámení vést záznam na příslušném formuláři. Podle stanov společnosti jsou jejími orgány – valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo akciové společnosti.

organizační struktura akciové společnosti

valná hromada

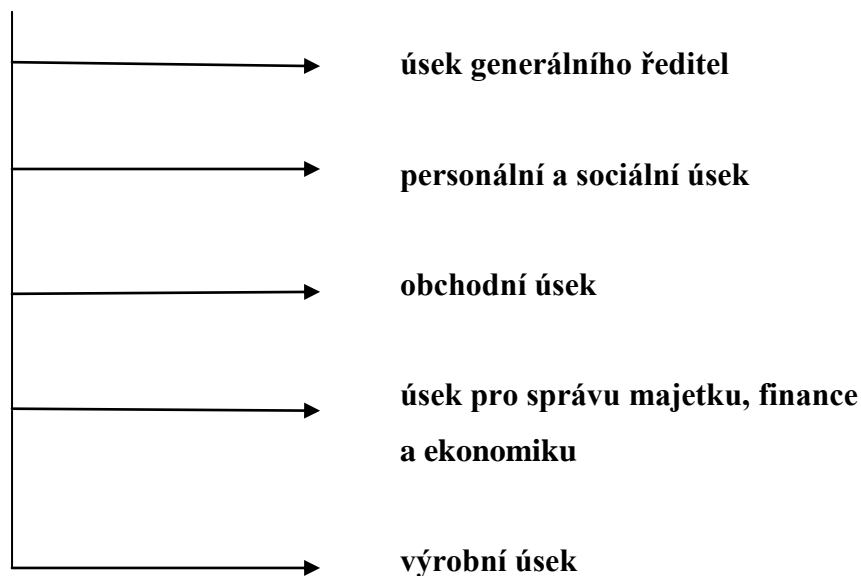


představenstvo



generální ředitel

(předseda představenstva)



3.1.2. Personální strategie, personální politika a personální činnosti

V kapitole 1.2.3. teoretické části bylo konstatováno, že personální strategie firmy musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifiku organizace, což jsou vnitřní podmínky, a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje.

Řízení a správu společnosti upravují obecně závazné předpisy a dále organizační a řídicí akty a.s. DEZA. Druhy organizačních norem a řídicích aktů, jejich tvorbu, ověřování, schvalování, distribuci a změny stanoví organizační směrnice generálního ředitele **Tvorba a údržba dokumentace Q 01** (2010). Východiskem řízení společnosti je **strategický záměr DEZA, a.s.** schválený představenstvem společnosti na příslušné období. Definiuje hlavní záměry podnikání společnosti. Na tento dokument navazuje **Prognóza bilančního zisku společnosti a Příručka kvality DEZA, a.s.** (2011), která navazuje na strategický záměr a stanoví koncepci kvality včetně cílů v oblasti kvality. Koncepce kvality je relevantní k cílům dodavatelů hlavních surovin a k přání a potřebám zákazníků. To znamená pro stávající zákazníky vyrábět a dodávat výrobky v kvalitě, která plně odpovídá požadavkům uvedeným v kupních smlouvách, při zajištění úplného obchodního servisu. Provádět veškerá dostupná opatření, která účinně zamezí vzniku reklamací nebo stížností zákazníků a splní jejich očekávání. Plnou spokojenost zákazníků soustavně sledovat a vyhodnocovat. Zavádět nové progresivní technologie a rozšiřovat sortiment výrobků a tím zajišťovat schopnost firmy plnit budoucí požadavky zákazníků, přitom vycházet z poznanych požadavků zákazníků. Poskytováním komplexních služeb si nejen udržovat stávající zákazníky ale získávat nové. U potencionálních zákazníků zvyšovat povědomost o úrovni jakosti a možnostech užití výrobků společnosti. Uplatňovat při řízení kvality procesní přístup, jednotlivé procesy neustále zlepšovat a zvyšovat jejich efektivitu. Rozvíjet kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců s důrazem na výchovu nových odborníků, inspirovat zaměstnance k rozvoji jednotlivých prvků kvality a k ne- stálému zlepšování systému řízení kvality. **Základní podmínkou dosažení cílů politiky kvality je dodržování kvality práce na všech úrovních a při**

všech činnostech ovlivňující kvalitu výrobků. Zodpovědnost za splnění této podmínky má každý zaměstnanec v rozsahu funkce, kterou zastává a v rozsahu svých pracovních povinností. Politika kvality je závazná pro všechny zaměstnance DEZA, a.s.

Ochrana životního prostředí a vytváření bezpečných a zdravých pracovních podmínek a jejich trvalé zlepšování patří, včetně prevence a trvalého snižování znečišťování patří k nejvyšším prioritám společnosti. Vedení DEZA, a.s., ustanovuje v rámci své strategie ochrany životního prostředí ke snižování dopadů svých činností, zboží a služeb environmentální politiku, v rámci níž se zavazuje k neustálému zlepšování environmentálního profilu organizace, k prevenci znečišťování životního prostředí, ke zvyšování povědomí zaměstnanců v oblasti ochrany pracovního a životního prostředí. **Environmentální politika je závazná pro všechny zaměstnance DEZA, a.s.,** musí být vedeny a udržovány záznamy o tom, že je sdělována všem zaměstnancům, osobám pracujícím pro organizaci nebo s jejím pověřením a všem zainteresovaným stranám. Dostupnost environmentální politiky je zajištěna i pro širokou veřejnost, a to zveřejněním na webových stránkách společnosti. Od roku 1993 investovala společnost do ekologie 2,6 miliardy Kč. O tom, že ekologii je dlouhodobě věnována velká pozornost svědčí i ocenění Responsible Care „Odpovědné podnikání v chemii“ – viz Příloha č. 3

Jelikož tématem diplomové práce je adaptační proces, který spadá do kompetence personálního úseku, bude následující část věnována tomuto úseku. Hlavní úkolem personálního úseku je určení zásad a účinných forem provádění personální, sociální a mzdové politiky společnosti. Působnost personálního ředitele dle organizačního řádu (2010) a s ní spojená pravomoc je uvedena v následujících činnostech:

- **Po projednání ve vedení akciové společnosti rozhoduje o zásadních otázkách personální, sociální a mzdové strategie, o organizaci řízení a schvaluje koncepce v těchto oblastech.**

- **Zodpovídá za koncepci kvalifikačního rozvoje pro nové pracovníky a vyhodnocování systému personálních záloh, zpracovává systém hodnocení a vzdělávání pracovníků.**
- **Určuje rozsah, formy a metody přípravy všech pracovníků.**
- Zodpovídá za podkladové materiály pro jednání představenstva z personální, sociální a mzdové oblasti.
- **Zastupuje organizaci při přípravě, projednávání a koncepci kolektivní smlouvy vyššího stupně a zodpovídá za dodržování podnikové kolektivní smlouvy a korektního vztahu vůči odborovému orgánu. Vypracovává návrh podnikové kolektivní smlouvy a zodpovídá za její plnění v příslušných kapitolách.**
- **Zodpovídá za odpovídající úroveň provozu a činnosti závodního stravování.**
- **Je zodpovědný za vztah vůči veřejnosti a trvalého posilování image akciové společnosti.**
- Zodpovídá a zajišťuje veškeré činnosti spojené s poštovní a sdělovací službou a za provoz recepce při vstupu do administrativní budovy.
- Zodpovídá za kontrolní činnost ostrahy závodu, která je zajišťována externí firmou, navrhuje a realizuje příslušná opatření v uvedené oblasti.

Veškeré činnosti spojené s přijímáním, převodem v rámci společnosti, činnosti plynoucí z trvání pracovního poměru a činnosti spojené s jeho ukončením zajišťuje personální úsek pod vedením personálního ředitele. Působnost a s ní spojená pravomoc a odpovědnost je uvedena v předcházející kapitole. Mezi hlavní personální činnosti, které tento útvar zajišťuje jsou:

- zpracování personální strategie akciové společnosti
- vytváření systému popisu pracovních míst a jeho využití
- zajišťuje výběrové řízení na volná pracovní místa

- vede administrativní agendu personálních záležitostí
- vypracovává pracovní smlouvy
- vede osobní evidenci pracovníků akciové společnosti
- vyřizuje administrativní náležitosti při ukončování pracovního poměru
- eviduje údaje o pracovnících, kteří jsou v mimo evidenčním stavu
- vede a zpracovává důchodovou agendu
- zajišťuje přípravu nových pracovníků
- vyřizuje agendu pro pracovníky v kombinované formě studia
- spolupracuje se středními a vysokými školami
- zajišťuje komunikaci se státní správou a jejími institucemi

Jedním ze stěžejních úkolů personální politiky je každoroční příprava aktualizace ročního plánu systemizovaných míst v požadované kvalifikační struktuře. Tento plán je předkládán představenstvu společnosti k definitivnímu odsouhlasení. Základem pro tvorbu tohoto plánu je upřesněný výrobní program na daný rok a od něho se odvíjí požadavek na počet zaměstnanců. Důležitým faktorem je zde počet zaměstnanců, kteří dovrší důchodový věk a je zde tedy předpoklad, že ukončí pracovní poměr. Od toho se odvíjí výsledný požadavek na počet přijetí nových zaměstnanců a také jejich požadovanou kvalifikaci. Personální odbor má v rámci personální strategie zpracován seznam zaměstnanců, kteří splní podmínku nároku na starobní důchod na tři roku dopředu. Každoročně je ke konci roku aktualizován předpoklad na příští rok, kde jsou již zohledněny situace klasického nároku, nároku z I. důchodové kategorie anebo žádosti zaměstnanců o předčasný starobní důchod, pokud zaměstnanci tyto skutečnosti oznámí. Požadavky na nové zaměstnance vychází ze stávající struktury společnosti, která zaměstnává v současnosti 991 osob (stav k 31.12.2013), z toho je 708 dělnických profesích a 283 v technicko-hospodářských profesích. Vzhledem ke stabilnímu výrobnímu programu tato skladba nezaznamenává v každoročním pohybu zaměstnanců větších rozdílů. Z toho vyplývá, že téměř vždy se obsazují dělnické kategorie. To ale neznamená, že vždy na tato místa nastupují noví zaměstnanci, kteří mají dosaženou odbornou kvalifikaci vyučen, vyučen s maturitou eventuelně absolvent střední školy. Jelikož současná situace na trhu práce nabízí celou škálu uchazečů o

zaměstnání, využívá akciová společnost možnosti výběru a na nově obsazovaná místa přijímá i nové zaměstnance, kteří mají vyšší odbornou kvalifikaci než jaká je na dané místo požadována. Pro srovnání uvádím údaje z roku 2010 a 2013 (stav k 31.12. daného roku).

tabulka č. 1

Vzdělanostní struktura					
rok	Bez kvalifikace	Vyučen bez maturity	SŠ	VŠ	celkem
2010	20	409	428	110	967
2013	12	407	445	127	991

Zdroj: autorka

Jako další údaj pro srovnání uvádím skladbu zaměstnanců v členění dělnické (D) a technicko-hospodářské kategorie (THP) a dále pak muži a ženy ve srovnatelném období 2010 a 2013 (stav k 31.12. daného roku).

tabulka č. 2

Kategorie zaměstnanců						
rok	D	THP	Celkem	Muži	Ženy	Celkem
2010	690	277	967	770	197	967
2013	708	283	991	784	207	991

Zdroj: autorka

3.2. Adaptační proces

3.2.1. Orientace

Pro zdárný průběh orientace nového pracovníka je nutná vzájemná spolupráce personálního útvaru a vedoucích pracovníků. Jak již bylo zmíněno v teoretické části

(2.1.) je nutné věnovat pozornost tomu, aby nástup nového pracovníka nebyl provázen jeho zahlcením velkým množstvím informací.. Z tohoto důvodu by měla být orientace probíhat průběžně v jasně stanovených etapách, a to již před uzavřením pracovního poměru.

V praxi je v DEZA, a.s., stanoven následující postup při výběru a přijímání nových zaměstnanců. V dělnických kategoriích provádí výběrové řízení vedoucí organizační jednotky. U kategorií technicko-hospodářských je součástí výběrového řízení i zástupce personálního úseku. Na základě platné Kolektivní smlouvy je nejdříve v rámci vnitropodnikového přesunu provedena nabídka na vnitropodnikové nástěnce. Pokud zadaná kritéria nespĺňuje nikdo ze stávajících zaměstnanců, následuje možnost výběru z databáze uchazečů o zaměstnání, kterou si akciovou společnost každoročně obnovuje. Další možností jsou externí uchazeči a inzerce na webových stránkách společnosti nebo regionálním tisku. V případě požadavku vedoucích je personální útvar nápomocen při organizování průběhu a výsledku výstupu výběrového řízení. Po ukončení výběrového řízení je vybraný uchazeč představen na personálním oddělení, kde je seznámen se vstupními formalitami jeho nástupu do společnosti. Nejdůležitější podmínkou pro nástup do zaměstnání je vstupní lékařská prohlídka, která musí být provedena ještě před nástupem do zaměstnání (zákon č. 372/2011 Sb.). Současně je předán v písemné podobě seznam dalších dokladů, které jsou požadovány pro evidenci zaměstnanců. Následně je stanoven termín účasti na vstupním bezpečnostním a požárním školení, které musí být absolvováno rovněž před nástupem do zaměstnání. Nutnost dodržovat tuto zásadu vyplývá z náročného a rizikového výrobního programu společnosti v oblasti chemické výroby. Po splnění těchto dvou základních podmínek je stanoven den nástupu do zaměstnání, kdy je uzavřen pracovní poměr formou písemné pracovní smlouvy. Tato smlouva musí obsahovat povinné údaje dle § 34 Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Následně obdrží v písemné podobě **informace o obsahu pracovního poměru** (§ 37 zákon č. 262/2006 Sb.) Konkrétně se jedná o nárok na délku dovolené, délku pracovní doby, výplatních termínech, délce a pracovních podmínkách. U všech vyjmenovaných informací je však odkaz na Kolektivní smlouvu, to znamená, že schází konkrétní údaje. Pracovní smlouva i

informace o obsahu pracovního poměru jsou vždy vyhotoveny ve dvou provedeních, kdy jedno obdrží zaměstnanec a druhé je založeno do osobního spisu jako součást evidence zaměstnanců. Další povinností zaměstnavatele je vypracování a Opředání mzdového zařazení v písemné podobě. Nový pracovník obdrží identifikační kartu zaměstnance, která slouží k jeho evidenci docházky, vstupu na firemní parkoviště pro osobní vozy a bezhotovostního platebního styku ve firemním stravování. Součástí nástupních formalit je i předání **Etického kodexu** firmy (2011) v písemné podobě.

Součástí nástupních, administrativních formalit je i vystavení a předání **identifikační karty zaměstnance**. Následně je vysvětleno jak identifikační karta funguje při evidenci docházky a ve firemním stravování. Nový pracovník rovněž navštíví mzdovou účtárnu, kde se seznámí se svým mzdovým účetním, vyplní daňové prohlášení a předá požadované dokumenty. Další jeho kroky jsou nasměrovány na odborovou organizaci, které se v případě jeho dobrovolného zájmu může stát členem. Další dobrovolná účast je nabídnuta v Podpůrném fondu zaměstnanců, který se podílí formou finančního příspěvku na řešení různých životních situací (narození dítěte, dlouhodobá nemoc, zubní ošetření, úmrtí v rodině, odchodu do invalidního nebo starobního důchodu). Po absolvování těchto vstupních formalit je nový zaměstnanec předán vedoucímu střediska se kterým již odchází přímo na pracoviště. Zde je vybaven pracovními ochrannými pomůckami (pracovní helma, pracovní oděv, pracovní obuv, rukavice, ochranné brýle apod.)

3.2.2. Adaptace na organizační kulturu

V teoretické části (2.2.2.) je konstatováno, že minimální podoba organizační kultury se projevuje již v průběhu výběrového řízení. Podle toho, jaký dojem si uchazeč o zaměstnání vytvoří, jaké množství informací je mu předáno, může mít vliv na to, zda se rozhodne pracovní poměr uzavřít. To by bylo ale z hlediska naplnění teorie o organizační kultuře velmi málo. V DEZA, a.s., neexistuje samostatně zpracovaný do-

kument, který by se věnoval pouze organizační kultuře. Prvky nebo roviny organizační kultury jsou však obsaženy v různých směrnicích v rámci řízené dokumentace. Tato řízená dokumentace je snadno dostupná v elektronické podobě, to znamená, že na všech pracovištích, kde je počítač existuje možnost, kdykoliv si potřebný dokument vyhledat. Pro snadnější orientaci je řízená dokumentace členěna jednak podle druhu dokumentu – organizační směrnice, příkaz generálního ředitele, a dále pak podle jednotlivých útvarů, které jsou zodpovědné za tvorbu a udržování dané dokumentace.

Ve vztahu k vnějšímu prostředí organizace se organizační kultura projevuje jednak vůči zákazníkům a dodavatelům, ale také tím, jak se prezentuje širokému okolí regionu, ve kterém sídlí. Vztah k zákazníkům a dodavatelům je uplatňován dodržováním **Příručky kvality DEZA, a.s.** (4.1.2.). Dalším prvkem organizační kultury vůči veřejnosti jsou webové stránky společnosti, které informují o společnosti, produktech, volných pracovních místech, životním prostředí, regionu, aktualitách, kontaktech. Rovněž je zde zveřejňován firemní měsíčník **Valašský chemik**, který informuje o dění ve společnosti. Toto periodikum je také distribuováno v tištěné podobě do nejbližšího regionu (městské úřady, nemocnice, obchody).

Ve vztahu k vnějšímu i vnitřnímu prostředí organizace se organizační kultura projevuje především dodržováním Etického kodexu. Tento kodex definuje v pěti kapitolách základní požadavky na etické chování a zásady firemní kultury. První kapitola charakterizuje úroveň vztahu společnosti ke všem jejím obchodním partnerům, spolupracovníkům, akcionářům a veřejnosti a dále formuje vystupování, jednání a chování jejich zaměstnanců v každodenní práci. Druhá kapitola popisuje vztah k obchodním partnerům. Třetí kapitola se věnuje zacházení s informacemi, čtvrtá kapitola informuje o zásadách mlčenlivosti a závěrečná pátá kapitola popisuje postup při podávání stížností a podnětů.

Dalším prvkem organizační kultury je, že všichni noví zaměstnanci jsou oficiálně uvítáni ve společnosti, v již zmíněném periodiku Valašský chemik (sekce věnovaná zaměstnancům), v rubrice **Vítáme Vás**. V sekci věnované zaměstnancům je rovněž

rubrika jubilantů, kde pokud zaměstnanec souhlasí je zveřejněno i jeho foto. Jedná se jak o pracovní, tak i životní jubilea. Není opomenuta ani situace, kdy stávající zaměstnanci pracovní poměr končí a odchází do starobního nebo invalidního důchodu, a je jim poděkováno za odvedenou práci. S veškerými formami pracovních a životních výročí je spojena i finanční odměna, při životních výročích obdrží i děkovaný dopis generálního ředitele. Výše odměny je odstupňována podle odpracovaných let v akciové společnosti. Jako další forma organizační kultury se projevuje přístup k pracovníkům, kteří ze zdravotních důvodů anebo v rámci organizačních změn nemohou vykonávat dosavadní pracovní zařazení. V rámci možností je jim vyhledáváno personálním útvarům nové pracovní místo, které odpovídá jeho kvalifikaci. V případě, že se jedná o pokles jeho výdělku, je zaměstnanci na základě platné Kolektivní smlouvy po dobu tří měsíců dorovnáována mzda. Společnost si také váží pracovníků, kteří projevují svoji aktivitu i v mimopracovním životě – finančně odměňuje držitele plaket za bezplatné dárcovství krve, umožňuje svým zaměstnancům placené volno pro instruktory a vedoucí dětských letních táborů.

Zvláštní zmínku si zaslouží, jako součást podnikové kultury, každoročně uzavírána **Kolektivní smlouva** mezi vedením podniku a odborovou organizací. Příprava, projednání a dodržování Kolektivní smlouvy je v kompetenci personálního ředitele. Po podpisu Kolektivní smlouvy zajišťuje personální odbor její tisk a distribuci na všechny provozy (výrobní část) a oddělení (technicko-administrativní část) firmy. Kolektivní smlouva řeší široké spektrum pracovního i mimopracovního života zaměstnanců. Z hlediska pracovního řeší bezpečnost práce, mzdové podmínky, pracovní dobu, délku dovolené nad rámec zákoníku práce, nadstandardní zdravotní programy. Z hlediska mimopracovního je to především tvorba sociálního fondu a zajištění závodního stravování. Mimo příspěvku na stravování slouží sociální fond na zajištění rekondičních a rehabilitačních pobytů, které jsou organizovány a zajišťovány personálním odborem. Akciová společnost nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance a to tím, že jednou za rok pořádá ve spolupráci s Klubem důchodců setkání s bývalými zaměstnanci, kteří již odešli ze společnosti do starobního nebo invalidního důchodu. Tohoto setkání se účastní i zástupci vedení a vedoucí jednotlivých provozů. Pro

účastníky tohoto setkání se vždy zajišťuje kromě pohoštění i malý dárek. Kromě tohoto setkání je ještě poskytován příspěvek na činnost Klubu důchodců, kteří si již sami organizují nejen kulturní ale i sportovní aktivity. Každoročně je ve spolupráci s odborovou organizací uspořádán firemní ples.

Jako nejvyšší rovinu organizační kultury uvádí Bedrnová a Nový to, co je vnějšmu pozorovateli jasně viditelné. DEZA, a.s., má své firemní logo, provedené v modro-bílé kombinaci. Toto logo je součástí všech oficiálních dokumentů, včetně firemních formulářů pro písemný styk.

Na závěr této podkapitoly se ještě zmíním o jedné aktivitě, které se akciová společnost zúčastnila. Jedná se o dvouletý projekt Univerzity Pardubice „Partnerství pro chemii“ reg. č. CZ.1.07/2.4.00/31.0062, který probíhal od 1.2.2012 do 31.1.2014. Hlavním cílem tohoto projektu bylo zapojení studentů do provozní praxe již během studia a zviditelnění chemického oboru pro širší veřejnost vytvořením webu **Česká chemie**. Během tohoto projektu se mohli studenti zúčastnit krátkodobých nebo dlouhodobých stáží v jedné z osmi společností, které byly do projektu zapojeny. Pro získání praxe v DEZA, a.s., se rozhodlo celkem 23 studentů, z toho 15 pro krátkodobou stáž a 8 pro dlouhodobou. Každému studentovi byl přiřazen na pracovišti lektor, který se o něho po celou dobu trvání stáže staral. Rovněž pro něho připravoval náplň práce, metodicky ho vedl a kontroloval. Po příchodu nové skupiny studentů byla pro ně vždy uspořádána celková exkurze po celém výrobním areálu. Na závěr obdrželi certifikát o absolvování odborné praxe. Ohlas studentů na tuto aktivitu byl velmi pozitivní, protože si mohli sami osobně vyzkoušet teoretické vědomosti v konkrétní praxi a mnohdy získali i nové zkušenosti. Rovněž se ocitli v pracovním kolektivu, který byl na rozdíl od vrstevnické skupiny studentů různorodější. Tím, že museli absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, bezpečnostní a požární školení, vyplňovali daňová prohlášení na mzdové účtárně si již tak trochu „nanečisto“ vyzkoušeli jak probíhá nástup do pracovního poměru. Rovněž si museli sami v rámci projektu vyplnit a odeslat dotazník spolu s motivačním dopisem. Nad rámec projektu jim akciová společnost po ukončení stáže poskytla finanční odměnu. O tom, že tento projekt byl

úspěšný svědčí i to, že od některých z nich již akciová společnost obdržela a potvrdila umožnění letní brigády i v letošním roce.

3.2.3. Adaptace pracovní a sociální

V rámci řízené dokumentace je vydána v DEZA, a.s., organizační směrnice Q 25 **Popis pracovní činnosti** (2010), jako základní dokument pro zdárný průběh zapracování na danou pozici. Předmětem popisu jsou kromě konkrétního vymezení pracovní činnosti, podle převážně vykonávané práce, požadované kvalifikační požadavky (vzdělání a odborná praxe), organizační vztahy a ostatní údaje. Jednotlivé příklady popisu pracovních míst jsou na daná pracovní místa podle tarifně odměňovaných stupňů uvedena v organizační směrnici **Kvalifikační katalog OS Q 26** (2012). V rámci organizačních vztahů se uvádí **příslušnost profese** k provozu, úseku, odboru nebo oddělení. Dalším údajem jsou **vztahy podřízenosti a nadřízenosti profese** v rámci organizační struktury. **Metodické řízení** se vyplňuje pouze u popisu pracovní činností u technicko-hospodářské profese a vyjadřuje přímo názvy profesí nebo oblasti, které v rámci své profese metodicky řídí. V případě potřeby zvýraznění nejbližšího kontaktu dané profese s jiným útvarem nebo profesí se vyplňuje část **spolupracuje**. Posledním údajem je **zastupitelnost** – uvádí se název profese, jejíž neodkladné povinnosti a úkoly daná profese zabezpečuje. V ostatních údajích lze uvést očekávaný přístup pracovníka při plnění jednorázových úkolů iniciativně převzatých po dohodě s přímým nadřízeným. Součástí organizační směrnice je formulář „**Popis pracovní činnosti**“. Za správné, úplné a včasné vyhotovení tohoto popisu zodpovídá vedoucí pracovník, který je povinen zabezpečovat odborné činnosti v rámci působnosti útvaru předepsané organizačním řádem. Vedoucí pracovník je vždy vázán rozhodnutím rady vedení o platné systemizaci pracovních míst pro daný rok. **S obsahem popisu musí být pracovník prokazatelně seznámen, což ztvrzuje svým podpisem**. Následně může být zahájena pracovní adaptace, která je v teoretické části uvedena jako formální adaptace, kdy se jedná o plánovitý proces zajišťovaný zejména personálním útvarem a přímým nadřízeným (2.2.3.) V této kapitole je také

formulována sociální adaptace jako neformální adaptace. Ta je především závislá na sociálních vazbách, významnou roli zde hraje vzájemná integrace, komunikace a ochota stávajících pracovníků i nového kolegy. Nedá se naplánovat, ale měla by se maximálně podporovat. Akciová společnost ve spolupráci s odborovou organizací hradí pronájem různých sportovišť, umožňuje nákup zvýhodněných permanentek, přispívá na kulturní a sportovní akce, které si organizují již samotné pracovní kolektivy. To znamená, že zaměstnanci si mohou jít zahrát tenis, fotbal nebo kuželky. Také mohou zajít na fotbalový nebo hokejový zápas anebo se zúčastnit kulturního nebo sportovního zájezdu. Souhlasím tímto s teoretickým názorem, že výše uvedené aktivity velmi vhodně přispívají k sociální adaptaci nového zaměstnance.

3.2.4. Adaptace na pracovní skupinu

V teoretické části (2.2.4) bylo zmíněno, že důležitým prvkem pro fungování malých skupin jsou skupinové normy. Ve formálních skupinách, ke kterým pracovní skupina patří to jsou pracovní úkoly, předpisy a funkce. V praxi akciové společnosti je plnění úkolu řešeno již zmíněným popisem pracovní činnosti, který konkretizuje požadované plnění pracovního úkolu. Rovněž seznámení s požadovanými předpisy je stanoveno organizačními směrnici. Co ale není a ani dost dobře nemůže být začleněno do žádné směrnice, je to jak se nový pracovník adaptuje na stávající kolektiv. Přímý nadřízený zajišťuje především včasné a kvalitní plnění úkolů, může být nápomocen metodicky, ale nemůže být s novým zaměstnancem po celou pracovní dobu. V současnosti nejsou v akciové společnosti zajištěni mentoři z řad stávajících zaměstnanců, kteří by byli novému zaměstnanci přidělení pro rychlejší adaptaci na pracovní skupinu.

3.2.5. Metody a hodnocení adaptace

V DEZA, a.s., není zpracována směrnice, která by byla věnována pouze adaptačnímu procesu. Při nástupu nového pracovníka se uplatňuje Organizační směrnice Q 23

Příprava pracovníků (2001). Tato směrnice slouží jako závazný organizační postup odborná školení a přípravu pracovníků společnosti a je nedílnou součástí personální strategie DEZA, a.s., Směrnice stanoví systémový postup pro zjištění potřeb odborné úrovně pracovníků, zabezpečení plánu a vlastní přípravy pracovníků a provedení záznamu o absolvování školení ve všech jeho formách. Tato směrnice deklaruje, že je povinností organizace v rámci nezbytného rozvoje, vytvářet podmínky pro zajišťování potřeb přípravy pracovníků a zabezpečovat jejich trvalou odbornou způsobilost. Odborná způsobilost se projevuje splněním kvalifikačních požadavků na danou pracovní pozici. Kvalifikační požadavky člení do dvou skupin. Do první skupiny patří Kvalifikační požadavky nezbytně nutné (např. jeřábnické, topičské, vazačské zkoušky) u kterých je ze zákona povinnost periodického přezkoušení. Do druhé skupiny patří Kvalifikační rozvojový program, který slouží k prohloubení nebo zvýšení odborné kvalifikace. Na základě požadavků jednotlivých vedoucích je každoročně sestavován personálním úsekem **Plán vzdělávání**. Pro nově nastupujícím pracovníky je pouze uplatňována všeobecně platná kapitola č. 4 – **Formy přípravy pracovníků**, která se vztahuje i na stávající zaměstnance, kteří v rámci vnitropodnikové přesunu mění pouze pracovní pozici anebo i pracoviště. Zde je možnost výběru ze dvou aktivit – **úvodní instruktáž a zácvik pracovníků na novém pracovišti**.

úvodní instruktáž

organizuje: přímý nadřízený

obsah: Seznámení s problematikou bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci, požárním nebezpečím, pracovním nebezpečím, pracovním prostředím, ochranou životního prostředí při výrobních a nevýrobních činnostech, zásadami chování při havarijních situacích a předcházení významným dopadům na životní prostředí, úrazovým rizikem a hygienou práce na pracovišti.

záznam: osobní bezpečnostní karta pracovníka – potvrzeno podpisem školitele i školeného

zácvik pracovníků na novém pracovišti

organizuje: vedoucí útvaru nebo mistr

obsah:

- seznámení pracovníka s dokumentací platnou pro danou výrobu a dané pracoviště
- zvládnutí technologie pracoviště v rozsahu daném příslušnými pracovními předpisy
- ovládnutí příslušných zařízení používaných na pracovišti
- znalost řešení havarijních situací
- znalost návaznosti jednotlivých pracovišť včetně možných dopadů při nedodržování technologických předpisů
- orientační znalost ekonomie provozu
- znalost bezpečnostních a protipožárních předpisů a zásad první pomoci
- seznámení se systémem řízení jakosti
- seznámení se systémem environmentální politiky a povinnostech, které pro dané pracoviště z tohoto systému vyplývají
- seznámení s identifikovanými environmentálními aspekty na pracovišti, s environmentálními dopady prováděných činností, výrobků nebo služeb
- seznámení s havarijními řády a opatřeními ke zmírnění environmentálních dopadů havárií a havarijních situací
- seznámení s organizačním řádem a organizačními směrnici

průběh: Praktické provádění zácviku je realizováno pod dohledem příslušného vedoucího pracovníka a kvalifikovaného pracovníka (školitele) na stanoveném pracovišti, kde bude nový pracovník zařazen. Vedoucí pracovník zajišťuje rovněž potřebné konzultace. Délka zácviku je minimálně 1 měsíc, může být však prodloužena s ohledem na náročnost pracovního výkonu a osobní schopnosti školeného. Zácvik musí být ukončen povinnou kvalifikační zkouškou, jejíž úspěšné složení opravňuje k samostatné práci na určeném pracovišti.

zkouška: součástí kvalifikační zkoušky je:

- písemný posudek školitele, hodnotící praktické zvládnutí činnost
- ústní zkouška ze všech stanovených znalostí
- písemná zkouška ze základních znalostí oboru
- pokud pracovník u zkoušky neprospěje, bude podle § 52 ZP, písm. f) písemně vyzván k odstranění nedostatků a poté v určeném termínu opětovně přezkoušen. Pokud znovu neprospěje, bude mu vydán zákaz činnosti na určeném pracovišti s následným postupem dle ustanovení Zákoníku práce.

složení zkušební komise: vedoucí útvaru

technolog

přímý nadřízený (mistr)

záznam: osobní bezpečnostní karta pracovníka

3.3. Shrnutí praktické části

Zjištění, ke kterým jsem došla analýzou vnitropodnikové dokumentace a popisem postupu při přijímání nových zaměstnanců rozdělím na silné a slabé stránky adaptačního procesu akciové společnosti.

3.3.1. Silné stránky

Vstupní bezpečnostní školení a lékařská prohlídka

Z důvodu chemického výrobního programu je maximální pozornost věnována základnímu vstupnímu bezpečnostnímu a požárnímu školení, které je obsahově stejné pro všechny zaměstnance. Pokud se jedná o nástup do výrobní části, absolvuje nový zaměstnanec ještě další bezpečnostní školení přímo na pracovišti. Vzhledem k charakteru výroby je podmínkou k nástupu i důkladná vstupní lékařská prohlídka. Vstupní prohlídka je lékařskou závodní preventivní péče dle vyhlášky zpoplatněna.

Akciová společnost nevyžaduje tuto úhradu od zaměstnance ale zahrnuje tyto poplatky do nákladů společnosti.

Preventivní prohlídky

Vzhledem k chemickému výrobnímu programu absolvují všichni zaměstnanci výrobních provozů jedenkrát ročně preventivní lékařské prohlídky.

Nadstandardní zdravotní program

Každý zaměstnanec ve výrobě obdrží každoročně vitaminové doplňky. Mezi další organizované akce patří možnost absolvovat bezplatné očkování proti chřipce.

Etický kodex

Jedná se o brožovaný výtisk, který obdrží každý nový zaměstnanec v den nástupu do zaměstnání. V etickém kodexu jsou stanoveny pravidla očekávaného chování ve vztahu k spolupracovníkům, zákazníkům, obchodním partnerům i veřejnosti.

Vnitropodniková řízená dokumentace

Tvorba a údržba dokumentace, která se dotýká veškeré činnosti společnosti, je na vysoké úrovni. Snadnou dostupnost zajišťuje zveřejnění všech platných organizačních směrnic a příruček na vnitropodnikovém intranetu. Zde je výhodou, že v případě potřeby je možné ihned dohledat požadovaný dokument. Pro potřeby využití v rámci adaptačního procesu lze využít detailně zpracovanou organizační směrnici Popis pracovních činností Q 25 (2010) a Kvalifikační katalog Q 26 (2012).

Podnikové noviny Valašský chemik, webové stránky

Toto periodikum vychází měsíčně a informuje zaměstnance i širokou veřejnost o pracovních i mimopracovních aktivitách, které ve firmě proběhly nebo budou probíhat. Každé číslo je zveřejněno i na webových stránkách firmy. Na těchto stránkách je také zveřejněn výrobní program firmy, environmentální politika, politika kvality, ochrana životního prostředí.

Komunikace ve společnosti

Základním komunikačním kanálem je již zmíněný firemní intranet. Vedle řízené dokumentace zde nalezneme i závazné firemní styly v písemné komunikaci, různá sdělení a informace jednotlivých odborných útvarů, informace o akcích , které jsou částečně hrazeny ze sociálního fondu (rekondiční a rehabilitační pobyty).

Sociální program

Každoročně přispívá akciová společnost značnou částkou z čistého zisku do sociálního fondu pro tvorbu sociálního programu. Z tohoto fondu mohou zaměstnanci čerpat příspěvky na různé lázeňské a rekondiční pobyty, permanentky, příspěvky na pobyty dětí ve školách v přírodě, lyžařské výcviky, dětské letní tábory. Každý zaměstnanec může čerpat ze sociálního fondu příspěvek na stravování. Sociální program je součástí kolektivní smlouvy.

Z toho, co jsem uvedla vyplývá, že silné stránky společnosti jsou především v oblasti bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci, komunikaci a příspěvku do sociálního fondu pro tvorbu sociálního programu.

3.3.2. Slabé stránky

Chybějící zaměstnanecká příručka

V tištěné podobě obdrží nový zaměstnanec pouze Etický kodex a Informativní list, který ale v naprosté většině informací odkazuje na Kolektivní smlouvu. Schází informace o firmě, managementu společnosti, organizační struktuře, výrobním programu. Na rozdíl od ústních informací nemáme sice záruku, že si tuto příručku zaměstnanec prostuduje, ale můžeme se k ní vrátit v rámci adaptačního plánu.

Malý prostor ve vnitropodnikové řízené dokumentaci

Přestože jsem uvedla řízenou dokumentaci do silných stránek v rámci tvorby a údržby, adaptačnímu procesu je zde věnována malá pozornost. V rámci řízené dokumentace

neexistuje směrnice, která by byla zaměřena pouze na adaptační proces a vše co s ním souvisí. V praxi je uplatňována pro zaškolení nového zaměstnance organizační směrnice Příprava pracovníků Q 23 (2014), obecně platná pro všechny zaměstnance. Pouze v kapitole č. 4 je věnována pasáž v podkapitole 4.1. Úvodní instruktáži a podkapitole 4.3. Zácvičku pracovníků na novém místě. Tento zácvik lze uplatnit pouze u dělnických kategorií ve výrobním provozu. Pro ostatní nově nastupující zaměstnance se vychází pouze z popisu pracovní činnosti.

Malá spoluúčasť personálního útvaru

Po absolvování vstupních formalit se již dále zástupce personálního útvar novému zaměstnanci v rámci adaptace nevěnuje.

Pouze jedna metoda adaptace na pracovní výkon

I když jsem uvedla dvě, ve skutečnosti se jedná pouze o zácvik pracovníků na novém pracovišti, protože Úvodní instruktáž obsahuje seznámení s problematikou bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci, požárním nebezpečí, zásadami chování při havarijní situaci, úrazovým rizikem, hygienou práce na pracovišti apod. To znamená, že se netýká adaptace na pracovní činnost.

Schází časový plán pracovní adaptace

U zácvičku pracovníků na novém pracovišti je uveden obsah, ale není zde časový harmonogram. Je zde pouze uvedeno, že délka zácvičku je minimálně 1 měsíc, může být však prodloužena s ohledem na náročnost pracovního výkonu a osobní schopnosti školeného.

Schází hodnocení adaptačního plánu

Jestliže neexistuje adaptační plán nelze provést jeho hodnocení. U zácvičku pracovníků musí být zácvik ukončen povinnou kvalifikační zkouškou, jejíž úspěšné složení opravňuje k samostatné práci na určeném pracovišti. Pokud pracovník u zkoušky neprospěje je písemně vyzván k odstranění nedostatků a poté v určeném termínu je

opětovně vyzkoušen. Pokud opět nepospěje, bude mu vydán zákaz činnosti na určeném pracovišti s následným postupem dle ustanovení Zákoníku práce.

Neprovádí se zpětná vazba

Praktické provádění zácviku je realizováno pod dohledem příslušného vedoucího pracovníka a kvalifikovaného pracovníka – školitele na stanoveném pracovišti, kde bude nový pracovník zařazen. Vedoucí pracovník zajišťuje rovněž potřebné konzultace. Z uvedeného vyplývá, že zde není uplatňována zpětná vazba, která by v rámci vzájemné komunikace usnadnila adaptaci nového zaměstnance.

Schází mentoři

Především v rámci sociální ale i pracovní adaptace je mentor velmi důležitý, protože školitel může být dobrý po kvalifikační stránce, ale nemusí být příliš komunikativní. Právě hlavním úkolem mentora je otevřená komunikace a vstřícnost při seznamování nového zaměstnance s pracovním prostředím, kolegy, orientací na pracovišti i ve firmě.

4. Návrh na doplnění řízené dokumentace

V akciové společnosti neexistuje ucelený dokument, který by řešil adaptační proces. Navrhuji následující řešení. Vytvořit novou vnitropodnikovou směrnici nebo rozšířit současnou směrnici Q 23 Příprava pracovníků v následujících bodech.

1. Doplnění postupu při výběrovém řízení (zodpovědnost: personalista a přímý nadřízený)

- a) při výběrové řízení účast personalisty i pro dělnické kategorie
- b) ujasnění očekávání (psychologická smlouva viz 2.1.)
- c) uchazeče o zaměstnání vždy seznámit s potenciálním pracovištěm

2. Vytvoření zaměstnanecké příručky (zodpovědnost: personální útvar)

- a) uvítací dopis
- b) výrobní program společnosti
- c) management společnosti
- d) v strategie a vize společnosti
- e) důležitá telefonní čísla
- f) bezpečnost a hygiena práce
- g) zaměstnanecké benefity

Tuto příručku lze předat novému pracovníkovi ještě před prvním dnem nástupu. Vhodná příležitost je při absolvování lékařské prohlídky nebo vstupního bezpečnostního a požárního školení, které zajišťuje personální útvar před nástupem. Nový pracovník má možnost si ji doma v klidu prostudovat a v den nástupu konzultovat případné nejasnosti. Při předávání této příručky doporučuji také předání Etického kodexu, který již akciová společnost má vypracován (viz 3.2.1.)

3. Vytvořit závazný obsah adaptačního procesu (zodpovědnost: personální útvar a vedoucí pracovníci)

Pro každého zaměstnance vytvořit individuální adaptační plán. Při jeho tvorbě vycházet z popisu pracovního místa, který charakterizuje činnosti, které musí nový pracovník během adaptace zvládnout, aby na jejím konci mohl již práci vykonávat samostatně. Zvolit metodu školení. Následně rozdělit tento adaptační plán do etap tak, aby se postupovalo od snadných úkolů, a každý další úkol byl o stupeň obtížnější. Každou etapu vyhodnocovat. Stanovit datumy hodnocení. Zařadit do každého hodnocení zpětnou vazbu. Do adaptačního plánu zahrnout seznámení s dalšími dokumenty, technologickými postupy, příručkou kvality, environmentální politikou. S adaptačním plánem seznámit pracovníka, aby měl dostatečné množství informací o tom, jak bude jeho adaptace probíhat. Především se jedná o obsah a formu hodnocení. Doporučuji předat adaptační plán v písemné podobě. Po ukončení adaptace seznámit pracovníka s možností kariérového postupu a možnostech dalšího vzdělávání. Konkretizovat délku adaptace dle náročnosti pracovního výkonu. Doporučuji 4 – 6 měsíců. S průběhem adaptačního plánu seznámit pracovníka

4. Rozšířit metody vzdělávání. V současnosti je uplatňován pouze zácvik. V rámci možností doporučuji rozšířit o metodu asistování, pověření úkolem a rotaci práce (zodpovědnost: přímý vedoucí).

5. Změnit postup, kdy zaměstnanec po skončení výcviku nezvládne opětovné složení zkoušky a bude mu vydán zákaz činnosti. V praxi to znamená, že pracovník dostane výpověď a pracovní poměr bude ukončen. Navrhuji, aby se ihned po prvním neúspěšném pokusu věnovala zvýšená pozornost právě na činnosti, ve kterých pracovník neuspěl a vzájemnou diskusí vytvořil postup na odstranění nedostatků (zodpovědnost: přímý vedoucí, školitel a pracovník).

6. Zajistit, že všichni, kterých se to týká, o novém zaměstnanci budou vědět, a požádat je, aby jej přátelsky přijali (zodpovědnost: personalista a přímý vedoucí).

7. Vždy jednou za dva měsíce zajistit pro nové pracovníky exkurzi po celém výrobním areálu společnosti (zodpovědnost: personalista a provozní technologové). K návrhu tohoto bodu návrhu mně inspirovala vlastní zkušenost, kdy jsem se sama v loňském roce zúčastnila tříhodinové exkurze, která byla organizována pro studenty Univerzity Pardubice, kteří byli ve společnosti v rámci zmíněného projektu „Partnerství pro chemii“ (viz 3.2.2.). Stejně jako pro studenty, tak i pro mě to byla zajímavá a poučná akce, protože do výrobních částí je z bezpečnostních důvodů přísný zákaz vstupu. Po absolvování této exkurze mám již lepší přehled o tom jak a co se vyrábí, provázanost jednotlivých provozů apod.

8. Pokusit se vytvořit skupinu mentorů, kterou doporučuji nejdříve na roli mentorů připravit. Jako jedna z možností je zadat požadavek vzdělávací agentuře (dobré zkušenosti máme se vzdělávací agenturou TEMPO), aby pro tuto skupinu připravila vzdělávací kurz zaměřený na „měkké dovednosti“ v adaptačním procesu. Doporučuji různé věkové složení, protože skladba nově nastupujících pracovníků je také různorodá, protože se domnívám, že velký věkový rozdíl není vhodný (zodpovědnost: personalista a přímí nadřízení).

9. Během druhého měsíce podrobněji seznámit nového pracovníka se sociálním programem a zaměstnaneckými benefity (zodpovědnost: personalista).

Závěr

V teoretické části konstatuji, že lidské zdroje jsou nejdůležitější ze tří zdrojů (finanční, materiálové a lidské), které jsou základním nezbytným předpokladem pro fungování jakékoliv organizace. Proto je také řízení lidských zdrojů a neustále zkvalitňování (především vzděláváním) základním úkolem podnikového managementu (Palán 2002, s.112). Součástí tohoto vzdělávání je i adaptační proces, jehož cílem je plnohodnotný a stabilizovaný zaměstnanec. O tom, jak rychle se tímto zaměstnancem „nováček“ stane, rozhoduje to, jak je adaptační proces v organizaci nastaven a v praxi realizován. U zaměstnavatelů, kteří si uvědomují důležitost dobře zvládnuté adaptace, je tento proces součástí personální strategie a personální politiky firmy.

Cílem diplomové práce je návrh na doplnění řízené dokumentace organizace pro oblast adaptace nových zaměstnanců. V teoretické části popisuji postup adaptačního procesu, tak jak je uváděn v odborné literatuře. V empirické části analyzuji současný stav adaptace. Na základě zjištěných dat provádím srovnání teorie a praxe. Výsledek tohoto srovnání je základem pro návrh na doplnění vnitropodnikové řízené dokumentace.

V akciové společnosti, kde jsem prováděla analýzu adaptačního procesu v rámci řízené vnitropodnikové dokumentace, je velký důraz kladen na bezpečnost práce, a to z důvodu náročné chemické výroby a ochrany zdraví při práci. V této oblasti bych těžko hledala nějaký nedostatek. Rovněž i tvorbě sociálního fondu a poskytování různých zaměstnaneckých benefitů nelze nic vytknout. Z uvedeného vyplývá, že péče o zaměstnance je na velmi kvalitní úrovni. Řízení celé společnosti je realizováno systémem vnitropodnikové řízené dokumentace, která je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Teď již schází maličkost, aby výstupy, které navrhuji na základě zjištěné situace, byly dostatečným motivem a argumentem pro management společnosti ke změně.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80247-2914-5
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2
- BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Vydavatelství UP, 1994. 150 s. ISBN 80-7067-447-4
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0223-7
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9
- BUCHTOVÁ, B. a kolektiv. *Nezaměstnanost, psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada Publishing, 2002. 236 s. ISBN 80-247-9006-8.
- BURIÁNEK, J. *Sociologie*. 2. vydání. Praha: Fortuna, 2003. 128 s. ISBN 80-7168-754-5
- DRUCKER, P.F., *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004, 300 s. ISBN 80-7261-066-X
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha. Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál 2004, 774 s. ISBN 80-7178-303-X
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- MAREŠ, P. *Nezaměstnanost, jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 151 s. ISBN 80-901424-9-4
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie* . 2. vydání. Praha: Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí týmů a firem*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8
- RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. 120 s.
- ŠTIKAŘ J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9
- WERTHER, W.B. a DAVIS, K. *Lidský faktor*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

vnitropodniková řízená dokumentace v platném znění

Organizační řád (2010)

Příručka kvality (2011)

Organizační směrnice Q 26 Kvalifikační katalog (2012)

Organizační směrnice Q 25 Popis pracovní činnosti (2010)

Organizační směrnice Q 23 Příprava pracovníků (2014)

Organizační směrnice Q 01 Tvorba a údržba dokumentace (2010)

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce v platném znění

Zákon č.373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách v platném znění

Kolektivní smlouva na rok 2014

Integrovaný portál MPSV. *Statistiky nezaměstnanosti*

<http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt> [on line] citace ze dne 5.3.2014

Seznam příloh

Příloha č. 1

Postup manažer při řízení adaptace nového pracovníka (Bedrnová a Nový, 2009. s. 524–525)

Příloha č. 2

Vybrané položky doporučené k zahrnutí do písemných materiálů pro nového zaměstnance (Koubek 2007, s. 194)

Příloha č. 3

Ocenění Responsible Car „Odpovědné podnikání v chemii“

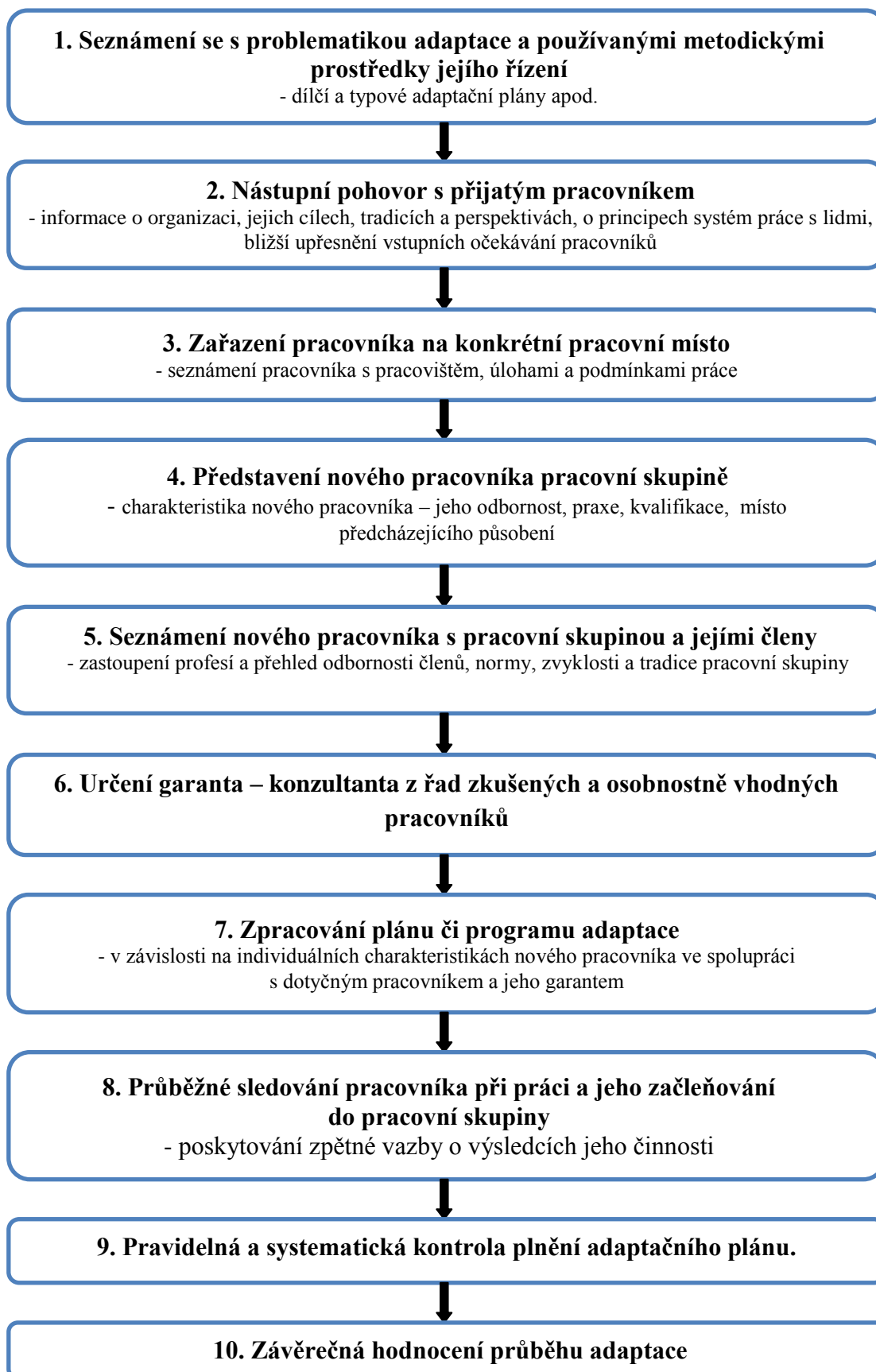
Seznam tabulek

tabulka č. 1 Vzdělanostní struktura

tabulka č. 2 Kategorie zaměstnanců

Schéma Organizační struktura

Příloha č. 1 Bedrnová a Nový (2009, s. 524 - 525)



Vybrané položky, které by měl v každém přípravě obsahovat soubor písemných materiálů (orientační balíček):

- současné organizační schéma organizace
- plán (mapa) organizace
- informace o politice organizace
- kopie kolektivní smlouvy
- popis pracovního místa a informace o specifických cílech tohoto místa
- seznam zaměstnaneckých výhod
- kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- přehled možností vzdělávání v organizaci
- detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod.
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči apod.)
- informace o pojištění pracovníků

Položky doporučené k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro celooorganizační organizaci:

Přehled informací o organizaci

- písemné uvítání nového pracovníka
- výše kapitálů, růst, trendy, cíle, priority a problémy
- tradice, zákazníci, normy chování, normy výkonu
- výrobky nebo služby a obsluhující zákazníci
- hierarchie řízení organizace
- informace o klíčových vedoucích pracovnících
- vztahy ke společnosti a vnějšímu prostředí, očekávání a aktivity

Přehledná informace o hlavních rysech politiky a procedurách

Odměňování

- tarify a tarifní třídy
- odměny za přesčasovou práci
- nárok na dovolenou

- příplatky za směnovou práci
- způsob vyplácení mezd a platů
- srážky ze mzdy – povinné a volitelné
- odpovědnost za škody (vadné výrobky)
- náhrady pracovních výdajů

Zaměstnanecké výhody

- pojištění (zdravotní, sociální, životní apod.)
- poskytování volna (nemoc, ošetřování člena rodiny, úmrtí v rodině, mateřství, plnění povinností v rámci veřejného zájmu)
- důchodové zabezpečení (penzijní připojištění, podnikové důchody)
- stravování pracovníků
- rekondiční, kulturní a sportovní aktivity pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a předcházení nehodám

- potřebné informace o bezpečnostních zařízeních, plán jejich rozmístění
- zdravotnická zařízení a první pomoc
- postup hlášení nebezpečí
- prevence požárů a hlášení úrazů
- lékařské prohlídky a jejich časový harmonogram
- požívání alkoholu a drog při práci

Pracovní vztahy a odbory

- termíny a podmínky pro přezkoumávání zaměstnaneckých záležitostí
- umístování , přemístování a povyšování pracovníků
- práva a odpovědnost pracovníků
- práva vedoucích pracovníků (manažerů) a vedoucích pracovních skupin
- Kolektivní smlouva a politika organizace
- kontrola hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- ukončení pracovního poměru
- obsah a aktualizace osobních záznamů
- komunikace: zveřejňování materiálů

- hygiena a uklízení na pracovištích
- používání ochranných pomůcek, jmenovek
- přinášení a odnášení věcí do prostor organizace a z prostor organizace

Zařízení organizace

- průvodce zařízením organizace
- stravování a jídelny pro pracovníky
- prostory, kde je zakázáno jíst
- vchody pro pracovníky
- zakázána území (např. vjezd autem)
- parkování
- první pomoc
- odpočívárny a hovorny
- výdej materiálu a nářadí

Položky doporučené k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro orientaci týkající se útvaru (organizační jednotky) a pracovního místa :

Funkce útvaru, organizační jednotky

- cíle a současné priority
- organizace a struktura
- činnost
- vztah k činnosti ostatních útvarů
- vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci útvaru

Pracovní povinnosti a odpovědnost

- detailní vysvětlení práce založené na platném popisu pracovního místa a charakteristika očekávaných výsledků
- vysvětlení významu pracovního místa a vztahu konkrétního místa k ostatním místům v útvaru i v celé organizaci
- normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení pracovníků
- denní pracovní doba a pracovní režim
- potřeba a požadavky na přesčasovou práci
- mimořádné povinnosti (např. uložení práce za účelem pokrytí úkolů nepřítomného pracovníka)

- požadované záznamy a hlášení
- jak vyřazovat zařízení (stroje, nástroje apod.)
- informace o tom, kde a jak je možné dostat nástroje, požádat o údržbu nebo opravu zařízení

Průvodce útvarem

- odpočívárny, šatny a sprchy
- požární hlásiče a hasící přístroje
- systém docházky
- zámky
- povolené vchody a východy
- stanoviště a úseky jednotlivých vedoucích pracovníků (mistrů)
- výdej materiálu a stanoviště údržbářů
- kanceláře pracovníků zajišťujících hygieny a bezpečnost
- kuřárny, prostory, kde je povoleno kouřit

Příloha č. 3 Ocenění Responsible Care „Odpovědné podnikání v chemii“

DEZA, a.s., v roce 2012 již posedmé obhájila ocenění Responsible Care „Odpovědné podnikání v chemii“, které má platnost do října 2016. Program Responsible Care je dobrovolná celosvětově přijatá a rozvíjená iniciativa chemického průmyslu zaměřena na podporu jeho udržitelného rozvoje vstřícným zvyšováním bezpečnosti provozovaných zařízení, výrobků včetně jejich přepravy, zlepšováním ochrany zdraví lidí, pracovního a životního prostředí. V současné době se iniciativy účastní celkem 53 zemí, které mají společný cíl, kterým je neustálé zlepšování ochrany zdraví obyvatelstva a životního prostředí v souvislosti s výrobou, distribucí a užíváním chemikálií. Program představuje dlouhodobou strategii koordinovanou Mezinárodní radou chemického průmyslu a Evropskou radou chemického průmyslu. Česká verze programu byla oficiálně vyhlášena v říjnu 1994 Ministerstvem průmyslu a obchodu. Institucí pověřenou veškerou koordinací tohoto programu je Svaz chemického průmyslu České republiky.

Přínosy:

- a) vstřícnost k okolí
- b) ochrana zdraví, bezpečnost
- c) komplexní ochrana životního prostředí
- d) zmírnění důsledků ekologických závad
- e) proti havarijní připravenost
- f) informační otevřenost



Anotace

Jméno a příjmení:	Milena Došková
Fakulta a název katedry:	FF UP Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Název práce:	Adaptační proces nových zaměstnanců v chemické firmě
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Počet znaků:	127 771
Počet příloh:	3
Počet titulů použité literatury:	29
Klíčová slova:	adaptace, adaptace pracovní a sociální, adaptační plán, adaptační proces, zaměstnanec, organizace, firemní kultura

Diplomová práce se zabývá adaptačním procesem nových zaměstnanců v chemické firmě. Cílem této práce je doplnění vnitropodnikové dokumentace společnosti, podle které je v současnosti adaptační proces realizován. První kapitola popisuje teoretické poznatky v oblasti lidských zdrojů a jejich řízení. Ve druhé kapitole je teoreticky popsán celý adaptační proces. Ve třetí kapitole představím akciovou společnost, provedu analýzu vnitropodnikové dokumentace a současného adaptačního procesu v rámci personálního řízení. V závěrečné čtvrté kapitole hodnotím adaptační proces a navrhuji podněty k rozšíření současného nastavení.

Annotation

Name and Surname:	Milena Došková
Faculty and Department:	FF UP Department of Sociology, Andragogy and Cultural Anthropology
Title:	The process of adaptation of new employees in a chemical company
Head of the thesis:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Number of characters:	127 771
Number of attachments:	3
Number of reference title literature:	29
Key vocabulary::	adaptation, adaptation plan, adaptation process, company culture, employee, management of human resources, organization, work and social adaptation

The thesis concerns process of adaptation of new employees in a chemical company. The aim of this thesis is completion of interdepartmental documentation of the company, according to which the process of adaptation is currently being realized. The first chapter describes theoretical findings in the area of human resources, and their management.

The second chapter deals with the whole process of adaptation in theoretical terms. In the third chapter introduces the company, I will do an analysis of the interdepartmental documentation and their current process of adaptation in personal management. In the four chapter, I evaluate the process of adaptation and propose motions to extension of current adjustment.

