

**UNIVERZITA PALACKÉHO OLOMOUČ**

**Pedagogická fakulta**

**Ústav pedagogiky a sociálních studií**



Obor: Pedagogika – sociální práce

VI. ročník – kombinované studium

**SILVIE SKŘIVÁNKOVÁ**

**ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKŮ  
A JEHO MÍSTO V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ  
DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph.D.

OLOMOUČ 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 27. června 2011

.....  
**SILVIE SKŘIVÁNKOVÁ**

## **Poděkování**

Děkuji paní doc. PhDr. Michaeli Prášilové, Ph.D. za vedení diplomové práce, za její věnovaný čas, praktické rady a připomínky, které mi v průběhu zpracovávání mé práce poskytovala.

Dále děkuji své rodině za pochopení a zázemí při studiu a také svému zaměstnavateli za vytvoření podmínek, poskytnutí podnětných informací a umožnění studia.

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 UVEDENÍ DO TÉMATU</b> .....	<b>9</b>
<b>2 VYSVĚTLENÍ DŮLEŽITÝCH POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
2.1 Mentoring.....	11
2.2 Mobilita pracovníků .....	12
2.3 Stabilizace a psychologický kontrakt .....	13
2.4 Fluktuace pracovníků .....	14
<b>3 ADAPTAČNÍ PROCES JAKO SOUČÁST ŘLZ</b> .....	<b>16</b>
3.1 Pojem adaptační proces .....	16
3.2 Postavení AP v systému ŘLZ .....	18
3.3 Cíle a přínos AP.....	20
3.4 Úloha personalistů a vedoucích pracovníků v rámci AP.....	21
3.5 Písemná úprava adaptačního procesu .....	22
<b>4 FÁZE, HODNOCENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI AP</b> .....	<b>23</b>
4.1 Adaptační plán .....	23
4.2 Jednotlivé fáze adaptačního procesu .....	24
4.3 Charakteristika hodnocení AP .....	28
4.4 Účinnost a smysl hodnocení AP.....	29
4.5 Úskalí hodnocení AP .....	31
4.6 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení .....	32
4.7 Vzdělávání pracovníků na základě AP .....	34

<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>37</b>
<b>5 ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOL. PRAMET TOOLS .....</b>	<b>38</b>
5.1 Charakteristika společnosti Pramet Tools .....	39
5.2 Průběh a cíle adaptačního procesu ve firmě .....	41
<b>6 PODOBA A REALIZACE ADAPTAČNÍHO PROGRAMU .....</b>	<b>45</b>
<b>7 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROGRAMU .....</b>	<b>49</b>
7.1 První úroveň hodnocení - reakce .....	49
7.2 Druhá úroveň hodnocení - učení .....	53
7.3 Třetí úroveň hodnocení - chování .....	56
7.4 Čtvrtá úroveň hodnocení - výsledky .....	59
7.5 Shrnutí a diskuse .....	60
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>72</b>

## ÚVOD

V dnešní době si již hodně firem uvědomuje, že základní podmínkou úspěchu je kvalitní lidský kapitál, o který je třeba usilovně pečovat a rozvíjet ho. Vyhledávání a výběr zaměstnanců je důležitou a první fází v oblasti řízení lidských zdrojů. Po získání vhodného pracovníka nastupuje ale fáze neméně důležitá a tou je orientace a adaptace nově přijatých zaměstnanců. Může pokračovat řadu týdnů až měsíců po nástupu a její nezbytnou součástí je systematické hodnocení, které dává zaměstnavateli zpětnou vazbu, zda výběr a začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu proběhli úspěšně.

Tématem této diplomové práce je problematika adaptačního procesu ve firmě Pramet Tools, spol. s r. o. Jelikož i na spol. Pramet Tools dolehly důsledky nepříznivé světové ekonomické situace a byla nucena propouštět, zaměřila se pozornost vedení společnosti na projekty, jejichž výstupů bude při budoucím plánovaném růstu firmy potřeba. Zkvalitnění procesu adaptace nových pracovníků je jedním z nich. Pro svou práci jsem si toto téma zvolila, protože již několik let pracuji na pozici personalistky pro vzdělávání a před odchodem na mateřskou dovolenou jsem na uvedeném projektu participovala. **Cílem diplomové práce je popsat nastavený adaptační proces ve firmě a posoudit účinnost adaptačního programu.**

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Následuje seznam použité literatury, seznam použitých zkratk, tabulek, obrázků používaných v textu, seznam příloh a přílohy. Poslední stranou diplomové práce je anotace. Součástí práce je CD nosič s elektronickou podobou textů.

Cílem teoretické části je uvést čtenáře do tématu adaptačního procesu, vysvětlit základní pojmy k problematice a podrobněji celý adaptační proces objasnit. V jednotlivých kapitolách se tedy na základě rešerše zaměřím na vysvětlení důležitých pojmů v souvislosti s adaptačním procesem, na postavení adaptačního procesu v systému řízení lidských zdrojů a na popis fází, hodnocení a vzdělávání v rámci adaptace zaměstnanců.

Cílem praktické části je popsat adaptační proces v konkrétní firmě a posoudit účinnost realizovaného adaptačního programu. V rámci této části popíši současný stav adaptačního procesu ve firmě Pramet Tools s. r. o., dále adaptační program, který je součástí popsaného adaptačního procesu a byl realizovaný od 1. května 2008 do 1. ledna 2010 a charakterizuji také jeho cílovou skupinu. S využitím Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení vzdělávání provedu hodnotící posouzení výsledků adaptačního programu. Při hodnotícím posouzení použiji záznamy z pracovních hodnocení, kvalifikačních matic, dotazníky hodnotící akci a analýzu stavu ukazatelů firmy – indikátor kvality adaptačního programu a fluktuace zaměstnanců.

Očekávaný přínos diplomové práce spočívá v ověření, jak lze aplikovat teorii do praxe firmy a v získání poznatků, kterými se může firma následně inspirovat.

## TEORETICKÁ ČÁST



## 1 UVEDENÍ DO TÉMATU

Problematika přizpůsobování se životnímu prostředí, jinými slovy řečeno adaptaci člověka na měnící se podmínky, je stále středem zájmu mnoha vědců i autorů. Zařazením adaptačního procesu do personálních činností organizace tak činí management první, velmi zásadní krok směrem ke kvalitnímu rozvoji pracovních schopností a dovedností pracovníka a k prohloubení a rozšíření jeho kvalifikace. Z pohledu širšího teoretického rámce tak svou důležitostí adaptace a s ní spojený proces při začleňování pracovníka do pracovního prostředí a příslušného kolektivu zabírá čelní místo v rámci systému řízení lidských zdrojů.

Kvalita lidských zdrojů je jedním z nejvýznamnějších faktorů, který ovlivňuje úspěšnost, případně neúspěšnost podniku. K samotnému pojmu zdroj můžeme nalézt mnoho synonym jako například pramen, původ, základ, zřídlo, zásobárna. Ať už využijeme kterékoliv z nich, zjednodušeně řečeno se jedná o místo, odkud něco čerpáme, něco z něj vychází, způsobuje vznik. Ke zdrojům, které potřebuje pro svou existenci podnik patří zejména zdroje materiálové, finanční, informační a již zmíněné lidské, které jsou oživovatelem chodu podniku a jejichž prostřednictvím se uvádí vše do pohybu. Bez jejich přičinění by podniky mohly mnohdy čerpat marně. Z definic charakterizujících lidské zdroje jsem vybrala níže uvedenou, protože výstižně popisuje, jak jsou právě lidské zdroje v dnešním tržním hospodářství s náročným konkurenčním prostředím důležité. (1, 2)

*„Armstrong a Baron (2002) uvádějí, že: Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“ (3, s. 35)*

Plánování lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších strategií a složek řízení podniku. Pro management podniku je důležité, aby znal odpověď na otázky týkající se kvalifikace, schopností a dovedností zaměstnanců a znal také možnosti spjaté s jejich výkonností v případě, že nastane potřeba zvýšit efektivnost podnikových procesů. Znalost těchto odpovědí mu pak značně napomáhá k vytvoření koncepce strategického řízení lidských zdrojů. (4)

Řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) zdůrazňuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Orientuje se jak na vnitropodnikové procesy a fungování pracovní síly, tak i na vnější faktory (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, životní prostředí). Personální práce tak již není výhradní záležitostí odborných specialistů, ale stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, čímž nabývá stále více na svém významu. Zaměřuje se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, organizování a propojování jeho pracovních činností s jeho schopnostmi a chováním, to vše ve vztahu k vykonané práci, k podniku a spolupracovníkům. V neposlední řadě se zabývá osobním uspokojením člověka z vykonané práce a také jeho personálním a sociálním rozvojem. (1, 5)

Představíme-li si dva podniky se stejnými podmínkami k podnikání (stejně množství práce, kapitálu, stejné stroje a technologie), ještě zdaleka to neznamena, že budou dosahovat stejných hospodářských výsledků (zisku, množství a kvality výrobků a služeb). Rozdíl způsobený kvalitním ŘLZ tak může výsledky jednoho podniku v porovnání s druhým výrazně navýšit. ŘLZ lze tedy nazvat uměním spočívajícím v promyšleném řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. (1)

## 2 VYSVĚTLENÍ DŮLEŽITÝCH POJMŮ

Pro ujasnění a pochopení problematiky adaptačního procesu je třeba vymezit některé pojmy. V následující kapitole se proto budu věnovat jejich definování. Klíčovým pojmem této práce je „adaptační proces“ (dále AP), jehož prostřednictvím se napomáhá zaměstnanci k tomu, aby se lépe vyrovnal s pracovním prostředím a kolektivem, stabilizoval se a přispívá se tak k naplnění jeho osobních cílů. Tomuto řízenému procesu, při kterém se subjekt, nový pracovník, obeznámí s organizací, její kulturou, stylem práce, technologií, pracovními podmínkami, sociálním prostředím a specifickými předpisy organizace budu věnovat samostatnou kapitolu. Nyní tedy vysvětlím další pojmy (mentoring, mobilita, stabilizace, psychologický kontrakt a fluktuace), které mají s tématem přímou souvislost. (1, 6)

### 2.1 Mentoring

Uvedení nového zaměstnance do organizace a následná péče o něho zabere z časového hlediska nemalou část pracovní doby nejednoho stávajícího pracovníka organizace. Z toho důvodu vytváří mnohé organizace systém tzv. mentorů, speciálně vyškolených lidí, kteří předávají své doposud nabyté zkušenosti dál.

Mentoring je v rámci adaptace metoda, při které se organizací osvědčené osoby snaží co nejkvalifikovaněji zajistit péči o nové zaměstnance, napomáhat při jejich zaškolení a seznamování se s celkovou pracovní náplní. Tato činnost je spolu se „standardními“ pracovními úkoly obsažena v jejich pracovní náplni a následně ohodnocena dle stanovených pravidel mzdového systému. Výše odměny je samozřejmě ovlivněna frekvencí přijímání nových zaměstnanců a tím, že zaměstnanec zůstane v organizaci a osvědčí se.

Význam mentoringu spočívá v osobním přístupu k novým pracovníkům, urychlení adaptace a z velké části také v možnosti předávat pracovníkům firemní kulturu a nepsané vnitřní zvyklosti organizace. Časové rozmezí může být stanoveno od několika měsíců až po dva až tři roky. Jedním z hlavních nástrojů je koučink, nepřímé vedení na základě stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění. (7)

## 2.2 Mobilita pracovníků

S adaptací souvisí také pojem mobilita. Jedná se o rozmísťování a pohyb pracovníků. Pokud vezmeme v úvahu mobilitu v rámci organizace, jde o rozmísťování managementem určených zaměstnanců a probíhá např. formou povýšení, zařazením na jinou pracovní pozici, ukončením pracovního poměru jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele nebo také odchodem do důchodu (6).

Existují organizace, které mobilitu mezi jednotlivými pracovními úseky a pozicemi podporují. Je to zejména z důvodu rozvíjení potenciálu svých zaměstnanců. Zaměstnanci tak získávají neocenitelné informace, kterých mohou při výkonu své práce využít jak k zjednodušení svých úkonů, tak např. v případě návaznosti práce k usnadnění práce dalších zaměstnanců.

Analýza mobility, prováděná prostřednictvím identifikace příčin vedoucích pracovníky k odchodu z organizace, napomůže předejít nechtěným ztrátám pracovníků. Díky stanovení těchto příčin může management, příp. personální útvar, nastolit taková opatření, která napomohou eliminaci zbytečných ztrát s odchodem pracovníků spojených. Z tohoto důvodu by se měla provádět také analýza fluktuace a podmínek pro stabilizaci pracovníků. Oba zmíněné pojmy vysvětlím níže. (8)

### 2.3 Stabilizace a psychologický kontrakt

Stejně jako mobilita i pojem stabilizace je s adaptačním procesem zaměstnance úzce spjatý. Zahrnuje vzájemná očekávání obou zúčastněných stran. U zaměstnavatele z hlediska přispění zaměstnance svým úsilím, schopnostmi a dovednostmi do pracovního procesu a také zachováním loajality. Zaměstnanec pak očekává zejména poskytnutí pocitu jistoty, možnost seberealizace, další odborný rozvoj, případně posun v jeho kariéře. (7)

K důležitému předpokladu stabilizace patří dodržení psychologické smlouvy – kontraktu mezi zaměstnancem a organizací. Na rozdíl od pracovní smlouvy není písemný a mnohdy ani uvedenými stranami dostatečně vyřčený. A i když plný soulad je většinou nedosažitelný, je třeba, aby v očekávání jednotlivých stran nedocházelo k takovým rozdílům, které mohou časem vyústit až k celkové nespokojenosti a poklesu důvěry jedné ze stran. (7)

Ze strany organizace dochází nejčastěji k porušení psychologické smlouvy z důvodu rozdílu mezi slíbeným a reálným platem, z důvodu slíbeného, ale neuskutečněného kariérového postupu nebo tréninku či jiného vzdělávacího programu, nedostatku informací, pravomocí, pracovní jistoty a z mnoha dalších. Pracovník porušuje smlouvu zejména z důvodu snížení svého pracovního tempa a úsilí. (7)

Ať už je nespokojenost na té či oné straně, vždy je důležité, aby byly příčiny analyzovány, strany si dokázaly naslouchat a udržovat mezi sebou dostatečnou komunikaci včetně poskytnutí si zpětné vazby. Ze strany organizace zde zastává důležitou roli přímý nadřízený pracovníka, protože on je ten, kdo je nebo by měl být s pracovníkem v blízkém kontaktu a je z velké míry zodpovědný za jeho stabilizaci a za řízení souladu mezi jeho osobou a prací.

## 2.4 Fluktuace pracovníků

Sociální mobilita, která vzniká mezi určitou organizací a jinou společenskou institucí se nazývá fluktuace. Pojem fluktuace značí jinými slovy výkyv, kolísání, změnu zaměstnání, v našem případě nejlépe odchod pracovníka z organizace.

V chodu organizace je určitá forma fluktuace její nedílnou součástí. Jedná se např. o ukončení určitého výrobního programu, zavedení nových technologií nebo odchod do důchodu či na mateřskou dovolenou. Vedle těchto forem ale existují formy fluktuace, jejichž příčinou je nespokojenost pracovníků. Právě rozbořem těchto forem se zabývají personalisté, případně přizvaní externí odborníci. Způsobují totiž zaměstnavateli ztráty v podobě narušení plynulého chodu práce a řízení, narušení vztahů na pracovišti, snížení produktivity práce, zvýšení nákladů na přijímání nových zaměstnanců apod. A i když příchod nových pracovníků může vnést do organizace svěží vítr v podobě nových podnětů a zkušeností, finanční ztráta za jednoho kvalitního, výkonného a dlouholetého zaměstnance je na misce vah silně převažující. (9)

Jak tedy fluktuace s adaptačním procesem souvisí? Účelem řízené adaptace je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců. V prvním roce od nástupu zaměstnance do pracovního poměru bývá míra fluktuace nejvyšší. Tuto míru lze ovlivnit již při výběrovém řízení, a to získáním kvalifikovaného a motivovaného zaměstnance, ale velkou měrou právě také správně nastaveným adaptačním procesem. (11)

Nejjednodušší rozbor fluktuace se provádí srovnáním příchodů a odchodů pracovníků v průběhu daného období. Míra fluktuace procentuelně tak lze vypočítat následovně:

Celkový počet rozvázaných prac. poměrů ve zvoleném období x 100

---

Průměrný počet zaměstnanců ve zvoleném daném období

Až ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance je mnohdy varovným signálem selhání adaptačního procesu a znamená pro zaměstnavatele nemalé finanční náklady, které se odráží zejména:

- v náboru náhradních pracovníků a jejich uvedení do organizace;
- v dočasném pokrytí práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno;
- v kontrole nového pracovníka a napravování jeho chyb;
- v rozdílu mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd / platů a zaměstnaneckých výhod.

(3)

Abychom tyto náklady omezili, vyplatí se věnovat adaptaci pracovníků zvýšenou pozornost. Proto je důležité míru fluktuace pravidelně sledovat, přesně identifikovat a včas provádět prevenci.

(10)

### 3 ADAPTAČNÍ PROCES JAKO SOUČÁST ŘLZ

Mezi rozhodnutím o přijetí nového pracovníka a jeho nástupem nastává období, kdy je možno začít s organizováním vlastního adaptačního procesu. Nástup nového pracovníka je spjat také s úkony, které personální úsek provádí bezprostředně v den jeho prvního příchodu do práce (např. podpis pracovní smlouvy, mzdové ujednání atd.). Tyto činnosti ale považují za samostatnou oblast týkající se přijímání nových pracovníků a tudíž se jim ve své práci nebudou podrobněji věnovat. V následující kapitole se tedy více rozepíšu o samotném pojmu, jeho postavení v systému ŘLZ, cílech, přínosu zaměstnavateli a samotnému zaměstnanci, úloze personálních a vedoucích pracovníků v rámci AP a v neposlední řadě také o zakotvení adaptačního procesu v písemných předpisech organizace.

#### 3.1 Pojem adaptační proces

Počet zaměstnanců, ukazatele jejich kvalifikace a výkonnosti, stejně jako užitek vložené investice z toho pro podnik plynoucí jsou tvrdé faktory, jejichž vyvážení s faktory měkkými je optimálním přístupem vedoucím ke strategickému řízení lidských zdrojů. Rozvíjení měkkých faktorů, které jsou založeny na komunikaci, lidských vztazích nebo začlenění zaměstnanců do rozhodování by pak mělo vést k tomu, aby byli zaměstnanci patřičně začlenění do adaptačních a vzdělávacích aktivit. (5)

Začlenění nového pracovníka do adaptace začíná již v době, kdy byl jako uchazeč vybrán a akceptoval pracovní nabídku a pokračuje po řadu týdnů či měsíců po jeho nástupu. Výsledkem je jeho adaptovanost, tzn. že zvládá plnit požadované pracovní úkoly a začlenil se do svého pracovního kolektivu. (1, 6)



Adaptační proces je v literatuře také označován za orientaci nově přijatých zaměstnanců a můžeme ho rozdělit do dvou rovin - rovinu pracovní adaptace a rovinu sociální adaptace. Úspěch spočívá ve správném a cílevědomém zvládnutí obou těchto rovin adaptace a úkolem personalistů a vedoucího managementu je v jejich průběhu nastavit taková opatření, zejména formou kontaktu s pracovníkem a dostatečným objasněním činností, která vytvoří a posílí v pracovníkovi pocit, že do organizace patří, stal se jejím právoplatným členem a své pracovní úkoly zvládá a plní dle stanovených požadavků. (8)

a) Pracovní adaptace

Proces pracovní adaptace závisí zejména na kvalitním zvládnutí pracovních úkolů a jeho pracovním zařazením. Zaměřuje se také na přípravu a samotné vzdělávání zaměstnanců. Průběh pracovní adaptace se může potýkat s různými problémy jako např. že pracovníkova odbornost a předešlé zkušenosti jsou nedostatečné, představy a možné perspektivy se neshodují s očekáváním pracovníka, nebo se dostávají do rozporu se skutečností. (9)

b) Sociální adaptace

Proces sociální adaptace spočívá v zařazení pracovníka do struktury sociálních vztahů. Ač probíhá tato rovina adaptace ve větší míře spontánně formou každodenního styku, je třeba vzít v potaz již u pracovní adaptace zmíněnou dosavadní osobní zkušenost pracovníka, jeho představy, postoje a názory a také případnou zdrženlivost, či dokonce lhostejnost již vytvořené pracovní skupiny, do které se má nový pracovník začlenit. To vše může vést od ztráty motivace, přes následný únik od svých pracovních úkolů, až k případnému odchodu z organizace. (9)

I když se v diplomové práci nejvíce zaměřím na nově přijaté pracovníky, ráda bych uvedla, že některé organizace adaptaci využívají i v situacích, týkajících se přechodu pracovníka na jinou pracovní pozici, zejména s rozlišným obsahem práce, pracovním nebo sociálním prostředím nebo v případě, že byl pracovník dlouhodobě mimo výkon své práce, např. ženy po mateřské dovolené, pracovníci na zahraničních stážích apod. (1)

### **3.2 Postavení AP v systému ŘLZ**

Adaptační proces bývá často opomíjenou oblastí řízení, ačkoliv se jedná o oblast, která je stejně důležitá jako samotné získávání a výběr pracovníků. Adaptace pracovníků má značný vzdělávací aspekt, díky němuž bývá v organizacích často zařazována do systému vzdělávání pracovníků. Pro lepší přehlednost znázorňuji postavení adaptace v rámci řízení lidských zdrojů na obrázku č. 1. (1)

Komentář k obrázku: Schéma zachycuje adaptační proces jako jednu z personálních činností a vytvořila jsem ho na základě prostudované literatury a znalostí získaných v průběhu mého pracovního působení na pozici personalistky. Pro lepší identifikaci je vyznačen na rozdíl od ostatních žlutě vyznačených činností tvořících systém řízení lidských zdrojů v červeném oválu.



Obr. 1 Postavení AP v systému ŘLZ.

### 3.3 Cíle a přínos AP

Hlavním cílem řízené adaptace je, aby se pracovník co nejrychleji zařadil do organizace a svého kolektivu a to tak, aby mohl v plné míře uplatnit své doposud získané znalosti, dovednosti a dosažené zkušenosti. Neméně důležitá je pro pracovníka orientace v uspořádání a chodu organizace a ztotožnění se s jejími cíli. (11)

Dle Armstronga (2010) má uvádění nových pracovníků do organizace následující čtyři cíle:

- překonat počáteční pro pracovníka neznámou a novou fázi;
- nastavit v uvažování nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku sloužící k upevnění jeho stabilizace;
- dosáhnout co nejrychlejšího žádoucího pracovního výkonu;
- snížit pravděpodobnost fluktuace pracovníka. (3)

Smyslem celého adaptačního procesu je tedy formou osvojení si specifických znalostí a dovedností zkrátit dobu, kdy pracovník nemůže podat stoprocentní výkon kvůli nedostatečným znalostem pracovního prostředí a daných postupů. Cílený adaptační proces pak přináší vyšší spokojenost oběma stranám pracovního vztahu. (1)

Ze strany zaměstnavatele se jedná o přínos v minimalizaci rizika fluktuace kvalitních pracovníků a opakovaného výběru pracovníka, v rychlém začlenění nového pracovníka do prostředí jeho podnikání a s tím spojené rychlé nastolení očekávaných přínosů a výsledků. Pracovník má díky řízené adaptaci možnost stát se loajálním, stabilním, využívat svůj potenciál, díky němuž může zaměstnavatel získat cenné nápady a postřehy od člověka, který se na dané pracovní pozici dívá na firmu novými očima. Neméně podstatným přínosem pro zaměstnavatele je také zpětná vazba, kterou dostává od pracovníka prostřednictvím hodnocení adaptace. (3)

Důležitost a přínos adaptace pro zaměstnance spočívá v tom, že mu adaptační proces napomáhá překonat neznámou počáteční fázi na základě poskytnutí základních informací o pracovních podmínkách a zvyklostech a tím vytváří u nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku, zvyšuje jeho stabilizaci a pomáhá mu dosáhnout žadoucího pracovního výkonu v co nejkratším možném čase po nástupu. Jednoduše řečeno nový zaměstnanec cítí, že se o něj firma zajímá, což v něm vytváří dostatečnou sebedůvěru, pozitivní naladění, motivuje ho a stimuluje k práci pro novou organizaci. (3; 12)

### **3.4 Úloha personalistů a vedoucích pracovníků v rámci AP**

Vzájemná spolupráce personalistů a vedoucích pracovníků by měla být při realizaci adaptačního procesu samozřejmostí. Jelikož podíl uvedených stran na předávání informací je v průběhu procesu rozdílný, uvádím ve dvou níže uvedených odstavcích jejich hlavní oblast působení.

Personalisté jsou povětšinou těmi vstupními branami k prvnímu kontaktu s novým pracovníkem. Udržují s ním kontakt ještě před nástupem do firmy, informují recepční službu o jejich příchodu a o tom, aby jim věnovala potřebnou péči a následně je také doprovází na příslušná pracoviště. Z hlediska předávání informací mají největší podíl zejména při počáteční fázi adaptace, kdy seznamují pracovníka na základě vypracovaného programu k adaptaci s obsahem, časovým plánem, předávají mu příslušné písemné a další materiály. Následně působí personalisté už spíše jako koordinační, metodicky řídicí a kontrolní pracovníci, kteří v souvislosti s průběhem a hodnocením adaptačního procesu poskytují potřebné informace a podklady vedoucím pracovníkům. (1; 6)

Vedoucí pracovníci nesou rozhodující podíl při seznamování pracovníka s pracovním prostředím a pracovní pozicí. Na základě jimi zpracovaných individuálních plánů řídí a kontrolují obsah adaptace a stanoveného adaptačního programu, řeší běžné problémy v průběhu adaptace, s čímž jim také pomáhají spolupracovníci nového pracovníka. V neposlední řadě vyhodnocují integraci pracovníka do pracovního týmu a účinnost celé adaptace. Na základě zpětných vazeb od pracovníka rozhodují o jeho uplatnění a celkové adaptovanosti. (1; 6)

Díky výše uvedenému výčtu můžeme vidět, že součinnost personalistů a vedoucích pracovníků je důležitá nejen z důvodu kvalitního začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí, kolektivu a činnosti, ale následně také kvůli výměně a vzájemnému předávání si informací, které jsou využitelné pro další rozvoj, kariérový růst a vzdělávání nového pracovníka. K tomu jim také napomáhá hodnocení adaptačního procesu, kterým se budu zabývat v kapitole 4.

### **3.5 Písemná úprava adaptačního procesu**

Navážu-li na předcházející podkapitolu, úlohou personalistů je také podílet se na zapracování AP do podnikové směrnice, případně jiného písemného dokumentu, který je součástí organizačních předpisů podniku. Vydání směrnice je zaštitěno převážně manažerem, pod kterého proces spadá, v případě AP jde o personálního ředitele, a je účinný zejména z důvodu písemné formy. Díky ní se promítnou na papír účel, principy, zásady, adaptační program a metodické pomůcky (dotazník, harmonogramy, záznamové listy). Zaměstnanci, kteří proces v rámci svých pracovních povinností uplatňují, tak mají vše zásadní shrnuto v jednom dokumentu a v případě potřeby připraveno k aktivnímu používání. (13)

## 4 FÁZE, HODNOCENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI AP

Vlastní obsah adaptačního procesu popíšu v této kapitole. U každé činnosti, kterou vykonáváme, tím spíše u pracovního procesu, je důležité si vše s rozvahou naplánovat. Tudíž se v prvních podkapitolách budu zabývat plánem adaptace a s tím spojenými jednotlivými fázemi adaptačního procesu. V těch dalších se potom budu věnovat hodnocení a vyhodnocení adaptace a upozorním také na vzdělávací aktivity vyplývající na základě hodnocení z účinně nastaveného adaptačního procesu.

### 4.1 Adaptační plán

Celý adaptační proces je důležité dobře promyslet a naplánovat. Vždy záleží na konkrétním pracovním zařazení nového pracovníka a dle toho je třeba také přizpůsobit předání obecných informací a dokumentů. Časové rozmezí plánu v jednotlivých fázích tak může trvat několik dní až týdnů, příp. měsíců. Optimálnímu rozvržení je proto velmi důležité věnovat dostatečnou pozornost, abychom se vyvarovali možnému zahlcení pracovníka novými informacemi, případně neopomněli některé informace pracovníkovi sdělit. (7; 10)

Plán adaptace je dobré pracovníkovi představit v průběhu prvního dne a doplnit předáním tištěného, přehledného programu. S tímto sestaveným programem je důležité pracovníka dostatečně seznámit, aby bylo možno vzájemně doladit případné nesrovnalosti. V adaptačním programu by tak neměl chybět termín, časový a obsahový harmonogram, cíl, měla by být také uvedena zodpovědná osoba, na kterou se může pracovník v jeho průběhu obrátit. Stanoven by měl být i způsob průběžného hodnocení a vyhodnocení, na jehož

základě je možno upozornit na vzdělávací aktivity potřebné pro další rozvoj pracovních schopností a dovedností pracovníka. (7; 10)

#### 4.2 Jednotlivé fáze adaptačního procesu

Plán adaptace je možno rozdělit na jednotlivé fáze, jinými slovy strukturu řízeného adaptačního procesu. Zdroje uvádí převážně tři fáze, z nichž první zahrnuje uvedení pracovníka do organizace, jeho seznámení s organizací – celopodnikovou orientaci, druhá fáze se týká uvedení pracovníka do útvaru, seznámení se s tímto útvarem – útvarová, týmová orientace a poslední fáze obsahuje seznámení s konkrétním pracovním místem, jeho zařazení na pracoviště – orientace na konkrétní pracovní místo a výkon. V následujících odstavcích se jim budu věnovat podrobněji.

##### a) Seznámení pracovníka s organizací

Aby se pocity nového pracovníka nemusely blížit cizinci ztracenému ve velkoměstě, je třeba kvalitně provést první fázi adaptačního procesu. Už samotné vědomí, že je nový pracovník očekáván a pracovníci recepcy jsou seznámeni s jeho nástupem, vytváří zdravou kulturu dané organizace. Vyvolaný první dojem zůstává v novém pracovníkovi dlouho a v případě špatného dojmu zaměstnavatel jeho následky mnohdy obtížně mění.

Seznámení pracovníka s organizací zprostředkovává pracovníkovi všeobecné informace a je společná pro všechny pracovníky organizace bez ohledu, na které pracovní místo nastupují. Celopodnikové seznámení je prováděno převážně personálním útvarem a měla by se při něm prolínat jak písemná, tak i ústní forma, aby mohly být zodpovězeny případné dotazy nového pracovníka. Podporou verbální formy bývá u některých podniků zpracovaný a tištěný informační



balíček. Tato příručka pro nové zaměstnance obsahuje nejdůležitější informace, které bude pracovník v prvních dnech, ale i v průběhu svého působení v organizaci využívat a výhodou je, že se k nim může dle vlastní potřeby kdykoliv vrátit. (1; 7)

Pro lepší přehlednost uvádím vzorové uspořádání informačního, orientačního balíčku. Jeho obsah může vypadat následovně:

- stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení;
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění;
- odměňování – mzdové / platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky;
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;
- udělování volna;
- podniková pravidla;
- disciplinární postupy;
- postupy pro přiznávání kvalifikace;
- postup při stížnostech;
- postup při povyšování pracovníků;
- odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů;
- možnosti vzdělávání a výcviku;
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- zdravotní péče a první pomoc;
- možnosti stravování a občerstvení;
- sociální program a péče o pracovníky;
- pravidla pro telefonování a korespondování;
- pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu);
- cestovné a diety. (3)

Balíček může být samozřejmě rozšířen dle velikosti a potřeb dané organizace nebo naopak v případě menších firem zúžen jen na jednoduchý přehled uvedených informací. Nejen obsah, ale také poutavá grafická úprava doplněná o fotografie, obrázky, grafy a schémata by měla usnadnit pracovníkům počáteční orientaci v novém prostředí a utřídit množství předaných informací.

b) Seznámení pracovníka s útvarem

Po dokončení seznámení se s organizací následuje uvedení pracovníka na jeho pracoviště a představení jej vedoucímu pracovníkovi útvaru. Ten by měl zabezpečit sociální adaptaci, tj. počáteční seznámení s celým pracovištěm, bezprostředním nadřízeným a případnými spolupracovníky. Některé organizace využívají pro podrobnější orientaci tzv. mentorů, kteří se nového kolegy ujmou, poskytují mu rady a podporu a věnují se mu v průběhu absolvování celé této fáze adaptačního procesu.

Obsahem této fáze je seznámení pracovníka s různými detaily a zvláštnostmi, jimiž se daný útvar vyznačuje. Jedná se zejména o seznámení se s tím, jak jejich pracoviště vypadá, kde se nachází vchody, východy, umývárny, místnosti sloužící k občerstvení, dále pak poskytnutí informací ohledně pracovních podmínek, zvyklostí a bezpečnostních pravidel a v neposlední řadě, jak už jsem uvedla výše, také představení kolegů z útvaru. (1; 3)

Narozdíl od celopodnikového seznámení už nejsou informace této fáze adaptačního procesu společné pro všechny pracovníky, ale jsou individuální dle pracovního místa v daném útvaru. O to důležitější je jim věnovat dostatečnou pozornost, protože jde o navázání kontaktu s lidmi, se kterými bude nový pracovník denně spolupracovat.

c) Seznámení pracovníka s pracovním místem

Obsah třetí fáze se dle některých zdrojů prolíná s fází druhou. Z pohledu nového pracovníka se jedná o zcela obsahově diferencovanou část odvíjející se od charakteru a obsahu dané pracovní činnosti. Obyčejně bývá v rukou přímého nadřízeného, případně již zmíněného mentora, kteří si mohou pro lepší přehlednost svou i nového pracovníka zpracovat individuální plán adaptace (2).

Seznámení s pracovním místem v sobě skýtá především seznámení nového pracovníka s pracovní náplní, povinnostmi, odpovědnostmi a pravomocemi, se zvýšením zainteresovanosti pracovníka na práci, podáním informací týkajících se norem výkonu a očekávaného chování, předání podkladů a pomůcek potřebných pro jeho práci atd. Důležitou, ovšem často opomíjenou oblastí je informování nového pracovníka o možnostech vzdělávání a kariérního růstu, které mu je organizace schopna výhledově poskytnout. Oboustranné upřesnění očekávání a záměrů do budoucna tak patří k nejdůležitějším nástrojům pracovní i sociální adaptace a má pro pracovníka velký motivační náboj, který hraje velkou roli ve stabilizaci daného pracovníka v organizaci. (3; 10; 11)

V případě, že činnosti pracovní pozice nového pracovníka přímo navazují na jiné pracovní útvary, je vhodné neopomenout začlenit v rámci této, případně druhé fáze (záleží to přímo na charakteru propojení jednotlivých činností) tzv. „princip rotace“. V jejím průběhu tak dojde k seznámení se s činnostmi útvarů, se kterými bude nový pracovník v budoucnu spolupracovat. Cílem této vnitřní mobility je komplexní poznání pracovních postupů a úkolů v jejich celkové provázanosti a také zvýšení flexibility pracovníků. I zde je potřeba vše promyšleně naplánovat, zvláště z hlediska času a vytíženosti pracovníků daných útvarů. (7; 12)

### 4.3 Charakteristika hodnocení AP

V nadcházejícím textu se pokusím blíže charakterizovat samotné hodnocení, uvedu jeho účinnost, cíle, smysl a úskalí a popíšu jeden z modelů hodnocení, z něhož budu vycházet při stanovování účinnosti adaptačního programu v praktické části této práce.

Význam slova hodnocení můžeme definovat jako posouzení určitého jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti. V případě hodnocení druhé člověka se jedná o posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k dané situaci, činnosti nebo vzhledem k druhým lidem. Pomocí hodnocení poznáváme skutečnosti a zjišťujeme, zda posuzovaný stav je či není ve shodě s předem vytčeným cílem. (9)

Hodnocení pracovníků využíváme z mnoha důvodů. Nejčastější situace pro hodnocení pracovníků nastávají při a po zapracování nového pracovníka, z důvodu zjištění výkonnosti pracovníka, z důvodů organizačních změn, motivace apod. Správně nastavené a prováděné hodnocení tak může být cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, jejich kariérový růst, motivaci i odměňování. (12; 14)

Zpětnovazební, ať už písemná, či ústní forma v rámci hodnocení adaptace nového zaměstnance patří k nejdůležitějším nástrojům adaptačního procesu. Hodnocení by mělo probíhat pravidelně, nejlépe po absolvování každé fáze adaptace. Pracovníci jsou při něm zpravidla hodnoceni podobně jako při ročním hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení adaptace by mělo být navíc zaměřeno na zjištění, zda a jak pracovník zvládá požadované dovednosti a s čím by mu organizace při jeho zapracování na novou pracovní pozici mohla ještě pomoci. Je důležité, aby se na straně nového pracovníka zbytečně nekumulovaly nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění

týkající se výkonu jeho pozice nebo očekávání ze strany organizace. Nejčastěji volenými metodami jsou v případě hodnocení adaptačního procesu, případně konkrétního programu standardizované dotazníky a průběžné rozhovory s novými pracovníky. (7; 10; 20)

Vyvrcholením těchto rozhovorů a dotazníků je na konci adaptačního období zhodnocení adaptovanosti pracovníka. Ta se projevuje v zásadě dvěma směry – jako výkonnost a jako pracovní spokojenost. Měla by také zjistit možnosti dalšího rozvoje nového pracovníka a to zejména z hlediska začlenění potřebných vzdělávacích aktivit směřujících k jeho dalšímu kariérovému růstu. Závěrečné zhodnocení se stává dobrou základnou pro vyhodnocování účinnosti adaptačního procesu. Personálnímu útvaru poskytuje také informace a zkušenosti použitelné při vytváření dalších adaptačních programů, případně ke zdokonalování těch stávajících. (10)

#### **4.4 Účinnost a smysl hodnocení AP**

Hodnocení patří často k nejméně milovaným aktivitám. Bývá považováno za nutné zlo, které nepřináší ten správný efekt. Účinné hodnocení by mělo mít podporu managementu, být v souladu s firemní kulturou, podporovat cíle organizace a odpovídat jejím potřebám. Důležité je, aby bylo akceptované pracovníky, administrativně nenáročné, hodnotící a rozvíjející, nepřetržité a zejména, aby bylo pravidelně vyhodnocováno, bylo tzv. „stále živé“. (18)

Cílem hodnocení nastaveného v rámci AP je pomocí zpětné vazby ověřit průběh adaptace nového pracovníka, posoudit, zda bylo hodnocení správně obsahově a časově nastaveno a zda byly v jeho průběhu zvoleny vhodné metody a postupy. Hodnocení ale má řadu dalších funkcí a podává další důležité informace:

a) Z hlediska adaptačního programu:

- zda jsou plněny stanovené cíle programu;
- zda byl program dobře nastaven a byl funkční;
- pokud nebyl, v čem spočívaly jeho slabé stránky;
- zda jsou uspokojovány stanovené vzdělávací aktivity;
- jak má být pokračováno dál apod. (15)

b) Z hlediska účastníků adaptačního programu:

- podává obraz o výsledcích a perspektivách pracovníka;
- poskytuje zpětnou vazbu podřízenému o tom, jak vidí vedoucí pracovník jeho práci;
- přispívá k osobnímu rozvoji a zvýšenému úsilí pracovníka;
- dává prostor pro aktivní účast pracovníka - řízení podle cílů (MBO, Management by objectives), kdy nadřízený stanovuje společně s pracovníkem cíle na nastávající období, pracovník usiluje o jejich plnění a po uplynutí období se porovnávají dosažené výsledky a určují cíle další. (9; 14)

Smyslem hodnocení je tedy jednoduše řečeno zjištění, zda výkon a chování nového pracovníka odpovídají očekáváním, které vedou k naplnění cíle adaptačního procesu, respektive programu, tj. mít adaptovaného pracovníka. (18)

Jak poznamenali Reid a kol (2004): „*Čím více péče se bude věnovat posuzování potřeb a čím preciznější budou cíle, tím větší bude pravděpodobnost efektivního vyhodnocování*“. (3, s. 510)

#### 4.5 Úskalí hodnocení AP

Podle výše popsaných skutečností je hodnocení pro adaptační proces jednoznačným přínosem. Stále bohužel bývá u manažerů často považováno za ztrátu času, manažeři ho provádí formálně, nedostatečně nebo je úplně opomíjí s tím, že pracovníkovi vytýkají nedostatky v průběhu práce. (20)

Bariéry a různá úskalí hodnocení se mohou objevit v případě, že nejsou dodržovány zásady uvedené v kapitole výše a také z důvodu následujících skutečností:

- nejsou jasně stanoveny cíle procesu a není proto možné hodnotit, zda jsou účelné;
- hodnotící pracovníci nemají přesnou představu, jak by mělo hodnocení probíhat a chybí jim informace, k čemu by mohly získané informace sloužit;
- hodnocení procesu je časově náročné;
- hodnocení proběhne, ale se získanými informacemi se nepracuje, případně jsou chybně interpretovány;
- hodnotící pracovníci se obávají negativního hodnocení a nepopulárních rozhodnutí. (15; 18)

Hodnocení by se rovněž mělo vyvarovat extrémů v podobě nadměrného sledování pracovníků, což může vést k poklesu motivace, nebo naopak nedostatečné pozornosti věnované sledování výkonu a zpětné vazbě. Pracovník pak může získat dojem, že nadřízený o jejich práci nestojí. V dnešní době, kdy věnujeme tolik pozornosti inventarizaci a opečovávání materiálních hodnot, bychom se měli čas od času zamyslet nad tím, zda bychom nemohli alespoň stejnou péči věnovat hodnotám lidským. (16; 20)

#### 4.6 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model hodnocení

Pro hodnocení vzdělávání a jeho programů je využíváno různých modelů, které se zabývají výsledky získanými během realizace programu a to zejména pro jeho korekci, případně korekci celého procesu. Modely jsou zpravidla tvořeny soustavou několika následných kroků či stupňů, jedná se například o model Davida Simmondse, který navrhl vyhodnocování vzdělávání sestávající ze tří kroků nebo model Hamblina, který definoval pětiúrovňový model vyhodnocování. Úlohou modelů je zejména poukázat na postup, který vede k lepšímu dosažení cílů a k zajištění uskutečňování vize podniku za pomoci efektivního rozvoje lidského kapitálu. Jelikož součástí adaptačního procesu je většinou konkrétní program, který je také založen na vzdělávacím - rozvojovém principu, naskýtá se možnost vyhodnotit jeho účinnost dle nejčastěji využívaného, tzv. Kirkpatrickova čtyřúrovňového, modelu hodnocení vzdělávání (autor Donald Kirkpatrick, 1994). (15, 19)

Uvedený model má původ v podnikové praxi a již jeho pojmenování napovídá, že využívá zjišťování informací na čtyřech úrovních hodnocení, které nyní rozvedu podrobněji. Začíná se na první úrovni a poté se postupuje po dalších třech úrovních, kdy informace na položenou otázku z předešlé úrovně slouží jako základ hodnocení úrovně vyšší. Model lze modifikovat na různá prostředí, čehož využijí a jednotlivé otázky přizpůsobím adaptaci nového pracovníka.

1. úroveň: REAKCE. Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci reagují na adaptační program. Otázka: „Líbil se program účastníkům? Byli spokojeni s jeho průběhem, obsahovým nastavením?“ Odpověď lze zjistit pomocí následujících nástrojů - dotazníků, mikrobiagnóz a rozhovorů s účastníky adaptačního programu.



2. úroveň: UČENÍ. Zjišťujeme, do jaké míry byly splněny cíle učení. Sledujeme konkrétní výstup z aktivity a pokládáme otázky typu: „Dosáhli pracovníci v rámci adaptačního programu požadovaných cílů? Získali potřebné dovednosti?“ Zjištění můžeme provést pomocí těchto metod - test, dotazování, zkouška, řešení úkolů, simulace, řešení případové situace, zhotovení výrobku, pozorování atd.
3. úroveň: CHOVÁNÍ. Na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se při návratu nových pracovníků na pracoviště změnilo jejich chování. Otázka zní: „Použili účastníci adaptačního programu naučené v rámci své pracovní činnosti na svém pracovišti?“ Využít můžeme pozorování, rozhovoru, analýzy písemných podkladů, fotodokumentace, videonahrávek, hodnocení výkonu, analýza hodnotících zpráv.
4. úroveň: VÝSLEDKY. Jde o poslední úroveň hodnocení, která nám poskytuje informace k posouzení prospěšnosti programu. Pokládáme si tedy otázky: „Došlo k požadované změně? Byl adaptační program účinný? Jsou účastníci programu adaptovaní na novou pracovní pozici?“ Využíváme pozorování, analýzy písemných materiálů, údajů a statistických podkladů o práci organizace. Hodnocení výsledků je samozřejmě snadnější, pokud je lze kvantifikovat. Míru přínosu je však někdy obtížné prokázat. (3; 15)

Ale jak uvádí Kirkpatrick: „*Bud'te spokojeni alespoň s určitými známkami pozitivního dopadu, protože jasné důkazy je obvykle nemožné získat*“. (3, s. 509)

#### 4.7 Vzdělávání pracovníků na základě AP

Vzdělávací aktivity formují pracovní schopnosti, prohlubují a rozšiřují kvalifikaci. Z toho důvodu je třeba nové pracovníky začít zapojovat do vzdělávacích aktivit již v průběhu adaptačního procesu, přinejmenším tyto aktivity při závěrečném zhodnocení celé adaptace alespoň cíleně stanovit. Ke vzdělávání pracovníka tak může dojít v průběhu adaptačního procesu formou informačních kurzů, následně při výkonu práce na pracovišti a také absolvováním různých odborných kurzů mimo pracoviště.

##### a) Informační kurzy

Adaptační proces může zefektivnit organizování formálních informačních vzdělávacích kurzů. Jde o možnost poskytnout novým pracovníkům podrobnější informace ohledně organizace, jejich výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách. Pořádání těchto informačních kurzů je ideální v případě nábory většího počtu pracovníků. Ne vždy je ale počet nových pracovníků dostatečný, tehdy je třeba kurzy odložit do doby, až se počet nových pracovníků navýší. Uskutečnění by ale mělo proběhnout co nejdříve od jejich nástupu do zaměstnání, aby nedošlo k informační blokaci, kdy by se mohla vyskytnout situace, při níž by noví pracovníci měli být s informacemi již ztotožnění a využívat jich při své činnosti a oni je vlastně doposud ještě ani nevyslechli. (3)

Při jednotlivých školeních se dle potřeb organizace mohou objevit informace týkající se organizačních cílů a vizí, prezentace vybraných manažerů ohledně práce jejich úseků, prezentace personálního úseku o pravidlech personálního řízení, o možnostech vzdělávání pracovníků, zdraví a bezpečnosti, procesu řízení

pracovního výkonu, pracovních podmínek, odměn a zaměstnaneckých výhod, zapojení odborů a jiné. (3; 10)

V žádném případě se nejedná o náhradu za neformální seznámení se s pracovištěm, kdy dochází k zařazení nových pracovníků mezi své kolegy. Jedná se o podporu, jejíž výhodou je uskutečnění např. ve školicím středisku organizace a tudíž zpestření předávaných informací formou videa a jiných vizuálních pomůcek a také možnost nácvičku nových postupů a v neposlední řadě navázání tolik důležitého osobního kontaktu s manažery firmy. (3)

b) Vzdělávání při výkonu práce na pracovišti

V případě vzdělávání na pracovišti je důležité za účelem konkretizování přípravy vzdělávacích aktivit nastavit plánovitý a systematický přístup, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání jak časem, tak financemi. Přístup by měl zahrnovat analýzu pracovního místa a dovedností a vstupní posouzení znalostí pracovníka. (3)

Pro vzdělávání na pracovišti můžeme využít samostatně řízené vzdělávání, e-learning a množství metod jako je instruktáž, koučink ze strany vedoucích týmů nebo vzdělavatelů, mentoring prostřednictvím určených spolupracovníků jako rádců, asistování, konzultace, pověření úkolem, rotaci práce nebo pravidelné pracovní porady. Tyto metody kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si pracovního jednání žádoucího u nového pracovníka. (1, 6, 17)

c) Odborné kurzy mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště mohou zabezpečovat jak personalisté na útvaru vzdělávání, tak pracovníci externích vzdělávacích a výcvikových zařízení. Stále více organizací ale využívá externích

vzdělavatelů před udržováním své vlastní skupiny vzdělavatelů. K používaným metodám patří například přednáška, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí nebo outdoor training. (1, 6, 17)

Odborné vzdělávací programy jsou zaměřeny spíše na získání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání technických pracovníků na středních a vedoucích pozicích. Do těchto kurzů bývají zařazeni také pracovníci, u kterých se počítá na základě jejich schopností a potenciálu s postupem na manažerské pozice. Tito adepti také absolvují pracovní rotaci v rámci organizace a mohou být pro ně zpracovány individuální plány adaptace. Jedná se o zvláštní formu adaptace nově přijatých pracovníků a je známá pod názvy „Program odborné přípravy manažerských rezerv“, „Talent management“ nebo „Management Trainees“. (2; 7)

Závěrem bych uvedla, že na adaptovanost pracovníka a jeho další rozvoj má výběr, začlenění a absolvování potřebných vzdělávacích aktivit velký vliv. Vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotním procesem, a ačkoliv tento proces není tématem práce, už při sestavování adaptačního procesu je, jak vidno, důležité na něj brát zřetel.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI PRAMET TOOLS

Adaptační proces patří k významným faktorům ovlivňujícím úspěch, konkurenceschopnost a prosperitu firmy. Prostřednictvím procesu adaptace se firma soustředí zejména na přizpůsobení se měnícím se, případně novým podmínkám a za pomoci stanovených postupů a metod se na základě připraveného adaptačního programu snaží působit na subjekt adaptace, nového pracovníka. Aby firma předcházela možným nástrahám v podobě fluktuace a nedostatečného výkonu, je dobré se věnovat jeho péči neustále. Nový pracovník prochází časově a obsahově různými fázemi adaptačního procesu, jejichž dosaženým výsledkem je míra jeho adaptovanosti. K vyhodnocení adaptovanosti nových pracovníků napomáhají průběžná hodnocení, která poskytují důležitou zpětnou vazbu, na jejímž základě je možno zkvalitňovat a upravovat adaptační proces a v případě potřeby poskytovat subjektům adaptace větší pozornost a péči v oblasti jejich dalšího rozvoje.

Ačkoliv jsou přínosy adaptace evidentní, nevěnuje se jí bohužel stále v personální práci mnohých organizací dostatečná pozornost. O to více chvályhodná je snaha těch organizací, které si výhodu začlenění adaptačního procesu do personálních činností uvědomují a využívají ji ve svůj finanční i konkurenční prospěch.

V praktické části diplomové práce se zaměřuji na problematiku adaptačního procesu v organizaci, která jeho realizaci do svých procesů řízení již začlenila. Cílem je posoudit účinnost adaptačního programu, který je realizován v rámci AP ve firmě Pramet Tools (dále PT). Proto se zaměřím na stručnou charakteristiku této firmy, popíšu současnou podobu adaptačního procesu ve firmě a také realizaci adaptačního programu. S použitím Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení vzdělávání posoudím u blíže

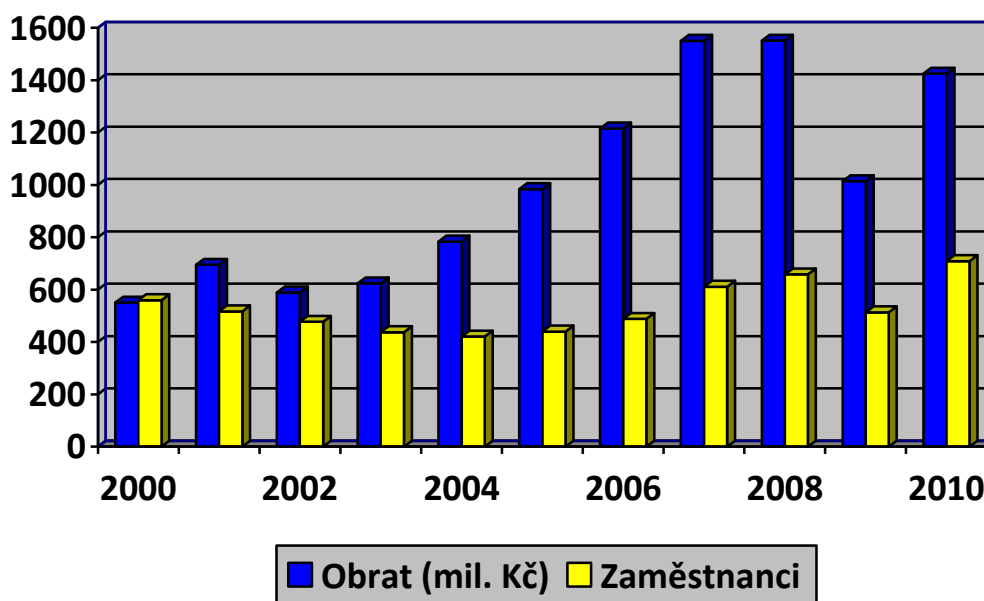
specifikované cílové skupiny účinnost tohoto programu. V kapitole „Shrnutí a diskuse“ následně shrnu získané výsledky hodnotícího posouzení.

### 5.1 Charakteristika společnosti Pramet Tools

Pramet Tools, s. r. o. je strojírenská společnost s dlouholetou historií. V současnosti patří PT k hlavním producentům výrobků práškové metalurgie, zaujímá vedoucí postavení v tomto oboru na trhu v České republice a kolem 50 % produkce exportuje do více než 30 zemí celého světa. Společnost se zabývá výrobou slinutých karbidů (slnutý karbid vzniká sloučením směsí kovových i nekovových prášků, které jsou spolu míchány, lisovány a spékány, čímž dochází k procesu slinutí). Firma je součástí švédské skupiny Seco Tools AB, čtvrtého největšího výrobce obráběcích nástrojů na světovém trhu. Pramet Tools je také držitelem certifikátu řízení jakosti a členem České společnosti pro jakost, Svazu výrobců náradí a měřidel, ECOFIRM a dalších společností a organizací. (21)

<b>Sídlo společnosti:</b>	Pramet Tools, s. r. o, Uničovská, Šumperk
<b>Majitel:</b>	Pramet Scandinavia, Fagersta, Švédsko 100 %
<b>Pobočky:</b>	Slovensko, Polsko, Německo, Itálie, Rusko, Maďarsko, Ukrajina, Brazílie, Indie, Čína
<b>Obrat 2010:</b>	1425 mil. Kč
<b>Počet zaměstnanců:</b>	709 k 31. 12. 2010

V grafu na obrázku č. 2 uvádím vývoj zaměstnanců a obratu ve firmě v letech 2000 – 2010.



Obr. 2 Vývoj obratu a zaměstnanosti v letech 2000 – 2010.

Z grafu lze vyčíst značný pohyb zaměstnanců v PT v posledních letech, více než polovina všech zaměstnanců je ve firmě méně než 5 let. Značný nárůst firmy v letech 2007 a 2008, omezený růst objemu prodeje v období ekonomické krize v roce 2009 a s tím spojené propouštění zaměstnanců, a pak následné navýšení objednávek během roku 2010 a s tím spojená potřeba opět navýšit stav o 196 zaměstnanců kladou zvýšené nároky na zabezpečení adaptačního procesu.

V roce 2008 představil management společnosti PT novou podnikovou strategii do roku 2012, s jejímž zněním byli seznámeni všichni zaměstnanci firmy. Strategie obsahuje aktivity, které by měly zvýšit kompetentnost, spokojenost, loajalitu a motivaci zaměstnanců. Podkladem pro zpracování byly mimo jiné také výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců, které mají vysokou vypovídací schopnost, zejména z důvodu splnění účasti pracovníků a 81% návratnosti dotazníků. Na základě individuálních rozhovorů a dotazníkového šetření vyplynulo, že Pramet Tools je vnímán jako stabilní podnik, naplňuje potřebu jistoty zaměstnanců do budoucnosti a vedení podniku



je důvěryhodné. Také loajalita pracovníků vůči společnosti je nadprůměrná, což dokládá fakt, že 79 % zaměstnanců by doporučilo práci v PT svým příbuzným.

Na kompetentních zaměstnancích je postavena také HR strategie. V akčním plánu HR strategie figuruje mimo jiné i aktivita „**Zlepšení adaptace nových zaměstnanců a zaměstnanců do dvou let od nástupu do pracovního poměru**“. Popis a analýzu celého adaptačního procesu provedu v samostatné podkapitole. Na základě dílčích projektů byl vypracován adaptační program, který je doprovázen cílenými pracovními hodnoceními a ukotven v interním předpisu. Pro vzdělávací účely Pramet Tools v roce 2005 vybudoval v hodnotě téměř 6 miliónů korun školící centrum o kapacitě 100 míst, které je také využíváno k adaptaci nových pracovníků (obr. 3).



*Obr. 3 Pramet Training Centre. (21)*

Plnění personální strategie a tudíž i činnosti spojené s adaptačním procesem mají na starosti zaměstnanci personálního úseku dle organizační struktury (viz Příloha č. 1) a popisu pracovních míst. Jedná se o personální ředitelku, asistentku personální ředitelky, personální manažerku, personalistku zajišťující osobní agendu, personalistku pro vzdělávání a pracovníky mzdové účtárny.

## **5.2 Průběh a cíle adaptačního procesu ve firmě**

K zavedení personální aktivity týkající se adaptačního procesu pro nové zaměstnance a pro zaměstnance do dvou let od nástupu

do pracovního poměru měla firma mnoho důvodů. Patřily k nim zvýšené výsledky zmetkovitosti, zvýšený ukazatel fluktuace a také nedostatečná pracovní adaptabilita u nových pracovníků. Řízení adaptace nových zaměstnanců bylo začleněno do systému ŘLZ (schéma viz Příloha č. 2). Byly nově stanoveny cíle, fáze, zavedeno hodnocení a tyto základní principy a postupy zakotveny v „Metodice k adaptačnímu procesu“ (viz Příloha č. 3), která je součástí interní směrnice k ŘLZ. V metodice jsou uvedeny také jednotlivé činnosti AP ve svých návaznostech a také z hlediska pravomoci a zodpovědnosti.

Obecným cílem adaptace ve firmě je zabezpečit co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti při výkonu své pracovní činnosti. Jak je uvedeno v „Metodice k AP“, správně nastavený AP tak následně přispěje k:

- poskytnutí zpětné vazby na správnost formy VŘ;
- nižším nákladům na vyhledávání nových pracovníků;
- nižší fluktuaci, zejména v počátcích od nástupu;
- vyšší spokojenosti obou stran pracovního vztahu;
- snazšímu zapojení nového pracovníka do pracovního týmu;
- rychlejšímu dosažení požadovaných pracovních výkonů;
- přesnějším sladění s firemní kulturou;
- využití zkušeností nového pracovníka z předcházejících zaměstnání. (22)

Tento cíl je naplňován pomocí specifických cílů, které v čase sledují jednotlivé fáze AP:

- Před nástupem

Cílem této fáze adaptace je v předstihu připravit podmínky a vybavení pro nástup nového zaměstnance. Výstupem této fáze

adaptačního procesu je, že nadřízený vypracuje „Popis pracovního místa“ nového zaměstnance.

- V den nástupu – personální úsek

Ve druhé fázi vyřizují pracovníci personálního úseku s novým pracovníkem pracovních-právních záležitostí (pracovní smlouva, případně další pracovních-právních dokumenty). Každý nový zaměstnanec obdrží plán adaptace, tištěnou příručku „Informační balíček pro zaměstnance Pramet Tools“ (obsah viz Příloha č. 4) včetně Etického kodexu. Na závěr této fáze personalista předá nového zaměstnance přímému nadřízenému.

- V den nástupu – pracoviště

Rozhodující podíl v této fázi adaptace mají nadřízení, případně spolupracovníci nového zaměstnance. Cílem této fáze je seznámit pracovníka s jeho pracovištěm, kolegy a pracovní náplní. Výstupem je předání Mzdového ujednání a Popisu pracovního místa novému pracovníkovi.

- Všeobecná adaptace (dále VA)

Za řízení a koordinaci VA je zodpovědný personální úsek ve spolupráci s přímým nadřízeným nového zaměstnance. Cílem je seznámení pracovníka s chodem celého podniku a zajištění celopodnikové orientace nového pracovníka. Nástrojem pro řízení VA je formulář "Plán všeobecné adaptace", který absolvují všichni noví zaměstnanci.

- Individuální adaptace (dále IA)

Rozsah i obsah je nastaven dle individuálních požadavků na danou pracovní pozici nového zaměstnance. Rozhodující podíl na IA má přímý nadřízený, který sestavuje a řídí celou IA nového zaměstnance. Přímý nadřízený, případně mentoři řídí a kontrolují adaptaci v souvislosti

s konkrétním pracovním místem. Cílem je seznámit pracovníka s jeho pracovní činností, povinnostmi, odpovědnostmi a požadovaným výkonem. Výstupem je "Plán IA".

- Výstupy z adaptace

Ve spolupráci s personálním oddělením provádí přímý nadřízený nového zaměstnance kontrolu a vyhodnocení adaptace. Cílem výstupů z adaptace je mít zhodnocený adaptační proces, adaptační program i pracovníka. Výstupem jsou oboustranná pracovní hodnocení, tzn. jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, kdy výsledkem je mimo jiné také rozhodnutí, zda zaměstnanec splňuje požadavky na danou pozici. Pracovní hodnocení se realizují před 3. měsícem, po 6. měsíci a následně po 1. roku pracovní činnosti (viz Příloha č. 5 a 6). V rámci tohoto hodnocení navrhne přímý nadřízený u pracovníků po zkušební době v případě potřeby zařazení do celopodnikového vzdělávání (jazykového, školení ze zákona, externích odborných kurzů atd.) dle aktuálního plánu vzdělávání.

Důležitým výstupem, který sleduje a napomáhá k plnění všech výše uvedených cílů je „Hodnocení adaptačního procesu“, které je sledováno managementem firmy pomocí dvou klíčových indikátorů v Balanced ScoreCard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku). Prvním je „Adaptation programme quality“, nebo-li „Kvalita adaptačního programu“, zahrnující 100% sledování hodnocení nových pracovníků po zkušební době a druhým indikátorem je „Fluctuation of employees“ – „Fluktuace pracovníků“. Oba ukazatele se analyzují čtvrtletně při konání pravidelných rozborů vedení firmy.

## 6 PODOBA A REALIZACE ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Jelikož adaptace je složitý a komplexní proces, na jehož průběhu se podílí mnozí pracovníci, zaměřím se v následující kapitole pouze na jednu část celého procesu, a to konkrétní adaptační program realizovaný v období od 1. května 2008 do 1. ledna 2010. Harmonogram adaptačního programu probíhal dle nástupu nových pracovníků do firmy v následujícím sledu.

Po nástupu nového pracovníka proběhl vždy **všeobecný adaptační program**, ve kterém byli pracovníci seznámeni s celopodnikovými informacemi. Všeobecný program byl realizován bezprostředně po prvním dni v práci. Pracovníci se seznámili prostřednictvím prezentací se základními údaji o firmě, s její historií i současností, výrobním programem, užitím výrobků, strategií, pracovní hygienou a absolvovali také exkurzi po firmě, tzv. „kolečko“, v rámci kterého se seznámili s výrobou, jednotlivými pracovními úseky, navštívili jídelnu, zasedací místnosti atd. Doba trvání uvedeného programu byla v souhrnu 3,5 hodiny.

Na všeobecný adaptační program navazoval **individuální adaptační program** každého pracovníka. Pracovníci byli dle jejich pracovního zařazení seznámeni s prezentacemi ohledně činnosti jednotlivých úseků, prezentací k týmové práci, výrobě – chybách a jejich následcích, se zajištěním kvality a s prezentací ukázek na zkušebně. Celý blok byl naplánován na 3 hodiny čistého času. Prezentace proběhly nejpozději do 1 měsíce od nástupu nového zaměstnance, pouze v případě nedostatečného množství nových pracovníků, např. ve slabých měsících nebo v měsících bez nově přijatých pracovníků byl stanoven termín dle domluvy s příslušnými vedoucími pracovníky. Každý pracovník také následně absolvoval individuální program sestavený přímým nadřízeným. Tento program svým rozsahem i obsahem odpovídal individuálním

potřebám konkrétní pracovní pozice nového pracovníka. Pracovníci se v jeho průběhu seznámili se svou pracovní činností, povinnostmi, odpovědnostmi a požadovaným výkonem.

Hodnocení adaptačního programu probíhalo na základě zpětných vazeb od účastníků, hodnocení jednotlivých pracovníků na základě hodnocení přímých nadřízených prostřednictvím „Pracovních hodnocení“ (dále PH). To se konalo ve třech termínech, do 3 měsíců od nástupu do pracovního poměru, po 6 měsících a po 1. roce pracovní činnosti. Pracovníci také hodnotili prezentace v rámci všeobecného a individuálního programu prostřednictvím „Dotazníků k akci“. Dalším zdrojem informací byly kvalifikační matice pracovníků a sledované ukazatele firmy. V tabulce č. 1 uvádím přehled jednotlivých zdrojů a jejich časové zařazení v průběhu programu. Data z těchto zdrojů následně využiji v samotné kapitole k hodnocení adaptačního programu.

*Tab. 1 Časový harmonogram zdrojů hodnocení.*

Zdroje	3 měsíce	6 měsíců	1 rok	po prezentaci
Pracovní hodnocení 1	X			
Pracovní hodnocení 2		X		
Pracovní hodnocení 3			X	
Dotazník k akci				X
Kvalifikační matice	po ukončení adaptačního programu			
Ukazatele firmy	sledovány čtvrtletně			

Účinnost adaptačního programu jsem sledovala na konkrétní skupině. Tuto cílovou skupinu tvořilo na počátku realizace programu 88 osob, tj. všichni nově přijatí pracovníci na dělnických a technicko-hospodářských pozicích, kteří nastoupili do pracovního poměru v období od 1. května 2008 do 1. ledna 2010. Jelikož adaptační program je sledován po dobu 1 roku, neabsolvovali ho všichni pracovníci cílové skupiny celý (ukončení pracovního poměru, odchod

na mateřskou dovolenou, dlouhodobá nemoc). Pro lepší přehled jsem rozdělila změnu stavu cílové skupiny dle absolvování jednotlivých zdrojů do tabulky č. 2.

*Tab. 2 Přehled změny stavu v cílové skupině.*

Zdroje	Počet pracovníků
Pracovní hodnocení 1	80
Pracovní hodnocení 2	68
Pracovní hodnocení 3	57
Dotazník ke všeobecným prezentacím	73
Dotazník k individuálním prezentacím	62
Kvalifikační matice	51
Ukazatele firmy	57

V tabulce č. 3 uvádím jako příklad přehled nově přijatých pracovníků ve dvou uvedených měsících. Tento seznam nových pracovníků jsem si zpracovala na celou cílovou skupinu pro lepší přehlednost a analýzu dat. Posloužil mi k přehlednějšímu utřídění potřebných informací a následně napomohl při vyhodnocení výsledků adaptačního programu. Pojmenování osob je fiktivní, aby byla zachována jejich anonymita.

*Tab. 3 Seznam nově přijatých pracovníků.*

PČ	Jméno	ND	ZD	Profese	Nadřízený	Odevzdání PH 1,2,3		
Květen - oběd 30. září, 1. listopadu a začátek května						17.10.	25.11.	30.5.
1	Paní Jarmila	1.5.	31.7.	Lisař	vedoucí lisovny	ANO	ANO	KPP
2	Paní Ivana			Zásobovač	vedoucí nákupu	ANO	ANO	ANO
3	Pan Martin			Kontrolor jakosti	vedoucí kontroly	ANO	ANO	ANO
4	Pan Ján			Referent obchodu	vedoucí obchodu	ANO	ANO	ANO
5	Slečna Eva	1.5.		Asistentka ředitele	vedoucí vývoje	ANO	ANO	ANO
6	Pan Jiří	2.5.	1.8.	Seřizovač	mistr	ANO	ANO	KPP
7	Pan Jiří	5.5.	4.8.	Brusič	mistr	KPP	KPP	KPP
8	Pan Martin			Provozní elektrikář	vedoucí výroby	ANO	ANO	KPP

9	Pan Rostislav			Brusič - seřizovač	mistr	ANO	ANO	<b>KPP</b>
10	Pan Jiří			Vedoucí účetnictví	ekon. ředitel	ANO	ANO	ANO
11	Pan Jaromír			Referent obchodu	vedoucí obchodu	ANO	ANO	ANO
12	Pan Martin			Referent obchodu	vedoucí obchodu	ANO	ANO	ANO
13	Paní Olga	5.5.		Referent obchodu	vedoucí obchodu	ANO	<b>KPP</b>	<b>KPP</b>
14	Paní Markéta	7.5.	6.8.	Kontrolor	vedoucí výroby	<b>KPP</b>	<b>KPP</b>	<b>KPP</b>
15	Pan David	7.5.		Soustružník	mistr	ANO	ANO	ANO
16	Pan Daniel	12.5.	11.8.	Vedoucí prodeje	ředitel Tváření	ANO	ANO	<b>KPP</b>
17	Pan Ladislav	20.5.	19.8.	Práškový metalurg	mistr	ANO	ANO	ANO

**Červen - obeslat 30. září, 3. prosince a začátek června****17.10. 25.12. 30.6.**

1	Pan Michal	1.6.	31.8.	Market. specialista	ved. marketingu	ANO	ANO	ANO
2	Pan Jiří	2.6.	1.9.	Brusič - seřizovač	vedoucí výroby	ANO	ANO	<b>KPP</b>
3	Pan Karel			Seřizovač	mistr	<b>KPP</b>	<b>KPP</b>	<b>KPP</b>
4	Paní Iva			Kontrolor	vedoucí výroby	ANO	ANO	<b>KPP</b>
5	Paní Eva			Kontrolor	vedoucí výroby	ANO	ANO	ANO
6	Paní Iva			Kontrolor	vedoucí výroby	ANO	ANO	ANO
7	Paní Vendula	2.6.		Kontrolor	vedoucí výroby	ANO	ANO	ANO
8	Slečna Jitka	16.6.	15.9.	Kontrolor	vedoucí výroby	ANO	ANO	ANO

**Vysvětlivky zkratk v tabulce:**

PČ – pořadové číslo

ND – nástupní den

ZD – zkušební doba

KPP – konec pracovního poměru

Poznačené termíny v tabulce mi sloužily k vedení evidence jednotlivých pracovních hodnocení, přehled nadřízených, kteří za zpracování a odevzdání dotazníků zodpovídali, mi posloužil ke shromáždění informací pracovníků z daných úseků a poznačení ANO, mi signalizovalo, zda bylo PH uskutečněno. Z navýšení počtu ukončení pracovního poměru lze vidět, že byl v průběhu realizace programu s některými pracovníky rozvázán pracovní poměr a pracovní hodnocení tak nebyly ve třetí části již uskutečněny. K jednotlivým pracovníkům jsem si následně připisovala poznámky z daných informačních zdrojů ohledně jejich připomínek a námětů ke zlepšení, aby se mi následně lépe kvantifikovaly všechny reakce. Těchto poznámek jsem využila při ověřování jednotlivých úrovní Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání.



## 7 HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROGRAMU

Cílem programu, jak je uvedeno v „Metodice k AP“, je zabezpečit co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti při výkonu své pracovní činnosti. Adaptační program je tedy účinný, když se pomocí realizace všeobecného adaptačního programu bude pracovník schopen orientovat v podniku a pomocí individuálního adaptačního programu prokáže znalosti a dovednosti potřebné pro svou pracovní činnost. V této části práce se tedy zaměřím za použití Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení vzdělávání (dále KM) na hodnocení účinnosti realizovaného adaptačního programu. V jednotlivých úrovních KM využiji dat z již uvedených zdrojů, která mi pomohou ověřit účinnost programu. V diskusi následně provedu závěrečné shrnutí získaných výsledků hodnotícího posouzení.

### 7.1 První úroveň hodnocení – reakce

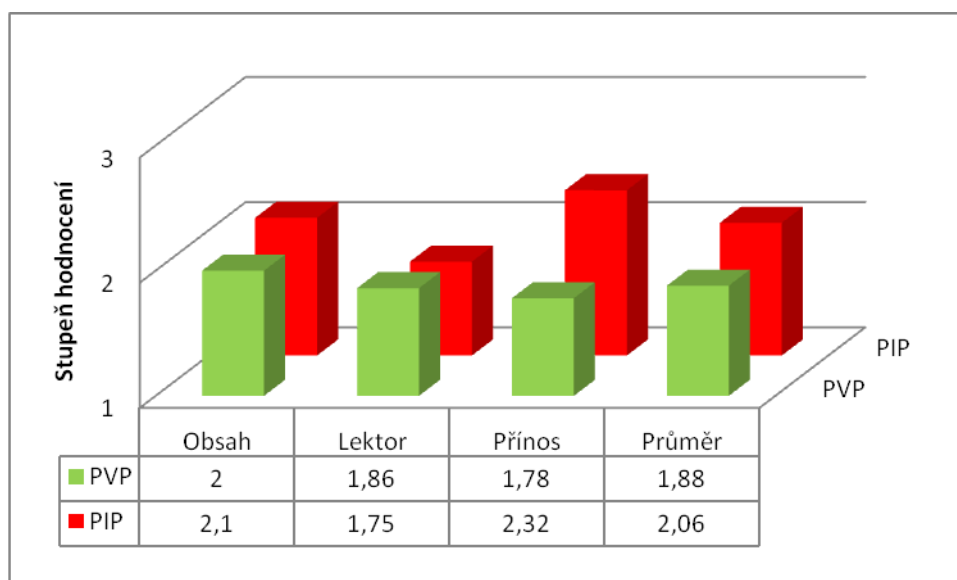
Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci reagují na adaptační program. „Líbil se program účastníkům? Byli spokojeni s jeho obsahem, lektory, přínosem a průběhem?“ Odpovědi na tyto otázky jsem zjišťovala pomocí informací, které byly získány z „Dotazníků k akci“ a z „Pracovních hodnocení“. Výsledky nyní blíže specifikuji.

Prvním nástrojem pro sběr informací pro úroveň reakce byl „**Dotazník k akci**“ (vzor viz Příloha č. 7), který sledoval spokojenost pracovníků s prezentacemi, jež byly součástí všeobecného a individuálního programu. Hodnocení se celkem zúčastnilo 73 pracovníků v případě všeobecného programu a 62 pracovníků absolvovalo a hodnotilo prezentace individuálního programu. Hodnocení bylo prováděno na základě stupnice 1 – 5 v případě

hodnocení obsahu a lektorů daných prezentací, kdy 1 = výborný, 2 = velmi dobrý, 3 = dobrý, 4 = méně dobrý, 5 = slabý. V případě přínosu pro práci potom znamenal stupeň 1 = velmi prospěšné, 2 = přínosné, 3 = zčásti přínosné, 4 = splnění pracovní povinnosti a 5 = ztráta času. V dotazníku je i část, která nabízí zaměstnancům prostor pro uvedení připomínek a doporučení. Účastníci vyplnili dotazník bezprostředně po absolvování jednotlivých prezentací všeobecného a individuálního programu v příslušné školící místnosti.

### Výsledky:

Výsledky demonstrují v grafu na obrázku č. 4.



*Obr. 4 Graf s výsledky hodnocení prezentací.*

Z grafu lze vyvodit následující - všechny tři ukazatele se pohybují v převážné míře jak u prezentací všeobecného programu (dále PVP), tak u prezentací individuálního programu (dále PIP) v rozmezí intervalu stupně Výborný a Velmi dobrý.

V otevřené části účastníci v rámci dotazníku vyjádřili spokojenost s prezentacemi, uvedli, že je dobře, že se konají, uvítali

by ale stručnější obsah u prezentací všeobecného rázu (32). Na druhou stranu u prezentací individuálního programu požadovali více rozvést účel a použití destiček na lisovně, více info k brusírně nářadí, více se zabývat konkrétními případy na jednotlivých pracovištích, podrobnější výklad ohledně vad a důsledků u zákazníka, více názorných a praktických ukázek (30). U dvou lektorů byla kritizována srozumitelnost a hlasitost projevu. Dvě připomínky se vztahovaly také k tomu, aby se dostatečně prováděla kontrola řídicími pracovníky. Velký přínos, který vyplynul z doporučení ke zlepšení v rámci Dotazníku k akci a byl ještě v průběhu programu zařazen, nastal v začlenění exkurzí do všeobecného adaptačního programu. Uvítání možnosti projít si prostory výroby, zkušebny a dalších pracovišť se objevila v 90 % již u prvních respondentů.

Další informace pro hodnocení úrovně reakce jsem získala z „**Pracovních hodnocení**“. Pracovní hodnocení proběhlo ve 3 obdobích a bylo prováděno formou řízeného a strukturovaného rozhovoru se zápisem do formulářů Pracovní hodnocení 1, 2 a 3 (dále PH 1, PH 2, PH 3). PH 1 (viz příloha č. 6) proběhlo před ukončením 3. měsíce, tj. zkušební doby pracovníka v počtu 80 pracovníků, PH 2 (viz Příloha č. 7) zahrnovalo zhodnocení adaptace po půl roce od přijetí zaměstnance na danou pracovní pozici a zúčastnilo se ho 68 pracovníků. Po prvním roce působení na dané pracovní pozici bylo zhodnoceno 57 pracovníků a záznamy z hodnocení byly vepsány do PH 3 (viz Příloha č. 7).

#### Výsledky:

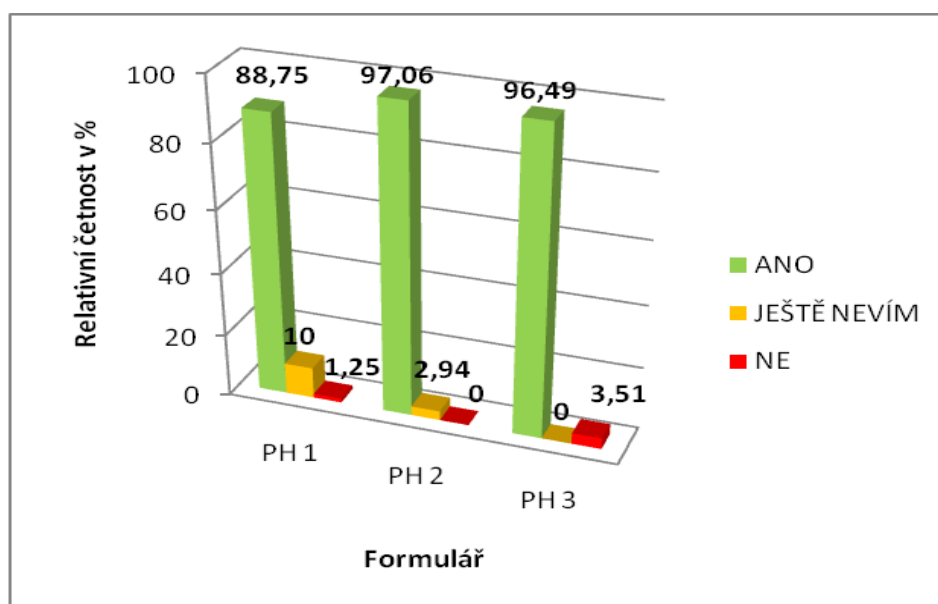
Výsledky odpovědí ohledně spokojenosti s adaptačním programem uvádím v absolutní i relativní četnosti v tabulce č. 4.

Tab. 4: Míra spokojenosti nového zaměstnance dle PH.

Ukazatele	PH 1		PH 2		PH 3	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)	Absolutní četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	71	88,75	66	97,06	55	96,49
Ještě nevím	8	10	2	2,94	0	0
Ne	1	1,25	0	0	2	3,51
<b>Celkem</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>68</b>	<b>100</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Z tabulky je patrné, že u PH 1 bylo spokojeno 71 z 80 pracovníků, u PH 2 bylo spokojeno 66 ze 68 a u PH 3 bylo spokojeno 55 z 57 pracovníků. Odpověď, že ještě neví, využilo celkem 10 pracovníků. S průběhem adaptačního programu nebyli spokojeni 3 pracovníci.

V grafu (obrázek č. 5) jsem pro lepší přehlednost znázornila procentuelní srovnání tabulkových výsledků spokojenosti s adaptačním programem u všech tří PH.



Obr. 5 Srovnání výsledků z PH 1, 2 a 3.

Komentář ke grafu: Ačkoliv se cílová skupina v průběhu roku z hlediska počtu pracovníků snížila, je zřejmé, že pozitivní reakce na adaptační program byla na základě jednotlivých odpovědí respondentů stále vysoká.

V připomínkách jednotlivých PH uvedli pracovníci určité podněty a doporučení. Jejich celkový přehled je součástí Přílohy č. 8. V následujícím odstavci uvádím ty nejčastější. Pracovníci ocenili organizaci, prostředí a dobré zázemí (46), uváděli, že jsou spokojeni se vztahy na pracovišti a svými kolegy (43), dále pak s trpělivým přístupem vedoucích, mentorů, předáků (34), rovněž ocenili komunikaci, spolupráci a ochotu podílet se na řešení problémů (26) a uvedli, že se jim líbí, že se zaškolování děje průběžně (12). Návrhy k dalšímu vzdělávání se týkaly prohloubení znalosti procesů, technologií a výrobků Pramet (12), potřeby začlenit do svého vzdělávání angličtinu a ruštinu (12) a vylepšení prezentačních dovedností (6). Možnost dalšího rozvoje formou školení a sbírání zkušeností od kolegů by ocenilo 25 pracovníků, 4 zaměstnanci konstatovali, že zapracování na dílně bylo příliš krátké, bylo by potřeba věnovat více pozornosti týmové práci, zaměření se na speciální požadavky v oboru.

## **7.2 Druhá úroveň hodnocení - učení**

Na této úrovni se zjišťuje, do jaké míry byly splněny cíle učení. „Dosáhli pracovníci v rámci adaptačního programu stanovených cílů? Osvojili si potřebné znalosti a dovednosti? Hodnocení provedu na základě ověření plnění jednotlivých cílů adaptačního programu.

Jak jsem uvedla v úvodu této kapitoly, adaptační program je účinný, když se pomocí všeobecného adaptačního programu bude

pracovník schopen orientovat v podniku. Dle stanoveného cíle se k základním dovednostem, které byly ověřovány hned v rámci akce, řadí následující - noví pracovníci si osvojili využívání vchodů, východů, využívání přidělených skříněk na šatnách, používání čipových karet při příchodu a odchodu do práce, v rámci svého pracoviště dokázali také využívat sociálních zařízení a místností sloužících k občerstvení. Díky exkurzi podnikem si osvojili umístění zasedacích místností, jídelny atd.

Z pohledu individuálního adaptačního programu je adaptační program účinný, když pracovník prokáže znalosti a dovednosti potřebné pro svou pracovní činnost. Po ukončení individuálního programu absolvovali pracovníci „**písemnou zkoušku**“ (obrázek č. 6), jejímž cílem bylo zjistit, zda mají potřebné znalosti pro výkon své práce.

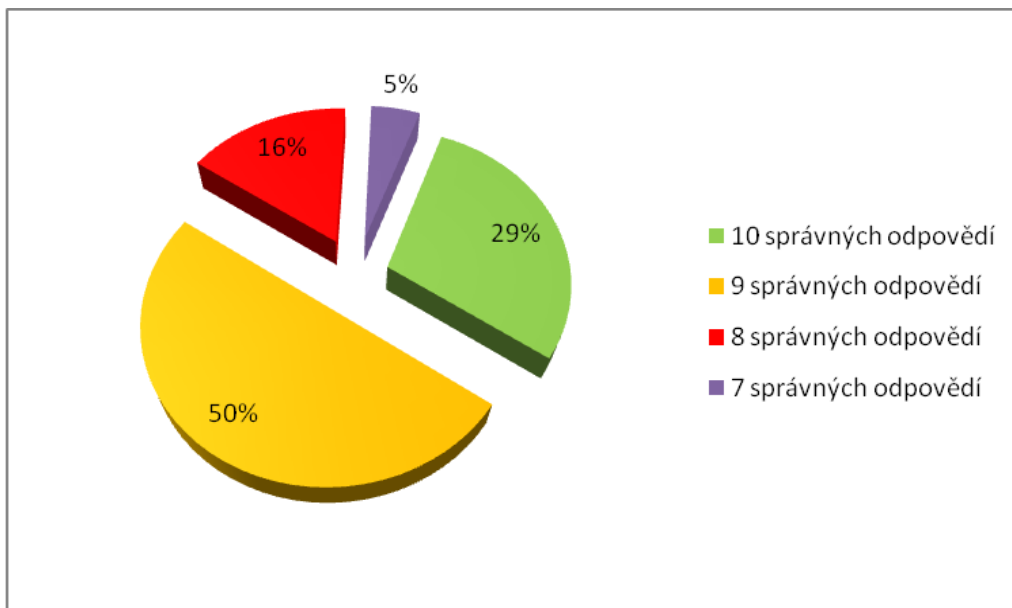


*Obr. 6 Testování skupiny dělníků. (21)*

Zkoušku absolvovalo 62 pracovníků. Písemná zkouška obsahovala 10 testových úloh v několika sestavených variantách (vzor viz Příloha č. 9). Testové úlohy byly uzavřené s možností výběru jedné správné odpovědi.

#### Výsledky:

Testování ukázalo, na kolik získali pracovníci potřebné znalosti k výkonu své práce (viz obrázek č. 7).



Obr. 7 Přehled správných odpovědí v rámci písemné zkoušky.

Ze 62 testovaných účastníků, 49 odpovědělo na všech 10, případně 9 úloh správně, 10 pracovníků uvedlo špatnou variantu u dvou úloh a 3 u tří testových úloh. Se zaměstnanci, kteří správně neodpověděli alespoň na 9 testových úloh, byly následně s vedoucím pracovníkem v rámci pracovního hodnocení identifikovány příčiny neúspěchu. Dostatečné získání potřebných znalostí tak prokázalo 79 % zúčastněných.

Dovednosti v rámci pracovní profese ověřili jednotliví vedoucí pracovníci. Výstupní informace jsou součástí kvalifikačních matic (vzor viz Příloha č. 10). V maticích jsou na základě profesí daných pracovníků kvalifikovány jednotlivé činnosti, které by měli být schopni pracovníci v rámci svého výkonu zvládnout. Po absolvování individuálního adaptačního programu měli dělníci předvést ukázkou práce na příslušném stroji. Z 51 dělníků prokázalo dovednost 44 dělníků na 100 % a 7 na 75 %. U skupiny THP nejsem schopna získané dovednosti z adaptačního programu posoudit.

### 7.3 Třetí úroveň hodnocení - chování

K posouzení třetí úrovně je třeba ověřit, do jaké míry účastníci vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Napomáhají otázky typu: „Použili účastníci naučené v rámci své činnosti?“, „Využili získané dovednosti v praxi?“. Tyto otázky prověřím na základě podnikových systémů, hodnocení vedoucích pracovníků a záznamů z kvalifikačních matic.

Všeobecný adaptační program slouží zejména k orientaci pracovníka v podniku. Trvalost nabytých dovedností ze všeobecného programu byla ověřena prostřednictvím podnikových systémů. Pracovníci byli schopni využívat vchodů, východů, což vyplynulo z kontroly docházkového systému, kdy na základě toho, že byli schopni používat čipové karty při příchodu do práce a odchodu z práce, si dokázali správně příchod i odchod označit. Díky absolvování exkurze podnikem byli pracovníci schopni, v případě konání školení přijít do správné zasedací místnosti, což dokládá jejich účast na prezenční listině, zajít si do jídelny na oběd, což dokládá informační systém, který je propojen na mzdovou účtárnu a odečítá pracovníkům stravné apod.

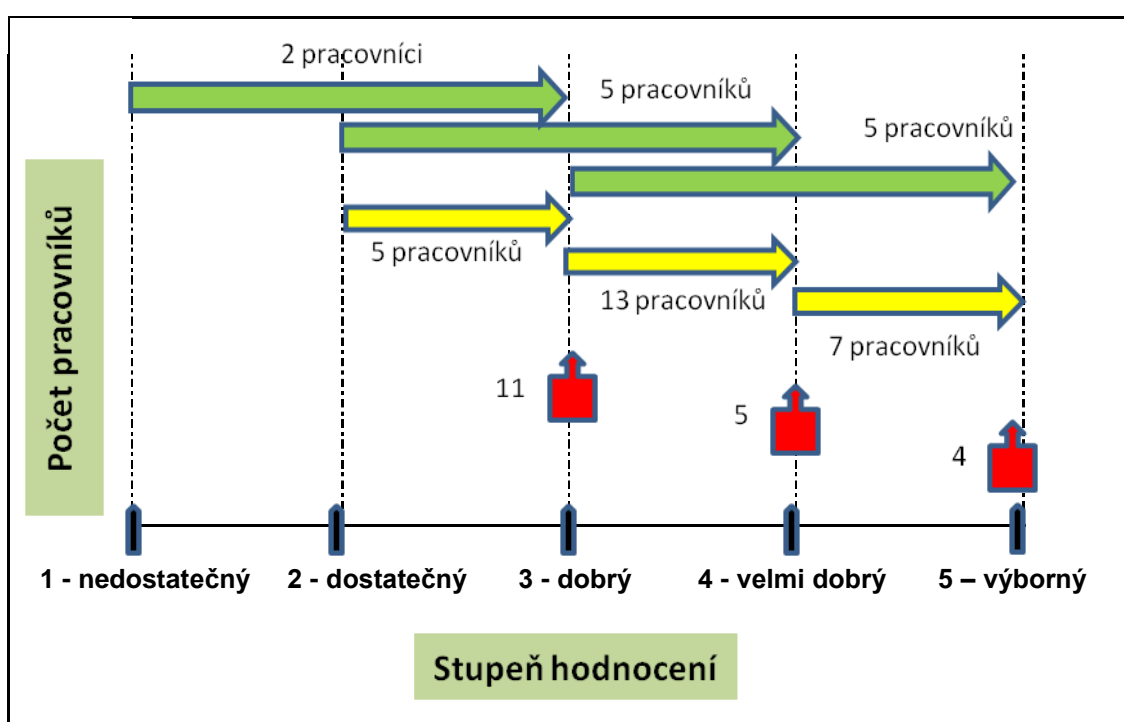
Osvojení znalostí a schopností v rámci individuálního adaptačního programu prověřili vedoucí pracovníci jednotlivých pracovníků v jedné z částí „**Pracovního hodnocení**“. Hodnocení bylo prováděno formou řízeného a strukturovaného rozhovoru se zápisem do jednotlivých formulářů. Struktura otázek byla v uvedené části rozdělena na úroveň znalostí, angažovanosti a schopností potřebných pro výkon práce respondenta (viz Příloha č. 6). Otázky byly identické u PH 2 (po půl roce) i u PH 3 (po roce) a je tedy možno sledovat, zda nastal v jednotlivých znalostech a schopnostech pracovníka nějaký vývoj. Cílem bylo zhodnotit na stupnici 5 – 1, kdy 5 bodů je výborný



a 1 nedostatečný, vzestup těchto znalostí a schopností. Jako cílovou skupinu jsem zvolila pracovníky, kteří absolvovali půlroční i roční hodnocení, tj. 57 pracovníků, abych mohla lépe ověřit, zda je průřezem hodnocení znát nějaký progres.

#### Výsledky:

Vývoj v posunu znalostí během půl roku pracovní činnosti znázorňuje následující graf (obrázek č. 8).



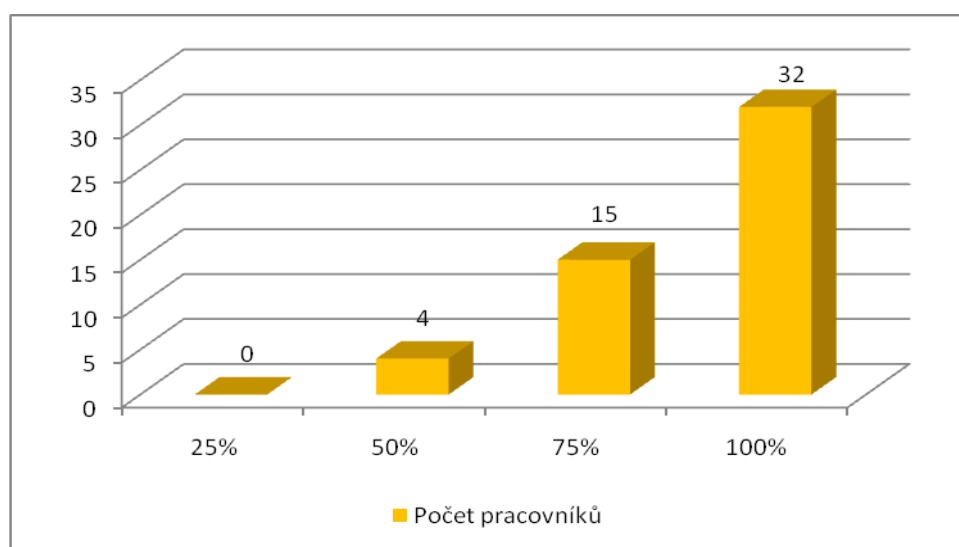
Obr. 8: Vývoj znalostí dle PH 2 a 3.

Z hodnocení 57 pracovníků lze vyvodit následující – při analýze jednotlivých otázek jsem shledala u 12 pracovníků (zelená šipka) posun o dva hodnotící stupně. O jeden stupeň na hodnotící škále se posunulo 25 pracovníků (žluté šipky). U 20 pracovníků lze vidět stagnace, míra hodnocení je stále na stejném stupni, z toho 4 pracovníci začínali již na stupni nejvyšším, takže nemohli výše postoupit. Vzrůstající vývoj znalostí tak lze rozpoznat z výsledků u 37 pracovníků, tj. 71 % adaptovaných.

Míru aplikace dovedností jednotlivých pracovníků na daných pracovištích ověřily opět výstupní informace z kvalifikačních matic (vzor viz Příloha č. 10). Matice byly zpracovány vedoucími pracovníky u 51 dělníků, průběžně po ukončení individuálního programu. Cílem bylo dosáhnout v pracovních činnostech, stanovených individuálně pro každou pracovní pozici, požadované množství procent. Hodnoty, na kolik danou pracovní činnost zaměstnanci na svém pracovišti zastávají a vykonávají, byly stanoveny ve výši 25, 50, 75 a 100 %.

#### Výsledky:

Výsledky z výstupů jednotlivých kvalifikačních matic po absolvování adaptačního programu jsem zpracovala do následujícího grafu.



*Obr. 9: Míra dovedností dle kvalifikačních matic.*

Požadované dovednosti prokázalo 32 pracovníků na 100 %, 15 pracovníků na 75 % a 4 pracovníci na 50 %. Hodnotou 25 % nebyl hodnocen žádný pracovník. U skupiny THP nejsem schopna získané dovednosti z individuálního adaptačního programu posoudit. Třetí úroveň není u THP možno ověřit jinak než na základě znalostí z Pracovních hodnocení uvedených dříve.

#### 7.4 Čtvrtá úroveň hodnocení - výsledky

Ačkoliv je míru přínosu u čtvrté úrovně někdy obtížné prokázat, jak už jsem ostatně uvedla v teoretické části, využiji analýzy firemních údajů a na základě daných podkladů se pokusím uvedenou úroveň KM kvantifikovat a to s využitím ukazatelů kvality a fluktuace pracovníků.

Specifickým cílem u výstupů z adaptace, jak je definováno v „Metodice k AP“, je mít zhodnocený adaptační program. Toto hodnocení se sleduje managementem firmy pomocí indikátoru „**Kvalita adaptačního programu**“ (viz tabulka č. 5), kdy se na základě vyplněných formulářů z „Pracovních hodnocení“ čtvrtletně monitoruje přesný počet hodnocených pracovníků.

Tab. 5 Přehled hodnocení „Kvalita adaptačního programu“.

Sledované období	Jednotka měření	Skutečná hodnota	Kritická hodnota	Limitní hodnota	Cíl 2008	Cíl 2012
Září 08	%	93,3	85	93	100	100
Prosinec 08	%	100	85	93	100	100
Březen 09	%	98,9	85	93	100	100
Červen 09	%	100	85	93	100	100
Září 09	%	99	85	93	100	100
Prosinec 09	%	98,6	85	93	100	100

Prostřednictvím analýzy tohoto ukazatele jsem zjistila, že od května 2008 (první zhodnocení pracovníci byli v září 2008) do prosince 2009 se uvedená hodnota pohybovala v rozmezí od 93,3 do 100 %. V průměru tak bylo zhodnoceno z cílové skupiny 98,3 % nových pracovníků. Rozmezí také ukazuje, že v průběhu sledovaného období nebylo dosaženo kritické hodnoty, kterou si firma stanovila

na 85 %, naměřené hodnoty se pouze jednou přiblížily k upozorňující limitní hodnotě 93 %.

Druhým ukazatelem sloužícím k ověření úrovně výsledky je „**Fluktuace pracovníků**“. Z cílové skupiny 88 pracovníků byl rozváznán pracovní poměr s 30 pracovníky, 1 pracovnice odešla na mateřskou dovolenou. Fluktuace se ve firmě před zahájením adaptačního programu, tj. v roce 2007 a v první polovině roku 2008, pohybovala z důvodu velkého množství nově přijatých pracovníků kolem 8 – 9 %. Téměř polovina zaměstnanců, kteří podali výpověď, odešla kvůli jinému zaměstnání nebo stěhování mimo region. Po realizaci adaptačního programu se fluktuace držela stále okolo 6 %. Adaptace u nových pracovníků stále ve firmě probíhá a poslední číslo k 31. 3. 2011 (za 12 měsíců) je 6,1 %. Jednoznačnost zjištění byla zkreslena vlivem propouštění v průběhu ekonomické krize.

Dalším z ukazatelů, na kterém se dá prověřit, zda došlo díky realizaci adaptačního programu k požadované změně, jsou také **výsledky zmetkovitosti** na výrobě. I když nelze prokázat výsledky zmetkovitosti výrobků pouze na cílové skupině, dovolím si alespoň konstatovat, že zmetkovitost při nástupu nových zaměstnanců do pracovní činnosti na základě výsledků firemních ukazatelů vyskočila, ale jakmile pracovníci prošli adaptačním programem, zmetkovitost prudce klesala a drží se na výborné úrovni.

## 7.5 Shrnutí a diskuse

Z poznatků získaných na základě struktury Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení vyplynulo následující:

První úroveň: Na základě výsledků z „Pracovních hodnocení“ a z „Dotazníku k akci“ je zřejmé, že účastníci byli s adaptačním programem spokojeni.

Dle dotazníku, který hodnotil jednotlivé prezentace v rámci adaptačního programu, byli zaměstnanci spokojeni s jejich obsahem, lektory a přínosem na stupni Výborný až Velmi dobrý na hodnotící škále 1 – 5, což je kladné hodnocení. Je zřejmé, že v porovnání ukazatelů u prezentací všeobecného programu a prezentací individuálního programu vyšly svými výsledky PVP lépe, kdy pouze jediný ukazatel, lektor, byl hodnocen vyšším stupněm než u PIP. Je možné to vysvětlit také tím, že pracovníci jsou v průběhu PIP, které probíhají až po PVP, náročnější na obsah a přínos informací, naopak shovívavější vůči přednášejícím, mezi kterými jsou už i kolegové z jejich pracovních úseků. To je ale pouze můj názor vytvořený na základě zkušenosti s pořádáním vzdělávacích akcí.

Z výsledků PH vyplynulo, že po 3 měsících pracovní činnosti bylo spokojeno s průběhem adaptace 88,75 % pracovníků, po 6 měsících 97,06 % a po 1. roce pracovní činnosti 96,49 % dotazovaných. Odpověď, že ještě neví, využilo 10 pracovníků, konstatovali, že je to krátká doba na zhodnocení nebo že doposud neměli možnost získat praktické zkušenosti ve své oblasti působení. V ročním pracovním hodnocení této odpovědi nevyužil ani jeden pracovník, což je vcelku logické. Po roce působení na určité pracovní pozici bych uvedení dané varianty odpovědi ve formuláři zvažila. Tři pracovníci uvedli, že nebyli s programem spokojeni. Jako důvod jeden respondent uvedl, že prozatím byl zahlcen množstvím všeobecných informací, s malým zaměřením na Tváření, což je jeho místo výkonu práce, druhý uvedl, že není čas a zájem dotyčného školit, ve třetím případě pak pracovník konstatoval, že získávání informací na pracovišti bylo chaotické, ve velmi rychlém sledu a je nemožné vše

vstřebat během pár dní. Následným hodnocením s příslušnými vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že individuální zapracování pracovníků proběhlo hlavně až v druhé polovině prvního roku v zaměstnání, což je dle mého názoru pozdě.

Z připomínek v rámci uváděných zdrojů vyplynulo, že noví pracovníci jsou přesyceni všeobecnými informacemi, prezentace všeobecného adaptačního programu jsou příliš dlouhé. Zjištění vede k zamyšlení, zda neprojit jednotlivé prezentace a vybrat opravdu jen ty potřebné informace k celopodnikové orientaci s tím, že ostatní informace je možno uvést například v „Informačním balíčku“, příp. na společný informační server, aby k nim měli pracovníci přístup.

Druhou nejčastější připomínkou byly naopak nedostatečně uváděné konkrétní případy na jednotlivých pracovištích, pracovníci postrádali podrobnější výklad ohledně vad a důsledků u zákazníka, více názorných a praktických ukázek. Ke zvážení je možnost uvádění prezentací např. v rámci porad jednotlivých úseků, kde by se výše uvedené ukázky dle aktuální potřeby pracovníkům více přiblížily.

Druhá úroveň: Ačkoliv z analýzy stanovených cílů vyplývá, že noví pracovníci v rámci adaptačního programu získali znalosti i dovednosti pro výkon své práce, odhalilo ověření této úrovně KM také určité nedostatky.

Pracovníci jsou schopni se orientovat v podniku. Písemná zkouška ověřila odborné znalosti pro výkon jejich pracovní činnosti, kdy 79 % pracovníků odpovědělo na všech 10, případně 9 testových úloh správně. Dovednosti po ukončení individuálního programu u skupiny dělníků dosahovaly u 44 dělníků 100 % a u 7 dělníků 75 %.

Ověření této úrovně odhalilo, že u skupiny THP není plněna jedna část stanoveného cíle individuálního adaptačního programu. Dovednosti potřebné pro danou pracovní činnost u THP nejsou ověřovány. Stojí za zamyšlení, zda do pracovního hodnocení nezařadit kolonku ohledně testování výkonu, ve které mohou vedoucí pracovníci na uvedené hodnotící škále po absolvování individuálního adaptačního programu obodovat výkon pracovníka.

Třetí úroveň: Pracovníci získané znalosti a dovednosti prostřednictvím všeobecného adaptačního programu využívají v každodenní praxi.

Porovnání identických položek v rozmezí půl roku v rámci PH 2 a PH 3 ukázalo na vzrůstající vývoj znalostí díky realizaci adaptačního programu u 71 % pracovníků. Získané dovednosti na základě individuálního adaptačního programu prokázalo 32 dělníků na 100 %, 15 dělníků na 75 % a 4 dělníci na 50 %. Jelikož se hodnocení dovedností děje průběžně po ukončení programu, nemají pracovníci dle mého názoru dostatek času na zautomatizování daných činností.

Stejně jako u předešlé úrovně jsem nebyla schopna posoudit dovednosti u skupiny THP. Stálo by za zvážení, přidat do PH již výše uvedené hodnocení výkonu pracovníků. Následně by bylo možné sledovat průřezem jednotlivých pracovních hodnocení posun a aplikaci dovedností při výkonu práce.

Čtvrtá úroveň: Bylo zjištěno, že indikátor kvality adaptačního programu v průběhu sledování dosahuje v průměru 98,3 % a fluktuace pracovníků se po zavedení adaptačního programu drží na 6 %, což jsou pro firmu velice příznivé hodnoty.

Jelikož jednoznačnost zjištění u fluktuace byla zkreslena nepředpokládaným poklesem zakázek a s tím spojeným propouštěním zaměstnanců v období ekonomické krize, uvádím pro přesnost, že k ukončení pracovního poměru došlo u 28 pracovníků cílové skupiny ze strany zaměstnavatele. Z toho 20 pracovníků bylo propuštěno v období krize, 8 z důvodu nedostatečného zvládnutí pracovní pozice a to již v rámci zkušební doby. Ze strany zaměstnance šlo v jednom případě o odchod pracovnice na mateřskou dovolenou a 2 pracovníci se stěhovali do jiného regionu.

Výsledky na základě shrnutí získaných poznatků z jednotlivých úrovní KM ukazují na účinnost realizovaného adaptačního programu. Účinnost správně nastaveného programu se odráží a také značně napomáhá k účinnosti popsaného adaptačního procesu firmy. Za zamyšlení stojí, zda by účinnost programu nebylo možno zvýšit v oblasti ověřování dovedností nabytých v průběhu adaptačního programu u skupiny THP. Další možností by bylo také provádění hodnocení dovedností u dělníků s větším časovým odstupem, aby byl pracovníkům dán dostatečný čas, ve kterém by byli schopni získané dovednosti při práci změnit. Ověřování, jak dělníci získané dovednosti na pracovištích uplatňují, by tak bylo také účinnější.

S poznatky zjištěnými v průběhu hodnotícího posouzení účinnosti adaptačního programu za použití Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení vzdělávání může být následně pracováno a mohou být v programu upraveny.



## ZÁVĚR

Problematika adaptace, ať z pohledu životního, nebo pracovního prostředí byla, je a i v budoucnu pořád bude aktuálním tématem mnoha publikací a vědeckých studií. V této diplomové práci jsem se zabývala problematikou adaptačního procesu a jeho postavením v rámci řízení lidských zdrojů. **Cílem diplomové práce tak bylo popsat nastavený adaptační proces ve firmě a posoudit účinnost adaptačního programu.** K plnění tohoto cíle posloužily cíle teoretické a praktické části práce.

Cílem teoretické části bylo uvést čtenáře do tématu adaptačního procesu, vysvětlit základní pojmy k problematice a objasnit podrobněji celý adaptační proces. V jednotlivých kapitolách jsem se tedy zabývala postavením adaptačního procesu v systému řízení lidských zdrojů, podrobným popisem jednotlivých fází, vysvětlila jsem možnosti hodnotícího posouzení a popsala možnosti vzdělávání v rámci adaptace zaměstnanců. Díky zahraničním odborným zdrojům, z jejichž doporučení vychází i tuzemští autoři, nenastaly v průběhu zpracovávání teoretické části práce obtíže.

Cílem praktické části bylo popsat adaptační proces ve firmě Pramet Tools a posoudit účinnost realizovaného adaptačního programu. Za tímto účelem jsem se zaměřila na současný stav adaptačního procesu ve firmě Pramet Tools s. r. o. Teoretické poznatky mi byly podkladem pro zhodnocení adaptačního programu. S využitím Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu hodnocení vzdělávání jsem na základě popsání realizace adaptačního programu ve firmě v období od května 2008 do 1. ledna 2010 a cílové skupiny provedla hodnotící posouzení výsledků adaptačního programu.

Tato diplomová práce ukázala důležitost zavedeného adaptačního procesu ve firmě. Z hodnotícího posouzení adaptačního programu vyplynulo, že realizovaný program je účinný, což dokazují ověřené výsledky jednotlivých úrovní KM včetně příznivých firemních ukazatelů. Přínosem této diplomové práce bylo ověření, jak lze aplikovat teorii do praxe firmy a také získání poznatků, kterými se může firma následně inspirovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
2. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
4. STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
5. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 987-80-7179-893-4.
7. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007 - 2008*. Praha: ASPI, a. s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
8. GREGAR, A.: *Personální řízení I*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2001. 2. vydání., ISBN 80-7318-045-6.
9. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H&H Vyšehradská, s. r. o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
10. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o. , 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
11. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226161-4.
12. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
13. RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1985. 121 s. 25-101-85.

14. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
15. PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha: TRITON, 2006. 191 s. ISBN 80-7254-712-7.
16. PAVELKA, K. *Personální činnosti vedoucího. Výběr, adaptace, hodnocení a příprava pracovníků*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1970. 147 s. 25-121-70.
17. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80- 87071-89-2.
18. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing, spol. s r. o. 2006. 128 s. ISBN: 80-247-1458-2.
19. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, a. s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seriálové zdroje**

20. URBAN, J. *Human Resources Management*. Vydavatelství Economia. Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. ISSN 1801-4690.

### **Ostatní zdroje**

21. Vnitropodnikové materiály a fotodokumentace
22. Směrnice „Řízení lidských zdrojů společnosti Pramet Tools“

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

AP	Adaptační proces
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	Human Resources, Lidské zdroje
IA	Individuální adaptace
KM	Kirkpatrickův model
KPP	Konec pracovního poměru
ND	Nástupní den
PČ	Pořadové číslo
PeŘ	Personální ředitelka
PeÚ	Personální úsek
PIP	Prezentace individuálního programu
PH	Pracovní hodnocení
PO	Požární ochrana
PP	Pracovní poměr
PT	Pramet Tools
PTC	Pramet Training Centre
PVP	Prezentace všeobecného programu
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VA	Všeobecná adaptace
VŘ	Výběrové řízení
ZD	Zkušební doba

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1	Postavení AP v systému ŘLZ .....	19
Obr. 2	Vývoj obratu a zaměstnanosti v letech 2000 - 2010 .....	40
Obr. 3	Pramet Training Centre .....	41
Obr. 4	Graf s výsledky hodnocení prezentací .....	50
Obr. 5	Srovnání výsledků z PH 1, 2 a 3 .....	52
Obr. 6	Testování skupiny dělníků .....	54
Obr. 7	Přehled správných odpovědí v rámci písemné zkoušky .....	55
Obr. 8	Vývoj znalostí dle PH 2 a 3 .....	57
Obr. 9	Míra dovedností dle kvalifikačních matic .....	58

## SEZNAM TABULEK

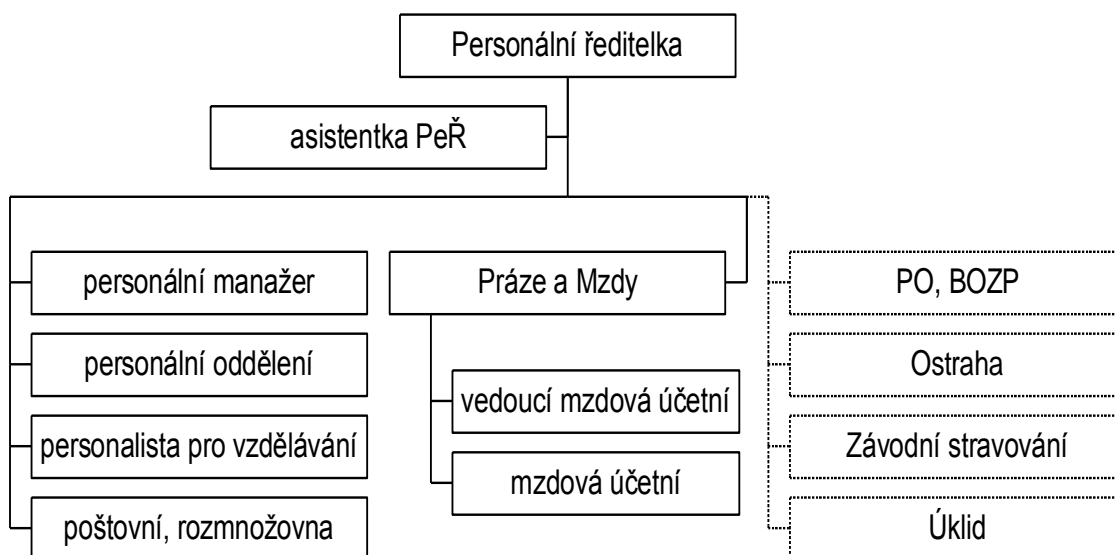
Tab. 1	Časový harmonogram zdrojů hodnocení.....	46
Tab. 2	Přehled změny stavu v cílové skupině .....	47
Tab. 3	Seznam nově přijatých pracovníků .....	47
Tab. 4	Míra spokojenosti nového zaměstnance dle PH .....	52
Tab. 5	Přehled hodnocení „Kvalita adaptačního programu“ .....	59

**SEZNAM PŘÍLOH**

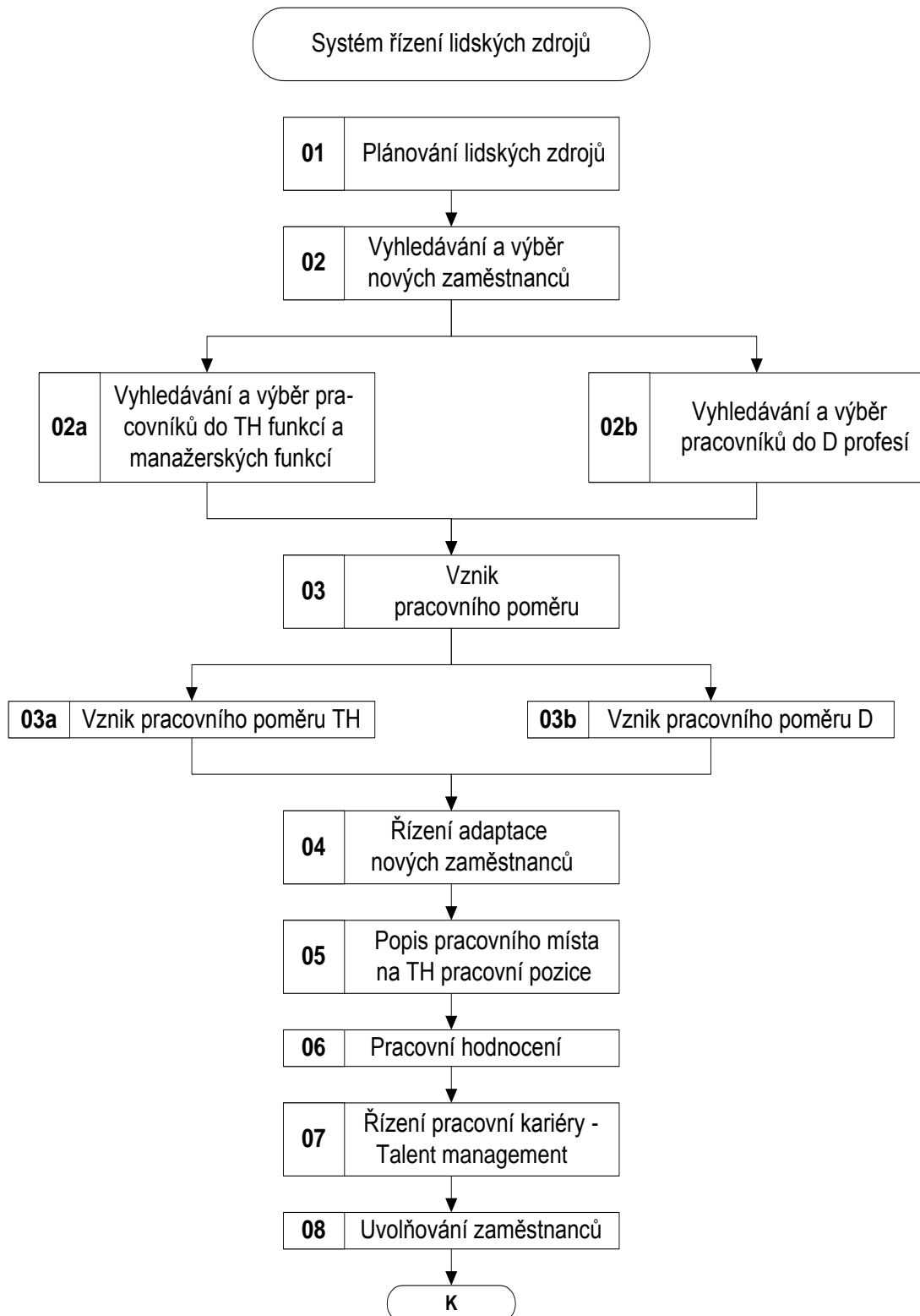
- Příloha č. 1            Organizační struktura personálního útvaru  
(strana v textu 41)
- Příloha č. 2            Systém ŘLZ v Pramet Tools (strana v textu 42)
- Příloha č. 3            Metodika k AP (strana v textu 42)
- Příloha č. 4            Obsah informačního balíčku pro zaměstnance  
Pramet Tools (strana v textu 43)
- Příloha č. 5            Pracovní hodnocení 1 (strana v textu 44, 51)
- Příloha č. 6            Pracovní hodnocení 2 a 3 (strana v textu 44, 51, 56)
- Příloha č. 7            Vzor - Dotazník k akci (strana v textu 49)
- Příloha č. 8            Připomínky a podněty pracovníků z pracovních  
hodnocení (strana v textu 53)
- Příloha č. 9            Vzor - Písemná zkouška (strana v textu 54)
- Příloha č. 10          Vzor – Kvalifikační matice (strana v textu 55, 58)



## PŘÍLOHA 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU



## PŘÍLOHA 2: SYSTÉM ŘLZ V PRAMETU TOOLS



## PŘÍLOHA 3/1: METODIKA K ADAPTAČNÍMU PROCESU

### METODIKA K ADAPTAČNÍMU PROCESU

#### Řízení adaptace nových zaměstnanců

Adaptace nově přijatých zaměstnanců začíná v době, kdy byl uchazeč vybrán a akceptoval pracovní nabídku a pokračuje po řadu měsíců po jeho nástupu. Nezbytnou součástí je systematické hodnocení, které ukáže, zda výběr nového zaměstnance byl úspěšný. O zařazení adaptace může nadřízený uvažovat i po změně náplně práce, po povýšení zaměstnance, po návratu z mateřské dovolené, ze zahraniční stáže atd.

#### Cíl adaptace

Řízení adaptace nového zaměstnance je cílově zaměřená a systematická pracovní a sociální podpora poskytovaná novému pracovníkovi k tomu, aby se docílilo rychlého zapracování, dosahování výkonu, motivace k identifikaci s podnikem a posouzení, zda nový zaměstnanec má předpoklady práci zastávat. Cílem adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti a dovednosti při výkonu své pracovní činnosti. Hodnocení adaptačního procesu je sledováno čtvrtletně a je jedním z klíčových indikátorů v Balanced ScoreCard.

#### Důležitost adaptace pro zaměstnavatele

- pomáhá budovat loajalitu zaměstnance;
- pomáhá zamezit odchodům kvalitních zaměstnanců;
- pomáhá rychle využít zaměstnancův potenciál, ale i získat cenné nápady a postřehy od člověka, který se na dané pracovní pozici dívá na firmu novými očima ;
- prostřednictvím hodnocení dává zaměstnavateli zpětnou vazbu jak nový zaměstnanec vidí firmu.

#### Důležitost adaptace pro zaměstnance

- pomáhá zaměstnanci překonat počáteční fáze, kdy se mu všechno zdá neznámé,
- poskytuje mu základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech,
- vytváří u nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku,
- zvyšuje stabilizaci nového zaměstnance a snižuje pravděpodobnost jeho odchodu,
- pomáhá novému zaměstnanci dosáhnout toho, aby podával žádaný pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- cítí, že se o něj firma zajímá.

#### Co adaptace přinese

- zpětnou vazbu na správnost formy výběrového řízení;
- nižší náklady na vyhledávání nových pracovníků ;
- nižší fluktuaci, zejména v počátcích od nástupu;
- vyšší spokojenost obou stran pracovního vztahu;
- snazší zapojení nového pracovníka do pracovního týmu;
- rychlejší dosažení požadovaných pracovních výkonů;
- přesnější sladění s firemní kulturou;
- využití zkušeností nového pracovníka z předcházejících zaměstnání.

#### Fáze adaptace

##### a) před nástupem

Nadřízený s předstihem zajistí, aby v den nástupu měl nový zaměstnanec připraveno pracovní místo, PC, kancelářské potřeby a další vybavení potřebné pro výkon zastávané pozice. Nadřízený vypracuje Popis pracovního místa dle bodu 05 "Popis pracovního místa".

## PŘÍLOHA 3/2: METODIKA K ADAPTAČNÍMU PROCESU

### b) v den nástupu – personální úsek

Personál recepce je seznámen pracovníkem personálního úseku o tom, že budou nastupovat noví zaměstnanci.

Personalista vyřídí s novým zaměstnancem administrativní náležitosti spojené s nástupem - sepsání pracovní smlouvy, seznámení s informacemi dle Zákoníku práce, s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy pracovního místa, dále s interními předpisy společnosti a informacemi o společnosti, jejich výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách.

Každý zaměstnanec obdrží plán adaptace a tištěnou příručku „Informační balíček pro zaměstnance Pramet Tools“ včetně Etického kodexu. Příručka obsahuje obecné informace společné pro všechny pracovníky organizace.

Personalista proškolí nového zaměstnance k používání čipových karet a zajistí s pracovníkem marketingu vyfocení na čipovou kartu.

Bezpečnostní technik provede novému zaměstnanci vstupní školení BOZP a PO.

Nový zaměstnanec absolvuje vstupní zdravotní prohlídku v domluveném termínu.

Nový zaměstnanec se zaeviduje ve mzdové účtárně.

Novým zaměstnancům v dělnických profesích personalista přidělí skříňky na šatnách.

Personalista předá nového zaměstnance přímému nadřízenému, případně dotyčného doprovodí na jeho pracoviště.

### c) v den nástupu – pracoviště

Rozhodující podíl v této fázi adaptace mají nadřízení a spolupracovníci nového zaměstnance. Nadřízený řídí a kontroluje adaptaci v souvislosti s konkrétním pracovním místem a vyhodnocuje její průběh.

Nadřízený uvede nového zaměstnance na pracoviště a představí ho nejbližším kolegům a členům týmu.

Nadřízený poskytne stručnou informaci o práci úseku a bezpečnostních pravidlech daného pracoviště a seznámí nového pracovníka s pracovním řádem, s organizací pracoviště a firemní kulturou.

Nadřízený předá novému pracovníkovi mzdové ujednání.

Nadřízený představí nového pracovníka dalším důležitým osobám ve firmě.

Nadřízený předá zaměstnanci jeho pracovní místo.

Nadřízený seznámí nového pracovníka s náplní jeho práce a v případě TH pozic předá Popis pracovního místa dle bodu 05 "Popis pracovního místa".

Následně nadřízený nového pracovníka předá vedoucímu týmu, příp. garantovi stáže, který zabezpečí podrobnější orientaci pracovníka. Garantem by měl být kolega, který pomůže novému zaměstnanci nejen při seznamování s prostředím firmy, ale i s výkonem pracovních povinností.

Vedoucí týmu nebo garant stáže seznámí nového pracovníka s náplní jeho práce pro první dny, příp. s umístěním vchodů, východů, sociálních zařízení a místností sloužících k občerstvení.

## PŘÍLOHA 3/3: METODIKA K ADAPTAČNÍMU PROCESU

### d) všeobecná adaptace

Pokud nastupuje 3 a více zaměstnanců probíhá VA bezprostředně po prvním dni v práci, příp. dle domluvy s přímými nadřízenými nových zaměstnanců. Pokud není k dispozici dostatečné množství nových pracovníků, probíhá min. 1 x za měsíc.

Nástrojem pro řízení VA je formulář F 080 "Plán všeobecné adaptace" Notes Link, který absolvují všichni noví zaměstnanci v technických pozicích.

Za řízení a koordinaci VA nového zaměstnance je zodpovědný personální úsek ve spolupráci s přímým nadřízeným nového zaměstnance.

### e) individuální adaptace

Rozhodující podíl na IA má nadřízený, který sestavuje a řídí celou IA nového zaměstnance.

Nadřízený zpracuje do 10 pracovních dnů "Plán individuální adaptace" - formulář F077 Notes Link, který definuje, jakým způsobem bude probíhat zaškolení nového pracovníka.

Plán IA projedná nadřízený se zaměstnancem a v kopii pošle pro informaci na personalistu - vzdělávání.

### f) výstupy z adaptace

Cílem výstupů z adaptace je mít zhodnocený adaptační proces, program i pracovníka.

Ve spolupráci s personálním oddělením provádí nadřízený nového zaměstnance kontrolu a vyhodnocení adaptace.

Nadřízený obdrží před uplynutím zkušební doby nového zaměstnance, tj. před ukončením 3. měsíce od jeho nástupu, od personálního oddělení upozornění o jejím ukončení, včetně "Hodnotícího dotazníku" pro jednotlivé zaměstnance.

Nadřízený provede do konce 3. měsíce od nástupu nového zaměstnance oboustranné hodnocení adaptační stáže formou "Hodnotícího dotazníku 1" - formulář F101 Notes Link.

Výsledkem je rozhodnutí, zda zaměstnanec splňuje požadavky na danou pozici a v případě, že nespĺňuje, iniciovat ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Výsledkem je také zhodnocení stáže samotným zaměstnancem.

"Hodnotící dotazník 1" následně nadřízený pošle v elektronické podobě personální ředitelce a personalistce vzdělávání k realizaci závěrů z adaptace.

U pracovníků po zkušební době navrhne přímý nadřízený v případě potřeby zařazení do celopodnikového vzdělávání (jazykového, externího,...) dle aktuálního plánu vzdělávání.

V případě, že zaměstnanec potřebuje pro výkon své pozice externí školení, které přesahuje částku Kč 75.000,- uzavře dle § 234 Zákoníku práce zaměstnavatel se zaměstnancem "Kvalifikační dohodu" - formulář F102 Notes Link.

Po ukončení 6. měsíce nadřízený s pracovníkem provede hodnotící pohovor formou "Hodnotícího dotazníku 2" - formulář F101 Notes Link a opět zašle v elektronické podobě personální ředitelce a personalistce vzdělávání k realizaci závěrů.

Proces zhodnocení adaptace se zopakuje po ukončení 1. roku pracovní činnosti. Přímý nadřízený s pracovníkem provede hodnotící pohovor formou "Hodnotícího dotazníku 3" - formulář F101 Notes Link a opět předá v elektronické podobě personální ředitelce a personalistce vzdělávání k realizaci závěrů.

## **PŘÍLOHA 4: OBSAH INFORMAČNÍHO BALÍČKU PRO ZAMĚSTNANCE PRAMET TOOLS**

1. VÍTEJTE V PRAMETU
  - Historie
  - Současnost
2. MILNÍKY
3. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ
4. POBOČKY
5. VÝROBNÍ PROGRAM
  - Výzkum a vývoj
  - Sortiment
6. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA FIRMY
7. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DANÉHO ÚSEKU
8. ZÁSADY INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRAMET
9. POLITIKA JAKOSTI
10. POLITIKA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, ZDRAVÍ, BEZPEČNOSTI
11. INTERNÍ KOMUNIKACE
12. ZÁKLADNÍ INFORMACE O PRÁVECH A POVINNOSTECH ZAMĚSTNANCE VYPLÝVAJÍCÍCH Z PRACOVNÍHO POMĚRU
13. POKYNY K DODRŽOVÁNÍ HYGIENICKÝCH ZÁSAD NA PRACOVIŠTI
14. VZDĚLÁVÁNÍ
15. LÉKAŘSKÁ PÉČE
16. POVINNOSTI ZAMĚSTNANCE V RÁMCI BOZP A PO
  - Pracovní úraz
  - Požár
17. ODBOROVÁ ORGANIZACE
18. SOCIÁLNÍ PROGRAM
19. POKYNY PRO POUŽÍVÁNÍ ČIPOVÉ KARTY
20. MÁTE MOŽNOST VYJÁDŘIT SVŮJ NÁZOR!

**PŘÍLOHA 5: PRACOVNÍ HODNOCENÍ 1****1. Osobní údaje**

Jméno a příjmení zaměstnance:			
Pozice:			
Jméno a příjmení nadřízeného:			
Datum nástupu:		Konec zkušební doby:	

**2. Zhodnocení zaměstnance zaměstnavatelem**

Stupnice hodnocení: 5 = výborný, 4 = velmi dobrý, 3 = dobrý, 2 = dostatečný, 1 = nedostatečný		
Téma hodnocení:	Text hodnocení:	Známka
Spolehlivost při plnění zadaných úkolů:		
Iniciativa, pozitivní a aktivní přístup k práci:		
Pružnost a přizpůsobivost k potřebám Pramet Tools:		
Týmová práce:		
Úroveň znalostí a dovedností pro výkon své práce:		
Komunikační schopnosti:		
Zvyšování kvalifikace, doporučení na další výcviky:		

**3. Zhodnocení zaměstnavatele zaměstnancem**

Téma hodnocení:	Text hodnocení:
Proč jste si vybral/a Pramet Tools za svého zaměstnavatele:	
Byl/a jste spokojen s přijímacím řízením (admin., prac. místo):	ANO <input type="checkbox"/> CELKEM ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Při odpovědi ne, uveďte důvody:	
Kdo Vám dává pracovní zadání a hodnotí, jak je plníte:	
Na koho se obracíte pro informaci k chodu v PT:	
Nastoupil/a byste znovu do PT:	ANO <input type="checkbox"/> NEVÍM <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Při odpovědi ne, uveďte důvody:	
Jste spokojen/a s průběhem Vašeho zapracování/adaptace:	ANO <input type="checkbox"/> JEŠTĚ NEVÍM <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Při odpovědi ne, uveďte důvody:	
Další Vaše podněty nebo připomínky (např.: k pracovišti, k nadřízenému, k firemní kultuře)	

**4. Závěry a doporučení**

Žádám o ukončení prac. poměru:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>	K datu:	
Doporučuji sjednání pracovního poměru na dobu:	Určitou <input type="checkbox"/> Neurčitou <input type="checkbox"/>	K datu:	
Datum:	Podpis nadřízeného:	Podpis zaměstnance	

**PŘÍLOHA 6: PRACOVNÍ HODNOCENÍ 2 A 3****1. Zhodnocení zaměstnance zaměstnavatelem**

Stupnice hodnocení: 5 = výborný, 4 = velmi dobrý, 3 = dobrý, 2 = dostatečný, 1 = nedostatečný		
Téma hodnocení:	Text hodnocení:	Známka
Znalosti:	- je odborníkem v rámci své profese	
	- nahlíží na řešení problémů v souvislostech	
	- má přehled nad rámcem své profese	
Angažovanost:	- je motivovaný	
	- je ochotný	
	- dělá víc než musí	
	- dotahuje věci do konce	
	- pracuje s viditelným nasazením	
	- touží po kariérním růstu	
Schopnosti:	- aktivně vyhledává možnosti svého dalšího rozvoje	
	- ochota a umění naslouchat ostatním	
	- je schopen předávat znalosti druhým	
	- odpovědnost za cíl	
	- vytrvalost	
	- řešení úkolů komplexně	
	- schopnost prezentovat vlastní názory	
	- schopnost týmové práce	
- analytické myšlení (v souvislosti s vykonávanou pozicí)		

**2. Zhodnocení zaměstnavatele zaměstnancem**

Téma hodnocení:	Text hodnocení:
Nastoupil/a byste znovu do PT:	ANO <input type="checkbox"/> NEVÍM <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Při odpovědi ne, uveďte důvody:	
Jste spokojen/a s průběhem Vašeho zapracování:	ANO <input type="checkbox"/> JEŠTĚ NEVÍM <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Při odpovědi ne, uveďte důvody:	
Vaše podněty nebo připomínky (např.: k pracovišti, k nadřízenému, k firemní kultuře)	

**3. Závěry a doporučení**

Doporučuji sjednání pracovního poměru na dobu:	Určitou <input type="checkbox"/> Neurčitou <input type="checkbox"/>	K datu:	
S výše uvedeným byl hodnocený zaměstnanec seznámen.		Datum:	



**PŘÍLOHA 7: VZOR - DOTAZNÍK K AKCI****DOTAZNÍK K AKCI**

Název akce:                   Prezentace – individuální adaptační program  
 Firma:                         Pramet Tools, s.r.o., autorizovaná osoba  
 Datum konání:  
 Trvání akce:  
 Místo konání:               Pramet Tools – zasedačka PTC

**Jméno účastníka:**

**Os.č. / pracoviště:**

**1. Obsah školení hodnotím jako:*****Chyby a jejich následky***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

***Týmová práce***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

***Zajištění kvality***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

***Pracovní hygiena***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

**2. Jak hodnotíte lektora ?*****Chyby a jejich následky***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

***Týmová práce***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

***Zajištění kvality***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

***Pracovní hygiena***

výborný = 1    velmi dobrý = 2            dobrý = 3            méně dobrý = 4            slabý = 5

**3. Absolvování výcviku/školení hodnotím pro svoji práci jako:**

velmi prospěšné = 1

přínosné = 2

zčásti přínosné = 3

splnění prac. povinnosti = 4

ztráta času = 5

**4. Pro příští vzdělávací akci mám následující doporučení/připomínky:**

.....  
 .....

Datum:

.....  
 podpis účastníka

## PŘÍLOHA 8: PŘIPOMÍNKY A PODNĚTY PRACOVNÍKŮ Z PRACOVNÍCH HODNOCENÍ

### a) PH 1 – před ukončením 3. měsíce, tj. zkušební doby pracovníka

Pracovníci uvedli, že se jim líbí, že se zaškolování děje průběžně (12), jsou spokojeni se svými kolegy, vztahy na pracovišti, trpělivým přístupem vedoucích, mentorů, předáků (34), jeden technik dokonce uvedl, že se mu dostává vynikajícího vedení od svého nadřízeného. Pracovníci ocenili také organizaci, prostředí a dobré zázemí v průběhu adaptačního programu (25). Nedostatky, které shledali na pracovištích, se týkaly konstatování, že na malém prostoru pracuje poměrně dost lidí – velká hlučnost (1), jedna pracovnice kritizovala odcizování drobných pomůcek ze stolu – propisky, zvýrazňovače, dva pracovníci by již chtěli mít definitivní pracoviště (kancelář). Jeden pracovník uvedl, že u některých pracovníků chybí v rámci zaškolení větší nasazení či energie při řešení problémů.

### b) PH 2 – po 6 měsících pracovní činnosti nového pracovníka

Pracovníci vyjádřili spokojenost se vztahy na pracovišti (43), při zaučování označili za velmi dobré podmínky na pracovišti (21), rovněž ocenili komunikaci, spolupráci a ochotu podílet se na řešení problémů (26). Z hlediska nedostatků uvedlo 41 respondentů, že nemá zásadních připomínek. Čtyři pracovníci obchodu by ocenili méně povídání o problémech a více konkrétního řešení a hledání společného cíle a zaměření se na zákazníka, 5 pracovníků zmínilo nižší angažovanost a osobní odpovědnost pracovníků jiných oddělení, na jednom útvaru se ve dvou případech vyskytly připomínky k mistrovi. Z hlediska dalšího vzdělávání by pracovníci ve 12 případech potřebovali ještě více prohloubit znalost procesů, technologií a výrobků Pramet, dva by uvítali technické vzdělávání v oboru Tváření a jeden nadstavbové vědomosti z Controllingu včetně seznámení se všemi databázemi, dále se v 6 případech vyskytl návrh k vylepšení prezentačních dovedností, 12 respondentů mělo potřebu začlenit do svého vzdělávání angličtinu a ruštinu. U jednoho THP se i po půl roce opět objevila připomínka ke slíbené samostatné kanceláři.

### c) PH 3 – po 1. roce pracovní činnosti nového pracovníka

Připomínky a náměty plynoucí z PH 3 se týkaly zlepšení spolupráce výroby s obchodem a technology a doporučení ke vzdělávacímu a kariéernímu rozvoji. 25 pracovníků ocenilo možnost dalšího rozvoje, jako jsou školení a sbírání zkušeností od kolegů, 4 zaměstnanci konstatovali, že zapracování na dílně bylo příliš krátké, bylo by potřeba věnovat více pozornosti týmové práci, zaměření se na speciální požadavky v oboru, doporučili určovat schopné lidi pro plnění či koordinaci jednotlivých úkolů ve vztahu k cíli. Pracovní prostředí bylo v 35 případech označeno za velmi dobré. Našly se ale také opačné názory, kdy si dvě pracovnice nejmenovaného úseku stěžovaly na nevyhovující pracovní podmínky v kanceláři (spousta pracovníků na relativně malém prostoru, hluk v kanceláři i z výrobních prostor, není přirozená ventilace, pouze klimatizace, není denní světlo, pouze zářivky).

## PŘÍLOHA 9: VZOR – PÍSEMNÁ ZKOUŠKA

### Písemná zkouška

1. **Co je to SPC?**
  - a) statistická kontrola
  - b) hygiena práce
  - c) kontrola pracovní doby
2. **Kdo je zodpovědný za práci?**
  - a) ředitel
  - b) kontrola
  - c) každý ručí za svou práci
3. **Jak poznáte, že měřidlo má platnou kalibraci?**
  - a) je čisté
  - b) je označeno kalibrační značkou s dobou kalibrace
  - c) je k němu přiložen protokol od výrobce
4. **Jak vyrábět v rámci tolerančního pole?**
  - a) na spodní mez
  - b) na horní mez
  - c) využívat celé toleranční pole
  - d) na střed
5. **Která práce je v Prametě vedena z pohledu hygieny práce jako riziková?**
  - a) práce obráběčská na SBU Tváření, dílně "Nářadí"
  - b) práce "Pěchování a manipulant" na SBU Tváření
  - c) práce obráběčská na SBU Obrábění, dílně "Broušení"
6. **Musí zaměstnavatel informovat zaměstnance o rizicích, která přímo souvisí s vykonávanou prací?**
  - a) ano
  - b) ne
  - c) záleží na úvaze zaměstnavatele
7. **Co je to tým?**
  - a) jednotlivci pracující každý na svém úkolu
  - b) pracovníci potkávající se na obědě
  - c) skupina lidí spolupracujících na dosažení stejného cíle
8. **Do projektů probíhajících v Prametě nepatří...**
  - a) QLE a Standardizovaná práce
  - b) 5F a projekt X
  - c) LIFE a Týmová společnost
9. **Mezi chyby vzniklé při slinování patří:**
  - a) záměna slinovacího cyklu, záměna prášku, vyplavený kobalt
  - b) vyplavený kobalt, tvarová deformace, oduhličení.
  - c) špatná výška destičky, záměna prášku, oduhličení.
10. **Mezi chyby na povlakování patří**
  - a) vyplavení kobaltu
  - b) rýsování
  - c) stopy po sítěch, rastrech a trnech

## PŘÍLOHA 10: VZOR – KVALIFIKAČNÍ MATICE

## Povlakování PVD

Datum

Jméno vedoucího pracovníka

PČ	ČINNOST / PRACOVNÍK	Pan Aleš	Pan Ladislav	Pan Zdeněk					
1	Čištění VBD na Finnsonic	●	●	●					
2	Doplňování chemikálií na Finn.	●	●	●					
3	Koordinace nakládání	●	●	◐					
4	Orientace v typech povlaků	●	●	●					
5	Ovládání MAXI-PVD	●	●	●					
6	Provádění úkonů malého servisu	●	●	●					
7	Provádění úkonů velkého servisu	●	●	◐					
8	Komplet. povlakovacích procesů	●	◐	◐					
9	Odhlašování v SAPu	●	◐	●					
10	Specifikace závad a odstranění	●	◐	◐					
11	Podklady pro objednávky	●	◐	◐					
12	Kontrola povlaku po procesu	●	●	●					
13	Ruční ovládání povlak. cyklů	●	◐	◐					
14	Výměna médií	●	●	●					
	Ukázka práce po adaptačním programu	●	●	●					
	Pracovník aplikuje uvedené činnosti v průměru na	●	◐	◐					
●	100%	○	0%	●	75 % s cílem dosáhnout vyšší úrovně				
◐	75%			◐	50 % s cílem dosáhnout vyšší úrovně				
◐	50%			◐	25 % s cílem dosáhnout vyšší úrovně				
○	25%			○	0 % s cílem dosáhnout vyšší úrovně				

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Silvie Skřivánková
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. PhDr. Michaela Prášilová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2011

<b>Název práce:</b>	Adaptační proces pracovníků a jeho místo v řízení lidských zdrojů
<b>Název v angličtině:</b>	The Adaptation Process of Employees and its Place in the Management of Human Resources
<b>Anotace práce:</b>	Tématem diplomové práce je problematika adaptačního procesu a jeho postavení v rámci řízení lidských zdrojů. Cílem diplomové práce je popsat nastavený adaptační proces ve firmě a posoudit účinnost adaptačního programu. Přínosem této diplomové práce je ověření, jak lze aplikovat teorii do praxe firmy a získání poznatků, kterými se může firma následně inspirovat. V práci je použito deskripce, analýzy, syntézy teoretických a praktických poznatků a hodnotícího posouzení. V praktické části je použito záznamů z pracovních hodnocení, dotazníků hodnotící akci a analýzy stavu ukazatelů firmy – indikátor kvality adaptačního programu a fluktuace zaměstnanců.
<b>Klíčová slova:</b>	Adaptační proces, adaptační program, pracovní a sociální adaptace, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů mentoring, mobilita pracovníků, stabilizace pracovníků, psychologický kontrakt, fluktuace pracovníků, hodnocení výsledků vzdělávání a programů.

<b>Anotace v angličtině:</b>	The topic of this graduation thesis is an adaptation process problem and its position within the frame of human resources. The aim of this thesis is to describe the set adaptation process in the company and to judge the effectiveness of the adaptation program. The expected asset is to check fact, how is possible to apply theory to company practice and to obtain pieces of knowledge, which can company prepossess with. Description, analysis, synthesis of theoretical and practical pieces of knowledge and an evaluative assessment were used in the work. Working assessment records, questionnaires evaluating the action and an analysis of the state of the company indicators - an indicator of the quality of the adaptation program and labour turnover, are used in the empirical part of the thesis.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Human resources, human resources management, adaptation process, working and social adaptation, adaptation program, mentoring, mobility of workers, stabilization of workers, psychological contract, labour turnover, evaluation of the results of education and programmes.
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1 Organizační struktura personálního útvaru Příloha č. 2 Systém ŘLZ v Pramet Tools Příloha č. 3 Metodika k adaptačnímu procesu Příloha č. 4 Obsah informačního balíčku pro zaměstnance Pramet Tools Příloha č. 5 Pracovní hodnocení 1 Příloha č. 6 Pracovní hodnocení 2 a 3 Příloha č. 7 Vzor - Dotazník k akci Příloha č. 8 Připomínky a podněty pracovníků z pracovních hodnocení Příloha č. 9 Vzor - Písemná zkouška Příloha č. 10 Vzor – Kvalifikační matice
<b>Rozsah práce:</b>	72 stran + 10 příloh
<b>Jazyk práce:</b>	čeština