

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky

Andragogika v profilaci na personální management

Zaškolovací plán pro nové pracovníky

Training plan for new staff member

Bakalářská práce

Monika Bošková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2016

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

V Semilech dne 25. března 2016

podpis

Děkuji Mgr. Markétě Šuplerové za odborné vedení bakalářské práce a za cenné rady, které mi poskytla při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	4
1 Adaptační proces.....	6
1.1 Definice adaptace, adaptovanost.....	6
1.2 Cíle adaptačního procesu.....	8
1.3 Fáze adaptačního procesu.....	9
1.4 Oblasti adaptace.....	11
1.4.1 Psychologická smlouva, stres.....	12
1.4.2 Sociální adaptace.....	15
1.4.3 Pracovní adaptace – zaškolovací plán.....	17
1.4.3.1 Popis adaptačního procesu.....	19
1.5 Význam adaptačního procesu.....	26
2 Zaškolovací plán na konkrétní pracovní pozici.....	29
2.1 Představení společnosti	29
2.2 Pracovní pozice – fakturace.....	30
2.3 Popis a průběh adaptačního procesu.....	30
2.3.1 Výběr pracovníka.....	30
2.3.2 Sestavení zaškolovacího plánu.....	31
2.3.3 Řízení adaptačního procesu.....	32
2.3.4 Závěr adaptačního procesu.....	35
3 Zhodnocení průběhu, nedostatky a doporučení.....	37
3.1 Zhodnocení průběhu.....	37
3.2 Nedostatky a doporučení.....	47
Závěr.....	50
Seznam použitých zdrojů.....	51
Seznam příloh.....	53
Anotace.....	60

Úvod

Zvolila jsem pro svou práci téma adaptace pracovníků a s tím související adaptační proces, neboť se tato problematika týká každého člověka při vstupu do nového zaměstnání, do nového pracovního kolektivu. Tuto problematiku současně řeší každá organizace při příjmu nových zaměstnanců, či při změnách zařazení stávajících. Oběma zúčastněným stranám jde o pozitivní výsledky, pracovník touží po jistotě zaměstnání a po odpovídajícím platu, zaměstnavatel požaduje od pracovníka kvalitně odvedenou práci. Aby obě strany byly spokojeny, musí se jejich zájmy propojit, stát se do jisté míry společnými. Nástrojem vzájemného poznání mezi zaměstnavatelem a pracovníkem je zaškolovací plán, který usnadní vzájemné seznámení, vyjasní očekávání a připraví pracovníka na plnění úkolů dle požadavků zaměstnavatele.

„Hlavním smyslem orientace (adaptace) pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, adaptoval se na podnikový styl práce, osvojil si specifické podnikové znalosti a dovednosti, orientoval se v podnikovém mechanismu a organizačním uspořádání podniku a ztotožnil se s podnikovými cíli“ (Koubek 1997, s. 155).

Cílem mé práce je popis konkrétního zaškolovacího plánu na pozici fakturace, jeho srovnání s teoretickými východisky doporučenými odbornou literaturou a vyvození závěrů a doporučení, které by eventuálně mohly pomoci ke zlepšení adaptačního procesu, či postupu v zaškolovacím plánu.

Ve své práci jsem postupovala následovně. Nejdříve jsem se zaměřila na prostudování teoretických východisek, tyto obsahuje první část práce. Dále jsem ve druhé, praktické části, popsala adaptační proces na konkrétní pracovní pozici, kde jsem se věnovala zejména vlastnímu zaškolovacímu plánu, jeho popisu a uvedení okolností, které adaptační proces provázely. Zhodnocení adaptačního procesu, jeho srovnání s teoretickými zdroji, doporučení a závěr tvoří poslední, třetí část mé práce.

Při zpracování praktické části jsem vycházela z interních zdrojů pro jednu konkrétní pracovní pozici, pozici fakturace. Po domluvě se zaměstnavatelem neuvádím detaily firmy ani žádná jiná identifikační data.

1 Adaptační proces

Adaptačním procesem procházíme vždy, když se dostaneme do pro nás nových podmínek. Setkáváme se s neznámým, reagujeme na nové lidi kolem nás, na nové situace. Jsme vystaveni řešení nových úkolů, na základě nových zkušeností zaujímáme nové postoje. V soukromém životě se se změnami musíme vyrovnat sami, v pracovním prostředí je většinou proces adaptace řízen. Nejsme jen „hození do vody“, ale je nám poskytnuta opora ve formě průvodního zaškolení a zaškolovacího plánu.

1.1 Definice adaptace, adaptovanost

Adaptace je obecně chápána jako proces, kdy se člověk aktivně přizpůsobí životním podmínkám a jejich změnám. Podmínky nepřijímá pasivně, ale má snahu si podmínky přizpůsobit podle svých zájmů, podle vlastních potřeb. Adaptace je vlastně reakcí na konkrétní sociální prostředí, kde se člověk pohybuje (Nový a kol. 2006b, s. 153). Člověk je konfrontován s novými nároky a požadavky vnějšího světa. Okolnosti ho nutí reagovat, přizpůsobit se. (Pauknerová 2006b, s. 218).

V pracovním kontextu adaptace znamená vyrovnávání se člověka s prostředím, ve kterém musí plnit pracovní úkoly (Bedrnová, Nový 2007, s. 519). Jedná se o proces, kdy se zaměstnanec přizpůsobuje pracovnímu a sociálnímu prostředí zaměstnavatele (Vajner 2007, s. 93). Adaptací v pracovním prostředí můžeme rozumět pokud možno rychlé zařazení do firemního pracovního kolektivu, přizpůsobení se firemnímu stylu práce, osvojení si specifických firemních znalostí a dovedností, orientace ve firemním prostředí, v organizačním uspořádání a ztotožnění se s firemními cíli (Koubek 1997, s. 155). Předchozí definice adaptace můžeme shrnout jako vyrovnání se jedince s prací a s okolními vlivy (Kociánová 2010, s. 130). Zařazení pracovníků v organizaci a jejich adaptace je součástí přijímacího procesu, začátkem procesu pracovního (Vajner 2007, s. 93).

Adaptace pracovníka ve firmě probíhá ve třech úrovních. Jedná se o celofiremní adaptaci, adaptaci v příslušném oddělení a adaptaci na konkrétní

pracovní místo (Vajner 2007, s. 94; Koubek 1997, s. 156). V souvislosti s adaptací na konkrétní pracovní místo Koubek upozorňuje na časté chyby. Např. novému pracovníkovi nejsou poskytnuty dostatečné písemné materiály o firmě. Adaptační postup je nahodilý, intuitivní. Velkou chybou je, když zaškolovací plán chybí úplně. Nebo když je nový zaměstnanec odkázán pouze na náhodně získané informace od spolupracovníků (Koubek 1997, s. 157). Abychom se chybám vyhnuli, doporučuje Koubek, jako základní materiály k adaptaci, dokumenty s podrobným popisem pracovních povinností a odpovědností na pracovním místě (In Koubek 1997, s. 160). Jestliže firma nechá nového zaměstnance bez informací pouze svému osudu, může snadno přijít o dobrého zaměstnance již ve zkušební době (Vajner 2007, s. 104).

Adaptační proces je formou vzdělávání, kdy se nový zaměstnanec formuje tak, aby jeho schopnosti vyhovovaly požadavkům nového pracovního místa a zaměstnavatele (Koubek 1997, s. 155). Výsledkem adaptace je adaptovanost, tedy ztotožnění se s novými podmínkami (Pauknerová 2006b, s. 218). Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací a se sociálním prostředím, je relativně spokojený. Zaměstnanec se v průběhu adaptačního procesu adaptoval na kulturu organizace. V rámci pracovní adaptace se ztotožnil s pracovní činností, přivykl na sociální podmínky a zapojil se do vztahů mezi lidmi (sociální adaptace) (Kociánová 2010, s. 130). O výsledku adaptace, adaptovanosti, vypovídají výsledky práce hodnocené podle stanovených kritérií a začlenění nového pracovníka do sociálních vazeb na pracovišti. Posuzuje se, jak častá a aktivní byla spolupráce nového pracovníka s kolegy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 51).

Uspokojivá adaptovanost, tedy přizpůsobení se nového pracovníka novému pracovnímu prostředí, je cílem celého adaptačního procesu. Cíle objasňuje a rozvádí následující kapitola.

1.2 Cíle adaptačního procesu

V průběhu adaptačního procesu sleduje své cíle zaměstnavatel, ale též zaměstnanec. Potřeby a osobní cíle zaměstnanců by neměly být opomíjeny (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 48).

Z **pohledu zaměstnavatele** je cílem adaptace stabilizace zaměstnanců ve firmě. Problém stabilizace je patrný u nových zaměstnanců, jejichž fluktuace je vyšší než fluktuace jiných skupin pracovníků (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 48). Proto jsou v současnosti adaptační programy zaměřeny na vytvoření silných vztahů mezi lidmi, mezi firmou a zaměstnanci. Je podporována angažovanost pracovníků. Autoři dávají do přímé souvislosti problém stabilizace pracovníků a spokojenosti. Jakmile zaměstnanec dosáhne pro něho uspokojivé materiální úrovně, zajímá se o to, s kým pracuje, je-li práce pro něho podnětná, smysluplná. Chce dostávat zpětnou vazbu, uznání od vedoucího, respekt spolupracovníků (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 51). Cílem adaptace je poznání a ztotožnění se s firemní kulturou (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 49).

Cílem organizace je na základě adaptačního procesu vytvořit soulad mezi požadavky, nároky práce a předpoklady pracovníků (Nový a kol. 2006b, s. 157). Naplnění očekávání spojených s pracovní pozicí, plnění cílů oddělení i organizace (Nový a kol. 2006b, s. 158). Cílem organizace je, aby pracovník rychle zvládl pracovní úkoly, identifikoval se s prací, s pracovní skupinou a organizací (Bedrnová, Nový 2007, s. 520). Tím dochází ke snižování nákladů, zvyšování efektivity práce a stability pracovníků (Bedrnová, Nový 2007, s. 521). Dosažení žádoucího pracovního výkonu v co nejkratší době po nástupu a snížení možnosti odchodu zaměstnance (Uličná 2013, s. 8). Autorka zmiňuje, stejně jako ostatní autoři, problém stabilizace nových pracovníků. Doporučuje vytvoření příznivého náhledu na organizaci v mysli pracovníka, čímž se zvýší jeho stabilizace v organizaci (Uličná 2013, s. 8). Všichni autoři se shodují zejména na vyvolání příznivého postoje a vztahu k nové organizaci. Tím se zvýší pravděpodobnost stabilizace zaměstnance v organizaci a sníží se možnost jeho brzkého odchodu. Zaměstnavatel má zájem dosáhnout adaptací co nejrychlejšího zapracování tak, aby zaměstnanec podával žádoucí pracovní výkon (In Kociánová 2010, s. 131).

Cílem adaptačního procesu ze strany **pracovníka** je, aby co nejrychleji zvládl požadavky práce, které jsou na něj kladené. Pracovník chce získat jistotu zaměstnání, určitou perspektivu odborného růstu, eventuálně kariéry. Snahou nového pracovníka je, aby se začlenil mezi lidi na oddělení a do sociálního systému organizace (Bedrnová, Nový 2007, s. 520; Nový a kol. 2006b, s. 158). Novému pracovníkovi jde o rozvoj osobnosti, o uspokojování potřeb, o naplnění pracovní spokojenosti (Nový a kol. 2006b, s. 157). Uspokojivý výsledek adaptačního procesu se projeví ve splnění požadované výkonnosti pracovníka, jeho spokojeností s prací. Pracovník je iniciativní při řešení pracovních úkolů a cítí sounáležitost s pracovní skupinou (Nový a kol. 2006b, s. 159).

Adaptační proces má pomoci novému pracovníkovi při překonání úvodní fáze, kdy je pro něho v práci všechno nové, cizí (Uličná 2013, s. 8). Jak uvádí Armstrong, jedná se o pomoc v začátcích, kdy je pro pracovníka všechno neobvyklé a poznává nové prostředí (In Kociánová 2010, s. 131). Zaškolovací plán tak napomáhá zmírnění stresu nového pracovníka a minimalizuje též zátěž spolupracovníků z nového kolegy (Kociánová 2010, s. 131).

1.3 Fáze adaptačního procesu

Byť se může zdát adaptační proces jako jednorázová záležitost, nový pracovník prochází několika údobími (fázemi), které na sebe navazují, prolínají se a ovlivňují.

Pauknerová rozděluje adaptační proces na čtyři fáze. První fáze je přípravná. Je to období před změnou podmínek. Člověk se připravuje na změnu, představuje si, co ho čeká. Předpokladem ke zvládnutí této fáze je správná představa o tom, jaké nároky a požadavky si nová situace vyžádá. Úspěšnému zvládnutí pomáhá vlastní úsilí člověka a již dříve získané schopnosti a osobnostní předpoklady. V souvislosti s pracovní adaptací se jedná též o období studia a přípravy mladého člověka. Druhá fáze nastává ihned po změně vnějších podmínek. Dochází ke globální orientaci. Člověk aktivuje psychickou činnost, poznávací a emocionální procesy. Vzrůstá napětí a vzrušení, což se může projevit dezorganizací činností a poklesem výkonu. Ve třetí fázi dochází k vědomému přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám. Mění se např.

hierarchie hodnot, přetváření postojů, tvoří se sociálních vztahy, upravují se navyklé způsoby činností (Pauknerová 2006b, s. 218). Vpravení se do nových podmínek je poslední, čtvrtou fází. Člověk se cítí pohodlně, přijal nové podmínky. Může ale nastat i případ, kdy se člověk do nových podmínek nepraví, nepřijme je. V případě neúspěchu dochází k úniku, zaměstnanec může opustit firmu nebo rezignuje (Pauknerová 2006b, s. 218). Aby nový zaměstnanec prošel hladce jednotlivými fázemi a završil adaptační proces vpravením se do nových podmínek, autorka doporučuje zaměřit se na kvalitní výběr pracovníků dle jejich odbornosti, výkonové, motivační, sociální, charakterové způsobilosti. Vždy sestavit zaškolovací plán a řídit adaptaci nového pracovníka. Jako nezbytnou součást procesu uvádí Pauknerová vyhodnocování a kontrolu průběhu adaptačního procesu (Pauknerová 2006b, s. 220).

Nový a kol. doporučují pro optimální průběh adaptačního procesu dodržet tři základní etapy. První etapou je zařazení. Jedná se o uvedení a zařazení pracovníka na pracoviště, rámcové seznámení s organizací, s prací, s vedoucím a s kolegy. Druhá etapa, orientace, je zorientováním se pracovníka v novém prostředí. Člověk získává první zkušenosti pro zvládnutí pracovních úkolů. Dochází k postupnému sžívání se s kolektivem blízkých spolupracovníků. Poslední, třetí etapou je aktivní přístup k práci. Došlo již k začlenění nového pracovníka v pracovní skupině, identifikoval se s cíli organizace (Nový a kol. 2006, s. 159). Adaptační proces, jeho průběh a výsledek ovlivňují významně předpoklady pracovníka zvládnout nároky pracovního zařazení, aktivní přístup pracovníka k novým věcem, k problémům spojeným s novou prací. Velmi pomůže dobré přijetí nového pracovníka pracovní skupinou, cílenou snahou organizace a vedoucího usnadnit novému pracovníkovi adaptační období. Ochotou organizace plnit vstupní očekávání nového pracovníka (Nový a kol. 2006b, s. 159). Když není některá z výše uvedených podmínek splněna, nový pracovník se adaptuje částečně nebo vůbec. Nepříznivý průběh adaptačního procesu vede ke špatné pracovní morálce, lhostejnosti, pasivitě, izolovanosti v pracovní skupině, ke snaze odejít ze zaměstnání (Nový a kol. 2006b, s. 159).

V souvislosti se zdárným průběhem adaptačního procesu uvádějí zajímavé doporučení autoři Weather a Davis. Rozpracovávají podrobně přípravnou fázi a

obohacují ji o reálné předvedení práce. Začínají nábořem a výběrem pracovníků (Weather a Davis 1989, s. 195). Nábor popisují jako proces lákání schopných uchazečů o práci. Organizace se prezentuje u co nejširší veřejnosti, oslovuje a vybírá vhodné uchazeče. Výběrový proces má zajistit co nejvhodnější uchazeče. Proto by mělo docházet k intenzivní výměně informací mezi organizací a potenciálním novým pracovníkem. Autoři dělí výběr pracovníků do několika kroků-pohovory, testování, vyplnění osobních dotazníků a kontrola údajů, zdravotní hodnocení, pohovor s vedoucím, předvedení práce, rozhodnutí a zpětná vazba (Weather a Davis 1989, s. 211-232). Pro přípravnou fázi adaptačního procesu je významný krok předvedení práce v reálné podobě. Kandidát se seznámí s prací, jejími podmínkami, ještě před konečným rozhodnutím o přijetí. Když nastoupí, už ví, co ho čeká. Nesplněná očekávání od práce totiž přispívají k nespokojenosti. Ta spolu s rozčarováním vedou k fluktuaci nových zaměstnanců. Seznámení se s prací tak fluktuaci částečně snižuje (Weather a Davis 1989, s. 231). Bělohávek (1994, s. 41) hovoří v této souvislosti o prospěšnosti vytvoření tzv. reálného obrazu profese. Jedná se o seznámení se s příslušnou profesí např. v rodině. Člověk po nástupu do zaměstnání ví, co ho čeká. Nový pracovník, kterému chybí reálný obraz, porovnává skutečnost se svými ideálními představami. A často bývá zklamán (Bělohávek 1994, s. 41).

Zjednodušeně můžeme říci, že člověk procházející fázemi adaptačního procesu musí zvládnout přizpůsobit se práci a pracovní skupině, tedy lidem. Ne vždy však adaptace probíhá hladce a úspěšně. Mohou vzniknout i stresové situace.

1.4 Oblasti adaptace

Adaptační proces se zásadně dotýká dvou úrovní. Probíhá jako pracovní adaptace a jako sociální adaptace (Bedrnová, Nový 2007, s. 519). Souvislost a prolínání obou rovin adaptace se následně projeví v úspěšnosti adaptačního procesu, tedy jak pracovník adaptaci zvládl. Pracovní i sociální adaptace nového pracovníka je velmi důležitá pro stabilizaci pracovníků v organizaci. Ovlivňuje významně jeho výkonnost a spokojenost s vykonávanou prací. Proto autoři vyzdvihují nutnost adaptační proces řídit a usměrňovat (Bedrnová, Nový 2007, s. 520).

Pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají. Nový zaměstnanec se musí po nástupu do organizace přizpůsobit nové práci, začlenit se do sítě sociálních vazeb na pracovišti, musí se začlenit do celého sociálního systému zaměstnavatele (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 48). Proto jako prostředek na urychlení a řízení adaptace nových pracovníků organizace volí adaptační (v literatuře ozn. také jako orientační) programy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 49).

Nástup do nového zaměstnání je jednou z nejstresovějších záležitostí v životě. Nový zaměstnanec čelí novým podmínkám jak v pracovní, tak v sociálních oblastech. Řízená adaptace má pomoci tento stres zmírnit. Zaměstnanec si utváří první dojmy z nového zaměstnání během prvních čtyř týdnů. Jeho dojmy a postoje nejsou stabilizované po dobu šesti měsíců od nástupu. Proto v případě stresu a nespokojenosti nového pracovníka stále hrozí riziko odchodu z organizace (Kociánová 2010, s. 131).

1.4.1 Psychologická smlouva, stres

Pracovník nastupující do organizace má svá očekávání a své vlastní představy o práci. Určitá (nepřepsaná) očekávání má i zaměstnavatel. Mezi pracovníkem a zaměstnavatelem vzniká psychologická smlouva (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 66). Autoři čerpají ze Scheina (1988) a uvádějí, že psychologická smlouva je nepřepsaná soustava očekávání, která působí průběžně mezi členy organizace, mezi vedoucími a podřízenými, mezi pracovníky vzájemně. Pracovník očekává odpovídající plat, pracovní dobu, výhody, jistotu zaměstnání. Zaměstnavatel očekává, že pracovník bude jednat v zájmu organizace, vystupovat v souladu s image zaměstnavatele a usilovně pracovat ve prospěch organizace. Každý pracovník vystupuje a jedná v rámci určité role, která mu byla s pracovním místem přiřazena. Role by měly být jasně pojmenovány a nositel role by měl být informován, jaké jednání a chování je pro „jeho“ roli požadováno (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 66). Když tomu tak není, vznikají stresové situace. S postavením lidí v rolích souvisí podle autorů přetížení role a konflikt role (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 67).

Přetížení role vzniká tehdy, když očekávání zaměstnavatele výrazně překračuje možnosti nositele role-pracovníka. Přetížení vznikne díky nedostatečnému potenciálu pracovníka nebo nereálným odhadem náročnosti úkolů. Sám pracovník se může chybným odhadem vlastních schopností dostat do stresové situace. K přetížení role dojde i při nečekaných změnách v požadavcích na výkon funkce. Existuje též předstírané přetížení role a fiktivní přetížení role. Předstírané přetížení role vytváří záměrně pracovník. Chce vypadat, že má moc práce. Jeho záměrem je získat čas na osobní aktivity, získat ocenění a výhody za mimořádné pracovní nasazení. Bývá nazýván „tažný kůň“. Fiktivní přetížení není záměrné. Pracovník si neumí zorganizovat čas a práci. Dělá mu problém delegovat úkoly, je neúměrně ochotný a přijímá stále nové úkoly. Sám sebe přivádí do stresu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 67).

Konflikt role vzniká z osobní nekompetence. Dojde k tomu, když vymezení role není jasné, z přetížení role nebo nevytížení. Je vždy zdrojem stresu pracovníků. Osobní nekompetence vzniká zařazením pracovníka na pozici, jejíž nároky převyšují možnosti pracovníka (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 67). Nejasné vymezení role uvádí do stresu pracovníky, kteří potřebují přesné zadání úkolů. Jak nemají pokyny, jsou nejistí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 68). Autoři uvádějí, že v organizacích jsou sice přesné popisy pracovních pozic, ale chybí zde vymezení odpovědnosti a práv vůči ostatním spolupracovníkům, oddělením. Dohadování pak může být zdrojem konfliktů. Přetížení nebo nevytížení role s sebou nese příliš vysoké nároky na roli nebo příliš nízké. Autoři uvádějí, že konflikty rolí jsou vždy zdrojem stresu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 68).

Nedodržení psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele vede k nespokojenosti zaměstnance, ke stresu. Dochází ke snížení pracovního výkonu pracovníka, k podvodům. Při nedodržení psychologické smlouvy zaměstnancem dochází k postihům zaměstnance. Autoři upozorňují, že psychologická smlouva se v průběhu času mění a je potřeba změnu zaznamenat a pracovat s ní. V průběhu života se mění a vyvíjí očekávání lidí. Jiná očekávání má zkušený pracovník ve středních letech, jiná nováček po škole (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 66). Psychologická smlouva se postupně mění, v průběhu času se vyvíjí (Bělohlávek

1994, s. 85). Zaměstnanec má své představy o svém působení v organizaci, dělá si své plány. Určitá koncepce je prosazována organizací. Jestliže se představy obou setkají, budou v souladu, je pracovník na správném místě. Spokojenost je potom na obou stranách (Bělohlávek 1994, s. 16).

Nový zaměstnanec je od prvního dne po nástupu ve velkém stresu. Utváří se první dojem – naplnění vzájemných očekávání (Weather a Davis 1989, s. 244). Stres ale ovlivňuje schopnost vnímat nové věci, učit se, udělat si dobrý první dojem. Může dojít k pocitu nespokojenosti, nedodržení očekávání. Autoři poukazují na velmi intenzivní a trvalý první dojem. Doporučují věnovat nováčkovi maximální péči, aby byl první dojem co nejlepší a nehrozil pocit nedodržení psychologické smlouvy (Weather a Davis 1989, s. 244).

Kociánová souhlasí s Armstrongem (2007) a poukazuje také na nutnost neustálého objasňování psychologické smlouvy - nepsaného zadání, jaké chování a jednání očekává organizace a co očekává zaměstnanec (In Kociánová 2010, s. 131). Nedodržení psychologické smlouvy, např. chybou v komunikaci vedoucího, dochází ke stresu nového zaměstnance (Vajner 2007, s. 104).

Člověk vnímá zvýšenou zátěž, když se s něčím setká poprvé. Pracovník ještě nemá ověřeny vzorce řešení pro nově vzniklé situace (Pauknerová 2006b, s. 145). Nepřiměřené úkoly a požadavky vyžadující po jedinci vyšší plnění, než čeho je schopen, představují pro pracovníka zvýšenou psychickou zátěž. Většinou se jedná o problémové situace, kdy se člověk snaží zvládnout úkoly, na které nemá dost znalostí a zkušeností (Pauknerová 2006b, s. 146).

Opakem vedoucím ke stresu jsou i nenáročné úkoly, které nedovolují seberealizaci nositele role. Stres u pracovníků vyvolává, když není stanovena priorita úkolů. Pracovník má snahu plnit všechny úkoly najednou a tím se dostává do tlaku. S tím souvisí nevyjasněné popisy práce, není jasné, kdo co má dělat. Mnohdy nejsou jasné ani vztahy nadřízenosti a podřízenosti na pracovišti. Nadřízení dávají pracovníkovi úkoly, které si vzájemně odporují. Nadřízený s pracovníkem nekomunikuje nebo jen velmi málo. Pracovník se stává nejistým a získává pocit, že na úkoly nestačí. Je frustrován z neschopnosti nejasné úkoly zvládnout. Ve snaze o plnění úkolů dochází k přepracování. Ke stresu na

pracovišti významně přispívají špatné vztahy s kolegy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 154).

Závěrem lze shrnout, že reakce pracovníka na stres je velice individuální. V konečném důsledku ale vždy vede k onemocnění a poškození organismu. Stres vede k vyčerpání organismu, snižuje se efektivnost práce, vznikají chyby (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 68).

1.4.2 Sociální adaptace

S oblastí stresu úzce souvisí oblast sociální adaptace, která může novému pracovníkovi velmi pomoci či naopak prohloubit negativní působení.

Sociální adaptací je proces začleňování nového pracovníka do sítě sociálních vztahů na pracovišti i v celé organizaci (Bedrnová, Nový 2007, s. 519). Jedná se spíše krátkodobý proces, který je spojen s konkrétní životní situací člověka. Jedná se o aktivní vyrovnávání se s působením společnosti v našem okolí (Nový 2006b, s. 154). Člověk se zařazuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího prostředí. Proces sociální adaptace prochází čtyřmi fázemi. První, přípravné období před změnou podmínek je následováno druhou fází – globální orientací. Ve třetí fázi – uvědomělé orientace, už člověk uvědoměle začíná přetvářet svůj vztah ke změnám a je schopen změny zvládnout. Zvládnutí (dočasné nebo trvalé) je poslední fází. Člověk plně zvládl nové požadavky prostředí, úspěšně se adaptoval (Nový 2006b, s. 153). Do jaké míry je sociální adaptace úspěšná se projeví participací, sounáležitostí a konformitou se skupinou. Když člověk žije ve vyhovujícím prostředí, kde jsou uspokojeny jeho potřeby, žije pestrý pracovní i sociální život, realizuje se, pak je schopen rozvíjet svůj potenciál, svou osobnost. Jestliže k plné adaptaci nedošlo, člověk žije v napětí se svým prostředím, není spokojen a cítí se ohrožován. Zažívá stres, který se při delším časovém působení může projevit na jeho zdraví (Nový 2006b, s. 154). Sociální izolace a konflikty avizují neúspěšnou adaptaci (Nový a kol. 2006b, s. 155). Člověk není schopen zvládnout vzniklou situaci. Nedokáže se vyrovnat se s konkrétními změnami podmínek, rezignuje a opouští dané prostředí (2006b, s. 154).

Pracovní činnost se uskutečňuje v sociálním prostředí, v konkrétní pracovní skupině. Pro každou skupinu lidí jsou charakteristické určité zvyklosti, sociální normy, hodnoty a cíle. Sociální adaptace znamená pro člověka seznámení se s těmito novými hodnotami, porovnání s vlastními a přijetí nových či jejich odmítnutí. (Pauknerová 2006b, s. 219). Sociální vztahy na pracovišti jsou velmi významné, protože se v těchto vztazích realizují sociální potřeby člověka (potřeba kontaktu, poskytování a přijímání pomoci, potřeba ovládnutí a podřizování, potřeba náležet ke skupině, mít kolem sebe osoby názorově blízké, potřeba sociálních jistot (Pauknerová 2006b, s. 196). Pracovní skupina pro mnoho lidí představuje významnou součást jejich života. Jednak délkou společně prožitého času, jednak poskytuje člověku sociální kontakty, příslušnost ke skupině, uznání, možnost seberealizace (Pauknerová 2006b, s. 202). Spolupracovníci významně ovlivňují pracovníkovu spokojenost (Pauknerová 2006b, s. 184). Může jít o vztahy formální či neformální. Formální vztahy jsou dány organizační strukturou. Člověk do nich vstupuje zvenčí, stává se jejich součástí. Některé normy a pravidla chování akceptuje, některé přímo odmítá. Člověk začíná s některými lidmi komunikovat více na základě svých osobních preferencí a sympatií. Vytváří se neformální síť vztahů a kontaktů, ve které se pracovník identifikuje s pracovištěm, organizací, lidmi (Pauknerová 2006b, s. 196).¹

¹ Byť problematika vlivu vedoucího pracovníka na zaměstnance není stěžejní pro tuto práci, považuji ji za velmi zajímavou, neboť ovlivňuje celkovou spokojenost zaměstnanců.

O spokojenosti pracovníka v souvislosti s vedoucím pracovníkem hovoří Pauknerová (2006b, s. 184). Poukazuje na výrazný podíl vedoucího na sociálním klimatu na pracovišti. Nepříznivě ovlivní sociální klima autokratické jednání, nerozhodnost, nespravedlivé jednání, hrubost, nedůslednost. Pozitivní vliv mají vedoucí nároční, rozhodní, spravedliví. Oceňována je sociální citlivost (Pauknerová 2006b, s. 184).

Neformální sociální adaptace probíhá jako proces zabezpečovaný spolupracovníky. Pro nového pracovníka má velký význam, neboť se jedná o jeho začlenění a přijetí či nepřijetí do skupiny (Kociánová 2010, s. 133).

Formálně podporuje sociální adaptaci zkušený pracovník v roli mentora. Kociánová vyzdvihuje význam této role, neboť podporuje začlenění nováčka do skupiny pracovníků na oddělení, kde se nachází obsazované pracovní místo. Mentor věnuje pracovníkovi zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do práce, poskytuje cenné informace o sociálním prostředí organizace. Slouží novému pracovníkovi jako vzor chování, podporuje ho, chválí. Rady mentora ocení nováček v problematických situacích, přátelské jednání pomůže zmírnit počáteční stres a usnadní navázání kontaktu s ostatními spolupracovníky. Mentor je pracovníkovi oporou při orientaci v podnikové politice, eventuálně ho chrání proti nástrahám některých skupin, jednotlivců (Kociánová 2010, s. 135). Jak autorka dále uvádí, sociální adaptaci nového pracovníka by měl v rozhovorech sledovat nejen přímý nadřízený, ale též personalista. Měli by se snažit zajistit spokojenost pracovníka, sledovat jeho zařazení do pracovní skupiny i do širšího kolektivu. Měli by společně hovořit o jeho dojmech z organizace, z lidí, z práce (Kociánová 2010, s. 136).

Sociální adaptace znamená, že člověk chápe a přejímá hodnoty a normy nové organizace a na jejich základě ladí své osobní cíle s cíli organizace (Weather a Davis 1989, s. 244-5). Pracovník očekává od organizace možnosti osobního rozvoje, postavení, eventuálního postupu. Organizace má též své záměry. Díky sociální adaptaci pracovník upravuje své cíle, plány (Bělohlávek 1994, s. 85).

1.4.3 Pracovní adaptace – zaškolovací plán

Pracovní adaptaci definuje Bedrnová, Nový jako proces, kdy se vyrovnávají osobní předpoklady jedince s konkrétními požadavky pracovního místa. Pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání měnících se nároků a podmínek pracovní činnosti (např. změna PC programu) (Bedrnová, Nový 2007, s. 519).

Nový a kol. definuje pracovní adaptaci jako proces vyrovnávání se pracovníka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Úroveň pracovní adaptace pozitivně ovlivňuje odborná příprava – organizovaný zácvik, školení, studium (Nový a kol. 2006b, s. 154-5).

Spokojený pracovník lépe přijímá zvýšené požadavky na kvalitu i množství práce než pracovník nespokojený. Spojený pracovník je identifikovaný s cíli organizace a tím méně náchylný ke změně zaměstnavatele (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 153).

Pracovní adaptací je vnitřní ztotožnění se pracovníka s prací. Snadnější a rychlejší adaptace proběhne v případě, že práce člověka baví, dělá ji rád, přináší mu uspokojení. Spokojenost pracovníka má za určitých okolností vliv na jeho výkon. Jestliže je nulová motivace, bude nulový i výkon. Ke spokojenosti pracovníků přispívají dosažené výsledky, uznání, obsah práce, odpovědnost, odborný růst, vztahy s nadřízenými i kolegy, dozor, postavení v organizaci, podmínky (Němec 2002, s. 12-13).

Adaptace na práci dále ovlivňuje pracovníkovu motivaci, jeho pracovní chování, výkon. Proběhne-li úspěšná adaptace na práci, je předpoklad větší sounáležitosti pracovníka s organizací, adaptace na její cíle a kulturu (Kociánová 2010, s. 21). Nástrojem pro řízení adaptace je individuální adaptační plán, který zahrnuje konkrétní kroky adaptace pro určité pracovní místo. Informovanost nového pracovníka o jednotlivých krocích je velmi důležitá (Kociánová 2010, s. 134).

Dobré podmínky k práci a obsah práce mají vliv na spokojenost pracovníka a ovlivňují jeho ochotu k práci. Dobré pracovní podmínky by měly být vždy spojeny s vysokými pracovními nároky a očekáváním náležitého pracovního výkonu. Tím zvyšují motivaci pracovníků. Pauknerová upozorňuje na úskalí pracovní spokojenosti spojené s nízkými nároky. Následně motivovanost pracovníků klesá (Pauknerová 2006b, s. 182).

1.4.3.1 Popis adaptačního procesu

Pracovní adaptace sestává již z výběru pracovníků, jak uvádí kapitola 1.3, sestavení zaškolovacího plánu, řízení adaptačního procesu, vyhodnocování a kontroly průběhu (Pauknerová 2006b, s. 220).

Získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Nejdříve je nutné vědět vše o obsazovaném pracovním místě. Musíme znát podmínky pracovního místa, požadavky na pracovníka (Kleibl 1997, s. 83). Z této analýzy pracovního místa odvodíme otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (např. povaha úkolů, odpovědnosti, normy, obvyklé pracovní podmínky, atd.) a otázky týkající se pracovníka (např. fyzické požadavky, duševní požadavky-úroveň vzdělání, sociální dovednosti, pracovní zkušenost, atd.) (Kleibl 1997, s. 84-85). Nejdůležitější z charakteristik pracovního místa se objevují v nabídce pracovního místa a pomáhají uchazečům v rozhodnutí, zda reagovat (Kleibl 1997, s. 84). Personální výběr nových pracovníků lze provádět z vnitřních nebo vnějších zdrojů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 366). Vlastní zaměstnanci se již v praxi osvědčili, je jasné, co od nich očekávat. Osvojili si hodnoty a cíle organizace, jsou součástí organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 366). Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců – naděje na lepší místo, povýšení. Může se však zvyšovat soutěžení, což negativně ovlivní lidské vztahy (Kleibl 1997, s. 86). Zaměstnanec externí sice organizaci nezná, ale může přinést nové prvky odjinud. Netrpí firemní slepotou (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 366). Výběr a příjem nového pracovníka je zdlouhavější a náročnější, adaptační proces je delší. Mohou vznikat problémové situace se současnými pracovníky, kteří se na nově obsazovanou pozici cítili dostatečně kvalifikováni (Kleibl 1997, s. 86).

Personální výběr by se měl realizovat v jednotlivých, na sebe navazujících krocích. První krok: specifikace. Jedná se o soubor požadavků, které od uchazeče očekáváme. Zajímá nás délka a povaha praxe, vzdělání, důležité osobní vlastnosti. V této fázi se stanoví nabízený plat a pracovní podmínky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 368). Druhý krok: určení lidských zdrojů. Zhodnotíme kompetence stávajících pracovníků, probereme možnosti. Když nikdo ze stávajících

pracovníků nesplňuje uvedené podmínky, zahájíme výběr zvenčí. Třetí krok: stanovení kritérií výběru. Vychází se z přesné definice profilu pracovní pozice včetně kompetencí. To nám pomůže při výběru zaměřit se na důležité schopnosti uchazeče. Čtvrtý krok: volba vhodných metod. Zvolené metody vychází z profilu funkce. Určuje přesně znalosti, schopnosti, osobnostní vlastnosti, které jsou vyžadovány. Z profilu a kompetencí odvodíme metody, kterými budeme jednotlivé kompetence zkoumat. Např. koncepční myšlení ověříme zadáním zpracování případové studie (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 368). Pátý krok: výběr. Pozveme vytipované uchazeče. Při výběrovém řízení použijeme připravené metody. Šestý krok: rozhodnutí. Podle výsledků výběru (podle předem stanovených kritérií) se rozhodneme pro nejúspěšnější kandidáty (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 369)

Vlastní **zaškolovací plán** se skládá ze dvou základních částí.

Obecná část obsahuje záležitosti organizace, výhody pro zaměstnance. Zaměstnanec s obsahem seznamuje personální oddělení. Organizace mívají politiku firmy, cíle, předpisy, pravidla, výhody, zpracované v obecné příručce pro nové zaměstnance (Weather a Davis 1989, s. 249).

Rámcové zaškolení (orientace) je určeno všem novým zaměstnancům. V této fázi vede zaškolovací plán personální oddělení (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50). Je potřeba, aby nový zaměstnanec dostal informace o organizaci, o vlastní práci, o cílech pracovní činnosti organizace, o pracovním prostředí, perspektivách, režimu na pracovišti a o pracovní skupině. Pro nového pracovníka je v prvních dnech důležité, aby se dokázal zorientovat (Bedrnová, Nový 2007, s. 521).

V malých organizacích doporučuje Koubek zahájit zaškolení nového pracovníka jednodenní instruktáží. Nováček je vedoucím organizace informován o plánech a cílech, výrobcích a službách, zákaznících (Koubek 1996, s. 128). Pracovník je zaveden na pracoviště, podle detailního popisu pracovního místa je mu vysvětlena práce. Je seznámen se zvyklostmi organizace, povinnostmi, podmínkami v organizaci (Koubek 1996, s. 129).

Detailní informace o konkrétní pracovní pozici jsou obsahem **specifické části**. V této fázi se vedení zaškolovacího plánu ujímá přímý nadřízený pracovník (Weather a Davis 1989, s. 249). V rámci vedení zaškolovacího plánu by vedoucí neměl opomenout představení nového pracovníka spolupracovníkům z oddělení, eventuálně dalším osobám, se kterými nováček přijde brzo do styku (Weather a Davis 1989, s. 250). Autoři upozorňují na nástrahy, kdy vedoucí může dobrý průběh adaptačního procesu pokazit. Pro vedoucího mohou být pracovní detaily natolik rutinní, že jim nevěnuje patřičnou pozornost. Nový pracovník zůstane bez informací, nebo má jen částečné informace k práci. Další nebezpečí se skrývá v přesytení nového pracovníka informacemi, eventuálně zavalení formuláři. Ani zadávání pouze podřadných úkolů nevede k úspěšnému zapracování. Oslabí se pracovníkův zájem o práci a loajalita k firmě bude narušena. Naopak ukládání nesplnitelných úkolů nováčka odradí úplně (Weather a Davis 1989, s. 250).

V zaškolovacích plánech se osvědčuje přidělení nového pracovníka do dvojice ke zkušenému pracovníkovi. Ve větších organizacích nováčkovi ukáže pracoviště, představí ho lidem, odpoví hned na jeho otázky, vezme ho společně na oběd. Díky společenskému působení se nový pracovník seznamuje s lidmi přirozeně a má lepší pocit, že byl do kolektivu přijat. Vedoucí by se ale neměl vzdát možnosti blízké komunikace s novým spolupracovníkem. Může propásnout čas na vytvoření dobrého vztahu a nový pracovník se velmi rychle dostane do vlivu názorů a postojů kolegů (Weather a Davis 1989, s. 250).

Rozhodujícími osobami ovlivňujícími výsledek adaptačního procesu jsou vedoucí pracovníci. Péče vedoucího může procesu adaptace výrazně pomoci. Vedoucí by měl nového pracovníka seznámit s prací a se členy skupiny. Měl by sledovat průběh adaptačního procesu, hodnotit, pomoci odstraňovat překážky (Nový a kol. 2006b, s. 158). Zájem by měl směřovat i k soukromým záležitostem nového pracovníka, neboť rodinný život výrazně ovlivňuje výkonnost pracovníka (Bělohlávek 1994, s. 39). Dalším důležitým pracovníkem podílejícím se na adaptačním procesu je mentor, (patron, konzultant), (Nový a kol. 2006b, s. 158). Jedná se o zkušeného pracovníka, ke kterému bývá nový pracovník přiřazen. Mentor pomůže po odborné stránce, usnadní orientaci v novém sociálním prostředí a tím výrazně ovlivňuje začlenění do pracovní skupiny i celé organizace

(Nový a kol. 2006b, s. 158). Pomáhá nováčkovi pochopit smysl a význam různých věcí, poskytne vysvětlení a oporu v krizových situacích (Bělohávek 1994, s. 45).

Vedoucí skupiny, kam nový pracovník nastupuje, je rozhodujícím člověkem v řízení adaptačního procesu a nese odpovědnost za jeho průběh (Bedrnová, Nový 2007, s. 521). Rozhovory a kontakt nového pracovníka s vedoucím je velmi důležitý. Autoři poukazují na přínos nováčka – na jeho nový pohled na firmu, na práci, jeho postřehy (Bedrnová, Nový 2007, s. 522).

I další autoři se shodují, že vedoucí je nejdůležitější osobou, která vytváří prostředí pro stabilizaci pracovníků (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 52). Přímý nadřízený má nezastupitelnou úlohu. Uvádí nováčka na pracoviště, seznamuje s novými kolegy, s právy a povinnostmi, cíli a úkoly. Postupné zapracování nováčka může být zajištěno i zkušeným členem týmu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50).

Koubek doporučuje provést nováčka organizací, aby mohl pozorovat ostatní při práci, došlo ke vzájemnému představení. Poté následuje zavedení nového pracovníka na jeho pracoviště, kde mu již přidělíme první úkoly. Při vzdělávání nového pracovníka je přednostně doporučován osobní kontakt. Písemné materiály nelze opomenout, nový pracovník si je může v klidu prostudovat. Ideální je obě metody kombinovat (Koubek 1996, s. 130).

Plán slouží jako vodítko pro nového zaměstnance i pro přímého nadřízeného (Kociánová 2010, s. 134).

Náročnost pracovní činnosti ovlivňuje **obsah plánu** – od jednoduchého seznamu až po podrobný harmonogram s termínovanými úkoly (Bedrnová, Nový 2007, s. 524). Při tvorbě plánu je potřeba respektovat úroveň vzdělání a délku praxe. Obsah plánu má být v rámci možností přizpůsoben představám nového pracovníka, tvorba detailního časového plánu by měla být s pracovníkem konzultována (Bedrnová, Nový 2007, s. 525). Autoři doporučují následující postup vedoucího při řízení zaškolovacího plánu: 1) rámcové seznámení se zaškolovacím plánem, 2) nástupní pohovor s novým pracovníkem (cíle, tradice organizace, perspektiva, zásady práce s lidmi), 3) zařazení na pracovní místo

(seznámení s pracovištěm), 4) představení nového pracovníka pracovní skupině, 5) seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou (kdo co dělá, zvyklosti skupiny), 6) určení mentora, 7) zpracování detailního zaškolovacího plánu (za spoluúčasti mentora i nového pracovníka), 8) průběžné sledování pracovníka, začleňování do pracovní skupiny (zpětná vazba), 9) kontrola plnění adaptačního plánu, 10) závěr a hodnocení průběhu adaptace, (Bedrnová, Nový 2007, s. 524-5).

Jak již uvádí kapitola 1.1, adaptační proces je formou vzdělávání a zaškolovací plán je formou vstupního vzdělávání nového pracovníka (Koubek 1996, s. 128). Ten by měl respektovat vzdělávací proces dospělých. Dospělí mají na učení méně času než děti ve školách, snadno se unaví. Myšlení není pružné, ale je bohatší na zkušenosti. Dospělí dávají přednost praktickému předvedení učiva, spojují učivo se svou zkušeností. Učení ze zkušenosti probíhá na základě prožitku konkrétní situace. Člověk dále situaci vyhodnocuje, přemýšlí o ní. Vytvoří si vlastní teorii a podle ní si plánuje další postup. Žádná fáze se nedá přeskocit, ale do procesu učení lze vstoupit v kterékoli fázi (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 376-377).

Časová náročnost zaškolovacího plánu je závislá na složitosti práce (Koubek 1996, s. 130). Detailní průběh zaškolovacího plánu uvádí Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001, s. 50). Autoři doporučují u klíčových zaměstnanců vytvořit individuální zaškolovací plán, kdy se nový pracovník spolupodílí na vytvoření zaškolovacího plánu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50). Vedoucí pracovník by měl dbát na to, aby pracovních cílů bylo dosahováno za současného uspokojení cílů nového pracovníka. Práci by měl vedoucí uspořádat tak, aby pracovníkovi v rámci možností vyhovovala. Je třeba myslet na to, že každý pracovník je jedinečný (Weihrich a Koontz 1988, přeložil Dolanský 1993, s. 439).

Velkou pozornost je třeba věnovat **časovému plánu a řízení průběhu** zaškolovacího plánu. Průběh je potřeba sledovat průběžně a věnovat novému pracovníkovi soustavnou pozornost (Koubek 1996, s. 130). Přímý nadřízený a mentor sledují výsledky činnosti nováčka, jeho začleňování do pracovní skupiny. Při tom je dobré mu poskytovat stálou zpětnou vazbu. Nejlepší zpětnou vazbou je normální rozhovor (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50-51).

Vedoucí by měl **v prvním týdnu** nováčka vždy jednou denně navštívit, podívat se, jak plní úkoly, jak pokračuje. Ihned odstranit nedostatky, problémy. Pohovořit s novým pracovníkem, vyslechnout jeho problémy (Koubek 1996, s. 130). **Po měsíci** by s novým pracovníkem měl pohovořit vyšší nadřízený. Promluvit si o jeho pocitech, názoru, starostech, obavách. Poskytnout mu zpětnou vazbu k plnění úkolů, vyžádat si informace o novém pracovníkovi od jeho kolegů (Koubek 1996, s. 131). Účinnost adaptačního plánu podmiňují **průběžné kontroly** zadaných úkolů a kvalitní závěrečné hodnocení (Bedrnová, Nový 2007, s. 525). Nedodržení přislíbených podmínek, změna povahy práce, nepravdivé informace či nedodržení rozsahu pravomocí mohou adaptaci nového pracovníka zcela zničit (Uličná 2013, s. 11).

Hodnocení pracovníka v adaptačním procesu je velmi důležité. Poskytuje obraz pracovníka, vypovídá o jeho výsledcích a perspektivách. Má upozornit na chyby, ale zároveň poskytnout představu o dalším působení pracovníka v organizaci (Bedrnová, Nový 2007, s. 526). Důležité je, aby hodnocení nebylo samoúčelné, aby nebylo pouze formální (Bedrnová, Nový 2007, s. 526).

Pracovník by měl být hodnocen podle předem stanovených kritérií a měly by být hodnoceny vlastnosti a činnosti, které jsou významné pro firmu. Základní hodnocené vlastnosti mají odpovídat charakteristice vykonávané profese a funkčnímu zařazení v organizační struktuře organizace. Úspěch či neúspěch zaškolovaného pracovníka (následně jeho hodnocení) je odvozován podle toho, jak se daří novému pracovníkovi dosahovat očekávaný výkon a jaké je jeho jednání v pracovní skupině. Hlavně do jaké míry přispívá k činorodému sociálnímu a pracovnímu klimatu (Pauknerová 2006b, s. 220). Autorka uvádí zajímavý příklad. Při hodnocení pracovníka se zjistí velké množství chyb a omylů. Chybné úkony mohou být ukazatelem lhostejnosti k práci, zdravotní indispozice, neuspokojivého osobního zázemí, nedostatečné odborné průpravy, špatné pozornosti, malé odpovědnosti. Hodnocení je průběžná činnost. Vyvíjí se, doplňuje a potvrzuje podle chování a jednání nového pracovníka (Pauknerová 2006b, s. 221).

Hodnocení plní tři funkce. Poznávací, motivační a výchovnou. Umožňuje hodnotiteli (vedoucímu, mentorovi) reálně rozhodovat a korigovat adaptační plán. Verbálně sdělené hodnocení pomáhá pracovníkovi vyvarovat se chyb. Motivační funkce je spojena s cílevědomým ovlivňováním pracovníků a se systémem odměňování. Výchovná funkce pomáhá pracovníkovi v sebehodnocení a je inspirací pro úpravu vlastního jednání (Pauknerová 2006b, s. 222). Vedoucí či mentor by měli hodnocení vždy sdělovat neprodleně a individuálně. Vzorová hodnotící kritéria pracovníků pro vedoucího nebo mentora jsou např. plnění stanovených úkolů, uplatňování nových informací, péče o pracovní prostředí, řešení koncepčních a operativních úkolů – organizátorská činnost, zvládání duševní zátěže, přijetí rizik, činnost, úroveň kooperace a jednání s lidmi, vystupování, vyjadřování, společenská obratnost. Kritika by vždy měla následovat až po pozitivním hodnocení (Pauknerová 2006b, s. 223).

Hodnocení by mělo být systematické. Mělo by se jednat o předem určený postup, který obsahuje přípravu hodnoceného i hodnotitele, hodnotící pohovor, uložení úkolů na další období, jejich plnění. Cílem hodnocení je vlastní sebepoznání pracovníka, nasměrování jeho správného rozvoje. Hodnoceny mohou být stanovené úkoly, výsledky práce, kompetence nebo vše dohromady. Nejčastější formou hodnocení zaškolovacího plánu je průběžné – každodenní hodnocení. Jedná se o běžnou komunikaci vedoucího s podřízenými, kdy vedoucí vyjadřuje svůj názor na prováděnou práci. Hodnocení stanovených úkolů se vztahuje k určitému termínu, do kdy měly být úkoly splněny. Do hodnocení dlouhodobých výsledků se dále zahrnuje posouzení obratu, zisku, ale také atmosféra na pracovišti. Hodnocení kompetencí sleduje odborné znalosti pracovníka, komunikační dovednosti, iniciativu (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 373).

V menších firmách panují mezi zaměstnanci a vedením přímé osobní vztahy, pracovník je soustavně pozorován a neformálně hodnocen. Většinou se o tomto hodnocení nevedou žádné záznamy. Úskalí tohoto postupu autoři vidí zejména v nemožnosti poskytnout novému pracovníkovi zpětnou vazbu, nelze hodnocení pracovníka použít pro vytyčení budoucích cílů a motivaci, chybí podklad pro personální rozhodování např. ocenění přínosu, propuštění (Kleibl,

Dvořáková, Šubrt 2001, s. 213). Jestliže se novému pracovníkovi nikdo nevěnuje, mohou nastat potíže s jeho motivací, komunikací. Na počátku nezáleží na výsledcích, jde o aktivitu správným směrem, o snahu (Uličná 2013, s. 9-10).

Závěry hodnocení adaptačního procesu doporučuje Koubek udělat až po třech měsících. Obvykle se za tuto dobu ukáže, co můžeme od nováčka očekávat (Koubek 1996, s. 131).

1.5 Význam adaptačního procesu

Význam adaptačního procesu spočívá ve zkrácení doby, kdy zaměstnanec není produktivní, nepodává plnohodnotný výkon. Adaptační proces seznámí nového pracovníka s firmou, s jeho úkoly, stylem práce, předpisy a tak zkracuje neproduktivní období (Koubek 1997, s. 155).

Dalším významným přínosem adaptačního procesu pro nového pracovníka i pro organizaci je, aby bylo dosaženo vzájemného souladu v realizaci potřeb (Bělohlávek 1994, s. 9). Pomocí adaptačního procesu si nový pracovník po nástupu do nového zaměstnání vytváří svůj sebeobraz. Vytváří a modeluje si své profesionální pojetí (Bělohlávek 1994, s. 24).

Význam adaptačního procesu a konkrétního zaškolovacího plánu vyzdvihují i další autoři. Dobře připravený zaškolovací plán urychlí zapracování nového zaměstnance. Zvýší se jeho motivace a stabilizace v organizaci. Malé a střední české firmy mají sklon k podceňování významu adaptačních plánů a jejich dopadů na produktivitu a pracovní spokojenost (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 212).

Jak uvádí Weather a Davis příjem nových zaměstnanců má firmě zajistit spokojenou a produktivní pracovní sílu. Proces přeměny nováčka na plnohodnotnou pracovní sílu zajistí adaptační proces (Weather a Davis 1989, s. 244). Díky detailnímu adaptačnímu programu se nový pracovník naučí svou práci rychleji. Jeho produktivita dosahuje požadované úrovně dříve, než u pracovníků s krátkým a jednoduchým adaptačním programem. Jako důležitý bod zmiňují autoři dosahování osobních cílů zaměstnanců, v souladu s cíli organizace. To pomůže firmě udržet si spokojené zaměstnance, kteří nemyslí na odchod

z organizace (Weather a Davis 1989, s. 245). Adaptační plán slouží jako prevence stresu (Weather a Davis 1989, s. 251). Dobrého adaptačního plánu lze s úspěchem využít i po ukončení adaptačního období. Nový zaměstnanec si nemusí vše zapamatovat. Proto by personální oddělení i přímý vedoucí měli zjišťovat, jak na tom nováček je, kde pociťuje slabá místa. Tato zpětná vazba umožňuje personálnímu oddělení zlepšit přípravu adaptačních plánů. Přímý rozhovor nového pracovníka s vedoucím posiluje jejich vztah, vztah nováčka k organizaci (Weather a Davis 1989, s. 253).

Význam adaptačního procesu se projeví ve fluktuaci. Čas investovaný do adaptačního plánu přinese snížení fluktuace, méně problémů v budoucnu – od začátku se chování pracovníka formuje žádoucím směrem, a odhalení některých postojů pracovníka, které by mohly být neslučitelné s cíli organizace (Uličná 2013, s. 8).

Spokojenost zaměstnanců významně ovlivňuje fluktuaci (Pauknerová 2006b, s. 185). Jestli má mít adaptační proces dobrý průběh a uspokojivý výsledek, Pauknerová zdůrazňuje nezbytnost řízení adaptačního procesu (2006b, s. 220).

Zajímavý náhled poskytuje Pauknerová, když uvádí jako důležitou poradenskou péči o pracovníky (2006b, s. 232). Neformální poradenství předpokládá, že poradce pracovníkovi naslouchá a ve vhodné chvíli je schopen správně reagovat. Mnohdy je potřebné i direktivní, tj. přímé poradenství, kdy poradce vyslechne pracovníka a hned navrhuje způsoby řešení problému (Pauknerová 2006b, s. 233).

Výsledkem úspěšné adaptace je určité vyrovnání se pracovníka s prací a jejími podmínkami. To se dále projeví ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti (Nový a kol. 2006b, s. 155).

Adaptační programy mají svůj význam také při zapracování pracovníků, kteří se na své pracoviště vrací po delším čase, vhodné jsou i pro pracovníky měnící pracovní zařazení v rámci organizace. Adaptační programy lze úspěšně

použit i pro pracovní skupiny, u kterých dochází k zavádění inovačních procesů (Bedrnová, Nový 2007, s. 522-3).

2 Zaškolovací plán na konkrétní pracovní pozici

Ve své praxi jsem měla možnost být přítomna příjmu nových pracovníků. S přípravou zaškolovacího plánu pro jednu konkrétní pozici - fakturace jsem se seznámila podrobně. Proto jsem zaškolovací plán pro tuto pozici vybrala pro svou práci. Cílem mé práce je popis konkrétního zaškolovacího plánu na pozici fakturace, jeho srovnání s teoretickými východisky doporučenými odbornou literaturou a vyvození závěrů a doporučení, které by eventuálně mohly pomoci ke zlepšení adaptačního procesu, či postupu v zaškolovacím plánu.

2.1 Představení společnosti

Společnost XY působí v severozápadních Čechách. Zabývá se strojírenskou výrobou a servisními službami. Cílem společnosti XY je poskytování kvalitních výrobních a servisních služeb, rychlé a přesné plnění zakázek, kvalitní péče o zákazníky. Strojírenská výroba zaujímá 30% aktivit firmy, 70% aktivit zaujímají servisní služby. Servisní služby jsou poskytovány klientům v rámci výrobního programu nebo samostatně, dle objednávek. Od drobných montážních a dodavatelských zakázek až po velké investiční celky. Na plnění pracovně a materiálově náročných zakázek se podílí subdodavatelé. Firma působí ve vlastním výrobním areálu. Disponuje budovami, vozovým parkem, specializovanými stroji a nástroji.

Firma XY zaměstnává 95 pracovníků, z toho je 16 pracovníků zaměstnáno v administrativě, 79 pracovníků je zaměstnáno ve výrobě a servisních službách. Fluktuace v této firmě je téměř nulová. Noví pracovníci jsou přijímáni pouze jako náhrada za penzionované pracovníky. Výběr a příjem nových pracovníků zajišťuje personalista, včetně úvodní administrativy spojené s nástupem. Informuje nováčka o provozu kantýny, závodního lékaře, předává informace o firmě ve formě kolektivní smlouvy. Dále nového pracovníka přebírá vedoucí příslušného oddělení, který zajišťuje pracovní zaškolení.

Vedení společnosti tvoří dvoučlenné představenstvo. Členům představenstva podléhají čtyři úseky – sekretariát, obchodní oddělení, oddělení

výroby a ekonomické oddělení. Modelová pozice fakturace je součástí obchodního oddělení.

2.2 Pracovní pozice - fakturace

Pracovní pozice fakturace byla obsazována novým pracovníkem z důvodu odchodu stávajícího pracovníka do důchodu. Jako pracovník obchodního oddělení jsem měla možnost poznat tuto pozici a sledovat příjem nového pracovníka i průběh adaptačního procesu. Proto jsem si zvolila zaškolovací plán pro pracovníka na pozici fakturace jako modelovou situaci pro mou práci. Při popisu adaptačního procesu pro vybranou pozici jsem vycházela zejména z analýzy dokumentů společnosti, z vlastní pracovní zkušenosti (osobně jsem se na tomto adaptačním procesu podílela), a dále z rozhovorů s dalšími zapojenými pracovníky (nový/adaptující se pracovník, mentor, kolegové z oddělení).

Pracovní pozice fakturace je součástí obchodního oddělení. Přímým nadřízeným pracovníkem je vedoucí obchodního oddělení. Jedná se o samostatnou pracovní pozici, což znamená, že za celou pracovní agendu zodpovídá pouze jeden pracovník. Popis pracovní pozice je v příloze č. 1. Výsledkem práce pracovníka pozice fakturace byly výstupy, které byly jako podkladový materiál předávány dále pracovníkovi reklamací (obchodní oddělení), vedoucímu obchodního oddělení a vedoucímu ekonomického oddělení.

2.3 Popis a průběh adaptačního procesu

2.3.1 Výběr pracovníka

Jak uvádí kap. 1.4.3.1, adaptační proces začíná již výběrem pracovníka. Popis pracovní pozice (Příloha č. 1) specifikoval požadavky na nového pracovníka. Důležité požadavky pro tuto pozici byly pečlivost, přesnost při práci s daty, systematickosti při zpracování jednotlivých pracovních operací, samostatnost při práci, schopnost stanovit si priority úkolů. Protože se jednalo o samostatnou pozici, byla požadována zodpovědnost za výstupy.

Vedení firmy XY (dvoučlenné představenstvo) rozhodlo o využití interního pracovníka, který pracoval ve firmě již jeden rok na pozici speciálního obchodního referenta na úseku vedení. Popis pracovní pozice pro pozici speciální

obchodní referent nebyl zpracován, to znamená, že již při příjmu tohoto pracovníka do firmy nebylo z čeho vycházet. Nebyl ani podklad pro vytvoření zaškolovacího plánu. Pracovník byl při nástupu do firmy zaškolen personalistou, což spočívalo ve splnění administrativních povinností (pracovní smlouva, lékařská prohlídka, povinné seznámení s kolektivní smlouvou). Další zaškolení na pozici speciální obchodní referent proběhlo nahodile.

O obsazení uvolněné pozice fakturace výše zmíněným pracovníkem rozhodlo vedení firmy. Byť byly známy požadavky na pracovní pozici fakturace, výběr nebyl podle nich realizován. Pracovník měl z dřívějších zaměstnání určitou zkušenost ze zpracování účetních dokladů a ekonomiky. Proto se zdál vhodný na pozici fakturace. Vedení firmy oznámilo své rozhodnutí novému pracovníkovi (pro něho se jednalo o změnu pozice) a vedoucímu obchodního oddělení, pod kterého pozice fakturace spadá.

2.3.2 Sestavení zaškolovacího plánu

Zaškolovací plán byl vedoucí obchodního oddělení vypracován na základě jednotlivě prováděných pracovních úkonů na této pozici. Úkony byly následně sloučeny do 13 tematických skupin a vytvořily základ zaškolovacího plánu. Cílem bylo ucelené seznámení nového pracovníka s pracovní činností v tematických skupinách a možnost pochopení souvislostí při zpracování fakturačních dat. Každá tematická skupina obsahovala popis úkonů, které se k problematice váží, jejich zpracování a výstupy. Byly stanoveny spolupracující osoby, termíny. Závěr každé tematické skupiny byl věnován provázanosti výstupních dat a jejich finální zpracování pro potřeby dalších pracovníků. Takto připravený zaškolovací plán byl stručně představen novému pracovníkovi (Příloha č. 2).

Zaškolovací plán byl sestaven na období 5 měsíců. První dny na nové pozici předpokládaly seznámení, pozorování činností obchodního oddělení a pozorování mentora při práci, první jednoduché úkoly. První dva měsíce byly v plánu věnovány nácviku jednotlivých pracovních úkonů, jejich pochopení a samostatnému zvládnutí. Další dva měsíce se měl pracovník zdokonalovat ve zpracování tematických skupin, samostatně řešit provázanost úkonů v

tematických skupinách. Poslední měsíc měl být potvrzením nabytých vědomostí ve formě samostatné práce a nový pracovník měl převzít veškerou agendu.

2.3.3 Řízení adaptačního procesu

První den. Po změně zařazení byl pracovník vyzván vedoucím obchodního oddělení, aby se seznámil s novým pracovištěm. Byl uveden na své pracovní místo, byl informován, kde je archiv, sklad papíru, kopírka atd. Představení jednotlivých členů týmu obchodního oddělení neproběhlo, všechny osoby již pracovník znal. Během prvního dne byl rámcově seznámen s prací jednotlivých členů obchodního oddělení. Obdržel informace o termínech pravidelných porad obchodního oddělení, o zvyklostech na obchodním oddělení. Zdůrazněn byl hlavní cíl činnosti obchodního oddělení, tedy poskytovat zákazníkům rychlé a kvalitní služby a zboží. Poté byl oficiálně přiřazen k mentorovi, který povede odbornou stránku zaškolení a předá novému pracovníkovi informace o práci. Mentorem je zkušený pracovník na pozici fakturace, který před odchodem do penze předá veškerou agendu svému nástupci. Pracovník obdržel zaškolovací plán spolu s nástinem časového harmonogramu, aby věděl, co se bude odehrávat v následujících dnech.

První týden pozoroval mentora při práci, mentor mu zadával drobné úkoly k vypracování jako tabulky, dopisy pro zákazníky, apod., pracovník sledoval činnosti obchodního oddělení. Obdržel písemné materiály obchodního oddělení (vzory smluv, obchodní podmínky, termíny vyúčtování, technické podmínky činnosti zařízení). Mentor svou práci komentoval a zdůrazňoval tematické skupiny, které byly popsány v zaškolovacím plánu. Průběžně při práci informoval pracovníka co se jak dělá, co např. vyžadují zákazníci apod. Pracovník v té době neměl přestěhovány osobní věci ze své původní kanceláře, mezi pracovišti stále přecházel. Zdržoval se spíše v původní kanceláři. Původní kancelář byla prostorná pracovna nedaleko ředitelny, kde panoval relativní klid. Nové pracoviště bylo společné s dalším pracovníkem obchodu a panoval zde ruch (kontakty se zákazníky, vyřizování objednávek, atd.). V závěru týdne vyzval vedoucí obchodního oddělení pracovníka, aby se definitivně přestěhoval na nové pracoviště. Proběhlo neformální zhodnocení uplynulého týdne, pracovník byl

optimistický a ujistil mentora i vedoucího, že všechny pracovní úkony již zná z dřívější doby.

Ve druhém týdnu byly novému pracovníkovi popsány zevrubně jednotlivé tematické skupiny pracovních činností. Na začátku každého dne mentor seznámil pracovníka s tím, co se bude dělat a jak souvisí úkoly se zaškolovacím plánem. Nový pracovník byl mentorem zapojován do práce v rámci tematických skupin a osvojoval si jednotlivé pracovní úkony. Objem informací narůstal. Pracovník byl zapojován do činností obchodního oddělení. Komplikací v komunikaci byly příchody nového pracovníka na pracoviště. Všichni členové obchodního oddělení se v rámci pružné pracovní doby scházeli na pracovišti nejpozději v půl osmé. Nový pracovník přicházel v půl deváté. To narušovalo i spolupráci s mentorem, který některé činnosti musel dělat z časových důvodů bez nového pracovníka.

Následující týdny zaškolovacího plánu byly věnovány detailnímu zácvičku v pracovních úkonech, opakováním. Měla se posílit jistota ve zpracování v jednotlivých tematických skupinách, samostatné zpracování dílčích úkonů. Pracovník měl možnost stálé konzultace s mentorem. Celý den, během hovoru o zadaných úkolech, se mohl na cokoli zeptat. Zpětná vazba od mentora přicházela okamžitě, jakmile byl dokončen nějaký úkol. Mentor každý dobrý počín, aktivitu, rád pochválil. Zájem o práci ho těšil.

Na konci druhého měsíce zaškolovací plán počítal se samostatným zvládnutím denních úkolů, se zodpovědností nového pracovníka za odvedenou práci

Na konci každého týdne proběhl rozhovor s vedoucím. Byly zkontrolovány úkoly vytyčené na příslušný týden, pracovník byl podpořen. Vedoucí se zajímal, jak si dvojice vede a jak se novému pracovníkovi daří, zda něco nepotřebuje, jeho názor na práci.

Průběžné hodnocení bylo založeno na kontrole úkolů vedoucím. Bylo zjištěno, že rámcově jsou témata zaškolovacího plánu probrána. Ale úkoly vyžadující pečlivé zpracování jsou opomíjeny. Mentor informoval vedoucího, že

chybí zodpovědnost za svěřené úkoly, pracovník data nekontroluje a předá je k dalšímu zpracování bez ověření správnosti. Nový pracovník pokládal mentorovi pouze obecné dotazy k práci, detaily ho nezajímaly. Na schůzky s vedoucím i na porady obchodního oddělení přicházel pracovník obvykle pozdě a nepřipraven. Nedokázal si vzpomenout na úkoly, které splnil či nesplnil, neměl brýle, žádné své poznámky. Mentor ve svých přátelských projevech a v ochotě předat znalosti polevil.

Při schůzkách nový pracovník připomínkoval přílišnou rychlost zaškolování. Ale nedokázal pojmenovat témata či úkony, u kterých je potřeba se zastavit a znovu objasnit. Tematické skupiny zaškolovacího plánu a v nich obsažené činnosti hodnotil jako velmi jednoduché, nezajímavé. Při rozhovorech byl arogantní, útočný. Kontroly průběžného plnění zaškolovacího plánu ho rozčilovaly. Některé úkony záměrně opomíjel, zdlouhavě se zabýval jednoduchým úkolem a potom se hájil nedostatkem času na práci. Při telefonickém kontaktu se zákazníky mluvil o firmě vždy jako o třetí osobě. Po více jak ročním působení ve firmě neměl základní přehled o výrobním programu ani o zákaznících. Materiály obchodního oddělení nečetl.

Ve třetím a čtvrtém měsíci se nový pracovník měl naučit řešit nestandardní situace, zpracovávat měsíční, roční vyúčtování, být detailně obeznámen s veškerou činností na pozici fakturace. Měl pracovat samostatně, aktivně řešit pohledávky, zpracovávat podklady pro fakturaci, komunikovat se zákazníky. Stále měl k dispozici mentora pro možnost konzultace. Dělili se spolu o pracovní činnosti.

Průběžné hodnocení ukázalo řadu pochybení. Při samostatném zpracování úkolů se pracovník na každý pracovní úkon ptal mentora. Při náročnějším zpracování obcházel s otázkami, jak se co dělá, ostatní pracovníky na obchodním oddělení. Množily se chyby, nezvládnuté úkoly.

Na společné schůzce bylo dohodnuto, že krátké kontrolní schůzky budou třikrát v týdnu. Nový pracovník se na schůzce vyjádřil, že se mu lépe pracuje podle zadání, ale nesmí být úkolů mnoho. Proto mentor předával novému

pracovníkovi každý den přehled činností na příslušný den – úkoly, které mají zvládnout. Takto pracovali asi týden.

Na následující období mentor připravil plán okruhů činností na týden, orientačně na každý den. Nový pracovník si měl sám zvolit posloupnost denních úkolů, priorit a svůj plán předložit vedoucímu. Podle jeho vlastního plánu činností probíhaly následně kontroly. Některé činnosti nový pracovník vypouštěl. Nevěnoval se kontrolní práci s čísly, komunikaci se zákazníky. Nepostupoval systematicky, úkoly přeskakoval, věnoval se jen jednoduchým úkonům. Dostával se do časového skluzu.

Vedoucí obchodního oddělení podal zprávu o novém pracovníkovi vedení společnosti s návrhem na umístění na jiné, pro pracovníka vhodnější místo. Vedení společnosti s návrhem vedoucího obchodního oddělení nesouhlasilo. Pracovník zůstal na pozici fakturace na obchodním oddělení.

2.3.4 Závěr adaptačního procesu

Poslední, závěrečný měsíc zaškolovacího plánu proběhl ve znamení každodenních kontrol. Nový pracovník každý den předkládal vlastní plán své činnosti včetně termínů plnění vedoucímu oddělení. Na konci každého týdne proběhla rekapitulace. Kontrolou bylo zjištěno určité množství nedodělaných úkonů, proto pracovník sám musel určit, do kterého termínu budou úkoly splněny.

Společné kontroly a stálé opakování problematiky zajistily alespoň částečné dodržení zaškolovacího plánu a jeho uzavření. Pro vedoucího byly neustálé kontroly pracovníka časově náročné i namáhavé. Od pracovníka nepřicházela žádná vlastní aktivita, samostatnost. Když vedoucí v kontrolách polevil, pracovník přestal pracovat. Plnil jen drobné nenáročné úkoly. Hojně chodil kouřit a vařil si kávu. I ostatní pracovníci obchodního oddělení byli po čase v kontaktu s novým pracovníkem rezervovaní. Projevy přátelského chování měly za následek snahu nového pracovníka přenést vypracování úkolů na někoho jiného. Když se nedomohl rady ani pomoci, musel úkol zpracovat sám. Výsledky tomuto přístupu odpovídaly – chybné faktury, zdvojené platby vyžadované po

zákazníkovi, zvýšení počtu dlužníků, chybné výstupy předávané dalším oddělením, chaos v archivaci dokladů.

Závěrečné zhodnocení zaškolovacího plánu proběhlo při rozhovoru mezi novým pracovníkem, vedoucím a mentorem. Pracovník hodnotil průběh pozitivně a vyjádřil radost nad tím, že má zaškolení za sebou a již ho nikdo nebude stále kontrolovat. U fakturačního zpracování si zvolil své vlastní postupy a návaznosti a byl se sebou spokojen. Vedoucí obchodního oddělení pracovníka při rozhovoru formálně pochválil za zdárně dokončený zaškolovací plán a doporučil mu zaměřit se v budoucnu na slabá místa, která byla odhalena – systematicčnost, stanovení priorit, práce s časem, aktivní příjem nových informací, pozornost při kontrole dat. Mentor byl zklamán. Roky pracoval samostatně, měl bezchybně vedenou agendu, se zákazníky měl dobré vztahy. Měl pocit, že jeho práce předáním novému pracovníkovi byla zmařena. K výsledkům zaškolení se nevyjádřil. Zaškolovací plán byl formálně uzavřen jako úspěšně splněný.

3 Zhodnocení průběhu, nedostatky a doporučení

3.1 Zhodnocení průběhu

K porovnání reálného průběhu adaptačního procesu ve firmě XY s teoretickými zdroji využiji teoretickou část této práce. Posloupnost vychází z teoretických východisek popsaných zejména v kapitole 1.4.3.1: výběr pracovníků, sestavení zaškolovacího plánu, řízení adaptačního procesu, kontrola průběhu a vyhodnocení.

Ve firmě XY byla obsazována pozice fakturace na obchodním oddělení novým pracovníkem. Popis pracovní pozice fakturace byl k dispozici (Příloha č.1) a byly známy požadavky na pracovníka na této pozici plynoucí z popisu pracovní pozice.

Výběr pracovníka. Vedení společnosti rozhodlo o využití pracovníka z vnitřních zdrojů. Výběr pracovníka podle požadavků na pozici fakturace se neuskutečnil. Byl vybrán konkrétní pracovník, který již rok pracoval ve firmě XY na pozici speciálního obchodního referenta na úseku vedení. Ze své dřívější praxe měl zkušenost se zpracováním účetních dokladů. Proto byl zvolen jako vhodný kandidát na obsazovanou pozici fakturace na obchodním oddělení.

Jak ale uvádí kapitola 1.4.3.1 získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Je nutné vědět vše o obsazovaném pracovním místě. Musíme znát podmínky pracovního místa, požadavky na pracovníka (Kleibl 1997, s. 83). Z této analýzy pracovního místa odvodíme otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (např. povaha úkolů, odpovědnosti, normy, obvyklé pracovní podmínky, atd.) a otázky týkající se pracovníka (např. fyzické požadavky, duševní požadavky-úroveň vzdělání, sociální dovednosti, pracovní zkušenost, atd.) (Kleibl 1997, s. 84-85). Personální výběr nových pracovníků lze provádět z vnitřních nebo vnějších zdrojů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 366). Vlastní zaměstnanci se již v praxi osvědčili, je jasné, co od nich očekávat. Osvojili si hodnoty a cíle organizace, jsou součástí organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 366).

Z uvedeného vyplývá, jak je výběr pracovníků pro firmu důležitý. Firma výběr podcenila. Na pozici fakturace byl zpracován popis pracovní pozice a požadavky, ale nikdo s ním nepracoval. O vztahu firmy k výběru pracovníků svědčí i fakt, že zmíněný nový pracovník sice ve firmě pracoval již rok, ale na pozici, kde nebyl zpracován popis pracovní pozice, ani nebyly stanoveny žádné požadavky. Výběr pracovníka z vnitřních zdrojů měl určité výhody. Pracovník znal prostředí, konkrétní lidi. I když se musel adaptovat na nové pracovní místo, prostředí firmy zůstalo známé, stabilní. Bylo jasné, co lze od pracovníka vybraného na pozici fakturace očekávat. Výběrem z vnitřních zdrojů firma ušetřila čas a finanční prostředky, ale bez výběrového řízení neověřila vhodnost daného pracovníka pro obsazovanou pracovní pozici.

Vlastní zaškolovací plán. Zaškolovací plán neobsahoval obecnou část, neboť se jednalo o pracovníka, který v rámci jedné firmy přešel na jinou pozici. Specifická část zaškolovací plánu byla vypracována na základě analýzy pracovních činností na pozici fakturace a na základě popisu pracovní pozice. Zaškolovací plán obsahoval 13 tematických skupin pracovních operací a byl připraven na období pěti měsíců. Pracovník obdržel při nástupu na obchodní oddělení od vedoucího vzorové administrativní materiály, jako smlouvy, obchodní podmínky, technické normy. S režimem na pracovišti byl seznámen ústně. Pracovníkovi byl představen zaškolovací plán a byl přidělen k mentorovi, který ho provázel po celou dobu zaškolení. Zaškolovací plán předpokládal v prvních dnech seznámení s činností formou pozorování, plnění drobných úkolů (tabulky, dopisy pro zákazníky), první a druhý měsíc byly věnovány detailnímu zácviku v pracovních úkonech, opakováním. Měla se posílit jistota ve zpracování v jednotlivých tematických skupinách, samostatné zpracování dílčích úkonů. Ve třetím až pátém měsíci se nový pracovník měl naučit řešit nestandardní situace, být detailně obeznámen s veškerou činností na pozici fakturace. Měl pracovat samostatně, aktivně zpracovávat tematické skupiny obsažené v zaškolovacím plánu. Protože kontrolami bylo odhaleno nedostatečné plnění zadaných úkolů, byl zaškolovací plán v konečné fázi upraven. Kontroly a zadávání úkolů v posledním měsíci probíhaly denně. Pracovník aktivně k termínům nepřistupoval, proto

zadávání úkolů a termínů z části musel převzít vedoucí obchodního oddělení a mentor.

Jak uvádí kapitola 1.4.3.1 a autoři níže, zaškolovací plán má dvě části, obecnou a specifickou. Obecná část zaškolovacího plánu na pozici fakturace chyběla. Jak uvádí Bedrnová, obecné zaškolení je potřeba proto, aby nový zaměstnanec dostal informace o organizaci, o vlastní práci, o cílech pracovní činnosti organizace, o pracovním prostředí, perspektivách, režimu na pracovišti a o pracovní skupině. Pro nového pracovníka je v prvních dnech důležité, aby se dokázal zorientovat (Bedrnová, Nový 2007, s. 521).

Obecnému zaškolení (základní informace o firmě, o výrobním programu) se zaškolovací plán nevěnoval vůbec, neboť byl připraven pro pracovníka z vnitřních zdrojů. Ale obecné zaškolení mělo proběhnout i na úrovni obchodního oddělení (režim práce na obchodním oddělení, informace o pracovní skupině, o zákaznících). Nový pracovník sice obdržel písemné materiály (smlouvy, normy) a byl ústně informován, jak to na obchodním oddělení chodí, ale informace nebyly ucelené, systematické. Podrobná, ucelená byla specifická část zaškolovacího plánu, což koresponduje s doporučením autorů v kapitole 1.4.3.1 a níže.

Náročnost pracovní činnosti se odráží ve specifické části zaškolovacího plánu. Ta ovlivňuje i obsah plánu – od jednoduchého seznamu až po podrobný harmonogram s termínovanými úkoly (Bedrnová, Nový 2007, s. 524). Při tvorbě plánu je potřeba respektovat úroveň vzdělání a délku praxe. Obsah plánu má být v rámci možností přizpůsoben představám nového pracovníka, tvorba detailního časového plánu by měla být s pracovníkem konzultována (Bedrnová, Nový 2007, s. 525). Plán slouží jako vodítko pro nového zaměstnance i pro přímého nadřízeného (Kociánová 2010, s. 134).

Zaškolovací plán na pozici fakturace obsahoval podrobný popis pracovních operací, termínované úkoly, byl směřován od jednoduchých úkonů ke složitějším. Na plánování úkolů a volbě termínů se nový zaměstnanec mohl podílet. Protože při plnění zaškolovacího plánu docházelo současně k učení pracovníka, bylo potřeba dodržovat zásady, které zmiňují autoři v kapitole 1.4.3.1 a níže.

Zaškolovací plán je formou vstupního vzdělávání (Koubek 1996, s. 128). To by mělo respektovat vzdělávací proces dospělých. Dospělí se snadno se unaví. Myšlení není pružné, ale je bohatší na zkušenosti. Dospělí dávají přednost praktickému předvedení učiva, spojují učivo se svou zkušeností. Učení ze zkušenosti probíhá na základě prožitku konkrétní situace. Člověk dále situaci vyhodnocuje, přemýšlí o ní. Vytvoří si vlastní teorii a podle ní si plánuje další postup (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 376-377).

Zásady byly naplněny zejména tím, že pracovník měl možnost sledovat mentora při práci, zapojovat se postupně do činností obchodního oddělení a učit se plnit úkoly vyplývající z popisu pracovní pozice. Konzultace s mentorem byly součástí každodenní komunikace. Na základě poznatků získaných při konzultacích a plnění úkolů se nový pracovník učil plnit požadované úkoly. Zejména u složitějších úkonů si pracovník zvolil vlastní postupy, což koresponduje s procesem učení, ale v některých případech vlastní postup ovlivnil negativně požadované výstupy ze zadaných úkolů.

Řízení zaškolovacího plánu. A) Představení. Nový pracovník byl vedoucím uveden na své pracovní místo, seznámen s pracovištěm (kde je sklad, archiv, kopírka, kuchyňka). Členy obchodního oddělení již pracovník osobně znal. Vedoucí stručně představil práci členů a činnost celého obchodního oddělení, zásady a cíle činnosti. Byl nastíněn průběh zaškolovacího plánu, stanoveny termíny schůzek.

Roli vedoucího komentují autoři v kapitole 1.4.3.1 a uvádějí, že přímý nadřízený má nezastupitelnou úlohu. Uvádí nováčka na pracoviště, seznamuje s novými kolegy, s právy a povinnostmi, cíli a úkoly (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50). Vedoucí skupiny, kam nový pracovník nastupuje, je rozhodujícím člověkem v řízení adaptačního procesu a nese odpovědnost za jeho průběh (Bedrnová, Nový 2007, s. 521).

Z uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovník splnil svou úlohu. Věnoval se novému pracovníkovi při zahájení zaškolovacího plánu a vedl a sledoval průběh plnění zaškolovacího plánu po celou dobu adaptačního procesu.

B) Mentor. Nový pracovník byl na dobu zaškolení přidělen k mentorovi, který ho do práce zasvěcoval podle zaškolovacího plánu. Mentorem byl zkušený pracovník, který na pozici fakturace působil v minulých letech. Mentor byl s novým pracovníkem v denním kontaktu, spolu plánovali úkoly, kontrolovali plnění, mentor poskytoval okamžitou zpětnou vazbu ihned po provedení úkolů.

Zaškolení nového pracovníka se nemusí věnovat jen vedoucí, důležitou osobou při zaškolení může být zkušený pracovník. Roli mentora vyzdvihují autoři v kapitole 1.4.3.1, kde uvádějí, že postupné zapracování nováčka může být zajištěno i zkušeným členem týmu, mentorem (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50). Mentor pomůže po odborné stránce, usnadní orientaci v novém sociálním prostředí a tím výrazně ovlivňuje začlenění do pracovní skupiny i celé organizace (Nový a kol. 2006b, s. 158). Pomáhá nováčkovi pochopit smysl a význam různých věcí, poskytne vysvětlení a oporu v krizových situacích (Bělohávek 1994, s. 45).

Vycházíme-li z doporučení autorů, byla volba mentora správná, mentor sehrál významnou roli v procesu odborného zaškolení. Svou významnou roli by sehrál i v sociálním začlenění nováčka do pracovní skupiny, ale nováček byl velmi málo aktivní v přístupu k práci i ke zvyklostem skupiny (více je rozvedeno v odstavci níže: sociální adaptace).

Časový průběh. Zaškolovací plán byl sestaven na období pěti měsíců. Na zaškolení byl dostatek času, aby nebyl vytvářen tlak na pracovníka a stres. Pracovní operace, kterým se měl nový pracovník naučit, byly rozděleny na dílčí pracovní úkoly, které na sebe časově i tematicky navazovaly. Pracovník dostával termínované úkoly na základě konzultací s mentorem a vedoucím. Měl prostor pro úpravu úkolů a termínů dle svého tempa. Protože pracovník plnil aktivně v termínu pouze jednoduché úkoly, musely být v závěru zaškolovacího plánu úkoly i termíny zadávány vedoucím a mentorem denně a denně kontrolovány.

Autoři časový průběh komentují v kapitole 1.4.3.1 a níže doporučují, že časová náročnost zaškolovacího plánu by měla být závislá na složitosti práce (Koubek 1996, s. 130). Doporučují u klíčových zaměstnanců vytvořit individuální zaškolovací plán, kdy se nový pracovník spolupodílí na vytvoření zaškolovacího plánu (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50). Práci by měl vedoucí uspořádat tak,

aby pracovníkovi v rámci možností vyhovovala. Je třeba myslet na to, že každý pracovník je jedinečný (Weihrich a Koontz 1988, přeložil Dolanský 1993, s. 439).

Vycházíme-li opět z doporučení autorit, lze zhodnotit kladně, že zaškolovací plán byl vytvořen individuálně pro konkrétní pracovní pozici fakturace. Na zaškolení bylo dost času – pět měsíců. V průběhu plnění zaškolovacího plánu se pracovník mohl podílet na dalším postupu. Mohl volit tempo plnění i úkoly. Zde se projevila individualita nového pracovníka, volil si pouze snadné úkoly a zaškolovací plán nebyl v hlavních bodech a termínech plněn. Proto musely být úkoly a termíny pracovníkovi zadávány a denně kontrolovány. Tím bylo zajištěno plnění postupu v zaškolovacím plánu.

Zpětná vazba, průběžné kontroly. Zpětná vazba k plnění jednotlivých úkonů byla mentorem poskytována okamžitě. Neformálně, při běžném rozhovoru o práci. Průběh zaškolovacího plánu byl rekapitulován vždy na konci týdne při neformálním rozhovoru nového pracovníka, vedoucího obchodního oddělení a mentora. Při plnění jednotlivých částí zaškolovacího plánu byla odhalena slabá místa nového pracovníka, např. nesamostatnost, vyhýbání se složitějším úkolům, nestíhání pracovních úkolů. Vedoucí i mentor doporučili způsoby práce, jak uvedené nedostatky překonat např. přesné stanovení termínů úkolů, rozložení složitých úkolů na jednodušší, plány práce na každý den, týden, zjednodušení některých operací. Pracovník s doporučeními nepracoval, zvolil vlastní postupy. V průběhu plnění zaškolovacího plánu se ukázala potřeba rekapitulací častější, stejně tak přesnější stanovení úkolů na kratší dobu. Pracovník, mentor a vedoucí se scházeli třikrát týdně. Aby bylo v závěru zaškolovacího plánu (poslední měsíc) dosaženo plnění požadovaných úkolů, kontroly i zadávání úkolů probíhaly denně.

Podle autorů (též kapitola 1.4.3.1) je potřeba průběh zaškolovacího plánu sledovat průběžně a věnovat novému pracovníkovi soustavnou pozornost (Koubek 1996, s. 130). Přímý nadřízený a mentor sledují výsledky činnosti nováčka, jeho začleňování do pracovní skupiny. Při tom je dobré mu poskytovat stálou zpětnou vazbu. Tou nejlepší zpětnou vazbou je normální rozhovor (Kleibl, Dvořáková, Šubrt 2001, s. 50 - 51). Účinnost adaptačního plánu podmiňují průběžné kontroly zadaných úkolů a kvalitní závěrečné hodnocení (Bedrnová, Nový 2007, s. 525).

Na základě výše uvedeného lze hodnotit kladně poskytování okamžité zpětné vazby mentorem. Je možno ocenit i průběžné sledování postupu v zaškolovacím plánu a plnění úkolů mentorem i vedoucím při pravidelných schůzkách. Ukázalo se, že jen díky pravidelným kontrolám byly odhaleny nedostatky v plnění zadaných úkolů a zaškolovací plán mohl být upraven.

Hodnocení. V průběhu plnění zadaných úkolů dostával pracovník okamžitou zpětnou vazbu od mentora. Hodnocení pracovníka vedoucím probíhalo jednou týdně na neformální schůzce pracovníka, mentora a vedoucího oddělení. Nový pracovník i mentor zhodnotili plnění týdenních pracovních úkolů, vedoucí sledoval návaznosti a celkový časový rozvrh zaškolovacího plánu. Odhaleny byly nedostatky, jako chybovost při práci s čísly, absence kontroly vlastních výstupů, zjednodušování pracovních úkonů, nesystematičnost, nesamostatnost. Pracovník sám hodnotil v prvních týdnech úkoly jako příliš jednoduché. S narůstající náročností pracovních úkonů hodnotil zaškolování jako rychlé, pro něho nesrozumitelné. Nedokázal však pojmenovat pracovní úkony, kterým nerozuměl nebo na které bylo málo času. Složitějším úkolům se vyhýbal. Samostatně nebyl schopen úkoly plnit. I na řešení jednoduchých úkolů se dotazoval mentora. Se složitějšími úkoly obcházel spolupracovníky s žádostí o radu či pomoc. Na schůzky chodil nepřipraven, bez tužky, bez poznámek, bez brýlí. Vzrůstala nervozita. Po konzultaci s vedoucím pracovník přivítal možnost, aby mu byly úkoly přidělovány vedoucím na každý den, každý den probíhala kontrola. Vedoucí úkoloval pracovníka asi týden, potom vyžadoval jeho vlastní plán úkolů na každý den a reference o jeho plnění. Složitější pracovní úkoly opět zůstávaly nesplněny, vedoucí musel tyto do pracovních úkolů direktivně zařazovat do plánu. Neustálé kontroly přiměly pracovníka alespoň k částečnému plnění.

Jak uvádí kapitola 1.4.3.1, je hodnocení pracovníka v průběhu zaškolovacího plánu a na konci velmi důležité. Pracovník by měl být hodnocen podle předem stanovených kritérií a měly by být hodnoceny vlastnosti a činnosti, které jsou významné pro firmu. Úspěch či neúspěch zaškolovaného pracovníka (následně jeho hodnocení) je odvozován podle toho, jak se daří novému pracovníkovi dosahovat očekávaný výkon a jaké je jeho jednání v pracovní skupině. Hlavně do jaké míry přispívá k činorodému sociálnímu a pracovnímu

klimatu (Pauknerová 2006b, s. 220). Hodnocení plní tři funkce. Poznávací, motivační a výchovnou. Umožňuje hodnotiteli (vedoucímu, mentorovi) reálně rozhodovat a korigovat adaptační plán. Verbálně sdělené hodnocení pomáhá pracovníkovi vyvarovat se chyb. Motivační funkce je spojena s cílevědomým ovlivňováním pracovníků a se systémem odměňování. Výchovná funkce pomáhá pracovníkovi v sebehodnocení a je inspirací pro úpravu vlastního jednání (Pauknerová 2006b, s. 222). Vedoucí či mentor by měli hodnocení vždy sdělovat neprodleně a individuálně (Pauknerová 2006b, s. 221).

Vycházíme-li z doporučení autorit, musíme konstatovat, že hodnocení neprobíhalo podle předem stanovených kritérií. Sice byly známy požadavky na pracovní pozici, ale nebyly sumarizovány a systematicky k hodnocení využívány. Hodnocení probíhalo na základě plnění stanovených úkolů a jak se nový pracovník choval v pracovní skupině, což je autoritami doporučováno. Hodnotitelem byl vedoucí, skrytými hodnotiteli spolupracovníci. Pozitivní bylo, že mentor hodnotil nového pracovníka neprodleně při práci formou doporučení, jak plnit efektivněji zadané úkoly. Dalším pozitivním bodem byl fakt, že hodnocením odhalené nedostatky pracovníka vedly k úpravě zaškolovacího plánu vedoucím. Pracovník byl denně úkolován a kontrolován. Ocenit lze i snahu vedoucího a mentora sdělovat hodnocení verbálně a doporučením motivovat pracovníka ke změně jednání ve skupině. Pracovník však stále postupoval dle vlastních postupů, své jednání nijak neupravil.

Sociální adaptace. Pracovník byl na pracovní místo fakturace přeřazen na základě rozhodnutí vedení společnosti. Musel změnit své pracoviště, klidnou kancelář na úseku vedení za pracovní místo v rušné kanceláři obchodního oddělení, kterou sdílel s dalším pracovníkem. Vedoucím byl představen a uveden na obchodní oddělení. Byl ústně seznámen se termíny porad, se zvyklostmi. Pracovník byl ihned zapojován do chodu obchodního oddělení, do účasti na společných schůzkách, dostával úkoly v rámci zaškolovacího, měl o své činnosti referovat na poradách (jak postupuje v zaškolovacím plánu). Po změně zařazení se však pracovník stále zdržoval na původním pracovišti, i když byl již zahájen zaškolovací plán. O firmě před zákazníky mluvil jako o třetí osobě. Na porady chodil pozdě, nepřipraven (nebyl schopen říci, na čem právě pracuje), byl

nervózní. Mezi členy obchodního oddělení byla běžná vzájemná konzultace a pomoc s úkoly. Nový pracovník se snažil možnost konzultací a pomoci využívat tak, že se své úkoly předal někomu jinému. Spolupracovníci se začali novému pracovníkovi vyhýbat.

Jak uvádí kapitola 1.4.2 sociální adaptací je proces začleňování nového pracovníka do sítě sociálních vztahů na pracovišti i v celé organizaci (Bedrnová, Nový 2007, s. 519). Do jaké míry je sociální adaptace úspěšná se projeví participací, sounáležitostí a konformitou se skupinou. Jestliže k plné adaptaci nedošlo, člověk žije v napětí se svým prostředím, není spokojen a cítí se ohrožován a zažívá stres, (Nový 2006b, s. 154). Na základě této definice lze konstatovat, že sociální adaptace proběhla pouze částečně. Pracovník nebyl konformní se skupinou, necítil sounáležitost (mluvil o firmě, o obchodním oddělení vždy ve 3. osobě množného čísla, např. „oni vám to pošlou“). Rozhovory nad plněním úkolů provázela nervozita, stres.

Psychologická smlouva, stres. Plnění úkolů zaškolovacího plánu s sebou neslo řadu ne příliš pohodových situací. Při kontrolách plnění úkolů napětí stoupalo úměrně tomu, jak se zaškolovací plán dostával do časové prodlevy. A jak na základě kontrol byly odhaleny pracovníkovy nedostatky: nepřesnost, chaos v plnění úkolů, vyhýbání se složitějším úkolům. Pracovníka časté kontroly přímo rozčilovaly. Každodenní kontroly na konci zaškolovacího plánu byly téměř bojem mezi pracovníkem a vedoucím a mentorem, byly provázeny verbálními výpady a dohady. Atmosféra na pracovišti obchodního oddělení se změnila, z prostředí vzájemné spolupráce a pohody vznikala skupina, kde se každý soustředí pouze na sebe.

Jak uvádí autoři v kapitole 1.4.1, a dále, pracovník nastupující do organizace má svá očekávání a své vlastní představy o práci. Určitá (nepřísá) očekávání má i zaměstnavatel. Mezi pracovníkem a zaměstnavatelem vzniká psychologická smlouva (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 66). Každý pracovník vystupuje a jedná v rámci určité role, která mu byla s pracovním místem přiřazena. Role by měly být jasně pojmenovány a nositel role by měl být informován, jaké jednání a chování je pro „jeho“ roli požadováno (Bělohlávek,

Košťan, Šuleř 2001, s. 66). Když tomu tak není, vznikají stresové situace. S postavením lidí v rolích souvisí podle autorů přetížení role a konflikt role (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 67). Stres dále ovlivňuje schopnost vnímat nové věci, učit se (Weather a Davis 1989, s. 244). Pracovník ještě nemá ověřeny vzorce řešení pro nově vzniklé situace (Pauknerová 2006b, s. 145). Nepřiměřené úkoly a požadavky vyžadující po jedinci vyšší plnění, než čeho je schopen a představují pro pracovníka zvýšenou psychickou zátěž. Většinou se jedná o problémové situace, kdy se člověk snaží zvládnout úkoly, na které nemá dost znalostí a zkušeností (Pauknerová 2006b, s. 146).

Z výše uvedeného lze odvodit, že přeřazením pracovníka na pozici fakturace byla změněna psychologická smlouva, což je soustava nepsaných očekávání a představ. Se změnou pracovního zařazení nemusel být pracovník ztotožněn a dostával se do stresu. Což lze hodnotit velmi negativně. Od pracovníka se změnou pracovního zařazení očekávalo něco jiného než na předchozí pozici. S novým pracovním místem mu byla přiřazena nová role. Kladně lze hodnotit, že na základě popisu pracovní pozice bylo patrné, co je od pracovníka na pozici fakturace vyžadováno. Nicméně, k naplnění požadavků došlo jen částečně, plnění zadaných úkolů a požadavků pracovník nezvládal. Plnění úkolů provázela nervozita a stres. Negativně lze hodnotit vzniklý konflikt role, kdy nároky pracovní pozice převyšovaly možnosti pracovníka, z čehož vznikaly stresové situace. Ty dále ovlivňovaly proces učení a následné plnění úkolů, tedy přímo ohrožovaly plnění zaškolovacího plánu, což lze též vnímat jako velký nedostatek.

Závěr, hodnocení. Závěr zaškolovacího plánu byl hodnocen při neformálním rozhovoru mezi pracovníkem, mentorem a vedoucím obchodního oddělení. Nový pracovník byl spokojen. Vedoucí konstatoval splnění všech bodů zaškolovacího plánu, pracovník se naučil zpracovávat všechny tematické skupiny pracovních operací. Některé pracovní operace dostaly jinou výstupní kvalitu, pracovník si svolil vlastní postupy zpracování. O splnění zaškolovacího plánu bylo informováno vedení firmy a nový pracovník převzal oficiálně veškerou agendu na pozici fakturace.

Při posouzení postupu v závěrečném hodnocení se můžeme opřít o kapitolu 1.4.3.1 a o doporučení autorů. Hodnocení má upozornit na chyby, ale zároveň poskytnout představu o dalším působení pracovníka v organizaci (Bedrnová, Nový 2007, s. 526). Důležité je, aby hodnocení nebylo samoúčelné, aby nebylo pouze formální (Bedrnová, Nový 2007, s. 526). Závěry hodnocení adaptačního procesu doporučuje Koubek udělat až po třech měsících. Obvykle se za tuto dobu ukáže, co můžeme od nováčka očekávat (Koubek 1996, s. 131).

Posoudíme-li závěrečné hodnocení zaškolovacího plánu z hlediska odhalení chyb, bylo postupováno správně. Chyby byly odhaleny. Vytknout lze, že závěrečné hodnocení nenastínilo žádné očekávané působení pracovníka ve firmě, bylo formální a samoúčelné. A byť závěrečné hodnocení proběhlo až za pět měsíců a bylo velmi patrné, co můžeme od nového pracovníka očekávat, nikoho již toto zjištění nezajímalo. Zaškolovací plán byl uzavřen.

3.2 Nedostatky a doporučení

Z popisu adaptačního procesu a zaškolovacího plánu ve firmě XY vyplývají následující nedostatky:

Výběr pracovníků. Výběr by měl vycházet z popisu pracovní pozice a z požadavků na pracovní místo, od kterých se odvíjí požadavky na schopnosti a vlastnosti pracovníka. Jak uvádím v kapitole 1.3, aby nový pracovník hladce prošel adaptačním procesem, je třeba vybírat pracovníka podle jeho odbornosti, výkonové, motivační, sociální a charakterové způsobilosti. Popis pracovní pozice byl k dispozici, požadavky na pracovní pozici byly známy, bylo vhodné s nimi pracovat. V případě, že není vhodný kandidát uvnitř firmy, lze doporučit výběr z externích zdrojů.

Zaškolovací plán. Nedostatkem zaškolovacího plánu byla chybějící obecná část. Obecnému zaškolení se nikdo nevěnoval, protože byl na místo přijat pracovník z vnitřních zdrojů. Mylně se vedoucí domníval, že obecné zaškolení není důležité. Doporučit lze postup dle odborné literatury a neopomíjet záležitosti zdánlivě jednoduché. I obecné informace mohou zaměstnanci v mozaice nových informací chybět.

V zaškolovacím plánu, při procesu učení, byly nedostatkem vlastní postupy nového pracovníka. Negativně totiž ovlivňovaly výstupy ze zadávaných úkolů. Zde lze doporučit přesnější, podrobnější výklad k dané problematice, podpořený např. názorným předvedením.

Časový průběh. Nedostatkem v časovém průběhu zaškolovacího plánu bylo zjištění, že nový pracovník si záměrně stanovuje pouze jednoduché úkoly a časový plán zaškolení se dostává do skluzu. V tomto případě nelze doporučit přílišné respektování individuality pracovníka, nelze ani doporučit jeho významný podíl na volbě termínů zadaných úkolů. Jako řešení se nabízí přidělování úkolů spolu s termíny plnění a jejich precizní kontrola a zpětná vazba.

Hodnocení. Nedostatkem hodnocení bylo to, že neproběhlo podle předem stanovených kritérií. Požadavky na pracovní pozici fakturace byly známy, ale nebyly sumarizovány a systematicky k hodnocení využívány. Doporučit lze sestavení souboru požadavků (vlastností a činností), které jsou vhodné pro firmu a jejich využívání např. i v průběžném hodnocení pracovníka během roku.

Sociální adaptace. Nedostatkem v procesu sociální adaptace byla nízká míra konformity s pracovní skupinou, chyběla sounáležitost. Jak uvádím v kapitole 1.3, k úspěšné adaptaci napomáhá vlastní úsilí člověka, schopnosti a osobnostní předpoklady. Nový a kol. doplňuje aktivní přístup a předpoklady pracovníka zvládnout pracovní zařazení (Nový a kol. 2006b, s. 159). Pro lepší výsledek sociální adaptace lze doporučit výběr vhodnějšího pracovníka na uvedenou pozici, podrobné zaškolení na všech pozicích při příjmu nových pracovníků, jasná pravidla ve firmě.

Psychologická smlouva, stres. Negativem ovlivňujícím psychologickou smlouvu byla změna pracovní pozice. Pracovník nebyl se změnou ztotožněn (zdržoval se na svém původním pracovišti i po zahájení zaškolovacího plánu). Dalším nedostatkem bylo špatné přijetí nové role na pozici fakturace pracovníkem. A jako poslední negativum se projevil konflikt role, kdy nároky pracovní pozice převyšovaly možnosti pracovníka. Plnění úkolů provázal stres. Pro nápravu lze doporučit vyjasňování psychologické smlouvy včasným informováním pracovníka, tedy před změnou pracovního zařazení. Sdělení

záměrů firmy pracovníkovi, vyslechnutí jeho názoru. Dále lze doporučit včasné a srozumitelné vysvětlení požadavků na pracovníka plynoucích z nové role na pozici fakturace. Pracovník bude vědět s předstihem, co ho čeká. Což může pozitivně ovlivnit i přijetí nové role a jejích požadavků a ke konfliktu role nemusí dojít. Na závěr lze doporučit zaměřit se na výběr pracovníka vhodnějšího pro uvedenou pozici.

Závěr

Zvolila jsem pro svou práci téma adaptace pracovníků a s tím související adaptační proces, který je realizován zejména zaškolovacím plánem. Ten v adaptačním procesu sehrává velmi důležitou úlohu, neboť má připravit pracovníka na plnění úkolů dle požadavků zaměstnavatele.

Cílem mé práce byl popis konkrétního zaškolovacího plánu na pozici fakturace, jeho srovnání s teoretickými východisky doporučovanými odbornou literaturou a vyvození závěrů a doporučení, které by eventuálně pomohly ke zlepšení adaptačního procesu, či postupu v zaškolovacím plánu.

Po prostudování a uvedení teoretických východisek v první části práce jsem se zaměřila na popis adaptačního procesu a zaškolovacího plánu pro konkrétní pracovní pozici fakturace ve firmě XY ve druhé, praktické části práce. Ve třetí, závěrečné části, byla porovnána teoretická východiska a doporučení autorit s praktickými poznatky. Srovnání byly podrobeny všechny části zaškolovacího plánu tak, aby bylo možno odhalit nedostatky a na jejich základě zvolit vhodná opravná opatření. Lze shrnout, že adaptační proces zahrnoval výběr pracovníka, sestavení zaškolovacího plánu, byl řízen a průběžně hodnocen. Sestavený zaškolovací plán obsahoval podrobný popis pracovních operací a termíny plnění úkolů. Zpětná vazba a průběžné hodnocení posunovaly zaškolovací plán kupředu, důležitou roli při tom sehrál vedoucí a mentor. I když byly odhaleny nedostatky, jež jsou uvedené v kapitole 3.2, zaškolovací plán proběhl úspěšně. Nový pracovník na pozici fakturace se většinu pracovních operací naučil, převzal v závěru zaškolovacího plánu veškerou agendu a na pracovní pozici dále působil.

Cíle stanovené v úvodu mé práce se podařilo naplnit, práce byla úspěšná. Závěry práce, zjištěné nedostatky a poznání, budou využity v mé profesní praxi.

Seznam použitých zdrojů

- 1) **BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ. 2007.** *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- 2) **BĚLOHLÁVEK, František. 1994.** *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha : Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X .
- 3) **BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. 2001.** *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- 4) **KLEIBL, Jiří a kolektiv. 1997.** *Metody personální práce*. 2. dotisk 1. vyd. Praha : VŠE, 1997. ISBN 80-7079-413-5.
- 5) **KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ, Bořivoj ŠUBRT. 2001.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- 6) **KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010.** *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 7) **KOUBEK, Josef. 1996.** *Personální práce v malých podnicích*. 1996 Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- 8) —. **1997.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- 9) **NĚMEC, Otakar. 2002.** *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha : VŠE Praha, 2002. ISBN 80-245-0341-7.
- 10) **NOVÝ, Ivan, Alois SURYNEK a kol. 2006b.** *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a rozšířené vyd. Praha : Grada, 2006b. ISBN 80-247-1705-0.
- 11) **PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. 2006b.** *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2 přepracované a aktualizované vyd. Praha : Grada, 2006b. ISBN 80-247-1706-9.

12) ULIČNÁ, Štěpánka. Praha: Forum, 2013. Adaptační plán pro nového obchodníka. *SALES MANAGER*. ročník I, číslo 1, Praha: Forum, 2013, ISSN 1805-8329.

13) VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

14) WEIHRICH, Heinz, Harold KOONTZ. 1988. *Management*. Přeložil doc. ing. Václav DOLANSKÝ, CSc., Praha 1993 : East Publishing, 1988. ISBN 80-7219-014-8.

15) WERTHER, B. Wiliam, Jr., Keith DAVIS. 1989. *Lidský faktor a personální management*. McGraw-Hill, Inc. Translation: Mgr. Barbora Procházková : Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-85605-04-X.

16) Popis pracovní pozice (interní zdroj)

17) Zaškolovací plán (interní zdroj)

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Popis pracovní pozice

Příloha č. 2 – Zaškolovací plán

Příloha č. 1 – Popis pracovní pozice

Popis pracovní pozice			
Název pozice: Fakturace	Jméno pracovníka:	Číslo pozice:	
Přímý nadřízený: Vedoucí obchodního oddělení	Zastupuje – koho: ---	Zastupován – kým: ---	Kvalifikační předpoklady: ÚS, VO 6
<p>Všeobecná charakteristika (poslání) pozice:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ samostatně sleduje platby, vyhodnocuje je, předkládá odsouhlasený stav pohledávek s účtárnou, připravuje podklady pro penalizace ⊗ eviduje úlevy, sleduje bankovní výpisy a spolupracuje na jejich korekci s účtárnou, urguje odběratele v jejich povinnosti včas zaplatit, kontroluje splatnost a provádí upomínky a zápočty ⊗ seznamuje se s příslušnou legislativou, programy pro svou práci a podnikovými směnicemi, nařízeními a opatřeními ⊗ v saldu vyhledává neplatiče a upozorňuje na jejich vývoj „bonity“ 			
<p>Působnost:</p> <p>S uvedenou funkcí jsou spojeny kromě všeobecných práv a povinností každého zaměstnance, případně vedoucího zaměstnance, uvedených ve všeobecné části organizačního řádu, zejména tyto úkoly, práva a povinnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊗ samostatně sleduje a vyhodnocuje platby a zálohy za zakázky, zboží, služby ⊗ samostatně provádí telefonické a písemné urgencye plateb po lhůtě splatnosti faktur a záloh se zákazníky ⊗ eviduje a vyhodnocuje četnost urgencí a jejich účinnost ⊗ vytváří tabulkové přílohy o vývoji pohledávek, urgencí (průběžné - měsíční, kumulativní, roční), které specifikují velikost dluhu a způsob urgencí ⊗ komplexně kontroluje splatnost záloh a připravuje je jako částky pro zpracování do fakturace, zodpovídá za správnost dat pro zpracování do fakturace, spolupracuje s oddělením fakturace, ⊗ z kontrol plateb v saldu a bankovních výpisů připravuje podklady pro úpravu chyb v párování ve spolupráci s účtárnou; změny pro účtárnu předává do ekonomického oddělení ⊗ samostatně provádí zápočty a jejich návrh projednává s vedoucím obchodního oddělení 			

Příloha č. 1 – Popis pracovní pozice

- ⊗ rozděljuje a eviduje způsob plateb (paušál, záloha atd.)
- ⊗ archivuje výsledky programu záloh
- ⊗ zodpovídá za archivaci dokladů a dat pro potřeby kontroly

Vedle úkolů stanovených pracovním řádem a naplní své funkce provádí další práce, které jsou v souladu s plněním mimořádných úkolů ukládány přímým nadřízeným pracovníkem.

Poznámka:

Příloha: Zaškolovací plán

Vypracoval:.....	Účinnost od:	Podpis nadřízeného:	Podpis zaměstnance:	Datum:
------------------	--------------	---------------------	---------------------	--------

Obchodní oddělení - zaškolovací plán- vyhodnocení

Jméno:

Osobní číslo:

Název pozice: Obchodní oddělení - fakturace

Datum:

Oblast-téma	Jednotlivé kroky	Četnost v měsíci	Plánovaný počet dní/hodin	Vyhodnocení	Zlepšení
1. Banka- multicash	Kontrola všech účtů Kontrola bankovních výpisů (platby za fa, platby za zálohy, oprava chyb po dohodě s odběratelem, zkontrolovaný výpis odeslat ke zpracování do D.) Výtisk dokladů (doklad o přijaté záloze-pausál, měsíční) Křížová kontrola vydaných dokladů s bankovním výpisem	Průběžně denně	4 hod.	Pochopeno, zvládnuto.	Archivace dokladů o přijaté záloze (odlišné zálohy od předpisů záloh), evidence přehledu za měsíc, rok v tabulce.
2. Tisk dokladů- SAP	Tisk dokladů o přijaté záloze dle data přijetí platby Počet dokladů dle bankovních výpisů Evidence dle čísel odběratele Rozeslání (s fakturou) Kontrola s tabulkou záloh (konec měsíce)	Zasílání na konci měsíce	1 hod.	Pochopeno, zvládnuto.	Kontrola záloh odlišných od předpisu záloh-křížová kontrola e-sada x BV
3. Převod záloh a faktur mezi SAP a E-sada	Ve spolupráci s f. EG. Správnost převodu vliv na zahájení fakturace	Průběžně Od 3. týdne v měsíci denně	1 hod.	Pochopeno, zvládnuto	Převody záloh mezi SAP a E-sadou na požádání spol. XY.

Příloha č. 2 – Zaškolovací plán

Příloha č. 2 – Zaškolovací plán

Oblast-téma	Jednotlivé kroky	Četnost v měsíci	Plánovaný počet dní/hodin	Vyhodnocení	Zlepšení
4. Pokladna	Zpracování hotovostních plateb za teplo Zasedání do D. k dalšímu zpracování Tisk daňového dokladu Archivace vydaných dokladů Evidence vydaných dokladů	Průběžně během měsíce- před fakturací	0,5 hod.	Pochopeno, zvládnuto.	Kontrola a evidence plateb přes pokladnu – neoprávněně upomínání zákazníka
5. Tabulka kontroly záloh	Tabulka v E-sadě Výtisk konečné sestavy týden před fakturací <u>Kontrola a rozdělení záloh na paušální + měsíční</u> Předání p. S. jako podklad pro fakturaci Kontrola výstupu fakturace a záloh-konzultace s p. S. Archivace	Měsíčně <u>Od 3.týdne kontrola VS</u>	1-2 dny	Pochopeno, zvládnuto.	Nutná precizní kontrola BV x E-sada. Správnost dat
6. Aktualizace dat zákazníků	Kontrola dle aktualizací v SAP (aktualizace v SAP p. H.) Kontrola výstupů při fakturaci- zobrazení změn ve fakturách	Průběžně Před fakturací Při fakturaci	0,15 hod. 1 hod.	Pochopeno, zvládnuto.	Komplexní kontrola změn za měsíc SAP x E-sada
7. Fakturace	Zpracování E-SADA Tisk faktur a příloh Archivace dokladů Odeslání dokladů (faktur, příloh, protokol výměny měřidla) Přehled fakturace- <u>info</u> na poradě <u>obchod odd.</u>	Přelom měsíce	4 dny	Pochopeno, zvládnuto.	Tisk faktur, archivace pro potřeby informací, duplikátů pro zákazníky.

Příloha č. 2 – Zaškolovací plán

Oblast-tema	Jednotlivé kroky	Četnost v měsíci	Plánovaný počet dní/hodin	Vyhodnocení	Zlepšení
8. Tabulky- převodníky	Vytvoření tabulky převodníku Převod interního čísla zákazníka na číslo v SAP Odeslání převodníků p. H. a p. B. Archivace	Po fakturaci 1x v měsíci	2 hod.	Pochopeno, zvládnuto.	
9. Mimořádné faktury, Dobropisy	Vystavení SW EXACT Tisk Převod do E-SADA Potvrzení dobropisu odběratelem Předat p. B. <u>podklad</u> pro D.)	Průběžně	Začátek používání-sady od 4/2014	Základní seznámení s principem.	Zaškolení proběhne v 4/2014
10. Změny účtů, názu odběratele	Podklady o změně od p. H. Zpracování provádí <u>o.k.</u> - Praha Kontrola v SAP Archivace změn (šanon)	Průběžně		Pochopeno, zvládnuto.	
11. Pohledávky	Kontrola neuhrazených plateb Evidence Urgence zákazníků-e-mail, telefonicky, upomínky Režim zaslání upomínek Režim telefonické urgencye Použití formuláře, zodpovědnost za správnost dat	Denně	1-2 hod.	Pochopeno, zvládnuto.	Nutně častější telefonické upomínání, písemné upomínky. Zlepšit evidenci neuhrazených plateb-systematické zaslání urgencí.

Oblast-téma	Jednotlivé kroky	Četnost v měsíci	Plánovaný počet dní/hodin	Vyhodnocení	Zlepšení
12. Evidence pohledávek (saldo)	Seznam Reference na poradě obchodní odd.	1x na konci měsíčně	4 hod	Pochopeno, zvládnuto.	Do evidence pohledávek psát komentář-kdy, kdo, co se bude dít, apod.
13. Soudní spory, exekuce	Evidence případů Vyhotovování podkladů pro zpracování soudu Sledování vývoje případů Archivace	Průběžně		Pochopeno, předány podklady.	Evidence nových skutečností v případě posunu soudních sporů.

Aktivní zaškolení: listopad – prosinec – vyhodnocení:

- 1) Základní seznámení s jednotlivými operacemi
- 2) Detailní zácvik v jednotlivých činnostech, pochopení smyslu, principu, návaznosti
- 3) Plnění denních úkolů s podrobným návodem na zpracování
- 4) Samostatné zpracování dílčích kroků úkolů, drobné chyby – okamžitá oprava postupu
- 5) Zvládnutí úkolů dle zadání

Leden – březen – vyhodnocení:

- 1) Konzultace problematických úkolů se zkušeným pracovníkem, dílčí kroky zpracovány téměř samostatně
- 2) Zvoleny vlastní postupy a systém návaznosti, které více odpovídají individualitě pracovníka
- 3) Jistota při zpracování (pozor na kontrolu dat).

Vypracoval: vedoucí obchodního oddělení, datum:.....

Příloha č. 2 – Zaškolovací plán

Anotace

Jméno a příjmení autora: Monika Bošková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název bakalářské práce: Zaškolovací plán pro nové pracovníky

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Počet znaků: 96 737

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 17

Klíčová slova: Adaptace, adaptační proces, nový pracovník, pracovní adaptace, sociální adaptace, stres, zaškolovací plán

Key words: Adaptation, the adaptation proces, the new worker, the work of adaptation, social adaptation, stress, training plan

Anotace: Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem a zaškolovacím plánem. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky získané z odborné literatury, druhá část je věnována popisu adaptačního procesu a zaškolovacímu plánu u konkrétní pracovní pozice. Práce definuje adaptaci a cíle adaptačního procesu. Všímá si fází adaptačního procesu a rozpracovává oblasti adaptace na sociální a pracovní adaptaci. Věnuje pozornost zaškolovacímu plánu, který ovlivňuje celkový průběh a úspěšnost adaptačního procesu. Jeho části popisuje podrobně a v závěru činí na základě srovnání s teoretickými zdroji zhodnocení.

Annotation: The thesis deals with the adaptation process and advanced training plan. In the first part it summarizes the theoretical knowledge gained from literature, the second part is devoted to the description of the adaptation process and the training plan for a specific job. The work defines the targets and adaptation of the adaptation process. It takes into account the phases of the adaptation process and elaborates in the area of adaptation to work and social adaptation. Pays attention to the training plan, which affects the overall progress and the success of the adaptation process. Its parts describes in detail and the conclusion is based on a comparison with the theoretical sources of evaluation.