

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lukáš Král

Adaptační program a problematika hodnocení zaměstnanců

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Hana Bartošová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Lukáš Král

Adaptation program and problems of employee evaluation

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Mgr. Hana Bartošová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8.3.2012

Jméno autora: Lukáš Král

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní Mgr. Haně Bartošové za její trpělivost, cenné připomínky a čas, který mi věnovala při vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou adaptace zaměstnanců v novém prostředí při nástupu do zaměstnání, uváděním zaměstnance na pracoviště jeho zaškolením, seznámením s prostředím, novými kolegy, kulturou na pracovišti a následným celkovým vyhodnocením celé adaptace. Zároveň je tato práce věnována také problematice řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Rozebírá cíle, obsah, formy, metody adaptačního procesu a problematiky hodnocení zaměstnanců v souvislosti s personálními činnostmi v této oblasti.

Klíčové pojmy

Přijímání zaměstnanců, cíle adaptačního procesu a hodnocení zaměstnanců, motivace, identifikace potřeb zaměstnance, adaptační plán, adaptační nástroj, uvádění zaměstnance do podniku (celopodniková orientace), uvádění zaměstnanců na pracoviště (útvárová orientace), úloha personálního útvaru, úloha odpovědného manažera, pracovní výkon, kritéria hodnocení, metody hodnocení, odměňování, rozvoj lidských zdrojů, motivace, zpětná vazba.

Annotation

Bachelor thesis does deal with problematic of employee adaptation process in new environment during start of working, his introducing to the new workplace, his introduction, familiarization with the environment, new colleagues, culture on the workplace as well as complete evaluation of the whole adaptation process. Simultaneously is this work also devoted to the resource management performance and employee evaluation process. Ruminates targets, contents, forms, adaptation process methods and employee evaluation problems in cooperation with human resources in this sphere.

Key words

Employee acceptance, targets of adaptation process and employee evaluation, motivation, identification of employee requirements, adaptation plan, adaptation instrument, introducing of the employee to the company (company orientation), introducing of the employee to the workplace (workplace orientation), responsibility of HR department, manager responsibility, resource management, evaluation criteria, evaluation methods, remuneration, human resources development, motivation, feedback.

OBSAH

ÚVOD	8
-------------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. Specifikace zvoleného tématu	10
2. Rozbor náplně pracovních pozic	14
2. 1 Identifikace potřeb společnosti.....	16
2. 2 Identifikace potřeb zaměstnance.....	17
2. 3 Adaptační plán	20
2. 3. 1 Kvalifikované pozice	26
2. 3. 2 Nekvalifikované pozice	30
2. 3. 3 Osobnost člověka.....	35
2. 4 Uvedení zaměstnance do společnosti	36
2. 5 Průběh a vyhodnocení adaptace	37
3. Hodnocení zaměstnanců	39
3. 1 Řízení pracovního výkonu	41
3. 2 Systém hodnocení	44
3. 2. 1 Kriteria hodnocení	54
3. 2. 2 Metody hodnocení	55
3. 3. Zpětná vazba	57
4. Vnímání procesu adaptace a hodnocení.....	61

PRAKTICKÁ ČÁST

5. Popis výzkumu.....	62
5. 1 Cíl a hypotézy výzkumu.....	62
5. 2 Charakteristika výzkumného vzorku	63
5. 3 Metody sběru dat.....	64
5. 4 Sběr a zpracování údajů.....	64
5. 5 Interpretace údajů.....	67
5. 6 Shrnutí a doporučení.....	79

ZÁVĚR	82
--------------------	----

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	83
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ	84
-----------------------------	----

ÚVOD

Bakalářská práce na téma „Adaptační program a problematika hodnocení zaměstnanců“ má detailněji popsat tuto problematiku a ukázat současné způsoby a trendy v této oblasti. Zároveň posoudit důležitost této problematiky v současném světě a jaký důraz je tomuto tématu věnován v reálném životě. Důležitý pro tuto práci je také pohled budoucích zaměstnanců a jejich očekávání při nástupu na novou pracovní pozici či při změně místa u současného zaměstnavatele.

Pokud se sami sebe zeptáme co vlastně znamená pojem adaptace či hodnocení můžeme najít různá vysvětlení v různých životních situacích. Pojem adaptace může zkráceně chápat jako přizpůsobení se nebo splynutí s davem, zapracování se, apod. Pojem hodnocení může být v reálném životě velká neznámá a velmi úzce souvisí s naší vnitřní motivací. Každý z nás je motivován různými faktory, ať už se jedná o rozličné druhy pozitivních nebo negativních metod. Důležité je, aby zvolená metoda a její realizace jak při adaptaci, tak i při hodnocení byla funkční a provedena, tak, aby výsledek byl efektivní a nezpůsobil naopak zbytečné škody.

Ve zvoleném tématu bakalářské práce jsem se rozhodl zúročit své zkušenosti a znalosti, které jsem získal jako ředitel provozu odbavení letadel, kdy personální práce a spolupráce s personálním oddělením je v podstatě mým denním chlebem. Svým přístupem a chováním v oblasti přijímání, adaptace a hodnocení zaměstnanců ovlivňuji nejen názor zaměstnanců a okolí na zaměstnavatele, ale také spokojenost zaměstnanců na pracovišti, což následně ovlivňuje úroveň pracovního výkonu, finanční náklady společnosti spojené s personální agendou a také spokojenost cílového zákazníka, o kterého jde především. Výčet benefitů z kvalitně odvedené personální činnosti nejen v oblasti adaptace a hodnocení je ještě mnohem obsáhlejší a konkrétnější a další z nich budou detailněji rozvedeny v dalších částech této práce v souvislosti s konkrétními tématy. V rámci současné praxe docházím stále více k přesvědčení, že správně nastavený postup v personální oblasti a skutečně dobrém využívání jejích metod je základním kamenem celého úspěchu společnosti a nelze toto téma v žádném případě přehlížet či úplně opomíjet. Bohužel v současnosti je neustále možné se setkat také

s pravým opakem, kdy v některých případech je jako jediná motivace zaměstnance chápána skutečnost, že má práci. Těto skutečnosti nahrává i realita současného období plného nejistoty a neustále hrozby ztráty zaměstnání.

Teoretická část bakalářské práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. V první z nich jsou stručně objasněny pojmy adaptace, adaptační program, motivace a hodnocení.

Následující kapitola se detailněji věnuje potřebám společnosti a zaměstnance, identifikaci a popisu konkrétního pracovního místa, přípravě a realizaci adaptačního plánu. Zároveň se také v této kapitole budeme věnovat kvalifikačním předpokladům pro výkon dané činnosti, a jaký může být v takových případech rozdíl v přístupu v oblasti personální činnosti. Detailněji rozvedeme uvedení nového zaměstnance na pracoviště, jeho seznámení se s prostředím a následné vyhodnocení celého adaptačního procesu.

Třetí kapitola je věnována řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců a to jak nově nastoupivších, tedy po jejich zapracování (zkušební době), tak také systému a průběhu hodnocení v průběhu zaměstnání. Prověříme postup stanovení kritérií pro hodnocení, jejich vyhodnocování a také neméně důležitou zpětnou vazbu. Velmi důležitou součástí této kapitoly a vlastně celé této práce bude téma motivace.

Ve čtvrté kapitole se podíváme na názory zaměstnanců na adaptační program stejně jako na systém a způsob hodnocení. V podstatě se jedná o nezávislou zpětnou vazbu od zaměstnance (člověka) na realitu vnímání společnosti v této oblasti. Zároveň bude toto téma podkladem pro praktickou část a vlastní výzkum v této oblasti.

V poslední, páté části provedeme porovnání tohoto tématu a jeho vnímání nejen v ČR, ale také v jiných zemích, rozdílných kulturách a sociálních oblastech.

Praktická část bude věnována výzkumu v této oblasti zejména s ohledem na chápání tohoto tématu stran zaměstnance.

1. SPECIFIKACE ZVOLENÉHO TÉMATU

Jak bylo již zmíněno v úvodu bakalářské práce, budeme se v této kapitole věnovat zejména konkrétním pojmům adaptace, adaptační program, hodnocení a motivace. Úvodem bych se rád věnoval pojmu motivace, které nás bude provázet celou touto prací a považuji jej za nejdůležitější, vzhledem k tomu, že je skutečným pojátkem všech ostatních pojmů a vlastně i cílem všech personálních činností.

Pojem motivace je v současné době hojně využíván při různých příležitostech. My se pokusíme tento pojem blíže objasnit nejen z pohledu zaměstnance, ale hlavně člověka jako originální osobnosti. Toto poznání je pro další postup většinou klíčové.

Co je motivace? Velmi stručně se dá říci, že se jedná o faktory, které nás ovlivňují, tak, abychom se zachovali určitým způsobem. Když zadáme do běžného internetového vyhledávače slovo „motivace“, jako první budeme odkázáni na následující definici.

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.¹

Pro obecné pojetí motivace jsou tyto definice dostatečné, nicméně pro potřebu této práce jsou poněkud obecné a nekonkrétní.

Mnoho společností se domnívá, že lidé, kteří mají práci nebo skutečnost, že jsou za práci placeni, by měli být také tímto motivováni. V odborné literatuře, která je věnována personální činnosti je pojem motivace vysvětlován následovně. Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí

¹ *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [databáze online]. 2011 [cit.2011-11-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.vedeme.cz>>.

a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.² Stejný autor pak definuje motivaci jako – Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti - jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.³ Poněkud odlišný pohled od již zmiňovaného na pojem motivace lze také vyčíst z následujících vybraných pasáží publikace *Personalistika*.

Motivace zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení, a tudíž i dosažené výsledky, jsou však z velké části výsledkem toho, jak s nimi jedná jejich manažeri. Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri odměňují. Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera.⁴ Pro lepší vyjádření významu slova motivace je také nutné zmínit další, velmi úzce související pojmy jako jsou schopnosti, potřeby, hodnoty, postoje, emocionalita a aspirace. Důvodem pro uvedení těchto pojmů je skutečnost, že chování lidí všechny tyto faktory ovlivňují a na jejich základě je nutno nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců z čehož vyplývá, že ne všichni pracovníci jsou motivováni stejnými faktory. Zjištění těchto faktorů je jednou z náplní práce dobrého manažera vzhledem k tomu, že lze jen velmi těžko předpokládat, že zaměstnanci tento spouštěč zmíní sami.

S hlubokou úctou ke zmiňovaným autorům si dovoluji shrnout veškeré skutečnosti zde uvedené k tématu motivace a popsat význam tohoto pojmu svými slovy.

² ARMSTRONG, M., *Personální Management*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 219.

³ ARMSTRONG, M., *Personální Management*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 295.

⁴ WOLTERS KLUWER ČR, *Personalistika*. 4. vyd. Praha : Meritum, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1. s. 568.

Motivace zaměstnanců je nástroj k maximálnímu využití potenciálu zaměstnanců ku prospěchu společnosti a spokojenosti v rámci pracovního prostředí. Motivace by měla být přiměřena výkonu a cílena v lepším případě na konkrétní potřeby jedince či alespoň potřeby skupiny zaměstnanců vzhledem ke skutečnosti, že u každého jedince funguje odlišná forma motivace. Vytyčené cíle společnosti by měly být jasně definované a dosažitelné. Za jejich dosažení by měla být předem stanovena nějaká odměna, která musí odrážet potřeby jedince či skupiny.

V následující části se budeme věnovat dalšímu z pojmů, kterým je adaptace a s tím související adaptační program. Adaptace zaměstnanců patří v současné době k relativně podceňovaným oblastem personálního řízení, přitom je to vlastně první seznámení zaměstnance se společností a má velký vliv na jeho další působení. V tomto ohledu přeskočíme postupy spojené s výběrovým řízením či vlastním přijetím zaměstnance do společnosti a budeme se věnovat jeho systematickému zapracování na nové místo, vlastnímu seznámení se společností, její kulturou, stanovenými postupy a řády společnosti, ale také například s případnou demotivací nebo nespokojeností z důvodu nedostatku potřebných informací a z toho plynoucího například nedostatečného zvládnutí pracovních povinností. Vždy by měl být cílem společnosti spokojený zaměstnanec, který si váží pracovního místa, je hrdý na jméno společnosti a má pocit, že je k němu přístupováno s úctou. Pokud budou tyto skutečnosti naplněny, budou také jeho pracovní výkony bezproblémové s cílem dlouhodobého uplatnění ve společnosti. Na straně společnosti zároveň odpadají další případné nemalé finanční náklady spojené s případným výběrem a zaškolením nového zaměstnance.

Jak uvádí Fowler (1996), pravděpodobnost, že pracovníci odejdou během prvních měsíců po nástupu do organizace, je relativně velká. Náklady, které s tím souvisejí, se týkají:

- Nákladů na získání náhradních pracovníků
- Náklady na jejich zavedení do organizace (zácvik, apod.)
- Náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby než je znovu obsazeno
- Náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb

- Rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd/platů a zaměstnaneckých výhod.

Tyto náklady mohou být značné. V případě odborného, kvalifikovaného pracovníka by mohly činit až 75% jeho ročního platu. V případě pomocného pracovníka by mohly snadno dosáhnout 50% platu.⁵

Adaptace zaměstnanců by neměla být aplikována pouze v případě nástupu nového zaměstnance do společnosti, ale také v případech, kdy dochází například ke změně pozice ve společnosti. K systematické adaptaci zaměstnance patří tzv. adaptační plán, kterému je věnována kapitola č. 2.3 této práce.

Posledním pojmem v této části bakalářské práce je hodnocení. Je přirozeným chováním jedince být průběžně informován o kvalitě jeho výkonů a také spokojenosti společnosti s výsledky jeho práce. Zároveň patří k základním manažerským úkolům, vzhledem k tomu, že je důležité pro společnost, aby měla přehled o konkrétních výkonech jedinců už jen z důvodu další možné motivace či různých možných změn, které by měly zajistit další rozvoj společnosti. Hodnocení může mít různé formy ať je to již pouhé poděkování za dobře odvedenou práci či stížnosti na nekvalitu přes práci s variabilní složkou mzdy, až po systémově nastavené pravidelné hodnocení.

Hodnocení – je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží jako příležitost ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období a jeho dokumentaci, ke stanovení nových výkonových cílů, plánování dalšího rozvoje zaměstnanců i postupu jejich kariéry. Je i jedním z nástrojů tvorby firemní kultury.⁶

⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 396.

⁶ WOLTERS KLUWER ČR, *Personalistika*. 4. vyd. Praha : Meritum, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1. s. 257.

2. ROZBOR NÁPLNĚ PRACOVNÍCH POZIC

Při stanovení konkrétní náplně pracovní pozice je nutno vždy vycházet z potřeb společnosti a také z personálního plánování. Správný výběr zaměstnance vyžaduje jasně vymezit obsazované pracovní místo včetně očekávaných pracovních výsledků. Teprve na tomto základě lze stanovit osobní předpoklady a následně možnost přípravy a sestavení adaptačního programu stejně jako hodnocení pracovního výkonu. Základem přehledného vymezení pracovních míst je pět základních charakteristik. Konkrétně se pak jedná o:

- Základní cíle pracovního místa
- Jeho výkonová a hodnotící kritéria
- Rozhodovací pravomoci
- Základní povinnosti
- Pracovní a další podmínky místa

Popisy pracovních míst a specifikace nároků na pracovníky jsou v organizaci využívány při realizaci řady personálních činností, např. při obsazování pracovních míst, vypracování pracovní smlouvy, v souvislosti s aktivitami v rámci systému řízení pracovního výkonu, zejména při stanovování cílů, hodnocení výkonu, v souvislosti s plánováním vzdělávání, rozvoje a kariéry pracovníků ad. Význam mají popisu pracovních míst i pro pracovníky, protože vymezují jejich povinnosti, pravomoci a odpovědnosti, kritéria jejich práce, jsou pro ně podkladem k hodnocení.⁷

Podobně detailní pracovní náplň není vždy účelné vytvářet pro všechny pracovní místa ve společnosti, ale především by měla být vytvořena pro pozice řídicí, odborně specializovaná nebo místa pro společnost jinak důležitá. U ostatní pozic lze zpravidla stanovit jen výčet hlavních pracovních povinností. Nejčastějším kritériem pro rozhodování zda je žádoucí podrobná pracovní náplň či zda je dostačující pouze popis

⁷ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 51.

pozice s výčtem hlavních povinností je většinou hierarchie konkrétní pozice, případně rozhodovací pravomoci, ale také výše platu.

S konkrétní pracovní pozicí také souvisí stanovené kvalifikační předpoklady, které by měly obsahovat například úroveň dosaženého vzdělání, případnou délku absolvované praxe v oboru, znalost cizích jazyků, apod. Teprve po takto jasné představě o konkrétní pozici budeme schopni stanovit adaptační program a následné hodnocení pracovního výkonu. Jako určité, ne však jediné vodítko pro tuto přípravu nám může posloužit tzv. Maslowova hierarchie potřeb. viz. obr. níže.

Obrázek č.1: Pyramida potřeb dle Maslowa



Zpravidla hierarchicky nižší pracovní pozice mají jiné potřeby nežli ty výše postavené. Lze předpokládat, že např. dělnické profese budou obsazovány uchazeči většinou se základním vzděláním, případně s výučním listem a jejich hlavní potřebou bude stálý plat, jistota práce a přátelské vedení. Oproti tomu stojí například pozice liniových manažerů, kde můžeme potřeby spatřovat v uznání jedince jako zaměstnance, očekávání náročnějších úkolů stejně jako možnost kariérního růstu. I s tímto ohledem máme možnost zamyslet se už jen nad způsobem komunikace, ale v našem případě samozřejmě také na průběh adaptace stejně jako nad hodnocením pracovního výkonu.

Tato pomůcka nám následně pomůže k zaujetí individuálního přístupu v těchto oblastech.

Samozřejmě s ohledem na současnou ekonomickou a politickou situaci nelze toto konstatování chápat jako závazné, neboť i díky rostoucí nezaměstnanosti, nedostatku pracovních míst jsou i vysoce kvalifikovaní lidé nuceni přijmout i hierarchicky nižší pozice, které neodpovídají jejich vzdělání a schopnostem. Tato skutečnost by měla být odhalena při přijímacím procesu konkrétního zaměstnance.

2.1. Identifikace potřeb společnosti

Potřebami společnosti v personální oblasti lze v základu chápat zejména z pohledu získávání zaměstnanců s odpovídající kvalifikací stejně jako oblasti jejich vzdělávání s ohledem na další rozvoj. Zároveň je pro společnost důležitá, přínosná a ekonomická schopnost takto získané zaměstnance také udržet.

Hlavním předpokladem pro úspěšnou realizaci těchto potřeb je skutečnost, že sama společnost je si těchto potřeb vědoma. Identifikace potřeb společnosti v personální oblasti velmi výrazně ovlivňuje také personální plánování. V tomto směru je nutné se zmínit o strategii společnosti. Od zvolené strategie se dále odvíjí i plánování lidských zdrojů. Kdekoli je strategie danou organizací přijata, dospívá se k poznání toho, že nevyhnutelným fenoménem dnešních pracovních míst je neúprosný a stoupající podíl změn. Z toho vyplývá, že zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní.⁸ Na úspěšné realizaci tohoto koloběhu závisí celý úspěch zvolené strategie. Strategii můžeme definovat jako plán společnosti do budoucna, odpovídající na otázky co dělat a jak to dělat. Strategický plán obvykle bývá zaměřen dlouhodobě a jeho hlavním účelem je vytváření konkurenční přednosti a veškeré úsilí bývá směřováno k naplnění tohoto plánu. Margaret Foot a Caroline Hook (2005) ve své knize *Personalistika* zmiňují, že plánování zahrnuje předpovídání budoucích aktivit a je zde vždy jakýsi rozvojový potenciál, který nemůžeme předvídat, což znamená, že plánování se stává cyklickým procesem a, že bude pravděpodobně zapotřebí, aby se přizpůsobily probíhajícímu dění s ohledem na nepředvídaný vývoj. Nepředvídaný vývoj je pak definován například

⁸ FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6. s.29.

v následujících oblastech – Životní cyklus produktu, měnící se zákaznické chuti a požadavky, expanze podnikání do jiných zemí, konkurence, technologický rozvoj a legislativa.

S ohledem na stanovenou strategii je nutné, aby byla ji společnost realizovala také v oblasti lidských zdrojů.

Zde hovoříme o výběru a náboru zaměstnanců což obvykle pro společnost znamená ujištění, že má správně početně dimenzovaný personál s odpovídajícími kompetencemi, schopný dosahovat požadované úrovně inovací.

Neméně důležitá oblast pro úspěšnou realizaci strategie společnosti je vzdělávání a rozvoj, které zajišťují schopnost společnosti reagovat na změny, které musí být řízeny. Měly by být zpracovány požadavky na nové dovednosti, produkty, služby nebo procesy. Zároveň výcvik nových dovedností může přispívat k vyšší jistotě zaměstnanců. V takovém případě hovoříme o tzv. formálním vzdělávání, které je plánované, systematické a využívá jasně strukturované vzdělávací programy, které se obvykle skládají z instruktáže a praktického vyzkoušení naučené látky. Jako vzdělávání je nutno chápat také naopak neformální způsob, což mohou být různé workshopy, semináře, apod.

Cílem takovéto politiky ve společnosti je vždy zabezpečit dostatek vzdělaných, kvalifikovaných a schopných zaměstnanců, potřebných k uspokojení potřeb společnosti ať už současných nebo budoucích. Plánování obecně je definováno jako první z manažerských dovedností.

2.2. Identifikace potřeb zaměstnance

V předchozí kapitole jsme hovořili o důležitosti potřeb společnosti a způsobu jejich identifikace. V této kapitole bych se rád věnoval identifikaci potřeb zaměstnance. Proč se věnovat také tomuto tématu? Proč nás zajímají potřeby zaměstnance? Nejedná se o standardní obchodní vztah mezi zaměstnancem a společností? Tak jaké potřeby?

Možná právě proto, vraťme se krátce k úvodu, kde jsem zmiňoval skutečnost, že cílem společnosti by měl být spokojený zaměstnanec, který si váží pracovního místa, je

hrdý na jméno společnosti a má pocit, že je k němu přistupováno s úctou. Pokud budou tyto skutečnosti naplněny, budou také jeho pracovní výkony bezproblémové s cílem dlouhodobého uplatnění ve společnosti a výsledky společnosti tedy i spokojenost zákazníka bude z tohoto pohledu zajištěna. Ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem tomu v podstatě není jinak. Takový vztah může nazvat také jako interní zákazník personálního oddělení.

Zní to vcelku jednoduše, ale k tomu, abychom byli schopni ve společnosti tento princip zajistit je nutné také znát potřeby zaměstnance, tak, abychom je byli schopni uspokojit a tím zajistit jeho spokojenost a orientaci na výkon. Zároveň samozřejmě není jednoduché orientovat se na konkrétního zaměstnance. V tomto ohledu se vrátím také již k zmíněné Maslowově hierarchii teorii potřeb, která uvádí pět základních kategorií potřeb. Ještě jednou si je vyjmenujeme od těch nejnižších – fyziologické potřeby (pravidelný plat, příjemné pracovní podmínky), potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a potřeba seberealizace. V personální práci se již z této teorie dá vcelku dobře vycházet a na jejich základě se orientovat. Zároveň nám tato teorie pomůže při stanovování adaptačního programu stejně jako systému hodnocení.

K rozvedení této teorie bych rád citoval následující – Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je nezbytném uspokojení nižších potřeb, potřeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, přičemž zatímco nižší potřeby uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojované vyšší potřeby motivují, umocňují se.⁹

V praxi to znamená, že hierarchicky nejnižše položená potřeba by měla být v tomto ohledu samozřejmostí vzhledem ke skutečnosti, že je zaměstnancem očekávána a je vlastně i důvodem jeho nástupu do zaměstnání. Nicméně i v tomto ohledu samozřejmě existují výjimky jako například zkusit něco nového, získat rozmanitější přehled o nabídce a poptávce trhu práce, apod. Tyto skutečnosti lze definovat jako vyšší cíle bez dlouhodobějšího uplatnění nebo nekonkrétní představě o budoucnosti. Tyto skutečnosti jsou zpočátku obvykle jen velmi těžko rozpoznatelné.

⁹ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 28.

Další potřebou je bezpečí, které si vysvětlujeme v personální práci jako jistota uplatnění, stabilita společnosti, apod. Současnost již v tomto ohledu, tak vstřícná není a jak ekonomická, tak také politická situace naplnění této potřeby příliš neumožňuje. Opak je v současné době realitou, kdy okolní vlivy na chod společnosti mají za výsledek stále větší míru nezaměstnanosti. Nicméně i v tomto ohledu lze nalézt pozitiva ve formě zkvalitňování výkonu díky možnému konkurenčnímu boji v řadách interních zákazníků společnosti (zaměstnanců). Pro společnost zde hrozí riziko útlumu týmové práce a naopak výstup individualit do popředí, což nemusí být vždy žádoucí. Zároveň může docházet ke zhoršení vztahů na pracovišti, které může mít významný vliv na výsledek celé práce. Z krátkodobého hlediska lze tyto skutečnosti chápat jako ekonomicky výhodné pro společnost nicméně z dlouhodobého hlediska je to pro společnost velký problém, kdy hrozí odliv talentů, nedostatek kvalifikovaného personálu a s tím spojený pokles kvality poskytovaných služeb.

Potřeba sounáležitosti vychází zejména z potřeby pracovat v dobrém týmu lidí, kteří si budou vzájemně rozumět, a výsledek práce bude vždy zásluhou celého týmu.

Potřeba uznání je úzce spjata s hodnocením pracovního výkonu a s vlastním přístupem zaměstnavatele k této otázce. V tomto směru existují zaměstnanci, kteří potřebují být ujištěni v tom, že jimi vykonávaná práce je pro společnost přínosem a, že jejich výkon je kladně hodnocen. Pro tyto účely je důležitá jen pouhá pochvala, která nikoho nic nestojí. Dalším stupněm jsou různé benefity nebo případné finanční odměny. Tato potřeba je zřejmá například u pozic liniových manažerů.

Potřeba seberealizace je potřebou, která je postavena nejvýše a dle této teorie nemůže být nikdy plně uspokojena. V tomto směru lze vždy nalézt nové výzvy, novou motivaci a podobně. Záleží pak na cílech společnosti, a jak chce s tímto potenciálem dále zacházet. Touto potřebou se vyznačují například vědci nebo vysoce postavení manažeři firem.

Poznání potřeb zaměstnance nám pomůže zjistit skutečnosti o motivaci zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Na základě tohoto zjištění budeme schopni daleko efektivněji stanovovat např. adaptační plán nebo systém hodnocení. Velmi nám

to pomůže také například v komunikaci se zaměstnanci a ve stanovování dalších úkolů a cílů.

2.3. Adaptační plán

V této části se již dostáváme ke konkrétnímu pojmu adaptační plán, zjistíme proč je důležitý, jak ho sestavit, realizovat a také vyhodnocovat. V podkapitolách této části detailně popsány adaptační plány pro konkrétní kvalifikované a nekvalifikované pracovní pozice ve společnosti Czech Airlines Handling a.s.

Nedá mi neuvést zde krátký příběh mého dobrého známého, se kterým jsem nedávno hovořil o jeho zkušenosti při nástupu na nové pracovní místo, který poslouží pro lepší pochopení významu adaptačního programu.

V době, kdy sháněl nově zaměstnání, objevil v denním tisku inzerát o náboru řidičů pro rozvoz cateringu. Obrátil se na kontakt uvedený v novinách a byl pozván na přijímací pohovor. Potencionální zaměstnavatel ani nevyžadoval životopis či jiné informace, které by pomohly k detailnějšímu poznání. Přijímací pohovor trval velmi krátkou dobu a jeho podstatou byl dotaz, zda vlastní řidičské oprávnění, zda již podobnou práci někdy vykonával a kdy je možné, aby nastoupil. S ohledem na nutnost získání zaměstnání vše potvrdil s tím, že nastoupí od začátku nového měsíce. Po tomto v podstatě nic neříkajícím pohovoru se dostavil I. na stejné místo, kde mu bylo sděleno, že činnost, bude prováděna na živnostenský list, který si musí opatřit a tím pádem i vozidlo jako prostředek jeho následného podnikání bude součástí jeho nákladů. Vozidlo poskytne společnost na základě pravidelných splátek s tím, že mzda se bude odvíjet od reálně vykonané práce. Do doby vyřízení těchto záležitostí bude jezdit pouze na základě DPČ, která s ním byla sepsána a podepsána téhož dne. Rozhodl se tyto podmínky přijmout pouze pod tlakem skutečnosti, že byl již dlouhou dobu bez práce. V první den práce, kdy již catering rozvážel mu byl předán pouze seznam adres, kam má zajet a krátké vysvětlení toho jaké dokumenty má s cateringem předat, co si má nechat podepsat a co následně odevzdat. Zpátky do společnosti se vrátil kolem deváté hodiny večer s tím, že nestihl rozvézt vše a s neúplnými dokumenty. Druhý den již do této práce nepřišel. Pokud dnes dojde na diskusi o této společnosti, tak hovoří pouze v negativech.

Sám pro sebe jsem si udělal analýzu tohoto postupu a pokusil se definovat konkrétní důvody, proč se kamarád rozhodl v práci u této společnosti dále nepokračovat.

1. Úroveň první komunikace byla na nízké úrovni – společnost nezajímaly žádné skutečnosti, které by prokázaly schopnosti uchazeče jako například dosažená praxe, schopnosti, vzdělání, flexibilita, důvěryhodnost, apod. Podobné chování budí dojem, že společnost se příliš práci s lidmi nevěnuje a je jí jedno, kdo nastoupí. Stejně, tak není schopna využít případný již dosažených schopností zaměstnance.
2. Zájemci nebyly poskytnuty žádné informace o společnosti o konkrétních činnostech, důležité a zásadní informace byly poskytnuty až při prvním nástupu do zaměstnání. Bylo by pouhou spekulací domnívat se, že to bylo účelové.
3. Při zahájení výkonu činnosti byly poskytnuty jen strohé informace, které měly za následek nekvalitní provedení služby cateringu a 16-ti hodinovou úvodní službu.

Výsledkem tohoto neprofesionálního přístupu je skutečnost, že společnost pravděpodobně dál inzeruje nabídku této práce s tím, že pokud potenciální zájemci potkají mého kamaráda, tak rozhodně nebude doporučena. Zároveň pokud dnes někdo v jeho okolí vysloví slovo catering, tak přidá k dobru tuto historku včetně názvu společnosti, který zde z důvodu zachování mlčenlivosti neuvádím.

Vlastní adaptace nového zaměstnance začíná zpravidla ve chvíli, kdy dochází k jeho formálnímu přijetí do společnosti, tzn. podpisem nezbytných dokumentů jako je pracovní smlouva, pracovní náplň, apod. Od této chvíle si nový zaměstnanec utváří ať již vědomě či podvědomě názor na společnost a nové pracovní místo. Je velmi důležité, aby byl nový zaměstnanec uveden do společnosti a na pracovní místo, tak, aby nedošlo k tomu, že následující den již nepříjde či se postupně dostane do stavu tzv. „vnitřní“, mentální výpovědi.

I s tímto ohledem bychom měli při přípravě adaptačního plánu s touto skutečností počítat. Abychom předešli možným zmatkům, nesrovnalostem nebo nedorozuměním, je

nutné nového zaměstnance po rozhodnutí o jeho přijetí jasně informovat, kdy a kam se má dostavit a koho kontaktovat při vyřizování těchto formalit. Samotný způsob realizace těchto formalit je důležitý a ukazuje na vyspělost a profesionalitu společnosti. Je důležité mít předem připraveny veškeré potřebné dokumenty, umět specifikovat jaké dokumenty potřebujeme od zaměstnance, jasně vysvětlit obsah smlouvy, pracovní náplně a dalších dokumentů a dát k dispozici prostor a vhodné prostředí pro seznámení se zaměstnance s těmito dokumenty.

Dostupná odborná literatura uvádí několik možných modelů adaptačního procesu většinou rozdělených do několika fází dle toho na jaké prostředí je zaměstnanec adaptován. Například Kocianová (2011) definuje oblasti následovně:

- Na kulturu organizace
- Na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
- Na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace)

Oproti tomu Kieser zkonstruoval fázový model adaptačního procesu takto:

- 1.fáze: anticipační socializace a rozhodnutí pro místo
- 2.fáze: nástup do organizace: konfrontace – střet očekávání a reality
- 3.fáze: odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění
- 4.fáze: plné členství v organizaci

Při sestavování adaptačního plánu je nejprve nutné zvážit a rozhodnout, jaké informace má nový zaměstnanec poznat a také, za jak dlouhé časové období. Je důležité mít na mysli skutečnost, abychom jej nezahltili množstvím informací, ale abychom je předávali systematicky, aby byly skutečně přijaty, tak jak potřebujeme. Vhodné je také rozdělení jednotlivých oblastí, ve kterých by k adaptaci mělo docházet a k nim přiřadit odpovědná oddělení či přímo odpovědné osoby. Na sestavení adaptačního plánu by se měl podílet personalista a příslušný nadřízený nového zaměstnance. V případě využití mentora, také ten.

Na úvod rozdělíme oblasti na obecné informace a na informace vztahující se ke konkrétní práci, definujeme je, stanovíme potřebnou dobu pro seznámení s nimi a určíme odpovědné pozice za předání těchto informací.

Obecné informace jsou zpravidla zaměřeny na přehled o celé společnosti a existuje více forem jak je efektivně předávat. Vždy by však alespoň část z nich měla být realizována ústní formou, už jen z toho důvodu, že tato forma je více osobní a dokazuje vstřícnější přístup k zaměstnanci a umožňuje nám získat toliko ceněnou zpětnou vazbu. Dalšími možnými formami jsou například orientační brožury, audio a videokazety, CD nosiče, prezentace. Informace v písemné podobě jsou výhodné z toho důvodu, že ne všechny situace, které mohou nastat, nastanou ihned po nástupu a hrozí, že jejich řešení si nebude zaměstnanec dlouhodobě pamatovat. Písemná forma umožňuje zaměstnanci si řešení podobných událostí v případě jejich výskytu oživit. Tyto informace by měly být stejné pro všechny pozice ve společnosti. Jejich proměnlivost není tak častá jako u informací vztahující se ke konkrétní práci.

Obecné informace o společnosti:

- Základní seznámení s firmou
- Organizační struktura
- Hlavní předpisy společnosti (Pracovní řád)
- Splatnost a forma zasílání mzdy
- Systém odměňování
- Druhy srážek ze mzdy
- Etický kodex zaměstnance
- Systém péče o zaměstnance a zaměstnaneckých výhod
- Pojištění zaměstnanců
- Stravování zaměstnanců
- Seznámení se s informačními systémy (Podnikový časopis, Intranet, apod.)

Za předání těchto informací je zpravidla odpovědný příslušný personalista a nemělo by zabrat delší časový úsek. Zpravidla by měl být dostačující jeden pracovní den. Jde

spíše o seznámení. Důkladné prostudování je možné v průběhu další působnosti a není ani v této fázi žádoucí s ohledem na objem informací.

Po této obecné části by měl být novému zaměstnanci představen jeho přímý nadřízený, který zajistí uvedení nového zaměstnance na pracoviště, jeho seznámení s pracovním prostředím, kolektivem a také detailněji s jeho adaptačním plánem a celým průběhem adaptace na konkrétním pracovišti.

Úvodní rozhovor zaměstnance s jeho nadřízeným, zaměřený na zopakování a upřesnění oboustranných očekávání a záměrů do budoucna a vysvětlující průběh a pravidla adaptačního procesu, patří k nejdůležitějším nástrojům odborné i sociální adaptace nového zaměstnance. V rámci tohoto rozhovoru, ale i během celého nástupního období je důležité vzbudit u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván, že si firma jeho nástupu váží a že je připravena poskytnout mu při adaptaci na nové úkoly a pracovní prostředí plnou podporu.¹⁰

Informace vztahující se ke konkrétní práci:

- Seznámení s pracovištěm
- Konkrétní popis vykonávané činnosti a odpovědností
- Pracovní doba, přestávky v práci
- Přístup na pracoviště
- Specifické předpisy, instrukce a dokumenty pro výkon práce
- Plán školení (BOZP, PO, požadovaná školení pro výkon práce)
- Plán dovolené
- Hlášení absence a pracovní neschopnosti
- Systém porad a předávání informací
- Systém hodnocení

¹⁰ WOLTERS KLUWER ČR, *Personalistika*. 4. vyd. Praha : Meritum, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1. s. 170.

Součástí seznámení s průběhem adaptace by mělo být také určení cíle adaptace, tedy toho co by měl zaměstnanec po ukončení tohoto procesu znát a co by měl být schopen vykonávat. Tyto cíle by měly být stanoveny tak, aby byly dosažitelné. K dosažení tohoto cíle je nutné nastavit si také způsob vyhodnocování. Je důležité provádět vyhodnocení ještě v průběhu procesu adaptace, vzhledem k tomu, že je ještě možné v těchto chvílích celý proces případně upravit. Úspěšná realizace adaptačního procesu by měla být zároveň pro zaměstnance také motivací. Pokud je pro adaptaci určen mentor, tak také dojde k seznámení s ním. Pro využití mentora je zpravidla rozhodující náročnost vykonávané práce, délka adaptačního procesu, požadavek na získání informací nebo také například urychlení celého procesu zpracování. Výhodou je skutečnost, že má nový zaměstnanec k dispozici osobu, na kterou má možnost se v případě nejasností ihned obrátit, získat zpětnou vazbu, apod. Pro společnost je mentor výhodou zejména proto, že má možnost detailního hodnocení celé adaptace, větší jistotu skutečnosti, že získané informace byly pochopeny skutečně, tak jak bylo očekáváno a také v podobě zpětné vazby. Nevýhodou jsou finanční náklady spojené s touto činností.

Pro úspěšné zvládnutí celého procesu adaptace je důležité již zmiňované vyhodnocení resp. vyhodnocování. Toto vyhodnocování spočívá v orientačních a zpětnovazebních rozhovorech mezi novým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným s možnou účastí příslušného personalisty. V případě využití mentora, také za jeho účasti. Tyto pohovory by neměly spočívat pouze ve vyhodnocení adaptačního programu, ale také v tom, jak je společnost spokojena s jeho pracovním chováním a čím by mu mohla případně ještě pomoci. Důležité je, aby v této fázi adaptace neexistovaly žádné nezodpovězené otázky. Takovýto způsob vyhodnocování je prospěšný také z důvodu možných úprav adaptačního procesu, ale také vhodný pro vyhodnocení efektivnosti adaptačního procesu pro personální oddělení. Závěrem celého adaptačního procesu by mělo být zhodnocení výsledků adaptace a zároveň stanoveny další rozvojové cíle a domluveny úkoly pro další pracovní období. Celá adaptace je založena na vlastním úsilí, schopnosti se ptát, získávat a osvojovat nové informace.

2.3.1. Adaptační plán – kvalifikované pozice

V této kapitole si již představíme konkrétní adaptační plán, který byl sestaven pro kvalifikované pozice v rámci společnosti Czech Airlines Handling a.s. V této souvislosti je nutno uvést, že v podobné formě níže uvedený plán neexistuje ani není jinak systémově využíván.

Pokud hovoříme o kvalifikovaných pozicích tak je tím myšlena například pozice Supervisora odbavení či dispečera. Obecně se jedná o pozice, na kterých jsou na konkrétního zaměstnance kladeny nároky zejména v oblasti zajištění dodržování bezpečnosti, řízení úzké skupiny lidí, orientace na kvalitu, požadavek na včasné a správné rozhodnutí, apod. a také kvalifikační předpoklady jsou - minimální požadované vzdělání je maturitní vysvědčení, je nutná znalost anglického jazyka, příjemné vystupování, atd.

Níže uvedený „Individuální adaptační plán zaměstnance“ je konkretizován na pozici „Supervisor Ramp Control“, což je kvalifikovaná pozice, která rozhoduje o způsobu a průběhu odbavení letadla. Jak je patrné z níže uvedeného plánu, tak jeho majoritní součástí jsou zejména školení, která jsou nedílnou součástí celé adaptace nového zaměstnance, a bez jejich úspěšného absolvování není možné tuto funkci vykonávat. Délka adaptačního procesu je stanovena na 222 pracovních hodin což odpovídá zhruba zácviku o délce 1,5 měsíce. Po absolvování této adaptace by měl být zaměstnanec schopen samostatného, bezproblémového zajištění odbavení méně náročných letů.

Vyhodnocování tohoto adaptačního procesu bude realizováno následovně:

- Po 1 týdnu (42 hodin) – po seznámení se s pracovištěm a vlastní praxí.
 - Detailní seznámení s adaptačním plánem, průběhem vyhodnocování a milníky nutnými k úspěšnému zakončení adaptačního procesu.
- Po dalších 2 týdnech (88 hodin) – po absolvování teoretických školení

Prostor pro první hodnocení nového zaměstnance – hodnotit můžeme zejména jeho přístup k pracovním povinnostem a schopnosti učit se novým věcem.

Zároveň je zde prostor pro první adekvátní zpětnou vazbu s ohledem na průběh adaptace. S tím také souvisí ještě možnost případné úpravy adaptačního plánu, která povede k úspěšnému začlenění zaměstnance.

- Úplné vyhodnocení po ukončení předepsané adaptace.

Konečné vyhodnocení celého adaptačního procesu. Výsledkem by mělo být úspěšné zapracování zaměstnance. Součástí tohoto vyhodnocení bude také stanovení cílů pro následující období a plán dalšího rozvoje zaměstnance – „Dohodnuté cíle po ukončení adaptace a plán dalšího rozvoje“

Nedílnou součástí těchto vyhodnocení je přítomnost mentora, zpětná vazba od školitele, který realizoval konkrétní školení a také výsledky předepsaných testů.

Obrázek č.2: Individuální adaptační plán zaměstnance

Individuální adaptační plán zaměstnance			
Jméno a příjmení, titul		
Název pracovní pozice		
Nástup dne		
Útvar	Org.jednotka
Jméno,příjmení, titul a funkce vedoucího zaměstnance odpovědného za průběh adaptace:			
Informační seznámení nového zaměstnance provedeno dne:			
Jméno, příjmení a funkce mentora:			
Obsah	Instruktor	Datum	Délka
Seznámení s pracovištěm	Mentor		8 h
Školení BOZP a PO	Vedoucí zaměstnanec		4 h
Seznámení s dokumentací	Mentor, samostudium		16 h
Uvedení provozu	Mentor		16 h
Školení - Ramp Control	Školitel		24 h
Školení - Dangerous Goods	Školitel		8 h
Školení - Weight & Balance	Školitel		24 h
Praktické zaškolení - obecné	Mentor		24 h
Typy letadel	Mentor		8 h
Praktické zaškolení - ATR	Mentor		24 h
Praktické zaškolení - B737	Mentor		24 h
Praktické zaškolení - A320F	Mentor		24 h
Školení Emergency Response	Školitel		2 h
Školení - Safety & Security	Školitel		5 h
Školení - Dopravní řád	Školitel		3 h
Závěrečné přezkoušení	Mentor, Vedoucí zam.		8 h
Každé školení je zakončeno písemným testem. Úspěšnost je stanovena mezinárodními předpisy na 80%.			
Vyhodnocování adaptačního procesu bude realizováno za účasti mentora a vedoucího zaměstnance následovně:			
Hodnocení adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem:			
Hodnocení adaptačního procesu mentorem:			
Hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem:			
..... Podpis zaměstnance Podpis vedoucího zaměstnance Podpis mentora	

Obrázek č.3: Dohodnuté cíle po ukončení adaptace a plán dalšího rozvoje

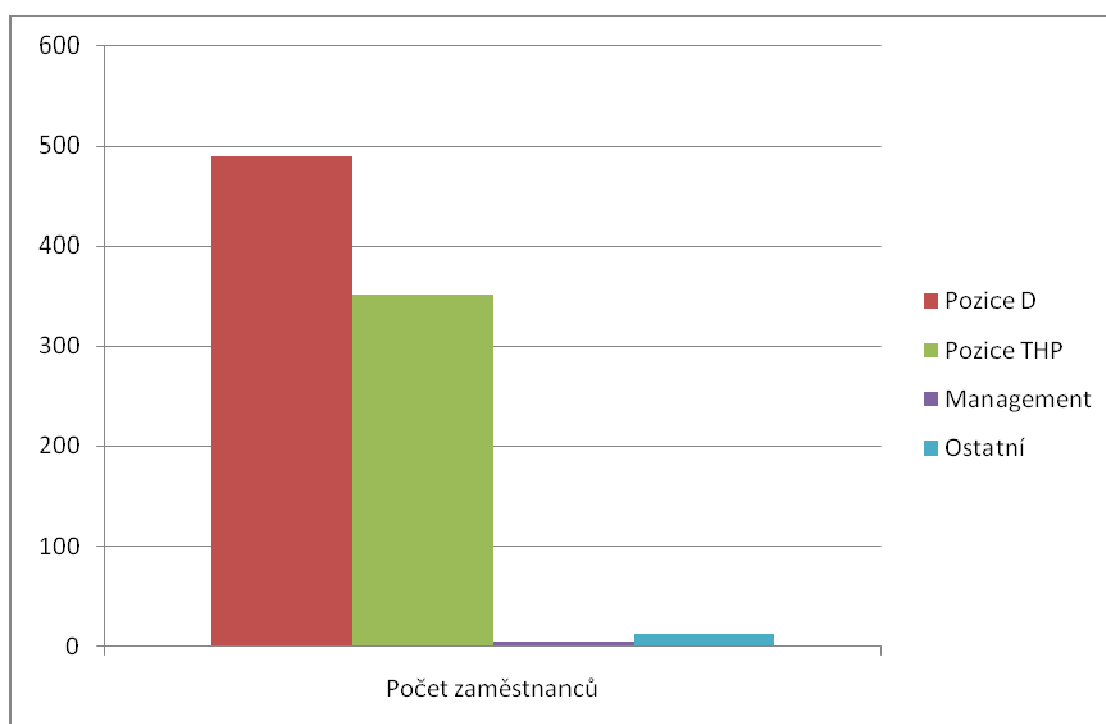
Dohodnuté cíle po ukončení adaptace a plán dalšího rozvoje			
Jméno a příjmení, titul		
Název pracovní pozice		
Nástup dne		
Útvar	Org.jednotka
Jméno,příjmení, titul a funkce vedoucího zaměstnance:			
.....			
Období od: do:			
Dohodnuté pracovní cíle:			
.....	 Podpis	
Podpis zaměstnance		vedoucího zaměstnance	

2.3.2. Adaptační plán – Nekvalifikované pozice

Jako v předchozí kapitole, tak i v této se zaměříme na adaptační plán, ale pro nekvalifikované pozice v rámci stejné společnosti Czech Airlines Handling a.s.

Jako nekvalifikované pozice jsou chápány zejména pozice dělnické jako například pracovník nakládání letadel, manipulační dělník, řidič motorových vozíků, pracovník obsluhy pitné vody, apod. Tyto pozice jsou zejména výkonné s požadavkem na manipulaci s nákladem pod dozorem Supervisora. Neřeší konkrétní problémy, který by mohly mít dopad na bezpečnost letového provozu a řídí se instrukcemi. Kvalifikační požadavky na výkon této funkce jsou v drtivé většině výuční list a řidičský průkaz dle typu prostředku (B, C). Zároveň se také jedná o většinový podíl všech zaměstnanců společnosti.

Graf č.1: Porovnání počtu zaměstnanců dle jednotlivých pozic



I z tohoto důvodu je adaptační plán zaměřen zejména na skupinu zaměstnanců vzhledem k tomu, že individuální zaměření na zaměstnance v tomto prostředí by bylo

časově i zdrojově velmi náročné. Zároveň není u těchto pozic přidělován k nově nastoupivšímu zaměstnanci mentor, ale „pouze“ osoba odpovědná za dohled. Většinou se tak děje v jedné čtveřce zaměstnanců. S tím souvisí také délka celé adaptace, která je zkrácena na 1 týden a to i vzhledem k požadavku společnosti na rychlé začlenění zaměstnance do provozu. Adaptační plán je u těchto pozic spíše plánem zácvikovým a slouží zejména pro informaci zaměstnanci, co ho v rámci nástupu čeká a co musí absolvovat.

Výsledkem celého období zácviku by měl být zaměstnanec schopný vykonávat činnost pod odborným dohledem.

Obrázek č.4: Plán zácviku

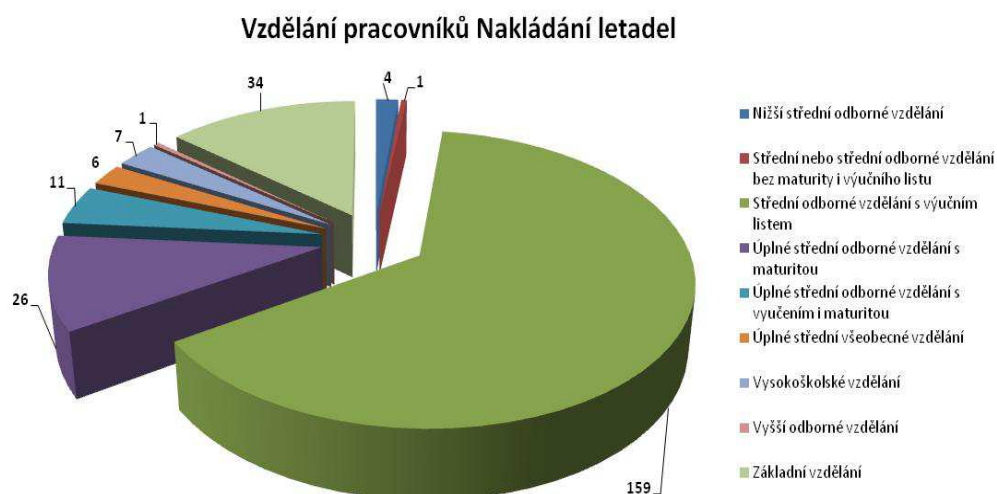
Plán zácviku			
Jméno a příjmení, titul		
Název pracovní pozice		
Nástup dne		
Útvar	Org.jednotka
Jméno,příjmení, titul a funkce odpovědného vedoucího zaměstnance:			
Informační seznámení nového zaměstnance provedeno dne:			
Odpovědná osoba za zácvik:			
Obsah	Instruktor	Datum	Délka
Seznámení s pracovištěm	Vedoucí čty		2 h
Školení BOZP a PO	Vedoucí zaměstnanec		4 h
Vstupní školení ODL	Školitel		16 h
Uvedení provozu	Vedoucí čty		8 h
Školení - Dangerous Goods	Školitel		8 h
Školení - Dopravní řád	Školitel		3 h
Každé školení je zakončeno písemným testem. Úspěšnost je stanovena mezinárodními předpisy na 80%.			
Hodnocení adaptačního procesu vedoucím zaměstnancem:			
Hodnocení adaptačního procesu zaměstnancem:			
..... Podpis zaměstnance Podpis vedoucího zaměstnance

To co je z mého pohledu důležitější na celém procesu adaptace „nekvalifikovaných“ pozic je možnost dalšího rozvoje, postoupení na jinou pozici s lepším platovým ohodnocením a hlavně vidina této možnosti. Výsledkem by mělo být snížení fluktuace na těchto pozicích a zajištění si zkušených zaměstnanců. Zájemci o tyto pozice jsou většinou lidé se zájmem o jistou pravidelného příjmu, ale vzhledem k vnější ekonomické a politické situaci je velmi pravděpodobné, že touto pozicí vezmou „za vděk“ i jiní lidé, kteří nemají v současnosti možnost jiného uplatnění ve svém oboru, ale jejich potenciál může být společnosti prospěšný. Tyto skutečnosti by nám měly velmi výrazně pomoci odhalit právě plán dalšího rozvoje na těchto pozicích.

Provedl jsem průzkum na pracovišti „Nakládání letadel“ u společnosti Czech Airlines Handling a.s. s ohledem na úroveň vzdělání konkrétních zaměstnanců. Připomínám, že kvalifikační předpoklad pro výkon této funkce je výuční list.

Výsledky ukazují, že vzdělanost na této pozici je velmi zajímavá a dle mého názoru skrývá další potenciál, který může být pro společnost dalším přínosem.

Graf č.2: Výsledek průzkumu vzdělání zaměstnanců



**16 % neplní – 39 prac. z 249 prac.,
20,5 % přeplňuje – 51 prac. z 249 prac.**

Z tohoto pohledu se tento postup jeví již spíše jako hodnocení, ale vzhledem k tomu, že chceme tyto skutečnosti zjistit co nejdříve po úspěšném zapracování zaměstnance je vhodné tento „Plán dalšího rozvoje“ aplikovat v podstatě ihned po seznámení zaměstnance s pracovním prostředím.

Obrázek č.5: Plán dalšího rozvoje zaměstnance

Plán dalšího rozvoje			
Jméno a příjmení, titul		
Název pracovní pozice		
Nástup dne		
Útvar	Org.jednotka
Jméno,příjmení, titul a funkce vedoucího zaměstnance:			
Období od: do:			
Dosažené vzdělání			
Cíle zaměstnance ve společnosti			
Dohodnuté podmínky dalšího rozvoje:			
..... Podpis zaměstnance		 Podpis vedoucího zaměstnance

2.3.3. Osobnost člověka

Důležitým faktorem pro úspěšnou realizaci nejen adaptačního procesu, ale i následného hodnocení a celé řady dalších záležitostí je osobnost člověka, jeho chování, schopnosti, potřeby, hodnoty, zvyky, ale také např. vztah k práci, co ho motivuje, apod. Samozřejmě, že na tyto a mnohé další otázky většinou nedostaneme odpověď při pouhém dotazu a je tedy velmi přínosné pokud dokážeme některé základní rysy identifikovat z jiných rysů a vlastností.

Pracovní chování člověka spoluurčují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a očekávání, jeho identifikace s organizací a prací. Pracovní chování člověka ovlivňuje mnoho různých situačních faktorů, významným aspektem je i subjektivní vnímání těchto situací, podle něhož se potom člověk chová.¹¹

Důležité faktory osobnosti člověka:

Schopnosti – předurčují člověka k vykonávané práci. Jsou to získané dispozice k určitým činnostem, které se postupně utvářejí pomocí osvojování si činností.

Dovednosti – velmi úzce souvisí se schopnostmi. V praxi to znamená schopnost převést teoretické vědomosti k praktickému využití.

Potřeby – Projevy nedostatku

Motivace – Detailněji objasněno již v kapitole č. 1. Bez bližších znalostí o charakteru člověka je jen velmi těžké motivovat a to jak pozitivně, tak také negativně. Motivace nesmí být zaměněna s manipulací.

Postoje – Vyjadřují vztah člověka k hodnotám.

Aspirace – životní cíle a s nimi spojená míra úsilí k jejich dosažení.

Emocionalita – citlivost člověka vůči různým situacím, které jsou vyvolávány emocemi.

¹¹ KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s.22.

Hodnota – subjektivní výraz, který je přisuzován určitým událostem, situacím, činnostem nebo objektům v souladu s potřebami a zájmy.

V tomto ohledu je možné předpokládat, že určité typy lidí přitahuje určité pracovní prostředí a naopak určité pracovní prostředí potřebuje určité typy lidí. Šest typů osobností dle profesního prostředí dle Hollanda (1966)

- Realistický typ – fyzická aktivita, pohybové dovednosti, preference práce s předměty, nástroji, apod. (řemesla, zemědělství, atd.)
- Zkoumavý typ – pozorování, analyzování, řešení problémů.(matematika, chemie, biologie, atd.)
- Tvůrčí/umělecký typ – inovace, intuice, představivost, kreativita, sebevyjádření. (hudba, výtvarné umění, atd.)
- Sociální typ – práce s lidmi, pomoc druhým.(sociální práce,lektorská činnost, psychologie, atd.)
- Podnikavý typ – přesvědčování, získávání lidí, práce mezi lidmi, organizování, vedení lidí. (Management, právo, obchod, atd.)
- Konvenční typ – daná pravidla, práce s daty. (Finančnictví, úřady, atd.)

2.4. Uvedení zaměstnance na pracoviště

Velmi důležitá část celého adaptačního procesu je samotné uvedení nového zaměstnance na konkrétní pracoviště (útvár, organizační jednotku) v podstatě do nového pracovního prostředí, které má svá pravidla, svou kulturu a je pro nového zaměstnance novým prostředím. Prvořadým cílem této fáze adaptačního procesu by mělo být předání základních informací o pracovních podmínkách a zvyklostech (umístění pracoviště, informací o začátku a konci směny, umístění šatních skříněk, sociálních zařízení, místa pro občerstvení, apod.), informovat jej o normách výkonu a chování na pracovišti, zvýšit zainteresovanost zaměstnance a hlavně dát možnost zaměstnanci, aby se necítil více nervózní než je přirozené pro podobné životní situace.

Některé z těchto informací mohou být předány zaměstnancem personálního oddělení, ale tím nejdůležitějším je v této fázi odpovědný manažer, který by také neměl tuto část podcenit. Odpovědný manažer by měl celý adaptační proces zahájit a také uvést zaměstnance na jeho budoucí pracoviště. Zachování tohoto postupu je důležité zejména proto, že nepodceníme první dojem nového zaměstnance a také nebude následně vedoucí zaměstnanec považován za někoho neznámého. Vedoucí zaměstnanec by měl informovat o výše uvedených bodech, předat a komentovat adaptační program, dát prostor pro případné dotazy a také nenásilnou formou zjistit první dojmy z nástupu do společnosti. I tato první zjištění mohou pomoci v případném zkvalitnění celého procesu adaptace. Následně představí mentora nebo vedoucího skupiny, kterému nového zaměstnance předá k dalším činnostem. Ten by měl následně představit nového kolegu ostatním zaměstnancům. Obvyklé je, že práci mentora vykonává zkušený, dobře hodnocený a předem určený zaměstnanec. Velmi zajímavé a nemohu nezmínit Fowlerovu teorii o případném mentorovi, který oproti standardu uvádí - Je dobré, když tito průvodci nejsou lidé, kteří jsou v organizaci příliš dlouho. Jako lidé, kteří jsou v organizaci relativně krátkou dobu, si asi budou pamatovat na všechny své pochyby a obavy, které sami před časem zažívali, a tak budou schopni lépe a rychleji nového pracovníka uklidnit.

2.5. Průběh a vyhodnocení adaptace

Po uvedení nového zaměstnance na nové pracoviště nastává vlastní realizace připraveného adaptačního plánu. Očekávaným výsledkem je úspěšné absolvování stanoveného adaptačního programu a následná schopnost zaměstnance samostatně a efektivně vykonávat přidělenou práci.

Zároveň jedním z dalších cílů je prověření správnosti nastaveného adaptačního procesu, který splníme pouze díky průběžnému vyhodnocování, zpětné vazbě a celkovému výsledku. Samozřejmě je nutné, aby byl zachován také požadovaný přístup adaptovaného zaměstnance.

Vyhodnocování průběhu adaptačního procesu je stejně důležité jako adaptační proces sám. Je žádoucí adaptovaného zaměstnance seznámit se skutečností, že k vyhodnocování dojde a také je vhodné stanovit si pro tuto činnost konkrétní milníky.

To může být například časové rozmezí nebo také konkrétní oblasti adaptace. Hodnocení by mělo probíhat ústní formou, postačí krátký pohovor, kdy můžeme zjistit jaký je názor zaměstnance na průběh adaptace, zda vyhovuje tempo nebo také zda je zřejmý obsah nových informací. V případě, že některá z oblastí bude hodnocena negativně máme ještě prostor pro případné úpravy. Tímto krokem ukážeme zaměstnanci osobní přístup a skutečný zájem o jeho práci. Záleží nám na úspěšné adaptaci. Podobných pohovorů může být několik, záleží pouze na vedoucím zaměstnanci, ale měly by být vždy smysluplné a neměly by způsobovat možnou nervozitu či napětí. Důležitá je také přítomnost mentora, který je po celou dobu zaměstnanci přítomen a doslova zná každý jeho krok a koriguje jeho chování v průběhu adaptace.

Tomuto hodnocení by měla předcházet příprava na tento pohovor, tak, abychom zaměstnanci skutečně sdělili konkrétní a uchopitelné informace. Zaměstnanec by neměl odejít z kanceláře vedoucího s žádnou nejasností.

Samozřejmostí je hodnocení po absolvování adaptačního procesu, kdy by mělo proběhnout shrnutí celého období, měla by být zjištěna skutečná připravenost zaměstnance na samostatný výkon práce, cíle zaměstnance ve společnosti a také stanoveny další cíle a diskutovány možnosti dalšího rozvoje.

Zdá se, že rozhodující pro míru energie pro učení a připravenost pro učení je motivace. Pro dospělé je to zvlášť důležité, protože jejich motivace musí být nalezena nebo vytvořena jako podnět k dalšímu učení.¹²

Cíle by měly být voleny tak, aby byly pro zaměstnance motivační. Zároveň by měly být nastaveny tak, aby nebyly lehce splnitelné, ale dosažitelné. Samozřejmostí je stanovení termínů splnění, dalšího hodnocení a také v ideálním případě odměna (finanční i nefinanční).

¹² VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D., FARKOVÁ, M., *Psychologie*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86723-47-1. s. 105.

3. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců představuje proces formalizovaného poskytování a získávání oboustranné zpětné vazby k pracovnímu vývoji, rozvoji i vzdělávání hodnoceného a úrovní kompetencí zaměstnance ustanovený časový úsek. Umožňuje porovnání výstupů hodnocení konkrétního zaměstnance v různých časových horizontech, sledování vývojového a rozvojového trendu zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců obecně je jedním z důležitých manažerských úkonů. Stejně jak bylo zmíněno v části této práce věnované adaptačnímu procesu je i hodnocení často velmi podceňovanou částí práce manažera. Je sice pravdou, že máme možnost setkat se s hodnocením zaměstnanců mnohem častěji než s adaptačním procesem, ale chyby při hodnocení, chápání hodnocení pouze jako administrativní úkon a ztrátu času toto rozšíření eliminuje v tom horším smyslu chápání. Vliv nedostatků při hodnocení zaměstnanců je ještě horší o skutečnost, že dochází k zažití těchto návyků a následně k degradaci hodnocení obecně. Výsledkem může být i demotivující a špatné vnímání hodnocení ze strany zaměstnance. Vedoucí zaměstnanec postrádá odpovídající zpětnou vazbu, ztrácí schopnost motivovat své podřízené, ale také tím brání rozvoji zaměstnanců a možného růstu jejich výkonu.

Zaměstnanci, kterým nadřízený dává zpětnou vazbu jen velmi omezeně nebo vůbec ne, se často domýšlejí toho nejhoršího: „Určitě je se mnou nespokojený“, „Neodpovídám jeho požadavkům“, „Musím mít nějaký problém“.¹³

Hodnocení zaměstnanců se dá velmi jednoduše přirovnat například k fotbalovému utkání. Svým účastníkům i divákům dává možnost v každém okamžiku vědět, jaké je skóre hry.

Proč tedy hodnotit? Jak hodnotit? Kdy hodnotit a kdo koho má vlastně hodnotit? Než se dostaneme k odpovědím na jednotlivé otázky a k formálnímu (systémovému) hodnocení nemohu nezmínit neformální hodnocení, které ač si to možná neuvědomujeme je také chápáno jako hodnocení a pro úspěch formálního hodnocení je

¹³ WOLTERS KLUWER ČR, *Personalistika*. 4. vyd. Praha : Meritum, 2011. 627-1. s. 258.

ISBN 978-80-7357-

velmi důležité. Neformální hodnocení poskytuje vedoucí zaměstnanec svému pořízenému slovní formou (pochvala, upozornění, výtka), je spontánní a mělo by být realizováno co nejdříve po situaci, která je takto hodnocena, aby byla s hodnocením spojena a hodnocení mohlo být maximálně konkrétní. Stačí třeba jen poděkování za dobře splněný úkol, případně výtka za nějaký prohřešek. Je samozřejmě příjemnější sdělovat příjemné informace, ale abychom mohli definovat co je příjemné musí existovat také opak. V každém případě platí, že tato informace musí být konkrétní, tak, aby příjemce jasně pochopil, co udělal dobře/špatně a byl schopen se dle toho zachovat. Pokud jakékoliv hodnocení pouze obecné bez bližší specifikace nebo nekonkrétní, ztrácí význam a může ve výsledku uškodit i když to myslíme všemožně dobře. Jednotlivé „střípky“ složené z neformálního hodnocení by měly také sloužit pro již zmiňovanou konkretizaci při hodnocení formálním. V podstatě se dá říci, že formální hodnocení by mělo být hlavně shrnutí hodnocení neformálního. Tedy hodnocení by mělo být objektivní s cílem minimalizovat možnou subjektivitu, i když se jí pravděpodobně neubráníme.

Proč tedy hodnotit? Hlavním cílem hodnocení není ani hledat chyby za každou cenu ani trestat zaměstnance za to, že se jich dopustil, ale zavčas rozpoznat nedostatky v práci a následně postup nebo chování zaměstnanců korigovat, zjišťovat zda nepotřebují podporu, pomoc nebo jiné zdroje, a tím zajistit dosažení stanovených úkolů. Hodnocení má mimořádný význam z pohledu zjištění, jak zaměstnanec zvládá své pracovní úkoly, jaké jsou možnosti jeho dalšího využití ve společnosti, má za cíl zlepšit pracovní výkon, zvýšit efektivitu a kvalitu práce, zlepšit motivaci zaměstnanců, jejich stabilizaci, zlepšit vztahy nadřízený x podřízený, komunikaci, diferenciaci odměňování atd. Velmi důležitá je v systému hodnocení zpětná vazba, která ve své podstatě nepřímo hodnotí práci vedoucího zaměstnance/hodnotitele.

Jak vlastně hodnotit? Zmínil jsem již dvě možnosti hodnocení. Neformální (Ústní hodnocení/zpětná vazba na výkon) a formální (systémové) hodnocení. Metod jak hodnotit existuje samozřejmě více a záleží na tom, z jakého hlediska vlastní hodnocení probíhá. Podrobněji se metodám hodnocení budeme věnovat v kapitole 3.2.2.

Hodnocení v jakékoliv podobě se neprovádí z důvodu, že to vyžaduje nadřízený nebo normy společnosti, ale z důvodu, abychom informovali zaměstnance, jak je

nahlíženo na jeho pracovní výkon, co dělá dobře, co špatně a kde by byla společnost (vedoucí zaměstnanec) ráda, aby se zlepšil. Zároveň je získávána zpětná vazba, kterou je možné využít při motivaci zaměstnanců a řízení pracovního výkonu.

Kdy by mělo hodnocení probíhat a kdo by měl hodnotit je předmětem nastaveného systému. Časová osa hodnocení se odvíjí od systému hodnocení ve společnosti, každopádně i zde platí, že správné načasování je předpokladem úspěšného hodnocení. Jak je již zmíněno výše, neformální hodnocení by mělo proběhnout pokud možno bezprostředně po situaci, kterou hodnotíme. Formální hodnocení by naopak mělo mít stanovenou periodicitu, tak, aby bylo možné se na něj dostatečně připravit. Obvyklé bývá čtvrtletní, půlroční nebo roční hodnocení.

Hodnotitelem by měl být vždy nadřízený zaměstnanec, případně spolupracovník, jehož hodnocení je dále využito při hodnotícím pohovoru.

3.1. Řízení pracovního výkonu

Nepřetržitý proces, který vyjadřuje správné manažerské postupy udávání směru, sledování a měření pracovního výkonu a přijetí odpovídajících kroků. Z pohledu vedoucího zaměstnance by se nemělo jednat o něco zvláštního, neobvyklého nebo snad vykonávaného na příkaz personálního útvaru. Namísto toho by toto řízení mělo být považováno za přirozený rys dobrého manažera. Aby tomu tak mohlo být je důležitá aktivní podpora vrcholového managementu, který musí dát jasně najevo, že ho podobný styl řízení zajímá, vyhledává ho a podporuje. Vrcholový management by měl zdůrazňovat, že řízení pracovního výkonu je to co se od vedoucích zaměstnanců očekává. Je to způsob, kterým bychom se měli snažit získat od všech zaměstnanců co nejlepší výkon a motivovat je k dosahování stanovených cílů. Tento proces se zabývá efektivností jednotlivce, týmu a společnosti.

Výrazy využívané pro řízení pracovního výkonu se vyhýbají pojmu „Hodnocení“, který je spojován se souhrnem dřívějších výkonů zaměstnance a je prováděno většinou hierarchicky. Oproti tomu je řízení pracovního výkonu společný proces dvou partnerů (vedoucího a zaměstnance), kteří ve vzájemné spolupráci posuzují pracovní výkon zaměstnance a snaží se dosáhnout shody a předmětem je zejména zkoumání a

posuzování pracovního výkonu. Z pohledu terminologie je pro proces řízení pracovního výkonu používán pojem – partnerství. Stanovování budoucích cílů je výsledkem shody vedoucího a zaměstnance. Splnění takto definovaných cílů je mnohem více motivující, než v případě jednostranného stanovení cílů. Spoluúčast zaměstnanců na stanovování úkolů a cílů posiluje jejich tendenci přijmout tyto úkoly a cíle za své. Řízení pracovního výkonu je založeno na plánování pracovního výkonu, tedy na dohodě mezi vedoucím a zaměstnancem. Tato dohoda zahrnuje plán zlepšování pracovního výkonu, plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje (samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, projekty, apod.). Dohoda konkretizuje skutečnost, co se od zaměstnance očekává, jak toho dosáhne a také jaká podpora mu bude pro realizaci poskytnuta. Zároveň jsou stanovena kritéria výkonu. Pro toto stanovení kritérií (důkazů o splnění/nesplnění) je stále častěji využíváno tzv. stanovování cílů SMART.

S – Smart/Stretchnig (konkrétní/náročný)

M – Measurable (Měřitelný)

A – Achievable (Dosažitelný)

R – Relevant (Důležitý)

T – Time framed (Časově ohraničený)

Konkrétní kritéria pro hodnocení pracovního výkonu mohou být následující:

- Dosahování cílů
- Odborná způsobilost
- Kvalita
- Přínos pro tým
- Péče o zákazníka
- Pracovní vztahy
- Produktivita
- Flexibilita
- Cíle týkající se dovedností/vzdělávání

- Spojení osobních cílů s cíli společnosti
- Znalost podniku a podnikání
- Znalost finančních záležitostí

Tato kritéria vzešla ze šetření o řízení pracovního výkonu zrealizovaného v roce 2003 a jsou obsažena v různých publikacích, které jsou této problematice věnovány. Poslední položku (znalost finančních záležitostí) doplnil M. Armstrong v roce 2007.

Na vlastní pohovor o řízení pracovního výkonu je důležité se velmi dobře připravit. Špatná příprava může výrazně ovlivnit výsledek tohoto partnerství. Je nutné připravit si podklady, připravit způsob realizace a také zpětnou vazbu. Stejně tak by měli být připraveni i hodnocení zaměstnanci a to zejména v oblasti „objektivního“ posouzení svého pracovního výkonu a výhlídek do budoucna.

Dalším, neméně důležitým krokem je vytvoření správné atmosféry při pohovoru. Vzhledem k tomu o čem budeme jednat je vhodná atmosféra neformálního prostředí, což je možné zajistit tím, že na začátku budeme volit obecné otázky, které nemají přímou souvislost s výkonem zaměstnání.

Zároveň je důležité povzbudit zaměstnance sebehodnocení, vysvětlit důležitost hlavně ve vztahu k výsledkům celé společnosti, ale také v zájmu jeho dalšího rozvoje. Také tím ukazujeme zájem o jeho osobu a v podstatě je tato skutečnost nezbytná pro další diskusi.

Pohovor je nutno vést dle předem připravené struktury, efektivně využívat stanovený čas a dát dostatek prostoru k vyjádření zaměstnance. V ideálním případě pouze nastínit téma a nechat zaměstnance toto téma rozvinout a výstupy pouze korigovat.

Měli bychom se zaměřit na práci zaměstnance, nikoliv na něj jako osobnost. Postavit toto zaměření na důkazech, nikoliv na dojmech nebo nepodložených faktech.

Důležitá je také zpětná vazba, kterou poskytneme s tím, že konkretizujeme detaily, které vedly k ovlivnění pracovního výkonu. Zároveň se nesmíme dopustit neočekávané kritiky, která by vedla k uzavření se zaměstnance do sebe a v podstatě k nutnosti

pohovor ukončit. Veškeré záležitosti včetně kritiky by měly být řešeny v rámci neformálního hodnocení ihned po situaci, kterou takto hodnotíme.

Na závěr musíme společně stanovit konkrétní cíle a také plán jakým jich chceme dosáhnout. Výrazně by tomu měla napomoci přátelská atmosféra.

3.2. Systém hodnocení

Systém hodnocení by měl vycházet z personální politiky společnosti zaměřené na motivaci a zvyšování výkonu zaměstnanců. Předpokladem pro úspěšnou implementaci systému hodnocení je aktivní účast vedoucích zaměstnanců na jeho přípravě a jejich důkladné seznámení (proškolení) s tímto systémem. Vedoucí zaměstnanec by měl nejprve pochopit význam a důležitost správně provedeného hodnocení pro jeho další práci. Základem pro každý systém hodnocení, který sleduje i motivační prvek hodnocení je hodnotící pohovor. Pokud máme hovořit o týmové práci, tak i přes organizačně dané vztahy nadřízený x podřízený se jeden bez druhého neobejde. V souvislosti s hodnocením hovoříme o systému (formálnosti) tehdy, pokud se jedná o nastavený systém společnosti s předem konkretizovanými postupy, kompetencemi a odpovědnostmi. V tomto ohledu je důležité, aby tato systémovost v sobě skrývala možnost flexibility (volitelné kompetence, období hodnocení, apod.). Důležité také je, aby se systémem hodnocení zaměstnanců byli seznámeni sami zaměstnanci. Toto je možné zajistit například školením, ale asi nerozsáhlejší formou je asi forma vydání postupu hodnocení formou řízené dokumentace. Tato dokumentace by měla obsahovat dostatečné informace k tomu, aby byl systém dobře pochopen a nijak dále nezkreslován nebo vykládán jinak. K úspěšné implementaci systému hodnocení je také důležité ho dobře zaměstnancům prezentovat, tak, aby nebyl chápán pouze jako nutné zlo, ale aby, byl přijat pozitivně s tím, že není prospěšný jen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance. Dokumentace systému hodnocení by měla obsahovat následující informace:

- Obsah dokumentu
- Účel dokumentu

- Postup (popis činnosti)
- Smysl a cíl hodnocení
- Zásady hodnocení
- Hodnotitel
- Hodnocený
- Typy hodnocení
- Potřebné formuláře
- Kompetence a hodnotící stupnice
- Pokyny k hodnotícímu pohovoru
- Závěrečná ustanovení

Je důležité toto hodnocení spojit s systémem hodnocení s dalšími možnostmi rozvoje zaměstnance a s tím spojené motivační stimuly a také získání zpětné vazby. Zejména význam zpětné vazby by neměl být opomenut. Ač nedochází k formálnímu stanovení zpětné vazby, tak každý z nás ji potřebuje a v podstatě vyhledává bez rozdílu zastávané pozice. Pochvalu má rád asi každý a je to v podstatě odměna po dobře vykonané práci. Může být doplněna také o odměnu (finanční i nefinanční) Stejně tak, pokud nedá vedoucí zaměstnanci najevo, že jeho výkon nenaplňuje očekávání, tak si tento zaměstnanec bude zákonitě myslet, že je výkon odpovídající. Bez poskytnuté zpětné vazby pak jen těžko můžeme plnit stále vyšší cíle společnosti bez potíží. Zpětná vazba by, ale neměla být pouze součástí systémového hodnocení, ale měla by být poskytována průběžně a v podstatě kdykoli, když je k tomu příležitost.

V rámci systému hodnocení hovoříme o typech hodnocení, která vyjadřují časové období, za které bude hodnocení probíhat. Jedná se o následující typy hodnocení:

- Hodnocení v rámci zkušební doby
- Průběžné měsíční hodnocení

- Pravidelné půlroční zaměstnanců
- Pravidelné roční hodnocení zaměstnanců
- Mimořádné hodnocení
- Hodnocení při mimořádných změnách

Systemovost těchto hodnocení se vyznačuje tím, že každé z nich má stanovené konkrétní kompetence, kriteria, které jsou vyhodnocovány. Tyto kompetence by měly být vždy v souladu s cíli společnosti a jejich plnění vyhodnocovat. S ohledem na flexibilitu a možnost hodnocení specifických útvarů či týmu by měly být k dispozici také volitelné kompetence jejich využití závisí na vedoucím útvaru. V každém případě platí, aby byly volitelné kompetence stanoveny pro zaměstnance jednoho týmu stejné. V opačném případě se dopouštíme diskriminace.

Příklad stanovených kompetencí:

- Sebereflexe a sebeřízení
- Spolupráce
- Otevřenost ke změnám
- Vedení a motivace
- Organizační schopnosti
- Rozhodnost a ochota nést odpovědnost

Příklad volitelných kompetencí:

- Komunikace
- Odbornost
- Týmová práce
- Vlastní rozvoj

- Analytické myšlení
- Strategické myšlení
- Kreativita
- Řešení problémů
- Stanovování priorit
- Řešení konfliktů
- Zvládání stresu
- Zákaznická orientace

Stejně jako hodnocené kompetence zaměstnanců by měl být dán také způsob, jakým budou kompetence hodnoceny. Pro tuto potřebu může využít například číselnou stupnici. Stupnice by měla být volena, tak, aby poskytovala více možností pro hodnocení a neměla by být omezena pouze na dobrý/špatný. Hodnocení kompetencí se vyznačuje také orientačním popisem, konkrétního stupně hodnocení.

Taková stupnice může vypadat např. takto:

Obecné hodnocení kompetence:

- 1** – Nevyhovující
- 2** – Ne, vždy odpovídající požadavkům
- 3** – Odpovídající požadavkům
- 4** – Překračující požadavky
- 5** – Velmi často překračující požadavky
- 6** – Vynikající

Konkrétní hodnocení kompetence:

SPOLUPRÁCE

- 1 – Vyhýbá se spolupráci, znalosti a informace využívá pouze pro vlastní potřebu.
- 2 – Raději pracuje sám, i když by spolupráce mohla přinést lepší výsledky. Znalosti a informace sdílí s ostatními, pouze pokud je to vyžadováno.
- 3 – Spolupracuje s ostatními, zajímá se o názory a potřeby jiných.
- 4 – Efektivně spolupracuje s různými lidmi, i když zastávají různé názory. Vytváří si a udržuje funkční pracovní vztahy. Konflikty řeší věcně a bez emocí. Získané znalosti a informace aktivně předává těm, kteří je potřebují pro svou práci.
- 5 – Vyhledává spolupráci. Zajímá ho názor druhé strany a zpětná vazba na jeho chování. Své jednání přizpůsobuje tak, aby byl produktivní pracovní vztah zachován i ve složitých situacích. Ostatní kolegy motivuje k aktivnímu sdílení a předávání znalostí a informací.
- 6 – Spolupráce patří mezi jeho velmi silné stránky. Je klíčový při řešení pracovních problémů. Často je využíván jako zprostředkovatel pro hledání shody mezi kolegy se zdánlivě nepřekonatelnými neshodami. Za žádné situace nedovolí, aby negativní emoce ovlivňovaly pracovní vztahy.

Podobný systém konkrétního hodnocení velmi výrazně napomáhá rozhodování o přidělení známky dané kompetence a to jak pro sebehodnocení, tak také pro hodnotitele a výrazně zjednodušuje dosažení shody názoru.

Součástí systému a způsobu hodnocení je také sebehodnocení nebo také zpětná vazba. Sebehodnocení dává zaměstnanci možnost ohodnotit sám sebe a následně své hodnocení obhájit. Tento způsob nemusí být vždy úplně jednoduchý, ač se může zdát, že jednoduchý je. Ohodnotit svůj výkon na oficiální úrovni dle stanovených kritérií může být někdy frustrující. O to důležitější je při hodnotícím pohovoru používat konkrétní příklady, tak, abychom dokázali co nejpřesněji obhájit stanovené hodnocení, v ideálním případě by pak měla nastat shoda hodnotitele s hodnoceným. Z důvodu eliminace subjektivních faktorů, které mají vliv na hodnocení je další možností hodnotitele vyžádat si zpětnou vazbu na hodnoceného od některého z kolegů

zaměstnanec. V takovém případě je, ale nutno brát v potaz objektivitu takovéto zpětné vazby vzhledem k tomu, že respondent poskytující zpětnou vazbu bude pravděpodobně také při svém hodnocení předmětem zpětné vazby jiného kolegy. To může mít za následek „vzájemnou výpomoc“. Hodnotitel by v rámci přípravy na hodnotící pohovor měl získat maximum dostupných informací o pracovním výkonu hodnoceného. Nejdůležitějším zdrojem by mělo být neformální a průběžné hodnocení doplněné o konkrétní případy vztahující se k hodnoceným kompetencím. Samozřejmě, že v případě kladného hodnocení to bude vždy jednodušší, ale stejně jako absolvujeme příjemná hodnocení, musíme si projít i hodnocením negativním. Zejména při negativním posudku je důležité, aby hodnocený pochopil jasně proč je tak hodnocen, co může udělat pro zlepšení. Kritika je obecně špatně snášena a detailní a konkrétní vysvětlení pomůže její dopady zmírnit. Vhodná argumentace může paradoxně posloužit také jako motivační stimul do dalšího období. Dalším zdrojem informací pro hodnotitele je právě sebehodnocení a zpětná vazba od kolegů. Sebehodnocení nám pomůže identifikovat pozici, na které se hodnocený vnímá a dle zaznamenaných rozdílů připravit průběh hodnotícího pohovoru.

Závěrem hodnocení by mělo být dosažení shody hodnotitele a hodnoceného nad celkovým výsledkem hodnocení a stanovení dalších cílů. Stejně, tak by mělo být domluveno další hodnocení, při kterém budou stanovené cíle vyhodnoceny. Z psychologického hlediska nesmí dojít k tomu, že zaměstnanec odejde z hodnotícího pohovoru frustrovaný s jakýmkoliv nejasnostmi. Je úkolem hodnotitele navodit pocit důležitosti hodnoceného i v případě negativního hodnocení, ukázat mu, že existuje cesta ke zlepšení.

Obrázek č.6: Záznam osobního hodnocení zaměstnance

Záznam osobního hodnocení zaměstnance							
Jméno a příjmení hodnoceného:							
Osobní číslo:							
Druh práce:							
Organizační jednotka:							
Jméno a příjmení hodnotitele:							
Funkce hodnotitele:							
Datum hodnocení:							
HODNOTÍCÍ STUPNICE							
	1*	2	3	4	5	6*	
	Nevyhovující	Ne, vždy odpovídající požadavkům	Odpovídající požadavkům	Překračující požadavky	Velmi často překračující požadavky	Vynikající	
* Je-li hodnocení ve stupni č. 1 nebo 6 je hodnotitel povinen připojit komentář, který poskytne informace o důvodech takového hodnocení. V ostatních případech je komentář nepovinný.							
I. HODNOCENÍ VÝKONU							
Kritérium	Popis		Sebehodnocení 1 - 6	Hodnocení 1 - 6	Komentář hodnotitele		
Plnění úkolů	Přesné, pečlivé, bezchybné a samostatné plnění úkolů. Dodržování stanovených termínů.						
Dosahování cílů	Dosahování stanovených cílů						
II. OSOBNÍ HODNOCENÍ							
POVINNÉ KOMPETENCE							
Název	Sebehodnocení 1 - 6	Komentář hodnoceného		Hodnocení 1 - 6	Komentář hodnotitele		
Sebereflexe a sebeřízení							
Otevřenost ke změnám							
Spolupráce							
VOLITELNÉ KOMPETENCE							
Název	Sebehodnocení 1 - 6	Komentář hodnoceného		Hodnocení 1 - 6	Komentář hodnotitele		

III. ZADÁNÍ ÚKOLŮ PRO ROK	
Popis	Termín splnění
1.	
2.	
3.	
IV. AMBICE ZAMĚSTNANCE	
V. POTŘEBY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	
VI. KOMENTÁŘ	
Podpis hodnotitele:	
Předpokládaný termín dalšího hodnocení:	
Vyjádření a podpis hodnoceného:	

Obrázek č.7: Zpětná vazba pro hodnocení zaměstnance

Zpětná vazba pro hodnocení zaměstnance							
Poskytněte prosím zpětnou vazbu na spolupracovníka:							
Jméno a příjmení zaměstnance:							
Jméno a příjmení hodnotitele:							
Datum hodnocení:							
Prosím vyplňte následující zpětnou vazbu pro Vašeho kolegu. Poskytnutí této zpětné vazby je dobrovolné a záleží na Vašem rozhodnutí. V případě odmítnutí poskytnutí této zpětné vazby nebudete v žádném případě ze strany zaměstnavatele jakkoliv postihnut/a.							
Tato zpětná vazba bude použita jako jeden z několika podkladů výlučně pro hodnocení a další rozvoj Vašeho kolegy. Prosím vyplňte tabulky s cílem, co nejpřesněji ohodnotit kompetence Vašeho kolegy. Zaměřte se na konkrétní situace a případy, které ovlivňují Váš pracovní vztah.							
Smyslem tohoto formuláře není "zničit pracovního nepřítele" ani "vychválit kamaráda", smyslem je poskytnout danému kolegovi možnost podívat se na jeho pracovní chování a výsledky očima druhé strany. Děkuji Vám upřímně za to, že jste vyplněním tohoto formuláře pomohli Vašemu kolegovi v rozvoji.							
HODNOTÍCÍ STUPNICE							
	1*	2	3	4	5	6*	
	Nevyhovující	Ne, vždy odpovídající požadavkům	Odpovídající požadavkům	Překračující požadavky	Velmi často překračující požadavky	Vynikající	
* Je-li hodnocení ve stupni č. 1 nebo 6 je hodnotitel povinen připojit komentář, který poskytne informace o důvodech takového hodnocení. V ostatních případech je komentář nepovinný.							
POVINNÉ KOMPETENCE							
Název	Sebehodnocení 1 - 6	Komentář hodnoceného	Hodnocení 1 - 6	Komentář hodnotitele			
Sebereflexe a sebeřízení							
Otevřenost ke změnám							
Spolupráce							
VOLITELNÉ KOMPETENCE							
Název	Sebehodnocení 1 - 6	Komentář hodnoceného	Hodnocení 1 - 6	Komentář hodnotitele			

ZHODNOŤTE PROSÍM CHOVÁNÍ VAŠEHO KOLEGY	
Kolega by měl pokračovat v používání:	
Uveďte jednu věc (chování, styl práce, přístup k problémům, atd.), kterou Váš kolega již používá a podle Vás mu pomáhá dosahovat dobrých výsledků a měl by tudíž pokračovat v jejím používání. Uveďte, pokud možno, konkrétní případ, kdy se toto chování projevilo.	
Kolega by měl začít:	
Uveďte jednu věc (chování, styl práce, přístup k problémům, atd.), kterou by měl Váš kolega začít dělat, aby ve své práci dosahoval lepší výsledky. Vysvětlete konkrétněji, jaké by to mělo důsledky, v čem by to pomohlo, atd.	
Kolega by měl přestat:	
Uveďte jednu věc (chování, styl práce, přístup k problémům, atd.), kterou by měl Váš kolega přestat dělat, aby ve své práci dosahoval lepší výsledky. Vysvětlete konkrétněji, jaké změny by to způsobilo, v čem by to pomohlo, atd.	
Přejete si zůstat vůči kolegovi v anonymitě?	
ANO	NE
Děkuji za vyplnění formuláře. Pošlete jej prosím obratem zpět.	

3.2.1. Kritéria hodnocení

V předešlé části již byla kritéria (kompetence) používané při hodnocení zaměstnanců obecně zmíněna. V této části bych rád blíže objasnil význam tohoto slova ve vztahu k hodnocení.

Konkrétní kritéria (kompetence) jsou při hodnocení využívány z důvodu možnosti, zaměřit se na konkrétní oblast, kterou chceme hodnotit. Pokud hodnotíme pracovní výkon zaměstnance bývá hodnocení zpravidla podkladem pro odměňování. Pokud je cílem hodnocení zaměření se na vzdělávání a další rozvoj zaměstnance je pak zaměřeno zejména na schopnosti a chování. Kritéria, také velmi účinně slouží při vlastním hodnocení k jasnějšímu ponímání hodnocení a specifikují směřování hodnocení. V praxi to znamená, že není sporu o tom, co je vlastně předmětem hodnocení. Pro volbu a následné využití kritéria při hodnocení je zásadně důležité zachování základních požadavků. Jedná se o:

- Kritérium musí být měřitelné (Validita)
- Jedno kritérium nesmí vycházet z jiného (Nezávislost)
- Různí hodnotitelé by měli dojít ke stejnému výsledku (Objektivita)
- Musí odpovídat specifickým požadavkům práce (Relevantnost)
- Musí být srozumitelná a jasná
- Počet stanovených kritérií nemá být vysoký

Stanovená kritéria musí vždy odpovídat účelu hodnocení. Kritéria můžeme také různým způsobem kategorizovat, což nám pomůže k jejich dalšímu využití.

Jako příklad uvádím dělení kritérií dle obsahu:

- Kritéria interpersonální
- Kritéria metodické

Interpersonální kritéria zaměřují hodnocení například na vztahy na pracovišti, vzdělávání a potřeby dalšího rozvoje. Mezi ně můžeme zařadit například spolupráci, komunikaci, řešení problémů, otevřenost ke změnám, atd.

Metodická kritéria vystihují spíše úspěšnost zaměstnance v rámci plnění pracovních úkolů. Zde mohu zmínit organizační schopnosti, strategické myšlení nebo schopnost stanovování priorit.

Koubek (2007) uvádí příklady v následujících skupinách:

- Výsledky práce – měřitelná kritéria
- Pracovní chování
- Sociální chování
- Znalosti, dovednosti a vlastnosti

Kasper a Mayhofer (2005) zmiňují tři základní kategorie:

- Vlastnosti hodnoceného
- Kritéria vztahující se k výsledkům výkonu
- Kritéria vztahující se k chování

3.2.2. Metody hodnocení

Existují různé metody hodnocení zaměstnanců, používají se také kombinace více metod. Obecně platí, že metoda není pro účinnost hodnocení to nejdůležitější. Podstatně větší význam má respektování pravidel hodnocení. Stále platí, že

Metoda hodnocení by měla být zvolena s ohledem na cíle hodnocení, dle toho, kdo je hodnocen a jaké nástroje nebo pomůcky jsou pro hodnocení využity. Výběr vhodné metody by měl pomoci zjednodušit vlastní hodnocení tím, že stanovuje jeho jasná pravidla, která jsou závazná jak pro hodnoceného, tak také pro hodnotitele. Nelze je měnit, pouze je možné změnit metodu hodnocení. V zásadě platí, že společnost si stanoví metodu hodnocení v závislosti na stanovených cílech. Tuto metodu pak distribuuje dále k zaměstnancům. Automaticky to neznamená, že další metody nejsou využívány, ale spíše to není standardem. V případě, že dojde k rozhodnutí o využití jiné

metody hodnocení než je stanovena je součástí tohoto rozhodnutí také proces implementace, který zahrnuje také seznámení zaměstnanců.

Metody hodnocení můžeme dělit dle níže uvedeného:

Z hlediska předmětu hodnocení – dle toho co je předmětem hodnocení

- Metody k hodnocení práce
- Metody k posouzení pracovního chování zaměstnanců
- Metody k posouzení schopnosti a potenciálu zaměstnanců

Z hlediska použitých nástrojů – dle použitých nástrojů či pomůcek

- Metody dle předem dohodnutých cílů
- Metody dle plnění norem a standardů
- Metody dle hodnotících stupnic
- Metody dle kritických případů
- Assessment centra
- Development centra
- Personální a manažerský audit

Z hlediska hodnotitele – v závislosti na tom kdo hodnotí

- Hodnocení přímým nadřízeným
- Sebehodnocení
- Vzájemné hodnocení zaměstnanců
- Hodnocení nadřízených
- Hodnocení externích dodavatelů

- Hodnocení osob v rámci projektu
- Hodnocení zaměstnanců
- Hodnocení mentorů
- 360° zpětná vazba

3.3. Zpětná vazba

Několik informací k zpětné vazbě jsem již zmínil v předešlých částech práce. Důvodem je skutečnost, že je to jeden z nejdůležitějších pojmů nejen v personální oblasti a prolíná se jak procesem, adaptace, tak také samotným hodnocením. V této části se na tento pojem zaměřím detailněji.

Obecně se dá říci, že zpětná vazba je pohled na sebe očima druhých. Aniž si to uvědomujeme je zpětná vazba vlastně tím co nás zajímá, co hledáme a požadujeme. Zajímá nás názor druhých na naše činy, postoje, stavy, myšlení, apod. Nejinak tomu je i v pracovním prostředí, kde by nás mělo zajímat, zda pracujeme dobře dle představ společnosti, zda máme další možnost růstu či jiného uplatnění jestli se s námi počítá. Stejně tak je tomu i naopak, zpětná vazba je nástroj zaměstnavatele pro úspěšné řízení pracovního výkonu a pro motivaci zaměstnanců. Bez zpětné vazby jen velmi těžko uspějeme v jakékoliv životní situaci. Pokud se nám jí nedostane nebo ji neposkytneme, budeme tápat, domýšlet si a nebudeme schopni adekvátně reagovat.

Mnoho lidí se zpětné vazby obává nebo ji odmítá. Místo toho by ji měli vnímat jako odraz své osobnosti a chování v očích jiných. Mohou tak snadno odhalit, čeho si na nich ostatní cení, nebo co naopak považují za nevhodné. Kombinace pracovní a osobní zpětné vazby může vnést do života skutečnou rovnováhu a spokojenost.¹⁴

Z pohledu zpětné vazby v rámci hodnocení zaměstnanců je to prostředek jak pochválit nebo upozornit na zjištěné nedostatky. Tím upozorníme dotyčného na skutečnost, že to co provedl je správně a požadováno nebo špatně a nepřípustné. Platí jedno rčení, které říká, že chybami se člověk učí, ale pro skutečnost, aby toto pravidlo

¹⁴ MARTOCH. M., *Zpětná vazba* [databáze online]. 2009 [cit. 2011-12-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.silnestranky.cz/clanky/zpetna-vazba.aspx>>

platilo, je nutné si chybu uvědomit ba co více o ní vědět. Bez toho, aby nám to někdo řekl se může stát, že ač jsme chybu udělali, neuvědomíme si to a příště se nezachováme jinak. Je také důležité poskytovat zpětnou vazbu častěji a průběžně. Neměla by se stát pouze součástí pravidelného ročního hodnocení. Pokud by tomu tak bylo, může být vnímána negativně a působit pouze jako účelová. Zpětná vazba je neméně důležitá k našemu osobnímu růstu.

Zpětná vazba je silným nástrojem a s jako takovou je nutné s ní umět zacházet. Zpětná vazba může být pozitivní nebo negativní. Pozitivní zpětná vazba se přirozeně sděluje mnohem snáze, ale i tady se dá udělat několik chyb. Je mnoho lidí, kteří se neprávem cítí méněcenní, podceňují se a jejich vyjadřování je nejisté. Tato charakteristika se v praxi může projevit například, tak, že v případě, kdy mají poskytnout pozitivní zpětnou vazbu, může tato být pochopena opačně i když v jádru myslí dobře.

Těžším případem poskytnutí zpětné vazby je negativní zpětná vazba, tedy jedním slovem řečeno – kritika. Cílem kritiky by mělo být dosažení odpovídající změny a ne ničení sebevědomí a iniciativy. Je třeba si uvědomit, že kritika je nepříjemná jak pro kritizovaného, tak pro kritizujícího. Nadneseně řečeno, je důležité si takové předávání zpětné vazby maximálně „zpříjemnit“. Obavy z kritiky vycházejí daleko více ze způsobu předávání než-li z vlastního předávaného obsahu. V praxi je totiž způsob předávání horší než kritika sama. Účinná kritika by neměla u zaměstnance vyvolat odmítavé a obranné emotivní reakce. Takové reakce zpravidla zabrání, aby zaměstnanec kritiku přijal a své chování následně změnil. Těmto reakcím se nelze nikdy úplně vyhnout, ale nemělo by docházet k zatlačení zaměstnance do defenzívy a omezit tak odmítavé reakce na minimum. Hlavním předpokladem k účinné kritice je věcné a konkrétní vysvětlení pracovních výsledků nebo konkrétní události a vyvarování se přímé kritiky zaměstnance. Samozřejmě pokud se dostaneme ke kritice konkrétního chování, které není v souladu s požadavky společnosti a kritika je směřována přímo na osobu, je vhodné vyvarovat se obecných výrazů typu – vždy, stále, nikdy. Zároveň pokud je takové chování spojeno s konkrétním dopadem na společnost, nemusí se zaměstnanec cítit napadený.

Kritiku můžeme rozdělit na konstruktivní a destruktivní. Rozdíl mezi nimi je dán cílem a formou, jakou je předávána. Jak již název napovídá, destruktivní kritika vede povětšinou k tomu, že se kritizovaný brání a pravděpodobně své chování nezmění. Oproti tomu konstruktivní kritika poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu na pracovní výsledky, rozebírá příčiny a ukazuje mu jak se zlepšit. Předpokladem účinné konstruktivní kritiky je dostatečná příprava, která by měla odpovědět na následující otázky:

Neobsahuje popis kritizovaného chování výrazy vztahující se k jeho osobě?

Neobsahuje tento popis útok na kritizovaného?

Jsou jasně definovány důsledky pro společnost?

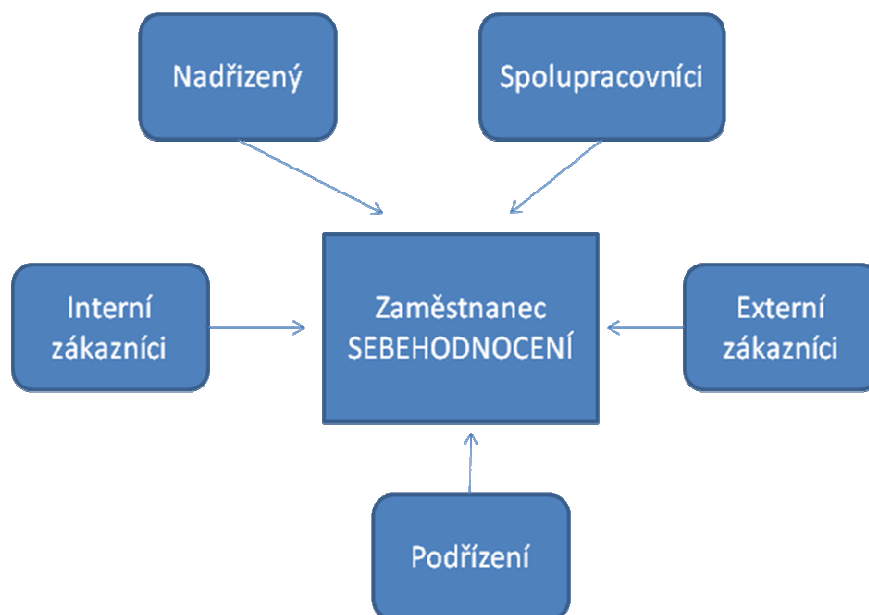
Je jasně definováno požadované chování?

Neobsahuje kritika body, které by mohly vést k diskusi či nesouhlasu?

Pokud není kritika ve všech těchto bodech jasná, měla by být přeformulována.

Zpětná vazba je také systémově využita pro systém hodnocení zaměstnanců a její využití definoval v roce 1995 Peter Ward, jako 360° zpětná vazba ve své publikaci A 360-degree turn for the better. Jedná se o metodu hodnocení při níž se využívá více zdrojové hodnocení a zpětná vazba od více hodnotitelů. Sám P.Ward (1995) definuje toto hodnocení jako „Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby“.

Obrázek 8: Hodnocení v systému 360° zpětné vazby



Zdroj: KOCIANOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 156

Tento systém hodnocení poskytuje maximální množství dostupných, objektivních informací k hodnocení zaměstnance. Proto, aby takové hodnocení bylo maximálně efektivní je důležité, aby hodnotitelé znali odpovědnosti a cíle hodnocených zaměstnanců. V propojení jednotlivých zpětných vazeb je možné dohledávat další souvislosti a zaměřit se na detaily.

Výstupy z této metody hodnocení mohou být použity pro plánování vzdělání a dalšího rozvoje, zpětná vazba je využívána pro rozvoj manažerských kompetencí vzhledem k tomu, že toto hodnocení poskytuje zpětnou vazbu i v oblasti vedení lidí.

Hodnocení nám poskytne podklady k odměňování, informace pro řízení kariéry zaměstnanců a nástupnictví. I z pohledu co nám systém 360° zpětné vazby nabízí je tato metoda velmi všestranná.

4. VNÍMÁNÍ PROCESU ADAPTACE A HODNOCENÍ

Adaptace zaměstnanců je v současnosti v podstatě stále relativně novinkou oblasti personalistiky. Ne proto, že by se o tomto způsobu zapracování nového zaměstnance nevědělo, ale spíše z toho důvodu, že velmi často s tímto procesem spojují společnosti výrazné přímé finanční náklady na realizaci. Při této kalkulaci se již nepočítá s náklady, které vzniknou společnosti s odchodem nového zaměstnance ve zkušební době jen proto, že nemá dostatek informací nebo se nachází ve stavu vnitřní výpovědi. Náklady spojené s výběrem jeho nástupce jsou pak neporovnatelně vyšší a zároveň je zde riziko, že se podobná událost bude opakovat. Svoji roli v tomto směru hrají také vnější podmínky, zejména na trhu práce. S rostoucí nezaměstnaností samozřejmě vzniká větší poptávka po pracovním místě a s tím také souvisí nižší nároky a potřeby nových zaměstnanců a také větší schopnosti adaptovat se na nové pracovní místo za každou cenu. V konkurenčním prostředí lze tuto skutečnost chápat jako jistou výhodu, ale to pouze jen do chvíle, než začne docházet k pochybením, nekvalitě způsobeným špatným nebo rychlým zaškolením a nevalné personální reklamě společnosti. I přesto je nutné konstatovat, že povědomí o prospěchu adaptačního procesu pozvolna získává reálný tvar a stále více se dostává do povědomí společností.

Hodnocení zaměstnanců je mnohem rozšířenější a užívanější metoda současnosti. Po roce 1989 bylo přibližně 20 let, kdy tento nástroj personalistiky byl využíván pouze sporadicky a řekněme nesystémově. Hodnocení bylo většinou realizováno pouze odebráním či přiznáním prémie, bez podrobnějšího ozřejmení důvodu odebrání/vyplacení. Doba hledání rezerv, úspor, efektivitu práce měla za následek paradoxně i potřebu motivace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a s tím spojené hodnocení, které je chápáno jako způsob, jak sdělit zaměstnanci pohled společnosti/vedoucího zaměstnance na jeho výkony. Hodnocení také slouží jako transparentní nástroj pro odměňování zaměstnanců. Největším problémem hodnocení je jeho současné vnímání a možné chyby, které jsou při jeho realizaci vytvářeny což způsobuje následnou degradaci systému hodnocení stejně jako demotivaci zaměstnanců.

5. POPIS VÝZKUMU

Výzkum v rámci této práce je zaměřen na adaptační proces nového zaměstnance. Skutečnost, že každý zaměstnavatel poskytuje novému zaměstnanci zaškolení na novou pracovní pozici je zřejmé. Ale není zcela jasné, zda se jakékoliv zaškolení dá nazývat jako systematický adaptační proces se vším co k němu náleží. Tedy hlavní otázkou, kterou jsem si stanovil pro výzkum je: Je systematický adaptační proces zaměstnance standardním postupem současných zaměstnavatelů, a jak je zapracování na nové pracovní pozici vnímáno zaměstnancem?

Tato hlavní výzkumná otázka je cílem poznání celé bakalářské práce, k jejímuž zodpovězení jsem definoval další, doplňkové otázky, které by měly napomoci vyhodnotit stanovené hypotézy a odpovědět na hlavní otázku.

- 1) Je adaptační proces zaměstnavatele dokumentován a dodržován?
- 2) Je nový zaměstnanec informován o způsobu jeho adaptace ve společnosti?
- 3) Jak je průběh adaptace vnímán zaměstnancem?

5.1. Cíl a hypotézy výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění, jak je adaptační proces chápán současnými zaměstnavateli, jakou mu kladou důležitost a jak je vnímán zaměstnancem. Po prostudování dostupné literatury a dalších materiálů jsem si pro tento výzkum stanovil následující hypotézy, které se následně pokusím potvrdit.

Hypotéza 1.

Systemové nastavení adaptačního programu není u většiny současných zaměstnavatelů standardní. Adaptace nového zaměstnance je řešena většinou individuálně.

Hypotéza 2.

Zaměstnanci při nástupu do zaměstnání jsou uspokojeni získáním práce a adaptaci hodnotí až s odstupem doby.

Hypotéza 3.

Hodnocení adaptačního programu zaměstnavatele ze strany zaměstnance, které je realizováno s odstupem času, je ve většině případů spíše negativní.

5.2. Charakteristika výzkumného vzorku

Vlastní výzkum je zaměřen na běžné, nedělnické profese v různých odvětvích jako například služby, školství, marketing a prodej, personalistika a na pozice na úrovni zaměstnanců nižšího a středního managementu. Pro úspěšné a odpovídající výsledky výzkumu a pro získání odpovědi/-í na hlavní výzkumnou otázku a na stanovené hypotézy byl výzkum koncipován na základě vyjádření jednotlivých respondentů a to jak ze strany zaměstnanců (adaptovaných), tak také ze strany zaměstnavatele. Důraz byl kladen na jejich zkušenosti a s adaptačním procesem, jeho zhodnocení na současné pozici stejně jako na postupy oslovených společností a personálních útvarů. Důvodem pro vyjmutí dělnických profesí z tohoto výzkumu je především skutečnost, že na tyto pozice není stanovován individuální adaptační program, nýbrž se většinou jedná o skupinové zaškolení s cílem zahájení vlastního výkonu co nejdříve.

Podmínkou pro úspěšnou realizaci výzkumu bylo oslovení zaměstnanců, kteří v současné době na těchto pozicích působí a to ne dobu delší než 5 let. Zároveň byla v rámci této práce oslovena personální oddělení několika společností s cílem zjistit podrobnosti o adaptačním programu, jeho průběhu a aplikaci a případných dalších zkušenostech a inovacích v tomto oboru.

Celkem bylo interview provedeno s 15-ti zaměstnanci z různých společností působících v oblastech uvedených v předcházející kapitole, kteří odpovídali požadavkům tohoto výzkumu. Zároveň byly osloveny 4 společnosti, jejichž zástupci se staly respondenty níže uvedených dotazů a dotazníku. Na žádost několika respondentů a také s odkazem na stanovy některých oslovených společností nemohu uveřejnit všechny

názvy společností, kterých se výzkum týkal ani je nijak spojovat s dosaženými výsledky. Z tohoto důvodu uvádím pouze neadresný seznam společností, se kterými nebo s jejich zaměstnanci bylo v průběhu výzkumu spolupracováno. Výzkum byl prováděn v souvislosti se společnostmi – Mövenpick Hotel Prague, DSV Road a.s., Severočeské vodovody a kanalizace a.s., Střední škola, základní škola a mateřská škola pro sluchově postižené, Czech Airlines Handling a.s., Carrier s.r.o., Czech Services, Český Aeroholding a.s., ZČE a.s. a dalšími.

5.3. Metody sběru dat

Informace potřebné pro výzkum byly získávány formou rozhovoru na témata související s adaptačním procesem s jednotlivými respondenty zvlášť. Zároveň bylo pro sběr konkrétních dat využito dotazníku. Obě varianty pro získání informací byly aplikovány jak na osobu zaměstnance, tak také na respondenty společnosti. Konkrétní dotazy byly koncipovány tak, aby pomohly odpovědět na doplňkové otázky, jejichž zodpovězení je klíčové pro získání odpovědi na hlavní výzkumnou otázku a posouzení stanovených hypotéz.

5.4. Sběr a zpracování údajů

Otázky směřované zaměstnavateli:

1. Je adaptační proces zaměstnavatele dokumentován a dodržován?

Podmínkou získání odpovědí na první z doplňkových otázek je zjištění zda je adaptační proces systematický, tzn. dokumentován, dodržován, průběžně aktualizován a v řízené podobě. Cílem níže uvedených dotazů je zjištění faktů ohledně adaptačního procesu ve společnosti. V této fázi není důležitý podrobnější rozbor adaptačního procesu a také z tohoto důvodu jsou dotazy převážně koncipovány jako uzavřené. Význam tohoto zjištění spatřuji v tom, že pokud je adaptační proces dokumentován a je součástí řízené dokumentace, jedná se o základní kámen řádného plnění adaptačního procesu ve společnosti. Ukazuje na skutečnost, že společnost je si vědoma důležitosti adaptačního procesu a stanovená pravidla zajišťují naplnění této strategie. Samozřejmostí by měl být „manévrovací prostor“, který umožňuje odpovědnému

manažerovi individuální přístup ke konkrétnímu zaměstnanci. Pro účely tohoto zjištění bylo využito dotazníku. Viz.příloha B.

Otázky směřované zaměstnavateli:

2. Je nový zaměstnanec informován o způsobu jeho adaptace ve společnosti?

Odpověď na druhou doplňkovou otázku nám pomohou získat další podotázky, které jsou již orientovány na přístup ke konkrétnímu zaměstnanci. V této oblasti jsem se zaměřil na informovanost zaměstnance, způsob předávání informací, získání zpětné vazby od zaměstnance k realizaci adaptačního procesu a také jeho plánování. Významnou součástí je také detailnější zjištění skutečností, kdo se na jednotlivých částech adaptačního procesu podílí. V rámci těchto dotazů jsem se také částečně dotknul procesu přijímání zaměstnance, vzhledem k tomu, že v této fázi se utváří jeho první dojem ze společnosti a pro další kroky je tato fáze velmi důležitá. Tato skutečnost byla již zmiňována v teoretické části práce. Konkrétní dotazy jsou oproti předešlým podotázkám koncipovány jako otevřené s cílem získání většího rozhledu.

- a) Jakým způsobem probíhá ve Vaší společnosti výběr zaměstnanců?
- b) Co je prvním krokem společnosti po rozhodnutí o přijetí konkrétního zaměstnance?
- c) Jak probíhá vyřizování formalit spojených s nástupem a jakou dobu trvá?
- d) Obdrží zaměstnanec informaci o všech potřebných dokumentech ještě před příchodem do společnosti?
- e) Jak probíhá proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti na konkrétní pozici?
- f) Kdy je zaměstnanec seznamován s postupem jeho adaptace na nové pracovní místo?
- g) Kdo seznamuje nového zaměstnance s jeho plánem adaptace?
- h) Jak je adaptační program zpracován a předán zaměstnanci?
- i) Je součástí adaptačního procesu také vyhodnocení?

- j) Jaké jsou požadavky na zaměstnance v průběhu adaptace?
- k) Jaký je další postup v případě neúspěšného absolvování adaptace?

Otázky směřované zaměstnanci:

3. Jak je průběh adaptace vnímán zaměstnancem?

Třetí doplňková otázka by měla poskytnout zpětnou vazbu na nastavený proces adaptace z pohledu zaměstnance. Jedná se o velmi důležité „zrcadlo“ nastavenému systému společnosti v oblasti přijímání a adaptace zaměstnanců. Tato zpětná vazba by měla prokázat správnost/nesprávnost nastaveného systému a zjistit dojmy zaměstnance z průběhu tohoto procesu. Na základě těchto poznatků by progresivní a efektivní společnost měla adaptační proces neustále vyvíjet a dále vylepšovat.

- a) Jak na Vás působil proces přijímání do společnosti? (vlastní výběr, pohovor, vyřizování formalit).
- b) Věděli jste přesně na koho se obrátit nebo jste spíše tápali?
- c) Jaký byl Váš dojem z procesu přijímání do společnosti?
- d) Co si vybavíte pod pojmem „Adaptační proces“?
- e) Byl s Vámi realizován nějaký proces adaptace ve společnosti? (pracovní úkoly, školení, seznámení s prostředím)
- f) Jakým způsobem jste byli seznámeni s tím „co Vás čeká“ po nástupu na novou pozici?
- g) Měli jste možnost se vyjádřit k procesu Vaší adaptace?
- h) Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?
- i) Jak dlouho trvala doba Vaší adaptace ve společnosti?
- j) Byl Vám přidělen „mentor“?
- k) Jak probíhalo vyhodnocení Vaší adaptace?

- l) Byly s Vámi po ukončení adaptace stanoveny další konkrétní cíle?
- m) Byli jste schopni po ukončení adaptace bez potíží schopni samostatně vykonávat činnost?
- n) Jak byste svými slovy zhodnotil adaptační proces ve Vaší společnosti?

5.5. Interpretace údajů

V této části se již dostáváme ke konkrétním výsledkům, kterých bylo docíleno v průběhu jednotlivých interview a odpověďmi v rámci dotazníku. Než učiníme konečné vyhodnocení, tak bych rád uvedl konkrétní odpovědi, kterých bylo dosaženo v průběhu výzkumu.

1) Dotazník

Dotazník zaměstnavatele - Adaptační proces ve společnosti - 4 společnosti						
Vyhodnocení	Hodnocení					Komentář
Otázka	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Nevím	
Je ve Vaší společnosti zaveden „adaptační proces zaměstnance“?	1	2	1			Při odpovědích bylo několikrát zmíněno řešení konkrétním manažerem s individuálním zaškolením. Příliš nebyl kladen důraz na seznámení zaměstnance s prostředím.
Je tento proces zdokumentován?	1	1	1	1		Pouze v jednom případě byla předložena řízená dokumentace. V ostatních případech se jednalo o neřízené dokumenty nebo nebyl proces adaptace dokumentován vůbec.
Je realizace adaptačního procesu dodržována dle této dokumentace?	1	1	1	1		
Je stanovena odpovědnost za dodržení adaptačního procesu?	2	1			1	Pokud ANO, tak v podobě odpovědného manažera
Zahrnuje tato dokumentace možnost individuální přístupu?		1	2		1	Jistý prostor pro kreativitu zde je, ale vždy je nutné ctít požadavky společnosti.
Kdo se podílí na zpracování tohoto dokumentu?		1	2		1	1 - Personalista + Odpovědný manažer 2- Stanovován individuálně, 3- Pouze manažer 4 - pouze personalista 5 - nikdo
Je tento dokument přístupný zaměstnancům? Jakým způsobem?	1			3		Pokud je, tak na intranetových stránkách řízené dokumentace
Jak jsou odpovědní zaměstnanci seznamováni s adaptačním procesem společnosti?		1	2		1	1 - školení, 2 - prokazatelně, 3 - individuálně, 4 - nejsou seznamováni, 5 - neexistuje adaptační proces
Je tento dokument součástí řízené dokumentace společnosti a je pravidelně aktualizován?		1		2	1	Odpovědnost za úpravy adaptace je ponechána na odpovědném manažerovi. V případě požadavku na změny je ten iniciátorem změny.
Co je hlavním důvodem a podkladem pro aktualizaci adaptačního procesu společnosti?	1			2	1	1 - feedback od všech zúčastněných, 2- feedback od zaměstnance a mentora, 3 - feedback od zaměstnance, 4 - pocitově, 5 - aktualizace neprobíhá
Je součástí adaptačního procesu také jeho vyhodnocení?	1	1	1	1		Individuální záležitost odpovědného manažera

2) Interview se zaměstnavatelem

Níže zasílám sumarizaci výsledků získaných v průběhu rozhovoru se zástupci konkrétního zaměstnavatele. Odpovědi v otázkách jsou uvedeny dle toho, jak odpověděla většina z oslovených společností.

Jakým způsobem probíhá ve Vaší společnosti výběr zaměstnanců?

- Realizace výběrového řízení s preferencí získání zaměstnance z interních zdrojů.

- Výběrové řízení probíhá formou pohovoru za účasti personalisty a odpovědného vedoucího

Co je prvním krokem společnosti po rozhodnutí o přijetí konkrétního zaměstnance?

- Zaměstnanec je informován o úspěšnosti při výběrovém řízení.
- Zároveň je s ním dohodnut termín, kdy a kam se má dostavit.

Jak probíhá vyřizování formalit spojených s nástupem a jakou dobu trvá?

- Zajišťuje personální útvar, který informuje zaměstnance o jednotlivých krocích.
- Celý proces trvá přibližně 1 den.

Obdrží zaměstnanec informaci o všech potřebných dokumentech ještě před příchodem do společnosti?

- Zaměstnanec není ve všech případech detailněji informován o konkrétních potřebných dokladech a dokumentech.

Jak probíhá proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti na konkrétní pozici?

- V jednom případě je zaměstnanec doprovázen jak personalistou, tak také vedoucím na nové pracoviště, kde je následně seznámen s plánem adaptace.
- V ostatních případech je odkázán na konkrétní pracoviště, kam se dostavuje buď sám, nebo je pro něj poslán někdo z nových spolupracovníků.
- V jednom případě je seznámen s postupem adaptace písemnou formou a je zaměstnanci přidělen mentor, který ho celým procesem adaptace provází.
- V ostatních případech je vždy přidělen k někomu z kolegů v konkrétní den. S pracovním řádem a ostatní dokumentací je většinou seznamován samostudiem.

- Systémové vyhodnocení v průběhu procesu adaptace bylo zjištěno jen v jednom případě. V ostatních případech je hodnocení realizováno pouze jedenkrát a to na jeho konci. V jednom případě vyhodnocení není realizováno vůbec.

Kdy je zaměstnanec seznamován s postupem jeho adaptace na nové pracovní místo?

- Ve všech případech zněla odpověď, tak, že s postupem adaptace či zaškolení je seznámen v prvním dni, kdy je uveden na pracoviště.

Kdo seznamuje nového zaměstnance s jeho plánem adaptace?

- Ve všech případech je to odpovědný manažer případně jeho zástupce. V jednom případě je u tohoto seznámení přítomen také mentor.

Jak je adaptační program zpracován a předán zaměstnanci?

- V jednom případě je seznámen s postupem adaptace písemnou formou a je zaměstnanci přidělen mentor, který ho celým procesem adaptace provází.
- V ostatních případech pouze ústně s tím, že podrobné záležitosti týkající se jeho nového zaměstnání zjistí v průběhu zácviku, zaškolení.

Je součástí adaptačního procesu také vyhodnocení?

- Celkem ve třech případech je realizováno vyhodnocení celého adaptačního procesu.
- V jednom případě je realizováno také průběžné vyhodnocení, na jehož základě je možné celý proces adaptace ještě modifikovat dle potřeb společnosti či zaměstnance.
- V jednom případě dochází bez vyhodnocení k plynulému přechodu z období zácviku do plného provozu.

Jaké jsou požadavky na zaměstnance v průběhu adaptace?

- V jednom případě byly jasně definovány konkrétními ukazateli jako např. zájem učit se nové věci, proaktivita, schopnost dotazování, flexibilita, přístup, atd.
- V ostatních případech nebylo specifikováno nic konkrétního vyjma schopnosti se během zacvičení zorientovat a zapracovat tak, aby po ukončení této doby byl zaměstnanec schopen samostatného výkonu.

Jaký je další postup v případě neúspěšného absolvování adaptace?

- V případě neúspěchu při hodnocení adaptačního procesu se v jednom případě tato doba prodlužuje o 1 týden, kdy musí zaměstnanec vyvinout maximální úsilí ke splnění všech požadavků. Pokud ani po tomto týdnu není hodnocení adaptace dostačující je převeden do pracovního procesu, kde práci vykonává pod dohledem zkušeného pracovníka. Pokud do konce uplynutí zkušební doby nedojde ke zlepšením je s ním ukončen pracovní poměr v rámci zkušební doby.
- V ostatních případech toto není nijak specifikováno a dle obdržených informací se nijak detailněji neřeší. Po ukončení tohoto období pracuje ještě zaměstnanec pod dohledem zkušenějšího kolegy, který má za úkol korekci jeho pracovního chování.

3) Interview se zaměstnancem

V níže uvedeném jsou opětovně uvedeny odpovědi, které v rámci interview převažovaly. I tato sumarizace odpovědí poslouží v tomto výzkumu k dosažení požadovaných výsledků.

Jak na Vás působil proces přijímání do společnosti? (vlastní výběr, pohovor, vyřizování formalit).

- V tomto ohledu převládá pozitivní dojem z realizace pohovoru stejně jako z přítomnosti zástupců zaměstnavatele. Ve všech případech byl pohovoru přítomen zástupce personálního útvaru.

- Informace o výsledku výběrového řízení byla poskytnuta nejpozději do třech týdnů. V tomto ohledu nebyli někteří uchazeči informováni v případě neúspěchu.
- Zajišťování formalit spojených s nástupem do nového zaměstnání je už hodnocen hůře. Přibližně polovina respondentů byla nucena si mnoho záležitostí zjišťovat samostatně. Nebylo vždy zcela zřejmé, kam se mají dostavit a v jaký čas, stejně, tak jim nebylo sděleno, jaké dokumenty mají mít s sebou.

Věděli jste přesně na koho se obrátit nebo jste spíše tápali?

- Ve všech případech výběrového řízení bylo přehledně stanoveno v jaký čas a na jaké místo se uchazeč má dostavit.
- V den nástupu do nového zaměstnání již byl zjištěn problém v oblasti bližší specifikace kontaktních osob, potřebných dokumentů a formulářů přibližně u poloviny respondentů.

Jaký byl Váš dojem z procesu přijímání do společnosti?

- U všech přijatých zaměstnanců byl dojem z přijímacího procesu chápan ve většině případů pozitivně.
- U neúspěšných uchazečů bylo několikrát zmiňováno, že nebyli informováni o výsledku výběrového řízení ze strany společnosti. O svém neúspěchu se dozvěděli až na základě vlastní iniciativy.

Co si vybavíte pod pojmem „Adaptační proces“?

- Pouze asi čtvrtina dotázaných byla schopna detailněji definovat tento pojem.
- Zbývající respondenti chápali toto vyjádření spíše jako zaškolení nebo zacvičení na novou pozici. Někteří nedokázali odpovědět.

Byl s Vámi realizován nějaký proces adaptace ve společnosti? (pracovní úkoly, školení, seznámení s prostředím)

- Pět respondentů z celkových patnácti absolvovalo adaptační proces, který obsahoval nejen seznámení s konkrétním výkonem práce, ale také seznámení s kulturou společnosti, pracovním prostředím a docházelo k průběžnému vyhodnocování. Ve všech případech bylo písemné seznámení s konkrétním postupem. Jejich vystupování z pohledu reprezentanta zaměstnavatele bylo velmi pozitivní a postup byl kvitován. V jednom případě byl součástí adaptačního procesu také mentor. Tento jeden konkrétní případ byl zaznamenán v oblasti hotelových služeb, v zahraniční společnosti působící v ČR. Pro zajímavost uvádím, že součástí této adaptace bylo také strávení jedné noci v apartmá hotelu se všemi službami, které s takovýmto pobytem souvisí.
- 8 respondentů bylo zaškoleno a zacvičeno bez konkrétního seznámení s prostředím a bez průběžného vyhodnocování. Vyhodnocení bylo realizováno pouze na konci celého zaškolení a bez stanovení dalších cílů či úkolů.
- Zbylí 2 respondenti byli v první den v zaměstnání seznámení s dokumentací, která se vázala k jejich výkonu, a následně měli začít vykonávat konkrétní činnost. Jeden z nich třetí den do zaměstnání nepřišel, druhý začal řádně pracovat. Jeho výkony byly do značné míry ovlivněny neznalostí práce a průběžným stanovování vlastních postupů k dosažení požadovaného cíle.
- Zároveň připojuji některá konkrétní vyjádření respondentů.
 - a) *Při nástupu k novému zaměstnavateli na pozici „pracovník rezervačního oddělení“ mi byl přidělen mentor. Na tomto pracovišti byla jeho funkce nazývána „goety“. Goety mi měl být v průběhu dvou měsíců nápomocen a jeho hlavními úkoly bylo vysvětlit náplň mé práce, zaškolit mě do jednotlivých pracovních úkonů, dohlížet na správné vyřízení všech uložených mi úkolů a zodpovídat mé případné dotazy. Po uplynutí dvou měsíců jsem byla plně připravena k samostatné práci.*

b) *Při nástupu do nového zaměstnání jsem společně s pracovní smlouvou obdržela stručný popis pracovní náplně na pozici Sales & Marketing Specialist MLM (Multi Level Marketing). Žádné speciální zaškolení na tuto specifickou pozici jsem neobdržela. Došlo pouze k předání agendy a stručnému vysvětlení mé pracovní náplně. Tento proces probíhal v průběhu jednoho týdne za pomoci již dnes bývalé kolegyně. Během této doby jsem obdržela informace o kontaktech a způsobech jednotlivých pracovních úkonů a to pouze velice okrajově. V průběhu dalších 3 měsíců jsem se zúčastňovala několika webinarů (internetového zaškolení) a telekonferencí na jednotlivé operační programy, které jsou nezbytnou součástí mé pracovní náplně. V důvodu neustálých změn tato internetová školení probíhají až do dnešní doby. V podstatě ještě v současnosti nemám jistotu zda mnou vykonávaná práce je v pořádku.*

Jakým způsobem jste byli seznámeni s tím „co Vás čeká“ po nástupu na novou pozici?

- Obdobně jako v minulé otázce bylo v případě realizace „skutečného“ adaptačního procesu využito písemné formy.
- U ostatních převládal seznam školení v písemné podobě a ústní instrukce.

Měli jste možnost se vyjádřit k procesu Vaší adaptace?

- Pokud byla adaptace nastavena systémově, tak respondenti zmiňují spíše dotazování při průběžném vyhodnocování na tempo a dostatek informací při adaptaci. Upravit tento proces nebylo nijak aktivně nabízeno.

Pokud ne, uvítali byste tuto možnost?

- 11x ANO
- 1x Spíše ANO
- 1x Spíše NE
- 2x NE

Jak dlouho trvala doba Vaší adaptace ve společnosti?

- Jako nejdelší doba adaptačního procesu na pracovišti bylo zaznamenáno – 2 měsíce.
- Nejkratší doba „adaptace“ – 1 den.
- Po zprůměrování odpovědí jsem došel k výsledku v rozmezí přibližně 3-4 týdny.
- Nejvíce odpovědí zmiňovalo dobu „adaptace“ 1 měsíc.

Byl Vám přidělen „mentor“?

- Mentor byl přidělen pouze v jednom případě.
- Paradoxně se jednalo o nejdelší zjištěný proces adaptace v délce 2 měsíce.
- V ostatních případech nebyl mentor stanoven, většinou byl zácvik „garantován“ různými kolegy z řad budoucích spolupracovníků.
- Ve dvou případech nebyl stanoven nikdo a adaptace probíhala samostudiem.

Jak probíhalo vyhodnocení Vaší adaptace?

- V pěti případech bylo realizováno průběžné vyhodnocování, přibližně každých 14 dní. Na závěr adaptačního procesu bylo realizováno závěrečné vyhodnocení, jehož součástí bylo také stanovení konkrétních úkolů a cílů pro nadcházející období. U každého takového hodnocení byl přítomen vždy zaměstnanec a odpovědný manžer. V jednom případě také mentor.
- Ve dvou případech nebylo realizováno žádné vyhodnocení.
- Ve zbylých případech bylo prováděno pouze závěrečné vyhodnocení bez stanovení dalších úkolů a cílů.
- Realizovaná hodnocení byla prováděna vždy formou ústního pohovoru, který byl v pěti případech doplněn o papírový záznam tohoto hodnocení.

- U každého takového hodnocení byl přítomen vždy zaměstnanec a odpovědný manažer.

Byli s Vámi po ukončení adaptace stanoveny další konkrétní cíle?

- V pěti případech ANO.
- Ve zbylých případech NE.

Byli jste schopni po ukončení adaptace bez potíží schopni samostatně vykonávat činnost?

- 8x ANO
- 3x ANO s pomocí
- 2x Velmi obtížně
- 2x NE

Jak byste svými slovy zhodnotil adaptační proces ve Vaší společnosti?

- 4x spokojen bez výhrad
- 4x spokojen s výhradami
- 3x nevím
- 4x nespokojen
- Zároveň připojuji některá konkrétní vyjádření respondentů

a) Adaptační program mého nového zaměstnavatele byl pro mě velkým přínosem. Obavy z nástupu do nového zaměstnání byly i díky dobré organizaci velmi rychle pryč. Myslím, že pokud by takto k novým zaměstnancům přistupoval každý zaměstnavatel bylo by daleko více spokojených zaměstnanců, kteří by v tomto smyslu používali pouze slova chvály.

- b) *Termín adaptační proces mi před tímto rozhovorem nic neříkal, vždy jsem to vnímal jako zácvik. Z mého pohledu je velmi důležitý přístup zaměstnance, každý by se měl více snažit, pokud má o nové místo skutečný zájem. Vítám vstřícný přístup zaměstnavatele v oblasti péče o nově nastoupivšího zaměstnance, ale není to pro mě to nejdůležitější. I z tohoto důvodu hodnotím proces adaptace jako dostatečný pro následnou schopnost plnohodnotně vykonávat práci.*
- c) *Při nástupu do nového zaměstnání jsem žádný adaptační proces neabsolvoval, tudíž nemohu konkrétněji hodnotit. Pokud bych měl popsat své pocity, tak jsem si připadal spíše jako páté kolo u vozu a těšil jsem se až skončí pracovní doba. I to byl asi hlavní důvod, proč jsem se třetí den omluvil a ukončil pracovní poměr.*
- d) *Adaptační program byl pro mě velmi zajímavý a pomohl mi, rychleji se zapracovat na nové místo a také seznámit se s novým prostředím. Samozřejmě, jsem o nové místo hodně stála a i z tohoto důvodu jsem se snažila odevzdat maximum. Pokud bych to měla s odstupem doby hodnotit, tak mi asi scházela zpětná vazba a ujištění, že je nový zaměstnavatel spokojen s průběhem mého zapracování. Ostatně podobné je to i v současnosti, kdy jsem spokojená, ale schází mi jakési zhodnocení mého výkonu. Uvítala bych i negativní zpětnou vazbu.*

V následující části bych rád realizoval celkové zhodnocení celého výzkumu popsaného výše. Nejprve ozřejmím cestu, jakou jsem použil ke stanovení cílů výzkumu na základě odpovědí respondentů.

V dotazníku jsou již uvedeny celkové výsledky výzkumu v této oblasti. Dotazník byl v uskutečněném výzkumu využit vždy samostatně ke konkrétní společnosti. Skutečné naplnění podstaty adaptačního procesu bylo při vyhodnocování chápáno jako komplexní proces detailně popsáný v teoretické části práce. Akceptovány byly nevýznamné odchylky od tohoto procesu byly posuzovány spíše jako interní specifický postup společnosti. Vážnější odchylky posouvají vyhodnocení do negativní části. Dle dosažených výsledků uvedených v dotazníku a zároveň při interviu se zástupci zaměstnavatele lze konstatovat následující závěry 1, 2 a 3.

Závěr 1

Z oslovených společností má systémově nastaven adaptační proces se vším co k němu náleží pouze jedna společnost. S ohledem na objem vzorku můžeme hovořit o 25ti% dotázaných společností. 50% dotázaných společností využívá adaptační proces, který můžeme nazvat spíše jako jakési zaškolení případně zácvik. V těchto společnostech převládá ke konkrétním nástupům spíše individuální přístup, který je řízen odpovědným manažerem útvaru. V jednom případě neexistuje nic, co bychom mohli nazývat jako adaptační proces, zácvik nebo zaškolení. Vše je v odpovědnosti nového zaměstnance.

Závěr 2

Při výzkumu v jednotlivých společnostech bylo zjištěno, že až na jednu výjimku není realizováno řádné seznámení s průběhem adaptace, chybí vyhodnocení, není získávána ani dále využívána zpětná vazba. Pochybení při těchto krocích velmi významně ovlivňuje názor zaměstnance.

Závěr 3

Většina oslovených společností je si vědoma významu adaptačního procesu, nicméně některé z nich ještě nemají splněné ani připravené kroky k jeho realizaci. Lze také konstatovat, že termín „adaptační proces“ není zcela rozšířen ani mezi zaměstnanci.

V následné části provedeme shrnutí z průběhu jednotlivých interview se zaměstnanci, na jejichž základě stanovíme další závěry. Z pohledu výzkumu jsou tyto výsledky chápány jako velmi důležité a pro možnost stanovení závěrů a odpovědí zcela zásadní. Výsledky jsou označeny jako závěr 4, 5 a 6.

Závěr 4

Všichni zaměstnavatelé mají jasný a transparentní proces přijímání zaměstnance, některé nedostatky byly zjištěny v průběhu vyřizování formalit. Z pohledu adaptačního procesu toto chápou jako pozitivní signál vzhledem ke skutečnosti, že oba procesy (nábor a adaptace) spolu velmi úzce souvisí.

Závěr 5

Zaměstnanci nejsou ve většině případů spokojeni s průběhem jejich adaptace na novém pracovním místě, nicméně jejich prvotním cílem ve většině případů bylo udržení práce. Konkrétní nespokojenost byla směřována zejména na nedostatek zpětné vazby, ale také na pocit nedůležitosti v průběhu adaptace a na špatnou orientaci v novém prostředí. Úplné uspokojení zaměstnanců s procesem adaptace bylo zjištěno ve čtyřech případech. S ohledem na počet respondentů se jedná o 30%. Adaptační proces pokud je řádně realizován je zaměstnancem chápán jako velmi přínosný pro jeho další uplatnění ve společnosti.

Závěr 6

Většina oslovených zaměstnanců byla po nástupu do nového zaměstnání schopna následně činnost vykonávat. V některých případech byla zjištěna nutnost asistence některého s kolegů. Pouze ve dvou případech tomu bylo naopak což v procentuálním vyjádření znamená přibližně 13% dotázaných.

5.6. Shrnutí a doporučení

V této části se pokusím odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, vyhodnotit stanovené hypotézy a stanovit další doporučení.

Je systematický adaptační proces zaměstnance standardním postupem současných zaměstnavatelů, a jak je zapracování na nové pracovní pozici vnímáno zaměstnancem?

Na základě zjištění při provedeném výzkumu mohu tvrdit, že adaptační proces není standardním systematickým postupem současných zaměstnavatelů v ČR. Musím, ale také konstatovat, že je zcela evidentní posun v této oblasti směrem k řádné realizaci procesu adaptace a získávání zpětné vazby. Stále více zaměstnavatelů vnímá tento proces jako dlouhodobě prospěšný pro společnost a uvědomuje si význam interního zákazníka v podobě zaměstnance. Bylo také zjištěno, že adaptační proces je stanoven zejména u zahraničních společností působících v ČR.

Z pohledu zaměstnance je adaptační proces vnímán jako velmi přínosný. Jeho realizace je již vnímána spíše negativně. Konkrétní zmíněná negativa byla zmiňována zejména v oblasti zpětné vazby na výkon práce a průběhu adaptace, nicméně tyto skutečnosti nijak významně nebránily v další práci. Průběh adaptačního procesu následně ovlivňoval hodnocení zaměstnavatele. U zaměstnavatelů s propracovaným adaptačním procesem navázaným na proces přijímání zaměstnance bylo vždy hodnocení dobré s dalším pozitivním doporučením a dobrým pocitem. U ostatních případů tomu bylo naopak. Je důležité také zmínit, že termín „adaptační proces“ není ještě mezi zaměstnanci dostatečně známý.

Vyhodnocení hypotéz:

Hypotéza 1.

Systémové nastavení adaptačního programu není u většiny současných zaměstnavatelů standardní. Adaptace nového zaměstnance je řešena většinou individuálně.

- Na základě zjištěných závěrů 1 – 6 mohu platnost této hypotézy potvrdit

Hypotéza 2.

Zaměstnanci při nástupu do zaměstnání jsou uspokojeni získáním práce a adaptaci hodnotí až s odstupem doby.

- Na základě zjištěného závěru č. 5 mohu platnost této hypotézy potvrdit.

Hypotéza 3.

Hodnocení adaptačního programu zaměstnavatele ze strany zaměstnance, které je realizováno s odstupem času, je ve většině případů spíše negativní.

- Na základě zjištěného závěru č. 5 mohu platnost této hypotézy potvrdit.

S ohledem na provedený výzkum a zjištěné výsledky bych rád stanovil další doporučení ve vztahu k adaptačnímu procesu.

Doporučení 1.

Doporučuji systémové nastavení adaptačního procesu ve společnosti, které bude řádně dodržováno a jeho plnění důsledně vyžadováno.

Doporučení 2.

Doporučuji zapracovat do adaptačního procesu také systém jeho vyhodnocování s důrazem na poskytování zpětné vazby zaměstnanci.

Doporučení 3.

Doporučuji realizovat adaptační proces vždy v písemné podobě.

Doporučení 4.

Doporučuji vyhodnocování zpětné vazby od zaměstnanců na stanovený adaptační proces využívat k jeho průběžné aktualizaci.

Doporučení 5.

Doporučuji zapracování adaptačního procesu do komplexního procesu hodnocení zaměstnanců.

6. Závěr

Proces přijímání zaměstnanců je vcelku obvyklý a řízený platnou legislativou. Odlišnosti mohou být pouze v některých specifických požadavcích konkrétní společnosti. Oproti tomu, je proces adaptace velmi rozmanitý a stále se rozvíjející, který je podporován kreativitou a pocitem odpovědnosti personalisty a vedoucího pracovníka. Zjevně lze říci, že má zásadní vliv na výkon a dojem nového pracovníka. Bohužel s ohledem na současnost nejsem přesvědčen, že tomuto procesu je věnována dostatečná pozornost a většinou se spíše setkáváme s torzem výše uváděného bez podrobnějšího zhodnocení. Současný zaměstnavatel je zaměřen především na okamžitý výkon bez více nákladů a využívá k tomu aktuální ekonomickou a politickou situaci na trhu práce a stoupající nezaměstnanost. V procesu adaptace to znamená, že od nového pracovníka se očekává maximální snaha se okamžitě adaptovat do nového prostředí bez většího vlivu společnosti.

V průběhu zpracovávání celé této bakalářské práce jsem zjistil mnoho nových skutečností týkajících se adaptačního procesu zaměstnanců. Velmi zajímavá pro celou práci stejně jako pro další rozvoj byla zpětná vazba získaná od všech respondentů v rámci realizovaného výzkumu. Je velkým přínosem zjišťovat nejen profesionální postoje zaměstnanců, ale zejména ty běžné, lidské. Všechny tyto okolnosti významně ovlivňují pracovní chování člověka a jen relativně málo může toto chování ovlivnit. Podceňování procesu adaptace může velmi významně ovlivnit názor zaměstnance (interního zákazníka) na společnost jako takovou. V případě špatného povědomí ji asi nebude dále doporučovat ani jinak chválit což v konečné fázi může ovlivňovat také obchodní vztahy. Pokud se zamyslím nad tím, jak často se lidé navzájem dotazují „Co je nového v práci?“, tak si v tomto ohledu uvědomuji, že se v podstatě jedná o jednu z největších a zároveň nejlevnějších reklam na světě. Proto, aby tato reklama byla pozitivní je nutné chápat vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jako něco více než jen pracovní smlouvu. Jedním z těchto „více“ by měl být také adaptační proces.

Úplný závěrem bych rád poděkoval všem společnostem za možnost zjistit více podrobností o jejich procesu adaptace a také všem respondentům za jejich vstřícnost a poskytnuté odpovědi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M., *Personální Management*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.

DALE, M., *Vybíráme zaměstnance*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

FOOT, M., HOOK, C., *Personalistika*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HALÍK, J., *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

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

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

NAKONEČNÝ, M., *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha : Academia, 1997. ISBN 80-200-0625-7.

SENGE, P. M., *Pátá disciplína (Teorie a praxe učící se organizace)*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

STÝBLO, J., *Personální management*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, J., *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy*. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D., FARKOVÁ, M., *Psychologie*. 1. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86723-47-1.

WOLTERS KLUWER ČR, *Personalistika*. 4. vyd. Praha : Meritum, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

7. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: PYRAMIDA POTŘEB DLE MASLOWA

OBRÁZEK 2: INDIVIDUÁLNÍ ADAPTAČNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCE

OBRÁZEK 3: DOHODNUTÉ CÍLE PO UKONČENÍ ADAPTACE A PLÁN DALŠÍHO ROZVOJE

OBRÁZEK 4: PLÁN ZÁCVIKU

OBRÁZEK 5: PLÁN DALŠÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCE

OBRÁZEK 6: ZÁZNAM OSOBNÍHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

OBRÁZEK 7: ZPĚTNÁ VAZBA PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

OBRÁZEK 8: HODNOCENÍ V SYSTÉMU 360° ZPĚTNÉ VAZBY

Seznam grafů

GRAF 1: POROVNÁNÍ POČTU ZAMĚSTNANCŮ DLE JEDNOTLIVÁCH POZIC

GRAF 2: VÝSLEDEK PRŮZKUMU VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

8. SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK – ADAPTAČNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI.....8

PŘÍLOHY

Příloha A – Název přílohy

Dotazník zaměstnavatele - Adaptační proces ve společnosti						
Vyhodnocení	Hodnocení					Komentář
Otázka	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	Nevím	
Je ve Vaší společnosti zaveden „adaptační proces zaměstnance“?						
Je tento proces zdokumentován?						
Je realizace adaptačního procesu do držována dle této dokumentace?						
Je stanovena odpovědnost za dodržení adaptačního procesu?						
Zahrnuje tato dokumentace možnost individuální přístupu?						
Kdo se podílí na zpracování tohoto dokumentu?						1 - Personální + Odpovědný manažer 2- Stanovení individuálně, 3- Pouze manažer 4 - pouze personální 5 - nikdo
Je tento dokument přístupný zaměstnancům? Jakým způsobem?						
Jak jsou odpovědní zaměstnanci seznamováni s adaptačním procesem společnosti?						1 - školní, 2 - prokazatelně, 3 - individuálně, 4 - nejsou seznamováni, 5 - neexistuje adaptační proces
Je tento dokument součástí řízené dokumentace společnosti a je pravidelně aktualizován?						
Co je hlavním důvodem a podkladem pro aktualizaci adaptačního procesu společnosti?						1 - feedback od všech zúčastněných, 2- feedback od zaměstnance a mentora, 3- feedback od zaměstnance, 4 - počítačově, 5 - aktualizace neprobíhá
Je součástí adaptačního procesu také jeho vyhodnocení?						

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lukáš Král

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Adaptační program a problematika hodnocení zaměstnanců

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů české literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartošová