

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**ADAPTAČNÍ PROCES NOVÉHO ZAMĚSTNANCE  
V MEZINÁRODNÍ VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI**

NEW EMPLOYEE ADAPTATION PROCESS IN AN INTERNATIONAL  
MANUFACTURING COMPANY

Bakalářská diplomová práce

**JANA KŘEHLÍKOVÁ**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2013

## **Autorské prohlášení**

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

V Brně dne 20. března 2013

---

Podpis

Ráda bych na tomto místě poděkovala za přínosné připomínky, náměty a návrhy vedoucí práce Mgr. Markétě Šupplerové. Dále bych ráda poděkovala svým blízkým za velikou podporu a trpělivost, kterou se mnou v době psaní této práce měli.

<b>Obsah</b>	
<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Člověk a organizace</b> .....	<b>6</b>
1.1 Pojetí personální práce v organizaci .....	6
1.2 Personální činnosti v organizaci .....	10
<b>2 Adaptace</b> .....	<b>12</b>
2.1 Vymezení pojmu adaptace a souvisejících pojmů .....	12
2.2 Období adaptace, orientace .....	14
2.3 Význam existence formálního adaptačního procesu v organizaci a jeho cíle .....	17
2.4 Adaptační plán, program .....	20
2.5 Vzdělávání jako součást adaptace .....	23
2.6 Vyhodnocování adaptačního programu .....	24
2.7 Adaptace a firemní kultura .....	25
<b>3 Obecná charakteristika nadnárodní výrobní společnosti</b> .....	<b>28</b>
3.1 Popis vybrané výrobní společnosti .....	29
3.1.1 Základní charakteristika .....	29
3.1.2 Hodnoty, principy společnosti.....	29
3.1.3 Cíle společnosti.....	31
3.1.4 Organizační struktura.....	31
3.2 Popis pozice montážního dělníka ve vybrané společnosti .....	32
3.3 Současný stav období adaptace montážního dělníka.....	34
<b>4 Návrh formálního adaptačního procesu pro pozici montážního dělníka</b> .....	<b>37</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>41</b>
Anotace.....	42
Seznam použité literatury: .....	43
Seznam obrázků .....	46
Seznam příloh .....	47

## Úvod

Nástup do nového zaměstnání – pro někoho noční můra, pro někoho možná bezvýznamná událost. A opravdu, některé z nás skutečnost nového pracovního prostředí nijak nezaskočí a dokážeme se s touto novou realitou a novým sociálním prostředím hravě vyrovnat. Někteří z nás potřebují více času a prostoru na to, aby se s novým prostředím dokázali ztotožnit a nechali odhalit svůj skutečný potenciál. Jak se ale v novém prostředí cítíme, ve velké míře ovlivňuje právě prostředí, do kterého vstupujeme. Proto, aby tento proces, toto období mělo co možná nejhladší a nejefektivnější průběh, aby bylo začlenění úspěšné a aby byl lidský potenciál využit v maximální možné míře v co možná nejkratším čase, věnují mnohé organizace tomuto odhalování svou energii, prostor a čas. Tomuto vzájemnému odhalování říkáme adaptační proces.

Pro organizace je adaptační proces jednou z klíčových personálních činností a to s ohledem na co možná nejefektivnější začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu, má významnou roli v informovanosti pracovníka a také má význam v omezení odchodu pracovníků, pokud pracovníci vidí a cítí, že je jejich názoru nasloucháno a že jsou důležitým článkem celého řetězce (Armstrong 2007).

Cílem této práce je popsat základní význam adaptačního procesu jako personální činnosti a jeho principy s ohledem na skutečnost zcela nesystémového a neformálního stavu adaptace zaměstnanců u vybrané mezinárodní výrobní společnosti. Klíčové pak bude navrhnout adaptační proces pro vybranou skupinu pracovníků, montážních dělníků, a to na základě jak vymezených teoretických východisek, tak požadavků vyplývajících z dané pozici.

## 1 Člověk a organizace

Člověk je základním kamenem organizace. Bez něj by žádná organizace nemohla fungovat, existovat, vzniknout. V odborné literatuře se setkáváme s pojmy, jako jsou lidské zdroje, lidský kapitál, lidský potenciál. Tyto pojmy vyjadřují to nejcennější, co organizace mají a tím je *člověk*, jedinečná bytost se všemi svými vlastnostmi a schopnostmi. Na člověku závisí, jak úspěšná společnost, organizace bude. Podle Armstronga uvedl Bontis a kol. tuto definici, která mě zaujala. Hovoří o významu člověka v organizaci: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Armstrong 2007, s. 31).

### 1.1 Pojetí personální práce v organizaci

Zhruba před sto lety se organizace začaly zaměřovat na člověka, na pracovní sílu, jako na zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a také se začíná mluvit o aktivní roli personální práce. Vznikaly personální útvary, v nichž se formulovala personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Personální práce jako taková se vyvíjela v průběhu dvacátého století postupně. Historicky nejstarším pojetím personální práce je personální administrativa, která se věnuje administrativním procedurám v rámci zaměstnávání lidí, pořizováním a uchováváním dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností (Koubek 2004).

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek 2004 s. 14).

Personální řízení je pak novou koncepcí, která se orientuje především na využívání konkurenčních výhod, kterou je především pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Personální

práce se profesionalizovala, získala poměrně velkou autoritu a pravomoc k autonomnímu rozhodování. V této vývojové fázi má povahu spíše operativního řízení (Koubek 2004).

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, která se začala objevovat v průběhu 50. a 60. let minulého století. „Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ popisuje Koubek (Koubek 2004, s. 16).

Podle Koubka je v personální práci významný posun a to od administrativních činností, ke strategickému řízení, které svým strategickým přístupem pomáhá cílit a směřovat organizaci k dosažení strategických cílů organizace. Tento vývoj byl provázaný potřebami a nároky z důvodu vnějších vlivů a konkurenceschopnosti, ale také vnitřních vlivů. Mezi jeden z těchto vlivů můžeme zařadit adaptační období, tato doba je Koubkem nazývaná dobou orientace (Koubek 2004).

Armstrong poukazuje na člověka v organizaci jako na to nejcennější a nejdůležitější, co organizace mají. Řízení lidských zdrojů pak definuje jako „strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007 s. 27).

Koubek dále charakterizuje řízení lidských zdrojů takto (příčemž první tři se zpravidla považují za klíčové):

1. „Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu.
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Stále více výkonné personální práce i pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální útvar. Ten pak stále více plní koncepční, metodickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.

4. Úzké propojení personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
5. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
6. Mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
7. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, tj. personální a sociální rozvoj.
8. Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
9. Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
10. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.“ (Koubek 2004, s. 16).

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci. „Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala. Týká se rovněž stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se v podstatě týká spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje volně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace.“ (Armstrong 2007, s. 301).

Výše bylo uvedeno, že Koubek vnímá řízení lidských zdrojů jako strategickou koncepci, která se stává jádrem řízení organizace (Koubek 2004). I Armstrong uvádí, že personální činnosti a cíle personální práce jsou provázány a prakticky určovány podnikovou strategií. „Podniková



strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Určuje strategický směr a alokování zdrojů.“ (Armstrong 2007, s. 115). Strategie řízení lidských zdrojů je třeba, aby byla v souladu se záměry organizace s budoucím směřováním organizace. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování (Koubek 2004).

Odborná definice personálního řízení podle Palána a jeho Výkladového slovníku, Lidské zdroje definuje personální řízení jako „specifickou činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí.“ (Palán 2002, s. 151). Řízení lidských zdrojů popisuje jako „oblast, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě i jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy.“ (Palán 2002, s. 187).

Přístupy k personální práci se v naší zemi mění a to především za posledních desetiletí. Jedná se o změny související s transformací ekonomiky. Personální práce je pak pro organizaci důležitým nástrojem pro zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tím i ekonomické úspěšnosti. „Globalizace světové ekonomiky se neustále prohlubuje, a tudíž je žádoucí formovat lidský kapitál tak, aby byl schopen pružně reagovat na příležitosti a rizika, která s globalizací souvisí.“ (Bucháčková 2004, s. 7).

S celkovou proměnou společnosti a proměnou přístupů organizací ke strategickému řízení, k řízení lidských zdrojů, se organizace strategicky zaměřují i na období adaptace a adaptační proces nových pracovníků (Koubek 2004). V kapitole 2.3 se zaměříme na konkrétní vymezení a důvody významu formalizovaného adaptačního procesu pro organizaci. Jak už také bylo zmíněno výše, strategie řízení lidských zdrojů je určována strategií podnikovou. Aby byly naplněny cíle organizace a cíle řízení

lidských zdrojů, musí zpravidla dojít k propojení různých personálních činností.

## **1.2 Personální činnosti v organizaci**

Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů se odrážejí v konkrétních personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce.

V odborné literatuře se setkáváme s nejrůznějšími výčty a přehledy těchto činností. Koubek definuje toto členění:

1. „vytváření a analýza pracovních míst,
  2. personální plánování,
  3. získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků,
  4. hodnocení pracovníků,
  5. rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
  6. odměňování, ovlivňování a motivování pracovníků,
  7. vzdělávání pracovníků včetně rozvojových aktivit,
  8. zajišťování pracovních vztahů,
  9. péče o pracovníky,
  10. personální informační systém,
  11. průzkum trhu práce,
  12. zdravotní péče o pracovníky,
  13. činnosti jako metodika průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
  14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.“
- (Koubek 2004, s. 21 – 22).

Koubek ve výčtu personálních činností orientaci pracovníků přiřazuje k získávání, výběru a přijímání nových pracovníků. Nicméně orientaci pracovníků pojímá samostatně jako specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit (Koubek, 2004). Pojem orientace Koubek používá pro období adaptace. Blíže se na Koubkovo pojetí adaptační doby zaměříme v kapitole 2. 1 a 2. 2.

Bucháčková zdůrazňuje dva aspekty, které se v oblasti personální práce střetávají. Na jedné straně je to hledisko ekonomické, které souvisí s využitím lidské práce a lidského potenciálu a cíli organizace. Na druhé straně jsou to sociální aspekty související s naplněním osobních cílů pracovníků, jejich motivací k seberozvoji, zvyšováním kvalifikace a rozvoji tvořivosti, souvisí se spokojeností s pracovním místem, obsahem práce,

pracovním prostředím, vnitřním klimatem ve firmě. Mezi těmito dvěma aspekty je konkurenční vztah. Úkolem personálního útvaru je pak vytvářet soulad mezi těmito dvěma stranami, zabezpečovat soulad potřeb organizace a potřeb řadových zaměstnanců. Personální činnosti, které mají být za tímto účelem zajištěny:

- „Personální plánování, tj. plánování potřeb pracovníků a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.
- Získávání a výběr pracovníků, tj. inzerce volných pracovních míst, příprava požadavků uchazeče, příprava formulářů, předvýběr, organizace testů a pohovorů, přijímání pracovníků a jejich zařazení do personální evidence.
- Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. orientace a uvádění pracovníků do práce, přeložení, penzionování a propouštění zaměstnanců.
- Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu, především příprava formulářů, časového plánu hodnocení, příprava obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů.
- Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivace.
- Podnikové vzdělávání pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
- Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zástupců zaměstnanců (odborníky).
- Péči o pracovníky, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizace kontroly, zázemí sociálních služeb jako např. stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času apod.
- Personální informační systém, tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkající se práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací vedoucím pracovníkům i zaměstnancům, případně mimopodnikovým orgánům (úřad práce, orgány státní správy, statistiky).“ (Bucháčková 2004, s. 11 – 12).

Adaptaci nových zaměstnanců zmiňuje Bucháčková jako často podceňovanou personální činnost. Přitom toto období popisuje jako

významné, jelikož se jedná o období, kdy v mysli nového pracovníka vytváříme příznivý vztah a pozitivní postoj k organizaci. Vytvořením příznivého postoje se do určité míry zamezuje odchodu pracovníků (Bucháčková 2004).

## **2 Adaptace**

### **2.1 Vymezení pojmu adaptace a souvisejících pojmů**

V této podkapitole bych ráda vymežila pojmy a definice. Adaptačnímu procesu jako personální činnosti se pak dále věnuje samostatná kapitola 2.2 a 2.3. Pojem adaptace je primárně biologický pojem, postupně přenesený do psychologie, sociologie, andragogiky a dalších věd či disciplín. „Obecně je adaptace chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám.“ (Bedrnová, Nový & kol. 1998, s. 321). Koubek mluví o období adaptace jako o období orientace nového pracovníka. Říká, že orientace pracovníků je řízený proces seznamování pracovníka s organizací, stylem práce, technologií, jejími úkoly, specifickými předpisy organizace a dalšími podmínkami, ze kterých bude pracovník vykonávat svou práci (Koubek 2004).

Palán taktéž hovoří o adaptaci jako o přizpůsobení se prostředí. Říká, že jde o „proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se vyrovnává se změnami okolí (sociální prostředí), přizpůsobuje se mu, včleňuje se do něho.“ (Palán 2002, s. 7). Adaptační proces je pak proces, ve kterém se „jedinec aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí. Adaptační proces, v personální činnosti též orientační proces, tj. socializační, vzdělávací proces má za cíl usnadnit socializaci pracovníka do nového pracovního prostředí a eliminovat eventuální „adaptační stres“ vyvolaný reakcí na novou pracovní situaci.“ (Palán 2002, s. 7 – 8). O procesu orientace hovoří především Koubek. Jak už bylo řečeno, v jeho pojetí je proces orientace právě dobou adaptace.

Do období adaptace vstupují dvě roviny. A to sociální adaptace a pracovní adaptace (Bedrnová, Nový a kol. 1998, Pauknerová a kol. 2006).

„Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 322). Pracovní a sociální adaptaci definují autoři Bedrnová, Nový a kol. následovně: „Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu

dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace.“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 322). Pracovní adaptace je adaptace na vlastní pracovní činnost, sociální adaptace je adaptace na sociální podmínky práce (Pauknerová a kol. 2006). Podle Pauknerové a kol. je sociální adaptace adaptací na určité sociální prostředí, na určitou sociální skupinu. Pro každou takovou sociální skupinu jsou typické určité sociální normy a hodnoty, zvyklosti, se kterými se pracovník musí v kolektivu seznámit. Pak následuje jejich přijetí či odmítnutí (Pauknerová a kol. 2006). Pracovní i sociální adaptace se vzájemně prolínají a nedají se zcela oddělit.

Další pojem, který souvisí s dobou adaptace je pojem socializace. Podle Reichla Nakonečný socializaci vymezuje jako „postupnou přeměnu člověka jako biologického tvora ve společenskou bytost.“ (Reichel 2008, s. 157). Děje se tak prostřednictvím sociálních interakcí s jedinci v rámci sociálního prostředí. V rámci této interakce si jedinec osvojuje hodnoty a normy platné v dané společnosti a daném prostředí a tím se stává jejím členem (Reichel 2008). Podle Reichla je socializace provázána několika vědními obory. Na socializaci se dívá například psychologie, sociální psychologie, pedagogika, sociologie, kulturní antropologie, ale i andragogika a další. Z pohledu psychologie se jedná o procesy a děje, které se dějí uvnitř jedince. Sociální psychologie zkoumá v rámci socializace mezilidské vztahy a mikroskupinové souvislosti. Sociologie se pak zabývá sociálními jevy a mechanismy začleňování jedince do společnosti a jednotlivých sociálních skupin (Reichel 2008). Všechny tyto děje a souvislosti jsou provázané s obdobím adaptace, tudíž socializace jedince v novém pracovním prostředí hraje významnou roli. Socializace je dále zmíněna v kapitole 2.3, kde ji popisuje Armstrong jako významnou součást doby adaptace.

Rymeš k pojmům sociální adaptace a socializace zaujímá stanovisko takové, kdy nevidí mezi těmito pojmy žádnou ostrou hranici. Odlišuje je od sebe následovně:

- „Socializace je procesem celoživotním, zaměřený na jednotlivé etapy vývoje jedince, sociální adaptace je pak proces spíš

krátkodobý, spojeným s konkrétní více či méně významnou situací v životě člověka.

- Socializace je působení společnosti na jedince, sociální adaptace je funkcí aktivního vyrovnání se jedince s působením společnosti.
- V procesu socializace si jedinec vzorce jednání osvojuje, v průběhu socializace je spíše využívá při zvládnání specifických podmínek sociálního prostředí.
- Na rozdíl od socializace je jedinec v procesu sociální adaptace výrazně aktivnější, výběrovější.“ (Rymeš 1985, s. 43).

Tímto jsme si vymezili základní pojmy adaptace a pojmy, které s adaptací souvisí. Nyní už víme, co je pracovní adaptace, sociální adaptace i socializace. Doba adaptace hraje významnou roli v souvislosti se začleněním jedince do nového sociálního prostředí, s jeho socializací i sociální i pracovní adaptací. V úvodu jsem uvedla, že nové zaměstnání, nové sociální prostředí každý jedinec vnímá rozdílně. Formalizovaný a standardizovaný adaptační proces umožňuje pracovníkovi rychlejší zorientování a zadaptování na vnitřní prostředí organizace.

## **2.2 Období adaptace, orientace**

Co je tedy vlastně období adaptace? Jak už bylo řečeno, v Koubkově pojetí je doba adaptace pojímána jako období orientace nového pracovníka. Podle Koubka se období orientace odehrává od prvního dne pracovního vztahu a jeho délka je závislá na formálních i neformálních zdrojích. Formální stránku procesu zabezpečuje personální oddělení dané organizace či přímý nadřízený a jedná se o proces plánovaný a řízený. Zatímco neformální způsob předávání informací je ryze spontánním jevem, který je zabezpečován spolupracovníky a interakcí mezi novým pracovníkem a jeho kolegy (Koubek 2004). I Kociánová mluví o formální a neformální úrovni. Kociánová říká, že množství informací, které pracovník během doby adaptace získá, je závislé na charakteru práce a na začlenění pozice do organizační struktury. Pracovník musí dostat veškeré informace, které se týkají jeho pracovního místa. Předávání informací, orientace probíhá ve dvou úrovních:

- Formální úroveň je systematický, plánovitý proces orientace

- Neformální úroveň je pak spontánní proces, při kterém, ať vědomě či nevědomě, působí nejbližší spolupracovníci i širší pracovní kolektiv na nového pracovníka (Kociánová 2010).

Koubek proces orientace popisuje ve třech hlavních oblastech:

- Celoorganizační (celopodniková) orientace – zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce
- Útvarová orientace (popř. skupinová či týmová orientace) týkající se organizační jednotky, pracovní skupiny či týmu. Má postihnout veškeré detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce, pracovní skupině či týmu vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce, pracovní skupině či týmu
- Orientace na konkrétní pracovní místo – tato orientace bývá obsahově diferenciovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Koubek 2004, s. 182).

V Koubkově pojetí orientace pracovníků začíná již od samotné nabídky pracovního místa kandidátovi, zabývá se formálními kroky, jako je podepsání pracovní smlouvy, vytvoření osobní karty zaměstnance, provedení přihlášky ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění. V další fázi, což je již vlastní adaptace resp. orientace, se o ní zmiňuje takto:

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (...) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“ (Koubek 2004, s. 180 – 181).

Kociánová popisuje adaptaci jako „vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho

profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovanější.“ (Kociánová 2010, s. 130).

Urban adaptaci definuje jako uvedení nových pracovníků do organizace i do pracovní funkce. V období adaptace se organizace zaměřují na odborné zapracování a osvojování nových úkolů u nových pracovníků a současně se pracovník začleňuje do nového sociálního prostředí (Urban 2003).

Podle Bucháčkové je adaptace proces, kdy se nový pracovník vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly (Bucháčková 2004).

V období adaptace, ale i v dalších obdobích pracovního vztahu je klíčovou osobou vedoucí pracovník (Armstrong 2007, Bucháčková 2003, Koubek 2004, Pauknerová a kol. 2006). Při zadávání úkolu musí vedoucí pracovníkovi vysvětlit, co se má dělat a jak při tom postupovat, a to především, pokud jde o nového pracovníka. Nestačí pouze zadávání příkazů týkající se bezprostředně jeho práce, ale je nutné také hovořit o skutečnostech týkajících se celé skupiny i organizace. Informovanost pracovníků je totiž podstatnou částí práce vedoucího pracovníka. To pak vede k identifikaci pracovníků k pracovní skupině i k organizaci (Pauknerová a kol. 2006).

Nyní už víme, že adaptace je pojem, který se prolíná do několika odborných oblastí a vědních oborů, ale i do personálního managementu organizací, kde hraje významnou roli. Také víme, co je vlastní proces adaptace a že se dělí na pracovní a sociální adaptaci. Dále se rozděluje na formální a neformální úroveň, které jsme si také vysvětlili. Další úroveň, která významně vstupuje do procesu adaptace ve formální a neformální úrovni je firemní kultura. Tu podrobněji vymežíme v kapitole 2.7. Nyní si pojdme vysvětlit, jaký význam má adaptační proces v organizaci a jaké jsou cíle existujícího formalizovaného adaptačního procesu a to s ohledem na potřebu vymezit důvody, které si společnost, pro kterou v závěru proces adaptace navrhuji, neuvědomuje a tento přístup jí zcela chybí. Zde začíná důvod výběru tématu mé práce.



### **2.3 Význam existence formálního adaptačního procesu v organizaci a jeho cíle**

Proč je pro organizaci důležité se zabývat dobou adaptace, tedy obdobím, kdy dochází k socializaci nového pracovníka? Co je jeho cílem a jaká rizika se skrývají za chybějícím adaptačním procesem? Proč mnohé organizace této personální činnosti věnují svůj čas, prostor a prostředky? Je totiž možné, že novému pracovníkovi v organizaci zpočátku vše připadá nápadné, divné a nezvyklé. Armstrong se významem adaptačního procesu zabýval a shrnul jej do následujících bodů:

- Socializace nového pracovníka neboli adaptace na nové sociální prostředí – noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace. Vztahy se spolupracovníky jsou nezanedbatelnou součástí adaptačního procesu. Pojem socializace je blíže vysvětlen v kapitole 2.1.
- Rychlé nabývání znalostí a dosažení požadované úrovně výkonu – jinými slovy – noví pracovníci se musejí učit. Proto, aby dosáhli požadované úrovně, je z pohledu organizace třeba jejich učení věnovat určitý čas. Délka učení a jeho intenzita se mění, ale je důležité zajistit, aby k němu docházelo plánovitě a systematicky. Tento proces je třeba naplánovat už od prvního dne, zahrnout do předem sestaveného adaptačního procesu.
- Zvyšování oddanosti – Armstrong řekl: „Oddaný pracovník je ten, kdo se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat.“ (Armstrong 2007, s. 396). Cílem zvyšování oddanosti je identifikace s organizací, vytvořit mezi pracovníky pocit loajality, nabídnout podmínky, v nichž vzroste motivace a tudíž i výkon. Oddanost také může pomoci omezit fluktuaci pracovníků. Zaměstnanci by měli být zataženi do rozhodování o rozvojových plánech, změnách metod práce, měli by mít pocit, že jejich myšlenkám a stanoviskům bylo nasloucháno a že svým jednáním přispěli k výslednému rozhodnutí (Armstrong 2007).

Doba adaptace je tedy určena k překonání počátečních obtíží a prvotních fází, kdy je vše nové, jde o období vytvoření si pozitivního postoje v mysli nového pracovníka a vztahu k organizaci. Jde také o snížení nežádoucího

brzkého odchodu nového pracovníka a v neposlední řadě jde o to, aby byl pracovník schopen podávat žádoucích pracovních výkonů v co možná nejkratším čase po nástupu. V části, kde je popisována vybraná společnost, se zmiňují o chybějícím systematickém přístupu k době adaptace při práci s novým pracovníkem a jsou zde jednotlivé kroky, které nekorespondují s výše uvedenými teoriemi, popsány.

„Uvádění pracovníka do organizace je příležitostí, jak informovat lidi o tom, „jak to u nás chodí.“ (Armstrong 2007, s. 396). Podle Armstronga má formální orientace v útvarové jednotce směřovat k pěti následujícím cílům:

- Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma.
- Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci.
- Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech.
- Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává.
- Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí (Armstrong 2007).

Koubek popisuje, co je smyslem orientace a zmiňuje, že novému pracovníkovi je potřeba poskytnout všechny informace, které se jej jako zaměstnance a držitele určitého pracovního místa týkají (Koubek 2004). „Hlavním smyslem orientace je, aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v mechanismu práce a v jejím organizačním uspořádání a ztotožnil se s cíli organizace. Organizace tak zkracuje dobu, po kterou nový pracovník nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem především v souvislosti se ztrátovými časy vznikajícími v důsledku nedostatečné znalosti nového pracovního prostředí i zvláštností pracovních postupů na pracovním místě.“ (Koubek 2004, s. 181).

Koubek dále uvádí, že proces orientace má významný vzdělávací aspekt. Jde především o formování a doformování pracovních schopností nového pracovníka, aby vyhovovaly co nejlépe požadavkům na pracovní místo. Jde vyloženě o specifické odborné informace a postupy, informace o používaných technologiích a pracovních postupech (Koubek 2004). Jak popisuje kapitola 3.1, ve vybrané společnosti neexistuje žádný

systematický přístup v předávání odborných informací na nové pracovníky, což způsobuje zdlouhavost adaptace a zpomaluje získávání odborných znalostí. Proto je nutné v návrhu adaptačního procesu k této teorii přihlídnout.

Fowler, jak uvádí Armstrong, se zabývá riziky, proč se zabývat adaptací u nových pracovníků. Udává, že pravděpodobnost odchodu během prvních měsíců je poměrně vysoká, s čímž také souvisejí extra náklady:

- „Náklady na získání náhradních pracovníků.
- Náklady na jejich zácvik – uvedení do organizace.
- Náklady, které souvisejí s dočasným pokrytím práce uvolněného pracovního místa.
- Náklady na zvýšenou kontrolu nad novým pracovníkem a napravováním jeho chyb.“ (Armstrong 2007, s. 396).

Nežádoucí odchody zaměstnanců z pracovního místa je stresující záležitostí pro ty zaměstnance, kteří jsou vystaveni přímému dopadu této skutečnosti, jako například ti, kteří musí zastat práci za neobsazenou pozici nad rámec svých pracovních odpovědností, dále ti, kteří nového zaměstnance zaškolují nebo jinak v průběhu zkušební doby školí, mentorují, koučují a všichni ti, kteří jsou v přímé konfrontaci se situací, že pracovník z organizace odešel. Časté odchody zaměstnanců je pro ostatní zaměstnance velmi stresovou záležitostí, což organizaci přináší další rizika. Také je třeba se zaměřit na skutečnost, kdy nový pracovník přichází z jiného pracovního prostředí a nese si s sebou zaběhnuté postoje a návyky. Tento aspekt může být pro organizaci buď přínosem anebo rizikem. Nejvhodnějším obdobím, kdy odhalovat pozitivní nebo naopak negativní dopad tohoto aspektu na organizaci, je zcela bezpochyby v průběhu doby adaptace.

Základem úspěšného dlouhodobého zaměstnaneckého vztahu je vztah založený na důvěře a vzájemném úsilí jeden pro druhého něco udělat. Armstrong tento vztah nazývá psychologickou smlouvu. Popisuje ji jako kombinaci či spojení víry jedince a zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává (Armstrong 2007).

„Pracovníci mohou očekávat, že se s nimi bude zacházet slušně jako s lidskými bytostmi, že budou dostávat práci, při které budou využívat své schopnosti, že budou spravedlivě odměňováni podle svého přínosu, budou

moci prokazovat své schopnosti, budou mít příležitost k dalšímu růstu (...)  
Zaměstnavatelé mohou od pracovníků očekávat, že budou ve prospěch podniku pracovat, jak nejlépe umějí, budou plně oddáni jeho hodnotám, budou ochotní a loajální a budou zlepšovat pověst organizace mezi jejími zákazníky a dodavateli.“ (Armstrong 2007, s. 202).

Psychologická smlouva je tudíž velmi spjata s firemní kulturou, resp. s adaptací na firemní kulturu a identifikací s hodnotami a postoji společnosti. Tento vztah je započatý od okamžiku nabídky pracovního místa a po dobu adaptace hraje významnou roli.

Co je tedy cílem celého adaptačního procesu?

Cílem procesu orientace je předat novému zaměstnanci informace od obecnějšího rázu, informace o útvaru, až po ty, které se bezprostředně týkají jeho pracovní pozice a výkonu práce. Cílem je zvýšit nebo upevnit kredit společnosti v očích nového zaměstnance, identifikovat jej s cíli společnosti a zvýšit jeho angažovanost, oddanost a pokud možno i výkonnost. Pro adaptační proces montážního dělníka, který bude v závěru práce navrhován, považují za významné pro existenci formálního adaptačního procesu zahrnout tyto body:

- Přiměřeně rychle začlenit pracovníka do mezilidských vztahů a to jako v pracovní skupině, tak v sociálním systému podniku
- Rychlá orientace pracovníka v cílech a strategii organizace a v úkolech a požadavcích kladených na dané pracovní místo
- V rámci řízení pracovního výkonu nepromarnit a včas odchytil potenciál nového pracovníka (srov. Armstrong 2007).

Výše uvedené skutečnosti budu do jednotlivých fází návrhu adaptačního procesu implementovat.

## **2.4 Adaptační plán, program**

Abychom mohli hovořit o adaptačním procesu, je třeba proces nejprve zpracovat a naplánovat v něm jednotlivé fáze a konkrétní kroky. Jak popisuje Kociánová: „Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu.“ (Kociánová 2010, s. 134). Tato aktivita většinou přísluší personálnímu úseku. Personální

úsek pak úzce spolupracuje s vedoucím pracovníkem nového zaměstnance a plán adaptace tvoří v úzké spolupráci (Kociánová 2010).

Počátek adaptace popisuje Fowler a uvádí Armstrong ve čtyřech základních pravidlech, která bychom v první den měli dodržovat:

- Stanovte čas, kdy se má nový pracovník dostavit
- Je třeba zajistit, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první, věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále
- Proškolte personál recepce k tomu, aby se k novému pracovníkovi choval přátelsky a věnoval mu péči
- Nenechávejte nového pracovníka čekat. Soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu (Armstrong 2007, s. 397).

Nového pracovníka je třeba předem informovat o časových i obsahových krocích, které ho z počátku prvního dne čekají. Personalista, případně jiný pracovník organizace sdělí novému pracovníkovi termín, čas, osobu, která jej po příchodu vyzvedne a jaké budou další kroky. Tím se vyhneme nepříjemnému pocitu a zaměstnavateli tato organizovanost dává současně prostor pro pečlivé naplánování času těm zaměstnancům, kteří se mají s novým pracovníkem v první den setkat.

První den nového zaměstnance je tedy třeba pečlivě naplánovat. Ve výše uvedených bodech se s Fowlerem plně ztotožňuji. V adaptačním procesu tedy považuji za nezbytné:

- Stanovit čas a osobu, která nového pracovníka po příchodu vyzvedne.
- Zajistit, aby pracovníci recepce nebo vrátnice byli informováni o nástupu nového pracovníka, aby měli dostatek informací, kdo se novému pracovníkovi bude dále věnovat a aby tyto pracovníci přivítali nového kolegu s úsměvem.
- Přesně naplánovat první den nového pracovníka, jak časově tak obsahově a o těchto aktivitách informovat kolegy, kteří mají být do úvodních školení nového pracovníka zapojeni.

Výše uvedené skutečnosti a fáze budu v návrhu adaptačního procesu implementovat a to opět s ohledem na současný stav, resp. neexistující formu plánu adaptace a vůbec celého adaptačního procesu.

Další cestu nového zaměstnance v rámci řízeného procesu adaptace je třeba rozdělit do několika fází. Časový plán adaptace je modifikován dle pozice, pro kterou je plán tvořen, takže není možné stanovit univerzální plán. Do plánování a obsahu adaptace pracovníka v organizaci vstupuje vedle úkolů spojených s pracovním místem, i požadavky kladené na pracovní místo. Následující kroky adaptačního programu jsou více uzpůsobeny pozici výrobního montážního dělníka, pro kterého budu v závěru adaptační plán vytvářet.

Jednotlivé fáze mohou vypadat následovně. V návrhu adaptačního procesu se budu o tyto fáze opírat.

- Nový pracovník absolvuje všechny formální administrativní náležitosti související se vznikem pracovního poměru, je seznámen se všemi právy a povinnostmi, platnými normami a etickým kodexem, dále je proveden po organizaci a je uveden příslušnému útvaru. Je seznámen s pracovištěm a se všemi spolupracovníky.
- Během prvního týdne má nový pracovník několik informativních rozhovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak kdy a na koho se obracet v souvislosti se svou prací. Učí se základním znalostem o fungování organizace a pracovní skupiny, seznamuje se s pracovními postupy, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých úkolů a cílů, které korespondují s cíli organizace.
- V průběhu druhého týdne již začíná plnit běžné povinnosti svého pracovního místa, průběžně výsledky své práce konzultuje s bezprostředním nadřízeným nebo s přiděleným starším zkušeným pracovníkem.
- Během třetího a čtvrtého týdne se může pracovník účastnit různých školení, která jsou nezbytná pro výkon jeho pozice. Alespoň na konci tohoto období je třeba formálního setkání jeho přímého nadřízeného a také pracovníka personálního úseku za účelem vyhodnocení dosavadního průběhu orientace.
- Další období pátého až desátého týdne jsou věnována další orientaci v rámci svěřené pracovní pozice a k samostatnému plnění úkolů. Na konci tohoto období je nezbytné znovu vyhodnotit dosavadní průběh orientace (srov. Koubek 2004).

## 2.5 Vzdělávání jako součást adaptace

Do období adaptace vstupuje několik personálních činností. Pro tuto práci, s ohledem na cíl práce vytvořit návrh formalizovaného adaptačního procesu, je důležité se zmínit o personální činnosti, které se s dobou adaptace významně prolíná a to o vzdělávání jako součást adaptačního procesu.

Společnost, která své zaměstnance během prvních týdnů zaučuje jen nahodile, neplánovitě a nestandardizovaně, by měla mít v adaptačním procesu vytvořený plán vzdělávání svých pracovníků. Proto vzdělávání bude také zahrnuto do návrhu adaptačního procesu u vybrané společnosti.

Jak bylo zmíněno výše, Koubek uvádí, že proces orientace má významný vzdělávací aspekt. Formují se schopnosti nového pracovníka, tak aby vyhovovali požadavkům pracovního místa (Koubek 2004). Formování pracovních schopností pracovníka je organizovaná a podporovaná práce organizace, která funguje systematicky a zaměřuje se na formování hodnot potřebných k vytváření pevných mezilidských vztahů, pracovních kolektivů a především pracovních schopností. V období orientace se systematickým vzděláváním dosáhne zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka a to jak na organizaci, na svůj pracovní kolektiv, tak i na pracovní místo (Koubek 2004). Nejde tudíž jen o systematické předávání informací o struktuře, hodnotách a cílech organizace, ale nového pracovníka také systematicky v průběhu adaptace vzdělávat.

I Armstrong doporučuje systematický a plánovitý přístup ke vzdělávání pracovníků, které je uplatnitelné v období adaptace. Armstrong doporučuje tento přístup:

- Analýza pracovního místa nebo dovedností za účelem konkretizování přípravy vzdělávání
- Vstupní posouzení toho, co nový pracovník potřebuje znát
- Využití určených spolupracovníků jako rádců a mentorů – tito jedinci by měli být vyškoleni v tom, jak tuto svou roli vykonávat
- Koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně ustanovených a vyškolených vzdělavatelů (trenérů)
- Zvláštním pověřením úkolem (Armstrong 2007).

Tento přístup bych ráda v návrhu adaptačního procesu uplatnila, především pak posouzení co nový pracovník potřebuje znát a využití určených spolupracovníků.

## **2.6 Vyhodnocování adaptačního programu**

Pokud je vzdělávání v průběhu adaptace nastaveno systematicky a plánovitě, je pak důležité provádět také vyhodnocování v průběhu vzdělávání a vůbec vyhodnocování v průběhu celého plánu adaptace. Aby byla dosažena účinnost adaptace a aby naplnila svůj význam, je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a prováděním soustavného hodnocení pracovníka (Urban 2003). Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2, klíčovou roli při adaptaci nového pracovníka hraje vedoucí pracovník. Ten zpravidla také zaštiťuje roli hodnotitele v celém průběhu adaptace. Průběžné vyhodnocování existujícího adaptačního programu bývá zpravidla zajištěno rozhovorem pracovníka a přímého nadřízeného. Jak uvádí Urban, obsahově jsou hodnotící rozhovory zaměřeny na porozumění záměrů do budoucna a vzájemná očekávání, dále pak by měly být zaměřeny na zvládnutí požadovaných pracovních úkolů, zda je organizace spokojena s jeho pracovním chováním a jak může dále při zapracování pomoci (Urban 2003). Průběžné vyhodnocení by mělo proběhnout i s pracovníkem personálního útvaru. Perioda hodnocení je závislá na pozici, pro kterou je adaptační plán vytvořen. V adaptačním plánu jsou u každé specifické pozice nutno tato vyhodnocování přesně časově i obsahově vymežit.

Závěrečné vyhodnocení je pak vyvrcholením celého adaptačního období a výsledky adaptace jsou hodnoceny pro další rozvojové cíle a úkoly na další období (Urban 2003). „Je třeba, aby závěrečné hodnocení pracovníka nebylo samoučelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a v nástin jeho další pracovní kariéry.“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 327). V návrhu adaptačního procesu se na hodnocení v konkrétních časových úsecích, včetně závěrečného hodnocení zaměřím a to opět s ohledem na zcela chybějící zpětnou vazbu na pracovníka ve vybrané společnosti. Pro kvalitní hodnocení je třeba zvolit vhodná kritéria hodnocení (Pauknerová a kol. 2006). Hodnotící kritéria do závěrečného



návrhu zohledňovat nebudu a to s ohledem na spíše teoretický návrh adaptačního procesu do praxe.

## **2.7 Adaptace a firemní kultura**

Kultura se nevyskytuje pouze ve společnosti, ale také organizace mají svoji specifickou kulturu. Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter organizace, atmosféru a ovzduší uvnitř organizace, její vnitřní život, který ovlivňuje myšlení a chování pracovníků v organizaci (Vysekalová, Mikeš 2009). Hofstede v obecné rovině popisuje kulturu jako naše mentální naprogramování. Jinými slovy kulturu Hofstede nazývá jako software lidské mysli – naše chování je dané předdefinovaným mentálním naprogramováním, což si přinášíme z minulosti. Definuje ji jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny lidí od druhých. Organizační kulturu pak Hofstede popisuje jako kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné organizace od druhé (Hofstede 1994).

Pokud bychom měli vymezit firemní kulturu, můžeme hovořit o zvyklostech, rituálech, vzoru chování, jednání a hodnot, které jsou společné všech členů organizace (Vysekalová, Mikeš 2009). Jinak řečeno, každá organizace je vnímána jako celek, v rámci kterého se uplatňuje určitý kulturní systém. Kultura organizace je prakticky utvořena na samém začátku zakladateli společnosti. Ti do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty, mají jasnou vizi, jak by organizace měla vypadat a jak by měla fungovat (Bělohlávek 1996).

Podle Bělohlávka můžeme rozpoznat organizační kulturu následovně:

1. „Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými.
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno.
3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy.
4. Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům.
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historiky, vtipy, hrdinové.
6. Jaké jsou symboly, hesla organizace.

7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budovy.“ (Bělohlávek 1996, s. 108).

Vysekalová, Mikeš uvádí čtyři základní prvky firemní kultury:

- Symboly – což mohou být různé slangy nebo způsoby oblékání, které jsou známé jen členům organizace.
- Hrdinové – ti mohou být skuteční nebo jen imaginární. Jedná se o určitý model ideálního jednání, vzor, podle kterého se mají pracovníci chovat.
- Rituály – sem patří formální i neformální aktivity jako jsou neformální oslavy, formální schůze.
- Hodnoty – ty by měly být sdíleny všemi pracovníky. Je to to, k čemu členové organizace přikládají význam, jak se rozhodují. Hodnoty se promítají do pracovní morálky i do identifikace pracovníků s organizací (Vysekalová, Mikeš 2009). Hodnoty organizace obvykle bývají zakotvené v etickém kodexu organizace a bývají deklarovány i veřejně. V praxi se setkáváme s problémem, kdy nejsou hodnoty a postoje deklarované v souladu s hodnotami a postoji skutečnými.

Zde jsme si definovali co je firemní kultura a jak ji můžeme rozpoznat. Jedná se o nehmatatelný, ale výrazný prvek organizace, který na pracovníka po celou dobu pracovního vztahu vědomě či podvědomě působí. Lukášová, Nový a kol. míní, že snaha organizací je, aby se noví pracovníci s hodnotami a normami ztotožňovali a to z důvodu snadnějšího dosahování podnikatelských cílů. (Lukášová, Nový a kol. 2004). Ztotožnění se s firemní kulturou má tedy významný vliv na výsledky a plnění cílů organizace. Nedílnou součástí období adaptace je tedy i seznamování se s formálními i neformálními prvky kultury, především s hodnotami organizace, vtahovat pracovníka do nich a identifikovat je s aspekty firemní kultury. Vhodné uplatňování zásad firemní kultury může být důležitým nástrojem motivace pracovníků a mít vliv na úspěšnost a rozvoj organizace (Vysekalová, Mikeš 2009).

Vybraná společnost, pro kterou adaptační proces bude v závěru navržen, nedává zaměstnancům možnost se s formálními prvky a hodnotami

organizace formalizovaně či procesně seznámit. Formální prvky budou tedy součástí návrhu adaptačního procesu.

Ztotožnění se s firemní kulturou může být v různých úrovních. Lukášová, Nový soudí, že Brown soudí, že Golden popisuje ztotožnění s firemní kulturou v následujících čtyřech úrovních:

- Jednoznačné dodržování – projevuje se chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídající dominantní kultuře organizace. Jedinci jsou plně přesvědčeni o účinnosti organizační kultury
- Napjaté dodržování – zaměstnanci mají výhrady vůči směřování kultury organizace, přesto působí dojmem věrnosti a dodržování. Typickým projevem jsou vtipy na úkor organizace
- Utajené nedodržování – zaměstnanci navenek vyjadřují souhlas s kulturou organizace, skrytě ji však nedodržují a neakceptují
- Otevřené nedodržování – zaměstnanci otevřeně vystupují proti kultuře společnosti, hodnotám a normám (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Jaké je ztotožnění s firemní kulturou u vybrané společnosti by bylo součástí jiné práce a určitě by bylo zajímavé k tomuto výsledku dojít. Protože ale ve společnosti neexistuje žádný formalizovaný proces adaptace, především u pozice montážního dělníka, je možné odhadovat, předpokládat, že se ztotožnění se s kulturou, identifikace s hodnotami není tak silné, jako kdyby adaptační proces existoval.

Stejně tak jako v různých oblastech světa nebo státu je kultura charakteristická, i organizační kultura podléhá určitým prvkům dané části světa, státu a je přenášena do kultury organizační. Existují výrazné specifické kultury jako americká, japonská, německá, britská, které se považují za nejčastější a nejvýraznější z pohledu firemní kultury. Každá z těchto kultur přináší organizacím specifické vlastnosti, prvky a jistou charakteristiku. I s těmito specifickými charakteristikami je nutné, aby se nový pracovník seznamoval a proto je v návrhu adaptačního procesu nechci opomenout.

### 3 Obecná charakteristika nadnárodní výrobní společnosti

V České republice se od devadesátých let minulého století, vlivem ekonomického rozmachu, začaly budovat tzv. průmyslové zóny, ve kterých vznikaly nové pracovní příležitosti pro obyvatelstvo. V současné době podle Regionálního informačního servisu je v České republice 147 průmyslových zón ([www.risy.cz](http://www.risy.cz)). V těchto zónách působí jak menší, tak i větší podnikatelské subjekty, z části se pak jedná o společnosti se zahraniční účastí. Část těchto podniků patří do výrobní sféry, která pak zaměstnává obyvatelstvo v nejrůznějších průmyslových odvětvích a to jak v pozicích inženýrů, techniků, expertů, tak také v pozicích kvalifikovaných či méně kvalifikovaných výrobních dělníků. Každá z těchto zahraničních výrobních společností má pak svoje charakteristické rysy, podnikovou kulturu, organizační strukturu, odráží se v ní původ společnosti a další.

Společnost, pro kterou budu adaptační proces pro nového zaměstnance navrhovat, je nadnárodní korporace<sup>1</sup> s americkou majetkovou účastí, působící celosvětově. S nadnárodními korporacemi jsou spojená určitá specifika. Společnost vybraná pro tuto práci se řadí do strategického typu tzv. Global, což znamená, že „centrála je srdcem všech korporátních aktivit a vykonává silný dohled a kontrolu nad pobočkami.“ (Štrach 2009, s. 42). Tato společnost se řídí strategickými kroky danými americkou centrálou. To přímo pozici montážního dělníka neovlivňuje a ani to nijak nezasahuje do jeho plánu adaptace. S čím je ale pracovník vybrané společnosti konfrontován, jsou následující prvky.

- Členitá organizační struktura nad rámec místního závodu
- Specifická terminologie, většinou pojmy z angličtiny
- Korporátní pravidla, etické normy nad rámec české legislativy a zákoníku práce
- Povinnost plnit cíle, normy stanovené korporací

Výše uvedené jsou mnou specifika, které provází pracovníka vybrané společnosti, tudíž se při plánu adaptačního procesu na tyto skutečnosti

---

<sup>1</sup> Nadnárodní korporace – je společnost, která efektivně řídí a vykonává správu svých zdrojů umístěných v zahraničí. ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 35.

také zaměřím. Pokud bychom odhlédli od teorie o významu adaptačního procesu o rychlém zvládnutí úkolů spojených s pracovní pozicí, výše uvedený výčet posiluje potřebu adaptačního procesu jako takového s ohledem na hladký průběh seznámení se s firemním prostředím a identifikací se s cíli organizace.

### **3.1 Popis vybrané výrobní společnosti**

#### **3.1.1 Základní charakteristika**

Jak jsem již zmínila, společnost pro kterou budu adaptační proces navrhovat, je nadnárodní americká korporace. V závodě v Brně má 270 zaměstnanců, z toho asi 90 technickohospodářských pracovníků a 180 zaměstnanců pracujících ve výrobní části. Tento počet se dále rozděluje na tzv. přímé dělníky a nepřímé, tj. na ty, kteří mají přímý vliv na výrobu produktů a na produkci a na ty, kteří tuto přímou produkci podporují, napomáhají k vyšší produktivitě a výkonnosti, ale do samotné kompletace produktu přímo nezasahují. Společnost se zabývá výrobou a montáží elektromotorů a servomotorů a to kusovou výrobou katalogových produktů na základě zákaznických objednávek a dále prototypovou výrobou na základě specifických zákaznických požadavků. Výrobní operace jsou na jednotlivých výrobních úsecích různé. Část z nich jsou zajišťována kvalifikovanými odborníky na specifických pracovištích jako lakovna, CNC obrábění, konvenční obrábění, které se dále dělí dle specializace na brusky, frézy, soustruhy, dále jsou zde pracoviště elektrotesterů, kde je vyžadováno speciální oprávnění pro práci s elektrickým zařízením. Vedle těchto specifických oblastí, kde pracují pouze kvalifikovaní zaměstnanci, je velká část výrobních dělníků pojmenovaná jako montážní dělník, čili ten, který připravené komponenty kompletuje do jednoho celku, kterým je pak finální produkt – elektromotor. Na tuto poslední skupinu zaměstnanců se zaměřím při návrhu formálního adaptačního procesu.

#### **3.1.2 Hodnoty, principy společnosti**

##### *A. Nejlepší tým vítězí*

- ✓ *Spolupracovníci jsou naším nejcennějším kapitálem*
- ✓ *Zaníceně prosazujeme udržení, rozvoj a nábor nejlepších dostupných talentů*

- ✓ *Kollmorgen a jeho spolupracovníci vítězí, protože:*
  - *Jsme orientováni na tým se zapojením všech.*
  - *Hledáme řešení vycházející ze základních příčin, řešení založená na faktech, bez obviňování.*
  - *Jsme odpovědní za výsledky a plníme závazky.*
  - *Jsme nepolitičtí a nebyrokratičtí.*
  - *Jsme bezúhonní a chováme vážnost vůči ostatním.*
  - *Vítězit přináší potěšení.*
- B. Zákazníci hovoří, my posloucháme*
  - ✓ *Jakost je na prvním místě, VŽDY!*
  - ✓ *Náš strategický plán je založen na hlasu zákazníka.*
  - ✓ *Spolehlivé, opakovatelné procesy vedou k vysoké jakosti, plnění dodávek a nízkým nákladům, které uspokojí naše zákazníky nad jejich očekávání.*
- C. Trvalé zlepšování (Kaizen) je součástí našeho způsobu života*
  - ✓ *Podnikatelský Danaher Business System JE naší kulturou.*
  - ✓ *Směle a vytrvale likvidujeme plýtvání u každého hlediska procesů našeho podnikání.*
- D. Špičkové inovace jsou určující pro naši budoucnost*
  - ✓ *Trvale využíváme kreativitu naši našich spolupracovníků při zpracování produktů, služeb a procesů.*
  - ✓ *Zbrusu nové nápady, jak velké tak i malé, dodávají našemu podnikání hodnotu.*
  - ✓ *Realizujeme "zásadní průlomů" pomocí procesů strategie přiřazení zdrojů.*
- E. Bojujeme za akcionáře*
  - ✓ *Zisky jsou důležité, protože přitahují a udržují loajální akcionáře.*
  - ✓ *Akcionáři zajišťují naši budoucnost tím, že poskytují kapitál pro investice a růst.*
- F. Životní prostředí*
  - ✓ *Naše společné životní prostředí je určeno budoucím generacím, proto neustále usilujeme nejen o naplnění právních a jiných požadavků, ale také o minimalizaci znečištění životního prostředí, které je vizitkou nás všech.*
- G. Závazek vůči systému QMS a EMS*

- ✓ *Zavazujeme se k plnění požadavků systému QMS a k neustálému zvyšování jeho efektivnosti.*
- ✓ *Zavazujeme k plnění požadavků systému EMS a to jak k neustálému zlepšování tohoto systému, tak i k prevenci znečištění*
- ✓ *Zavazujeme se být v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů a také k ostatním požadavkům, které se vztahují k environmentálním aspektům*

(Kollmorgen, směrnice: F 53\_001, 2012)

### **3.1.3 Cíle společnosti**

- ✓ *Zlepšení OTD z 64% na 95%*
- ✓ *Snížení skladových zásob ze 7669 \$ na 5752 \$*
- ✓ *Snížit celkové množství komunálního odpadu o 5% jeho důsledným tříděním*
- ✓ *Snížit spotřebu elektrické energie a vody o 5%*
- ✓ *Dodržovat úrazovosti na 0*
- ✓ *Dosáhnout Externího úrovně kvality ze 7494 DPM na 2 000DPM (OOB)*
- ✓ *Dosáhnout zlepšení produktivity ze 23 722\$ na 28 466\$ (Prodej/op.)*

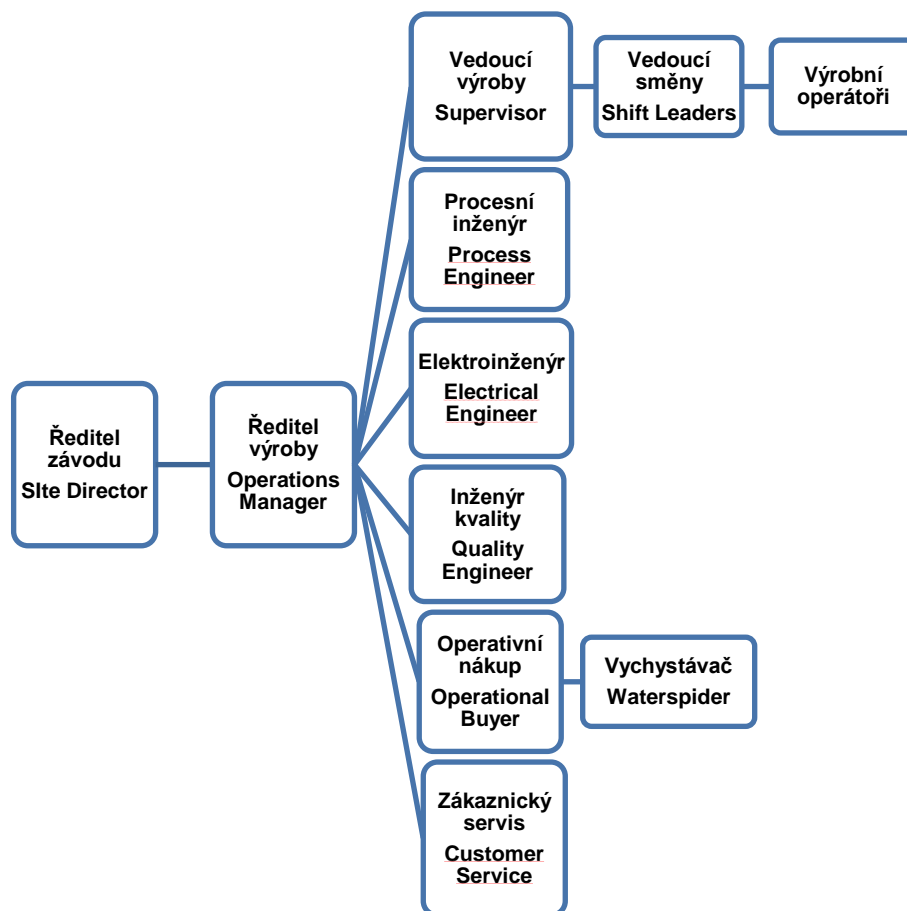
(Kollmorgen, směrnice: F 54\_001, 2012)

### **3.1.4 Organizační struktura**

V hierarchii pozice výrobního dělníka spadá pod vedoucího směny, tzv. mistra, který má zpravidla na starosti kolem třiceti podřízených a který tyto podřízené řídí, organizuje a plánuje jim práci, kontroluje jejich práci, hodnotí je a motivuje. Organizační strukturu výrobní jednotky, přikládám obrázkem. Tuto organizační strukturu jsem vytvořila pro účely této práce a vycházela jsem z komplexní organizační struktury společnosti všech organizačních jednotek, závazné ve vybrané společnosti.

Organizační struktura výrobní divize:

Obrázek č.1 Organizační struktura



### 3.2 Popis pozice montážního dělníka ve vybrané společnosti

Obecné odpovědnosti, povinnosti i práva zaměstnanců jsou definované zákoníkem práce. Dále jsou definované interními dokumenty, jako jsou směrnice a etický kodex společnosti.

Mezi základní povinnosti vyplývající ze zákoníku práce zaměstnanců patří dodržování zejména § 301, § 81, odst. 3 a § 106 zákoníku práce ([www.business.center.cz](http://www.business.center.cz)). Tyto vybrané ujednání zákoníku práce přikládám Přílohou č. 1, 2 a 3.

Vlastní popis pracovního místa pak udává povinnosti a odpovědnosti pracovníka a vymezují jeho roli v rámci organizace. Popis pracovního místa určuje odpovědnosti spojené s pracovním místem a požadavky na něj



kladené. Tímto popisem je vlastně zamezeno vzniku konfliktům mezi zaměstnancem a organizací (Koubek 2004).

Podle Kociánové jsou popisy pracovních míst využívány v mnoha personálních činnostech včetně období adaptace, ve kterých dochází k hodnocení výkonu, plánování vzdělávání a rozvoje a dalších. Popis pracovního místa pomáhá nejen organizacím např. při vyhledávání nových pracovníků, ale i pracovníkům, protože vymezuje jejich povinnosti, odpovědnosti, pravomoce a kritéria a jsou podkladem pro hodnocení (Kociánová 2010).

Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa. Ten se pak dělí na dvě roviny – rovina kvalifikovanosti požadovaných úkolů a rovina požadavků, které jsou na pracovníka s ohledem na pracovní místo kladeny (Kociánová 2010). V případě vybrané společnosti je popis pracovního místa sestaven tak, aby popsal povinnosti a úkony pracovníka, ale také aby vymezil kvalifikační požadavky na držitele pozice. Tyto stanovené kvalifikační požadavky, definované v obecnější rovině, by pak měly být klíčové při rozhodování o zvládnutí jednotlivých požadovaných manuálních úkonů na pozici.

Popis pracovního místa výrobního operátora na montážní výrobě elektromotorů ve vybrané společnosti přikládám do Přílohy č.4.

S popisem pracovního místa se ve společnosti pojí také tzv. standard worky (výrobní postupy). S nimi je pracovník seznamován v souvislosti s konkrétními činnostmi, které jsou specifické pro jednotlivé výrobní operace. Jsou zde detailně popsány všechny manuální činnosti, které určují pracovníkovi jak postupovat. Jsou to jakési manuály pro jednotlivé výrobní či montážní operace. Vzhledem k obsahové šíři těchto manuálů a také k firemnímu know how, nebudu tyto postupy ke své práci připojovat či je jakkoli zveřejňovat, ačkoli do procesu adaptace a jeho časového plánu neodmyslitelně u pozice montážního dělníka patří. Do návrhu v praktické části této teoretické práce je rovněž zahrnovat nebudu, nicméně v praxi je nutné je v adaptačním plánu zohlednit. Podstatným faktem je, že si společnost určuje vlastním popisem požadavků na držitele pracovního místa, jaký má pracovník pro pozici montážního dělníka být a jaké požadavky splňovat. Což je to klíčové, co organizaci pak dává možnost

během zkušební doby, v procesu adaptace, v osvojování si standard worků, otestovat, zhodnotit.

### **3.3 Současný stav období adaptace montážního dělníka**

Společnost nemá formálně ani procesně adaptační proces pro montážního dělníka zpracovaný. Pokud bych měla popsat současný stav, rozhodně nejde o důkladně promyšlený proces, o kterém hovoří Koubek (Koubek 2004). Dodržovaná je procesně pouze první fáze od nabídky pracovního místa po předání zaměstnance přímému nadřízenému v rámci prvního dne pracovního poměru. Nestandardizovaný adaptační proces tedy začíná nabídkou pracovního místa (ze strany personálního oddělení), pokračuje vysláním zaměstnance na vstupní lékařskou prohlídku a nástupem zaměstnance do práce ve sjednaný den. V den nástupu je se zaměstnancem:

- sepsána pracovní smlouva
- vyřízena veškerá formální administrativa vyžadovaná legislativou, jako je vyplnění prohlášení poplatníka daně, přihlášení na zdravotní pojišťovnu, českou správu sociálního zabezpečení
- předání vnitřní směrnice o docházce a pracovní době
- provedeno seznámení s docházkovým terminálem včetně převzetí docházkového čipu
- provedeno seznámení s možností stravování a se způsoby objednávání stravy
- provedeno legislativní proškolení na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a oblasti požární ochrany – provedeno bezpečnostním technikem
- svěřeny ochranné pracovní pomůcky
- převzetí nového pracovníka vedoucím pracovníkem (z oblasti recepce, kde pracovník čeká již bez personalisty)

Tato fáze je fakticky zastřešena personálním útvarem. Koubek výše zmíněný proces nazývá proces přijímání pracovníků (Koubek 2004). Nedostatky oproti Koubkově pojetí jsou zejména:

1. v případě personálního útvaru:

- Neinformování nového pracovníka o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru a vyplývajících z povahy práce (Koubek 2004).

- Pracovník není oficiálně předán do rukou vedoucího pracovníka (Koubek 2004).

## 2. Z pohledu povinností vedoucího pracovníka

- Není nový pracovník seznámený s právy a povinnostmi (k čemuž dochází i v případě, že tak již učinil personální útvar) a s právy a povinnostmi vyplývajících z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Koubek 2004).

- Není předána informace o školiteli a pracovních úkolech (Koubek 2004).

Další fázi, jak již víme, Koubek nazývá dobou orientace. Současný stav doby orientace vypadá, jak uvedu níže.

Vedoucí pracovník zavede nového pracovníka na jeho pracoviště a předá jej do rukou zkušených kolegů. Ti jsou pak zodpovědní za jeho zaučení na určeném pracovišti. Zaučování probíhá ale dle naléhavosti ze strany výroby a postup zaučování není nijak standardizovaný nebo plánovaný.

Nevýhodou tohoto postupu je jednak přístup samotný, tak jak je popisován výše v teoretické části, v souvislosti s identifikací se se společností, jejími cíli, strategií, hodnotami a principy. Zaměstnanec nemá od vstupu do organizace pocit, že by se stával jedním z členů organizace, chybí mu informace, kam společnost směřuje a proč, co se od něj jako nového pracovníka očekává. Dalším problémem je způsob a rozsah školení, které není plánové, ale chaotické a řídí se podle aktuální potřeby. Pokud je pracovník zařazen na „aktuálně“ prázdné místo a je zaučován pouze na daném montážním úseku, není organizace velice často schopna včas odhalit jeho schopnosti, které mohou být lépe využité na jiných montážních výrobních pracovištích, případně na dalších kvalifikovaných pracovištích. Další skutečností, která ve společnosti úplně chybí, je evaluace adaptace zaměstnance v pozici montážního dělníka. A to jak průběžné hodnocení, tak i závěrečné hodnocení celého období adaptace. Dáno je to právě chybějícím procesem, plánem, který by nový pracovník měl během stanovené doby naplňovat. To dále vede k problémům rozhodování, zda společnost s pracovníkem bude pokračovat i po skončení

zákonné zkušební lhůty či nikoliv. Často se pak stane, že organizace není na jednu stranu schopna identifikovat nadprůměrné pracovníky, šikovné, s potenciálem, na druhou stranu pak nepracuje ani s těmi, kteří svoji práci neodvádí dle popisu pozice a stanovených standard worků (vizuálnímu popisu jednotlivých montážních operací). Přitom velmi často není schopna identifikovat, proč nový pracovník nepracuje dle stanovených standardů a kde je skutečně objektivní chyba.

Tudíž na základě neexistujícího procesně a formálně zpracovaného adaptačního procesu pro nového pracovníka, montážního dělníka, jsem se rozhodla tento proces zpracovat.

Nyní díky vymezeným teoriím co je adaptace, co spadá do období adaptace, k čemu slouží tato doba, o čem informovat nového pracovníka, co mu předat za poznatky a dovednosti, jak by měl takový plán vypadat a proč pracovníka vzdělávat a hodnotit, můžeme přikročit ke klíčové kapitole návrhu adaptačního procesu dané pozici.

#### **4 Návrh formálního adaptačního procesu pro pozici montážního dělníka**

##### **- Přijímání nových pracovníků – doba před nástupem**

Jak uvádí kapitola 2.2, podle Koubka začíná doba adaptace již od samotné nabídky pracovního místa kandidátovi (Koubek 2004). Formální nabídku pracovního místa montážního dělníka provede člen personálního útvaru. Ten dále nového pracovníka seznámí s formálními nástupními dokumenty a vyšle jej na vstupní lékařskou prohlídku. Dále nového pracovníka člen personálního útvaru seznámí s podrobnostmi o čase nástupu a kontaktní osobě, která se nového pracovníka ujme po příchodu. Tyto skutečnosti vymezuje podle Armstronga Fowler a podle něj uvádí, že je nutné stanovit čas, kdy se má pracovník dostavit a osobu, se kterou se setká (Armstrong 2007). Od pracovníka personálního útvaru bude o těchto skutečnostech informovaný pracovník recepce, který se k novému pracovníkovi musí chovat přátelsky a vlídně (Armstrong 2007). Proto, aby nepůsobilo na nového pracovníka chaoticky a neuspořádaně jednání ze strany společnosti, je třeba všechny zúčastněné kolegy předem o nástupu pracovníka informovat.

##### **- Přijímání nových pracovníků – nástupní den**

Během prvního dne absolvuje pracovník všechny formální administrativní náležitosti týkající se vzniku pracovního poměru (Koubek 2004). Dalším krokem bude orientační školení, které bude obsahovat celopodnikovou orientaci (Koubek 2004), kde je pracovník seznámen s původem, historií a současným stavem s ohledem na vyráběné produkty, představení celoorganizačního rozdělení produktových řad. Nový pracovník bude dále seznámen s hodnotami a formální firemní kulturou, s cíli organizace, s organizační strukturou, etickým řádem ustanoveným korporací, interními směrnicemi, pracovní dobou, ustanoveními zákoníku práce o právech a povinnostech zaměstnanců, dále bude pracovník seznámen s možnostmi stravování a o jeho cenách, o použití docházkového čipu a funkčnosti docházkového elektronického systému. Tímto výčtem informací bude pracovník chápat, kam společnost směřuje, jaké jsou její cíle a strategie (Armstrong 2007).

První den bude dále nový pracovník proškolený na legislativu s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu, předepsaných osobních ochranných pracovních pomůcek, které si po absolvovaném školení převezme od pracovníka recepce. V souvislosti s cíli organizace je pracovník seznámený s tříděním odpadu a tříděním nebezpečného odpadu. Výše uvedené školení provede bezpečnostní technik.

Po absolvování školení je nový pracovník předán vedoucímu pracovníkovi. Ten jej uvede do prostor výrobní divize, ve které bude nový pracovník členem. Seznámí jej s jednotlivými pracovišti, jejich rozsahem a rozmístěním. Tento krok se řadí podle Koubka do oblasti útvarové orientace (Koubek 2004). Dále vedoucí pracovník provede seznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi a oblastí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na pracovišti (Koubek 2004).

#### **- Počáteční období orientace**

Útvarová orientace ale dále pokračuje a to od druhého dne, kdy je nový pracovník seznamován s produkty, s procesem a výrobním postupem, dále s pracovními instrukcemi a tzv. standard worky k jednotlivým operacím. Tyto standard worky byly blíže vymezeny v kapitole 3.2. Seznámení provede zkušený procesní inženýr. Dalším krokem útvarové orientace pak bude zařazení pracovníka na oddělené pracoviště, kde bude nový pracovník vedoucím pracovníkem seznámen s přiděleným mentorem, zkušeným pracovníkem (Koubek 2004). Ten seznamuje nového pracovníka s jednotlivými prvky a komponenty jednotlivých produktů, které se na útvaru vyskytují.

V tomto okamžiku dochází k prvnímu průběžnému hodnocení nového pracovníka (Urban 2003) a to přiděleným mentorem, který posuzuje manuální zručnost, rychlost, pohotovost. Mentor je předem na způsob a metodiku vyhodnocení zaškolen (Armstrong 2007). Posuzování není nijak přísné, hodnotí se základní manuální dovednost. Vhodná kritéria pro hodnocení (Pauknerová a kol. 2006) jsou stanovena v souladu s popisem pracovního místa a kvalifikačními požadavky na místo kladenými.

Na začátku druhého týdne je nový pracovník blíže seznámený s pojmy využívanými ve společnosti a vztahujícími se k jeho útvarové jednotce (Koubek 2004). Toto provádí vedoucí pracovník, pracovníka seznamuje

s požadovanými cíli, normami výroby a sledovanými výsledkovými indikátory.

Takto nastaveným a strukturovaným výčtem toku informací, ať na celooorganizační či útvarové úrovni, jak o tom píše Koubek, rychleji společnost dosáhne ztotožnění se pracovníka s cíli, ale i s firemní kulturou. Firemní kultura v neformální úrovni působí na nového pracovníka od počátku a to tak, jak definuje Bělohlávek – na nového pracovníka působí, jak spolu lidé v organizaci jednájí a to i v pozici nadřízenosti a podřízenosti, jaký vztah mají ostatní kolegové k organizaci a produktům, jaké vyznává organizace hodnoty a další (Bělohlávek 1996).

#### - **Zpracování v rámci konkrétního pracovního místa**

Podle Koubka třetí úroveň adaptace je orientace zpracování na konkrétní pracovní místo (Koubek 2004). Montážní dělník je pod dohledem, vedoucím pracovníkem přidělených zkušených montážních dělníků, mentorů, postupně zaučován na jednotlivé výrobní operace na všech montážních oblastech výroby motorů. Toto období trvá od druhého týdne ve dvoutýdenních intervalech na jednotlivých stanovištích až do osmého týdne. Toto postupné přesouvání a zaučování koordinuje vedoucí pracovník. Jak již bylo zmíněno, vedoucí pracovník hraje klíčovou roli v období adaptace nového pracovníka (Armstrong 2007, Bucháčková 2003, Koubek 2004, Pauknerová a kol. 2006).

Po každém druhém týdnu, kdy bude pracovník opouštět osvojenou montážní oblast, dojde vyškolenými mentory k průběžným hodnocením, které komunikuje vedoucí pracovník (Urban 2003) a vedoucí pracovník rozhodne o dalším přesunu pracovníka.

V průběhu celé doby adaptace je nový pracovník vlastně neustále vzděláván a informován (Koubek 2004).

Během desátého a jedenáctého týdne musí být nový pracovník plně fungující a musí zvládat všechny montážní operace. Nejpozději během tohoto období komunikuje vedoucí pracovník personálnímu útvaru, zda nový pracovník pokračuje nebo zda s ním bude rozvázáán pracovní poměr ve zkušební době. Toto rozhodnutí komunikuje vedoucí pracovník také novému pracovníkovi.

Současně se pracovník od počátku tohoto období účastní každotýdenních plánovaných standardizovaných setkání vedení útvaru se všemi pracovníky útvaru, kde jsou prezentovány výsledky za předchozí období a plány na nejbližší období. Součástí těchto setkání jsou i připomínky za strany zaměstnanců, které jsou zde diskutovány. Jedná se o formální způsob předávání informací celé skupině ze strany organizace. Setkání se účastní personální útvar, který zodpovídá dotazy vztahující se k jejich činnosti. Tato formalizovaná setkání přispívají k informovanosti a tím ke stabilizaci pracovníka (Pauknerová a kol. 2006).



## Závěr

Zpracovaný návrh je teoretickým postupem vycházejícím z teoretických vymezení a pro praktické použití by bylo třeba jej rozfázovat na konkrétní časová období, časové horizonty, konkrétní jednotlivá pracovní stanoviště a dále určení zodpovědných osob k jednotlivým aktivitám. To by pak pro praxi byly nutné a nezbytné informace. Sestavením konkrétního praktického návrhu by bylo snazší vymezit detailní plán vzdělávání v odborné rovině pro uvedenou pozici. Ve výše uvedeném návrhu vidím tedy ten nedostatek, že nejsem schopna na argumentované teoretické vymezení blíže popsat detailní plán vzdělávání, který pak v tomto návrhu působí nedokonale.

Adaptační proces je personální činnost a úkolem personální práce je plnit strategii organizace a směřovat organizaci k jejím cílům. Cíle mohou být naplňovány buď efektivně anebo neefektivně. Pokud organizace zvolí cestu standardizovaného adaptačního procesu, sníží riziko neefektivního směřování k cílům a zvýší nejen informovanost svých zaměstnanců, ale i angažovanost, identifikaci s firemní kulturou, oddanost a zvýší pravděpodobnost odhalení skrytých potenciálů využitelných v organizaci.

Na formální úrovni jsou pracovníkovi předány všechny potřebné informace dle předem sestaveného plánu. V rámci pracovní adaptace zvládá pracovník úkoly spojené s pozicí systematictěji, více do hloubky a dostává zpětnou vazbu na své dílčí výkony ve stanovených intervalech. Začlenění do sociálních vztahů je významně spojeno s neformální rovinou adaptace, ovšem zásadní roli zde hraje formální standardizovaný proces, který novému pracovníkovi pomůže překonat počáteční ostych.

Ve své práci a finálním návrhu jsem výše zmíněné principy, věřím, úspěšně, zakomponovala.

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Křehlíková Jana

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Adaptační proces nového zaměstnance v mezinárodní výrobní společnosti

Počet znaků: 71107

Počet příloh: 4

Počet titulů použité odborné literatury: 16

Klíčová slova: adaptace, orientace, pracovník, organizace, personální práce, cíle organizace, hodnoty, mezinárodní společnost, požadavky a popis pozice, návrh adaptačního procesu

Návrh formálního adaptačního procesu pro pozici výrobního montážního dělníka, pracujícího v nadnárodní společnosti. Práce popisuje význam adaptačního procesu a standardizovaného formálního plánu adaptace pracovníka. Dále popisuje propojení s jinými personálními činnostmi a s firemní kulturou. Vlastní návrh adaptačního procesu se pak opírá nejznatelněji o teorie Armstronga, Koubka a Pauknerové a kol.

## **Seznam použité literatury:**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996.

BUCHÁČKOVÁ, P. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. Great Britain. Glaskow. HarperCollinsPublishers, 1994.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006.

REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008.

RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985.

ŠTRACH, P. *Mezinárodní management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009.

#### **Internetové zdroje:**

Počet průmyslových zón. Dostupné z WWW

<http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/prumyslove-zony?navez=&typNuts=4&krajNuts=&okresNuts> [cit. 22.2.2013]

Investoři v průmyslových zónách. Dostupné z WWW

<http://www.czechinvest.org/strategicke-prumyslove-zony-jeou-pripravene-na-vstup-investoru> [cit. 22.2.2013]

Zákoník práce. Pracovní doba a doba odpočinku. Dostupný z WWW

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast4h2.aspx> [cit. 13.3.2013]

Zákoník práce. Práva a povinnosti zaměstnance. Dostupný z WWW

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast5h2.aspx> [cit. 13.3.2013]

Zákoník práce. Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků.

Dostupný z WWW

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast13h2.aspx> [cit. 13.3.2013]

**Interní dokumenty společnosti Kollmorgen:**

1. Směrnice: F 53\_001 Hodnoty a principy společnosti
2. Směrnice: F 54\_001 Cíle společnosti
3. Směrnice: F 62\_002, 2011 Popis pozice: Operátor – montážník na výrobní lince motorů / motors assembly operator

## **Seznam obrázků**

1. Obrázek č. 1 Organizační struktura (s. 34)

## **Seznam příloh**

1. Zákoník práce – Pracovní doba a doba odpočinku § 81, odst. 3 ZP
2. Zákoník práce – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Práva a povinnosti zaměstnance § 106 ZP
3. Zákoník práce – Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků § 301 ZP
4. Popis pracovního místa montážního dělníka u vybrané společnosti

## **Příloha č. 1**

1. Zákoník práce – Pracovní doba a doba odpočinku § 81, odst. 3

### § 81

(3) Zaměstnanec je povinen být na začátku směny na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení směny.



## Příloha č. 2

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Práva a povinnosti zaměstnance

§ 106 ZP

### §106

(1) Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o rizicích jeho práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením; informace musí být pro zaměstnance srozumitelná.

(2) Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a závažným způsobem ohrožuje jeho život nebo zdraví, popřípadě život nebo zdraví jiných fyzických osob; takové odmítnutí není možné posuzovat jako nesplnění povinnosti zaměstnance.

(3) Zaměstnanec má právo a povinnost podílet se na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, a to zejména uplatňováním stanovených a zaměstnavatelem přijatých opatření a svou účastí na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

(4) Každý zaměstnanec je povinen dbát podle svých možností o svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci. Znalost základních povinností vyplývajících z právních a ostatních předpisů a požadavků zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů zaměstnance. Zaměstnanec je povinen

a) účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na bezpečnost a ochranu zdraví při práci včetně ověření svých znalostí,

b) podrobit se preventivním prohlídkám, vyšetřením nebo očkováním stanoveným zvláštními právními předpisy<sup>32)</sup>,

c) dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s nimiž byl řádně seznámen, a řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele,

d) dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní

prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit a nevyřazovat z provozu,

e) nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky<sup>35)</sup> na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a v jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci. Zákaz požívání alkoholických nápojů se nevztahuje na zaměstnance, kteří pracují v nepříznivých mikroklimatických podmínkách, pokud požívají pivo se sníženým obsahem alkoholu, a na zaměstnance, u nichž požívání těchto nápojů je součástí plnění pracovních úkolů nebo je s plněním těchto úkolů obvykle spojeno,

f) oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci nedostatky a závady na pracovišti, které ohrožují nebo by bezprostředně a závažným způsobem mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců při práci, zejména hrozící vznik mimořádné události nebo nedostatky organizačních opatření, závady nebo poruchy technických zařízení a ochranných systémů určených k jejich zamezení,

g) s ohledem na druh jím vykonávané práce se podle svých možností podílet na odstraňování nedostatků zjištěných při kontrolách orgánů, kterým přísluší výkon kontroly podle zvláštních právních předpisů<sup>36)</sup>,

h) bezodkladně oznamovat svému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí, a pracovní úraz jiného zaměstnance, popřípadě úraz jiné fyzické osoby, jehož byl svědkem, a spolupracovat při objasňování jeho příčin,

i) podrobit se na pokyn oprávněného vedoucího zaměstnance písemně určeného zaměstnavatelem zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek

### **Příloha č. 3**

#### **Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků § 301 ZP**

##### **§301**

Zaměstnanci jsou povinni

- a) pracovat řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených, vydané v souladu s právními předpisy a spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- b) využívat pracovní dobu a výrobní prostředky k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně a včas pracovní úkoly,
- c) dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, pokud s nimi byli řádně seznámeni,
- d) řádně hospodařit s prostředky svěřenými jim zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.

#### **Příloha č. 4**

Popis pracovního místa montážního dělníka u vybrané společnosti

- **Název pozice:** *Operátor – montážník na výrobní lince motorů / motors assembly operator*
- **Útvar:** *výroba výrobní jednotky motorů / motors unit production*
- **Jméno držitele pozice:** **Osobní číslo:**
- **Pozice je podřízena pozici:** *viz Orgchart – viz Organizační struktura*
- **Pozice je nadřizena pozici:** *viz Orgchart – viz Organizační struktura*

#### **Účel zřízení pozice:**

*Provádění operací spojených s výrobou a kompletací motorů ve výrobní jednotce motorů za účelem splnění požadavků zákazníka*

#### **Výčet činností a zodpovědností:**

- *provádí operaci na pracovišti, kam je přidělen; při práci se řídí detailními pokyny (pracovní pokyny, montážní návodky, údaje na technickém výkrese, kusovník)*
- *po provedení operace proměří zadané parametry dle výkresové dokumentace; naměřené hodnoty zaznamená do listu motoru*
- *provedenou operaci označí razítkem listu motoru, který pošle na další operaci spolu s polotovarem*
- *polotovar předá na určené místo pro následující operaci*
- *v případě výskytu neshodného výrobku ho uloží ho na místo vyčleněné pro neshodné výrobky*
- *průběžně kontroluje kalibrační lhůtu používaných měřidel; veškerá poškozená či zjevně neshodná měřidla předává směnovému mistrovi*
- *v případě nutnosti konzultuje eventuální shodnost či neshodnost výrobků s mistrem či s příslušným technologem*
- *další ostatní materiál nutný k provedení své operace odebírá z k tomu určených míst*
- *používá předepsané pracovní a ochranné pomůcky*
- *dodržuje pracovní kázeň*
- *dodržuje zásady bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a požární prevence*

- udržuje pořádek a čistotu na pracovišti
- zpravidla provádí operaci montování a kompletace motorů ve směně, na kterou je přidělena dle harmonogramu směn
- v případě potřeby zastupuje jiné operátory – montážníky ve výrobní jednotce výroby motorů

**Kvalifikační požadavky na držitele pozice:**

Formální vzdělání: vyučen v oboru elektro nebo strojního zaměření popř. rekvalifikován na pozici montážníka motorů; držitel musí být fyzicky zdatný

Znalosti: teorie pohonných jednotek v rozsahu jeho působnosti; znalost systému řízení společnosti a znalost produktu v rozsahu jeho působnosti; znalost zákoníku práce v rozsahu jeho působnosti; znalost zásad systému 5S nebo TPM; vazačský a jeřábnický průkaz

Dovednosti: manuální zručnost, organizační dovednost, rychlost a přesnost, systematičnost

Zkušenosti: ideálně alespoň 1 rok v podobném výrobním závodě s mezinárodní majetkovou účastí; prověřená pracovní zkušenost, že fyzicky i psychicky zvládne celou směnu pracovat ve stoje u montážní linky

Postoje: trpělivost, zápal a nadšení pro systematické dodržování pořádku a čistoty na pracovišti; vysoká míra přizpůsobivosti čteným změnám, vysoká úroveň flexibility a adaptability; nejen ochota, ale i rychlé zvládnutí učít se novým věcem ve velkém objemu v nepoznaném prostředí a každodenně s plným nasazením po poměrně dlouhou dobu; odolnost vůči stresu, vytrvalost, ctížádostivost; smysl pro týmovou práci, ale i vysoká míra samostatnosti; zdravý selský úsudek

(Kollmorgen, směrnice F 62\_002, 2011)