

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Fischerová

Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců v podniku

Řízení letového provozu ČR, s.p.

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART TIME STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Lucie Fischerová

**The Adaptation and Integration of Newly Hired Employees
in a Company Air Navigatic Services of the Czech Republic**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lucie Fischerová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Kataríně Krpákové Krelové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku adaptace nových zaměstnanců. Teoretická část čerpá z odborné literatury. Vymezuje pojmy personálních činností souvisejících s procesem orientace pracovníků, oblasti, fáze, metody adaptace a význam správně nastaveného adaptačního procesu. Praktická část analyzuje tento proces v konkrétním podniku pomocí dotazníkového šetření. V závěru práce je navržena optimalizace adaptačního procesu na základě teoretických poznatků a výsledků průzkumu.

Klíčová slova

Adaptační plán, adaptační proces, noví zaměstnanci, personální činnosti, psychologická smlouva

Annotation

The bachelor's thesis focuses on the adaptation of new employees. Based on professional literature, the theoretical part establishes the terms of personnel activities related to the process of employee orientation and the areas, phases and methods of adaptation as well as the importance of a correctly set-up adaptation process. The practical part analyses this process at a specific company through a questionnaire survey. In conclusion, the thesis proposes an optimal adaptation process based on the theoretical findings and the results of the survey.

Keywords

Adaptation plan, adaptation process, new employees, personnel activities, psychological contract

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 Personální činnost	12
1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
1.1.2 Personální plánování.....	13
1.1.3 Získávání pracovníků a výběr pracovníků.....	15
1.1.4 Přijímání pracovníků.....	18
2 ADAPTACE	20
2.1 Cíl adaptace	22
2.2 Oblasti adaptace	22
2.3 Fáze adaptace	23
2.3.1 Adaptační programy	24
2.3.2 Období orientace a časový plán	24
2.3.3 Časový plán adaptace.....	27
2.4 Metody adaptace na pracovišti.....	28
2.5 Psychologická smlouva.....	30
2.6 Rozpis pokroků v průběhu adaptace	31
2.7 Vyhodnocení adaptačního procesu	33
PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 ADAPTAČNÍ PROCES V PODNIKU	
ŘÍZENÍ LETOVÉHO PROVOZU, S.P.....	35
3.1 Historie podniku.....	35
3.2 Orientace nových zaměstnanců.....	37
Program orientace	37
4 KONCEPCE DIAGNOSTICKÉHO VÝZKUMU	39
4.1 Výzkumné otázky.....	39
4.2 Výzkumné předpoklady	39
4.3 Respondenti výzkumu	39
4.4 Metodika diagnostického výzkumu	40

5	VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	41
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	41
5.2	Výsledky řízeného rozhovoru	50
5.3	Ověření výzkumných předpokladů	51
5.4	Zhodnocení současného stavu adaptačního procesu	53
6	NÁVRH OPTIMALIZACE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	55
6.1	Adaptační plán pro zaměstnance.....	55
6.2	Závěrečné zhodnocení adaptačního procesu	59
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	65
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Úspěch organizace je nejen ve správném použití finančních, materiálních, ale především lidských zdrojů. Pracovní síla je nejcennějším přínosem pro celou organizaci. Bez ní by nefungovaly další zdroje a nebylo by možné dosáhnout plánovaných cílů, konkurenceschopnosti, rychle se přizpůsobovat změnám. Proto je nutné investovat do zaměstnanců, a to nejen do jejich vzdělání, ale i do procesu adaptace. Odchodem pracovníka ztrácí organizace důležité informace, znalosti a dovednosti a jedná se i o velkou ztrátu finančních nákladů. Celý proces se prodraží hledáním nového zaměstnance. Proto je důležité zaměřit se již na získávání a výběr pracovníků i na celý adaptační proces. Adaptace je v některých organizacích opomíjená. To vyústí v nespokojenost nového zaměstnance. Nemůže správně vykonávat svoji práci, nezapadá do pracovního kolektivu, nedostává potřebné informace. S největší pravděpodobností nový pracovník organizaci velmi brzy opustí.

Pro nové zaměstnance je začlenění se v pracovním kolektivu a do pracovního procesu velmi stresující. Organizace by pro každého nově příchozího pracovníka měla vytvořit osobní adaptační plán, který by měla přizpůsobit pracovnímu místu, dovednostem, znalostem a zkušenostem zaměstnance. Je dobré každému nováčkovi přidělit školitele, který mu pomůže jak s pracovní, tak i se sociální adaptací. Je nutné, aby se pracovník co nejdříve zaškolil, orientoval se v organizaci a sžil se se svými spolupracovníky.

Bakalářská práce se zaměřuje na adaptační proces nových pracovníků v podniku Řízení letového provozu ČR, s.p. V tomto podniku se autorka již zabývala problémem získávání a výběru pracovníků. Adaptace a integrace nových pracovníků je dalším procesem v personálních činnostech.

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný adaptační proces v tomto podniku, zhodnotit ho a předložit návrh na jeho další zlepšení. Pomocí konkrétních návrhů by podnik mohl přispět ke zvýšení adaptability pracovníků. K analýze bylo použito dotazníkové šetření mezi pracovníky uvedeného podniku a řízený pohovor s vedoucím pracovníkem.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část je rozvržena do dvou kapitol. První je věnována vymezení charakteristik personálních činností souvisejících s procesem adaptace dle použití poznatků z odborné literatury.

Druhá kapitola je již zaměřena na proces adaptace. Seznamuje se základními pojmy týkajícími se adaptace, dále autorka popisuje adaptační programy, období orientace, časový plán. Další podkapitoly jsou věnovány metodám adaptace na pracovišti, psychologické smlouvě a závěr je vyhrazen hodnocení celého adaptačního procesu dle odborných zdrojů.

V úvodu praktické části je seznámení s podnikem Řízení letového provozu s.p., popis současného adaptačního procesu. Dále tato část obsahuje koncepci diagnostického výzkumu, interpretaci výsledku dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. V závěru této práce je navržena optimalizace adaptačního procesu včetně adaptačního plánu a další doporučení, která by mohla vést ke zlepšení nynějšího stavu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pokud má podnik správně fungovat a plnit stanovené cíle, je potřeba správně využívat finanční, materiální, informační a především lidské zdroje. Lidský kapitál je pro organizaci nejdůležitější deviza a zároveň také velmi často patří k nejdražším. Lidský kapitál představuje kombinaci inteligence, zkušenosti a dovednosti lidí. Lidské zdroje jsou motorem pro ostatní zdroje a určují jejich další užití. Mají klíčový význam pro plnění daných cílů celé organizace. Proto je zásadní, aby každý podnik dbal o kvalitu pracovníků. Je nutné vždy s předstihem plánovat lidský kapitál, aby organizace měla potřebné pracovní síly v současnosti, ale zejména v budoucnu.

(Koubek, 2007, s. 13)

Amstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti související s řízením nejen lidských zdrojů a lidského kapitálu, ale i řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovních výkonů, odměňování, vzdělávání, ...

Cílem je dle Kociánové (2010, s. 9) využívat co nejlépe lidského potenciálu a vložených investic do něj k dosahování strategických cílů organizace a zároveň vytvářet vhodné podmínky ke spokojenosti zaměstnanců s provedenou prací, jejich motivaci k rozvoji a ztotožněním se s cíli organizace.

Personalistika se začala vyvíjet přibližně na počátku 20. století. První etapou byla **personální práce**. Jednalo se spíše o pasivní činnost, službu pro potřebu řízení firmy, kde se vykonávala pouze administrativní práce související se zaměstnáváním lidí a vedení evidence ohledně pracovníků. Druhá etapa se nazývala **personální řízení**. Práce se již profesionalizovala. Ve velkých podnicích vznikaly personální útvary, které měly již větší pravomoc a odpovědnost. Zde se již personalisté specializovali na jednotlivé dílčí práce jako například výběr, hodnocení, vzdělávání. **Řízení lidských**

zdrojů je třetí etapou. Změna byla podnícena změnou podnikání na světových trzích. Došlo k rozvoji nových technologií, větší konkurenci a k transformaci přístupu organizace k vedení a řízení zaměstnanců. Lidé se stávají pro podnik nejdůležitějším zdrojem k dosahování cílů. Rozvíjejí se i jednotlivé personální činnosti v rámci vývoje a používají se v nich nové metody, například metoda assessment centre. Personalisté se stávají více konzultanty, specialisté a personální práce je často outsourcovaná jinými společnostmi.

(Šikýř, 2012, s. 29-30)

1.1 Personální činnost

Dvořáková (2012, s. 20) popisuje personální činnost jako aktivitu vykonávanou personálním útvarem „*k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně správní činnosti vyplývající z pracovně právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.*“

Personální činnosti pomáhají organizaci zabezpečit dostatek schopných a správně motivovaných pracovníků, kteří přispějí k dosažení strategických cílů organizace.

Tato kapitola je zaměřena na personální činnosti, které předcházejí procesu adaptace.

1.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Personálnímu plánování předchází vytváření a analýza pracovního místa.

Vytváření pracovních míst je proces, kdy se definují konkrétní pracovní úkoly pracovníka a ty se pak seskupují do základních prvků organizační struktury.

Dle Koubka (2007, s. 43) **analýza pracovních míst** poskytuje informace o práci na pracovním místě a vytváří tak i představu o pracovníkovi, který bude činnost vykonávat. Jedná se o proces, který zaznamenává, zajišťuje, analyzuje, uchovává informace o metodách, úkolech, odpovědnostech souvisejících s pracovním místem.

„Analýza pracovního místa je proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce (pracovní činnosti).“ (Řezníček, 2009, s. 4) Úkolem analýzy pracovních míst je zpracování informací, které jsou později použity k popisu pracovního místa a také k upřesnění požadavků na zaměstnance, který by měl na daném místě pracovat.

Dle Kociánové (2007, s. 42) **analýza pracovních míst a popis pracovního místa** jsou pro organizaci důležité zejména proto, že přinášejí informace, které lze využít:

- při plánování budoucích potřebných lidských zdrojů,
- mají vliv na výběr vhodných uchazečů na analyzované pracovní pozice,
- zaměstnancům poskytují informace o jejich povinnostech, právech, odpovědnosti a pravomocích,
- poukazují na skutečnost další potřeby vzdělávání pracovníků,
- slouží jako podklad k vytvoření profesního rozvoje,
- při hodnocení práce, ...

Pracovním místem je dle Šikýře (2014, s. 87) základní organizační jednotka, kde uskutečňuje pracovní činnost zaměstnanec a je vymezena konkrétními pracovními úkoly.

Popis pracovního místa zahrnuje základní informace o všech nezbytných úkonech, úkolech, dovednostech, technických požadavcích, odpovědnostech a pravomocích, pracovních podmínkách, zařazení pracovního místa v organizační struktuře včetně určení vztahů nadřazenosti a podřazenosti.

S profilem pracovního místa souvisí i **kvalifikační profil pracovníka**. Jaké potřebné specifické nároky by měl zaměstnanec splňovat, tj. dosažené vzdělání, odborné a jazykové předpoklady, délka praxe, fyzické předpoklady, ...

1.1.2 Personální plánování

Slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá její vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, která směřují k současnému zajištění úkolů v organizaci adekvátní pracovní silou. Usiluje o to, aby organizace měla nejen v současné době, ale především

v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými dovednostmi, znalostmi, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizační struktury, správně motivované, flexibilní, a to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady.

U personálního plánování v organizaci je nutné dle Kociánové (2010, s. 75) vycházet z předvídání, prognóz. Jde o prognózu potřeby pracovních sil a prognózu zdrojů pracovních sil. K **prognóze pracovních sil** jsou potřeba informace, které se týkají výrobní orientace, změn trhu, nového vývoje technologií, změn věkové struktury, mobility pracovníků. Naopak **prognóza zdrojů pracovních sil** se týká informací o možnosti úspor pracovníků, profesní struktuře a potencialu lidských zdrojů, přihlíží i k situaci na trhu práce a k hodnotové orientaci lidí.

Personální plánování dělí Koubek (2007, s. 96) do tří oblastí:

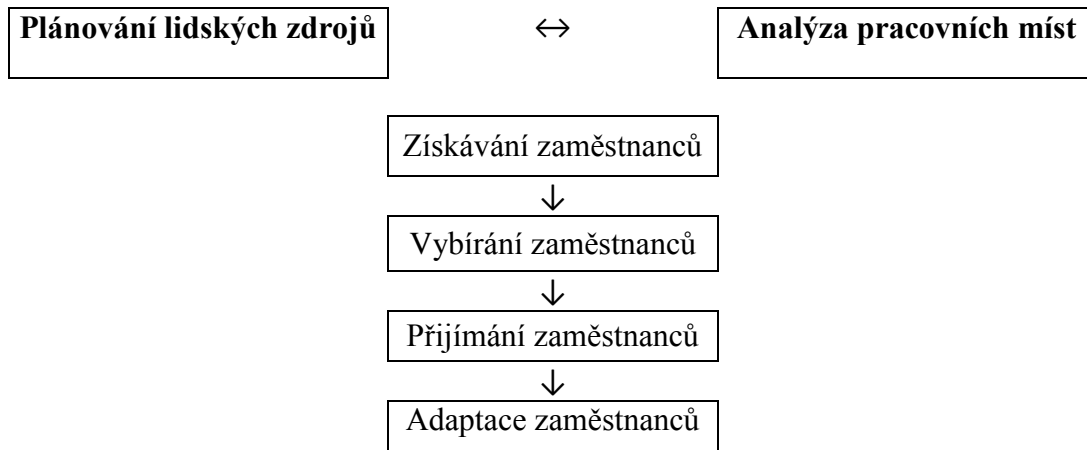
- **plánování potřeby pracovníků** (plánování pracovních míst),
- **plánování pokrytí potřeby pracovníků** (plánování zdrojů pracovníků),
- **plánování rozvoje jednotlivých pracovníků** (zabezpečení pracovníků s potřebnými znalostmi).

K odhadům potřeb budoucích pracovníků se používají metody intuitivní (delfská, kaskádová, manažerských odhadů, odborné předpovědi) a kvantitativní (založená na analýze vývojových trendů, na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků).

Cílem personálního plánování je získat a udržet si takové počty pracovníků s konkrétními dovednostmi, znalostmi, schopnostmi, které organizace potřebuje, předcházet problémům s nedostatkem či přebytkem lidí, zlepšovat využití pracovníků, snižovat potřebu získávání lidských zdrojů z vnějších zdrojů pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků.

Tabulka č. 1 ukazuje postup dle Šikýře (2014, s. 97) při obsazování volných pracovních míst.

Tabulka č. 1: Obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Šikýř (2014, s. 97)

1.1.3 Získávání pracovníků a výběr pracovníků

Získávání pracovníků navazuje na personální plánování, je etapou personální práce, která se realizuje v období, kdy je potřeba obsadit volná pracovní místa.

Definice dle Koubka (2007, s. 126): „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“

Dvořáková (2007, s. 133) popisuje získávání „jako činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“. Získávání by mělo oslovit vhodné uchazeče, kteří splňují požadavky volného pracovního místa (je potřeba vycházet z popisu pracovního místa a kvalifikačního profilu).

Vnitřní vlivy, které se týkají pracovního místa, jsou například povaha práce, jaké postavení má volné pracovní místo v organizaci, vyhovující pracovní doba, požadavky a povinnosti kladené na zaměstnance, odpovídající pracovní prostředí. Patří sem i podmínky, které souvisejí s organizací - úspěšnost, význam, pověst, umístění, velikost firmy, užívaná technologie v podniku, příznivé vztahy na pracovišti, péče o pracovníky.

Mezi nejzávažnější **vnější vlivy** patří zejména situace na současném trhu práce, ekonomické podmínky související s cyklickým vývojem národního hospodářství, kolísavý vývoj demografických podmínek, technologické podmínky, sociální podmínky, které souvisejí s hodnotovou orientací lidí, politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2007, s. 128-129)

Jakým způsobem bude organizace získávat zaměstnance na volné pracovní pozice, záleží na charakteru práce, trhu práce a významnou roli může mít cíl a strategický záměr celé organizace. Volná pracovní místa se obsazují z vnitřních zdrojů nebo vnějších zdrojů. Pro organizaci je výhodnější obsazovat neobsazené pracovní pozice z vlastních zdrojů. Lépe získá informace o zaměstnanci, který má vhodné znalosti a dovednosti k vykonávání práce na volné pracovní pozici.

(Kociánová, 2010, s. 82-83)

Koubek (2007, s. 129-130) vysvětluje **vnitřní lidské zdroje** jako:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technických změn,
- zaměstnanci, kteří mohou vykonávat složitější a zodpovědnější práci, protože získali nové dovednosti nebo znalosti,
- zaměstnanci, kteří ukončili nějakou činnost, která souvisí s jinými organizačními změnami,
- zaměstnanci, kteří jsou účelně využiti na současné pracovní pozici, ale z nějakých důvodů by rádi přešli na volné pracovní místo.

U **vnitřních zdrojů** se nejčastěji používá jako **metoda získávání** pracovníků inzerce na intranetu, vývěsce nebo nástěnky, doporučení současného pracovníka nebo oslovení vhodného zaměstnance v rámci organizace.

Nelze-li pokrýt volné pracovní místo z vlastních zdrojů, je nutné se zaměřit na vnější zdroje. Výhodou je širší možnost výběru, nový pracovník mívá větší pracovní nasazení a také se stává zdrojem nových informací. Mezi nevýhody patří vyšší finanční náklady spojené s procesem získávání pracovníků, časové zdržení při obsazování volného pracovního místa, často noví zaměstnanci mají vyšší požadavky na mzdu/plat, další nevýhodou může být blokování postupu vlastních zaměstnanců, více času na adaptaci, mohou vzniknout problémy se současnými zaměstnanci organizace.

Kociánová (2010, s. 84) uvádí, že mezi **vnější lidské zdroje** patří:

- volné pracovní zdroje na trhu práce (registrovaní uchazeči na úřadu práce),
- studenti po ukončení škol nebo jiných vzdělávacích institucí připravujících mladé lidi na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří by rádi pracovali u nového zaměstnavatele nebo je oslovila nabídka volné pracovní pozice v naší organizaci,
- **další zdroje**, například důchodci, studenti, kteří mohou pracovat dle specifických podmínek, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníci.

Mezi **metody při získávání** uchazečů z **vnějších zdrojů** patří inzerování na internetu, inzerce v médiích, inzerování na úřední desce, místní vývěsce, nástěnce, použití personálních agentur, spolupráce s úřady, s vzdělávacími institucemi, doporučení stávajícího zaměstnance, přímé oslovení potenciálního uchazeče, veletrh práce či se uchazeči nabízejí sami.

Definice **výběru pracovníků** dle Koubka (2007, s. 166) říká, že *„úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině ...“*

Na procesu výběru se u většiny případů podílejí personalisté, bezprostředně nadřízení pracovníci, při některém výběru jsou přizváni i externí pracovníci, specialisté nebo zástupce vrcholového managementu. Je nutné získat dostatek informací o uchazeči, jeho představě či motivaci. Zda bude výběrový proces úspěšný, ovlivňuje i počet uchazečů. Větší množství nám dává možnost lepšího výběru. Záleží i na charakteru dané pozice, zda je příznivá situace na trhu práce, jak pospícháme na obsazení místa. Nemělo by se zapomínat, že výběrový proces je oboustranná záležitost.

K výběru pracovníků lze použít řadu **metod**, ale žádná nezaručí spolehlivě úspěšnost výběru nejvhodnějšího uchazeče. Nejčastěji použité (Šikýř, 2012, s. 102-105):

- nejoblíbenější metodou je posuzování životopisu,
- motivačním dopisem by měl uchazeč vyjádřit zájem o pracovní pozici v dané firmě,
- dotazníky osobní nebo firemní doplňují základní data uvedená v životopisu,

- mezi další metody patří reference a pracovní posudky z předchozích zaměstnání,
- lékařské vyšetření je vyžadováno pro předvýběr u pracovních pozic, kde lékařské vyšetření vyžadují předpisy,
- výběrový pohovor je jednou z nejpoužívanějších, nejvhodnější a zároveň klíčovou metodou výběru pracovníků. Cílem je získat hlubší a dodatečné informace o uchazeči, které ověřují a doplňují údaje v životopisu, dotazníku, či je potřeba některé informace dovysvětlit,
- testy pracovních schopností, osobnosti, inteligence,
- metoda assessment centre umožňuje celkově posoudit osobnost uchazeče i pracovní výkon.

Výběr nejvhodnějšího uchazeče lze provést různými metodami. Je nejlépe tyto metody kombinovat. Zaměstnanec by měl být vybrán pouze na základě svých znalostí, schopností a předpokladů, že bude vykonávat spolehlivě všechny činnosti na daném místě.

Výběrová komise nebo personální pracovník či vedoucí pracovník porovná informace z různých metod výběrového procesu a rozhodne o přijetí či odmítnutí jednotlivých uchazečů. Uchazeči, který nejlépe splňuje požadavky daného místa, je nabídnut pracovní poměr. Konečné rozhodnutí závisí vždy na uchazeči, zda nabídku přijme či ne. Pokud ji akceptuje, následují formální procedury, které souvisejí s uzavřením pracovněprávního vztahu a přijetím nového pracovníka.

1.1.4 Přijímání pracovníků

Koubek (2007, s. 189) popisuje přijímání pracovníků jako řadu procedur, které se uplatňují poté, co vybraný uchazeč přijme pracovní nabídku v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Jedná se o činnosti, které zahrnují právní a administrativní náležitosti.

Při přijímání nového pracovníka se uplatňují dvě základní hlediska:

- **pracovně-právní**, tj. pracovní smlouva, pracovní řád, organizační řád
- **psychologicko-vztahové**, tj. psychologická smlouva.

Nejpodstatnější částí tohoto procesu je vypracování a podepsání pracovní smlouvy mezi organizací a zaměstnancem. Jedná se o dvoustrannou záležitost. Dle zákoníku práce musí být pracovní smlouva uzavřena písemně a musí obsahovat druh práce, na který je zaměstnanec přijímán, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání. Podepsaná smlouva je zařazena do personální evidence, to znamená pořízení osobní karty, která obsahuje nezbytné údaje o zaměstnanci, pořízení mzdového listu, dále je to list o důchodovém zabezpečení, pokud je třeba, vystavení zaměstnaneckého průkazu. Kromě těchto nezbytných úkonů je třeba převzít zápočtový list z předchozího zaměstnání nového pracovníka, podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Další nezbytnou záležitostí je seznámit zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru, zároveň by měl být informován o všeobecných a podnikových vnitřních předpisech týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Nadřízený pracovník by měl nového zaměstnance seznámit s ostatními pracovníky daného oddělení, především s jeho kolegy. Pokud je pracovníkovi přidělen zkušený pracovník, instruktor nebo školitel, pak i s těmito osobami. Dále ho informovat o sociálně-hygienických podmínkách, to znamená, kde se nacházejí toalety, sprchy, šatny, stravování, ... Na závěr je nový zaměstnanec zaveden na své pracovní místo. Zde mu je přiděleno nezbytné zařízení potřebné pro pracovní výkon. Pracovní prostředí by mělo vhodně uzpůsobené. Poté jsou pracovníkovi zadány první pracovní úkoly.

2 ADAPTACE

Všeobecně je adaptace proces, kdy se jedinec přizpůsobuje vnějším podmínkám a dalším faktorům. Tuto schopnost máme všichni a je nezbytnou podmínkou pro přežití.

Dle Vajnara (2007, s. 93) je **adaptace** v pracovním prostředí proces, při kterém se pracovník začleňuje do pracovního kolektivu a vyrovnává se s požadavky nových pracovních úkolů. Jedná se o závěr výběrového řízení a začátek pracovního procesu. Je to přizpůsobení se pracovnímu, ale i sociálnímu prostředí firmy. Proces adaptace se nemusí týkat pouze nových pracovníků, ale i zaměstnance převedeného na jinou pracovní pozici.

Adaptabilita lidí (schopnost přizpůsobit se prostředí) je rozdílná, protože jednotlivci mají odlišné předpoklady zvládnout různé změny. Závisí to na osobních předpokladech, sociálních podmínkách, ale i na sociálních potřebách, jako je pracovní uspokojení, sounáležitost, pocit úcty atd.

Adaptace na pracovní místo znamená vyrovnání se pracovníka s prací a vlivy okolí, závisí na jeho pracovních zkušenostech, profesní úrovni, jeho očekávání a chuti se učit něco nového. (Kociánová, 2010, s. 130)

Dvořáková (2007, s. 143) používá pojem **řízená adaptace**, znamená systematickou adaptaci a formálně začlenění nového pracovníka, popřípadě externího spolupracovníka, do systému celé organizace. Týká se kultury, sociálního a pracovního řádu. Cílem této adaptace je především snížení nákladů na fluktuaci pracovníků, snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti. Barták (2004, s. 112) ještě k tomu přidává, že řízený proces postupuje od seznámení s organizací, útvary, spolupracovníky, pracovištěm, pracovními a sociálními podmínkami až po systematické rozvíjení pracovních činností. Jedná se o proces kontrolovaný, nasměrovaný a ovlivňovaný.

Vajner (2007, s. 93) rozděluje adaptace například:

Pro pracovníka:

- rozvojová (učí se nové věci),

- motivační (získává příznivý vztah k podniku),
- sociální (seznamuje se s ostatními pracovníky),
- informační (systematicky dostává důležité informace potřebné ke své práci),
- kontrolní (kontrola výkonu).

Pro firmu:

- zajištění plné pracovní výkonnosti,
- zpětná vazba v procesu výběru pracovníka,
- rozvinutí výkonnosti pracovníka,
- zlepšení image organizace,
- snižování nákladů s odchody nově přijatých zaměstnanců,
- zlepšení komunikace a objasňování psychologické smlouvy.

Koubek (2007, s. 192) uvádí, že adaptace probíhá formálně i neformálně. U formálního procesu jde o předem plánovaný, systematický proces většinou bezprostředním nadřízeným za pomoci personálního útvaru. Nejlépe pokud je písemně zpracovaná. Neformální proces je spontánní proces zabezpečený spolupracovníky, má velký význam pro začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu (mnohdy je efektivnější).

Urban (2011, s. 168) se k adaptaci vyjadřuje tak, že se jedná o přivyknutí novým pracovním úkolům a odborné zapracování.

Adaptace zahrnuje:

- **pracovní adaptaci** – osvojení si nových pracovních návyků, zorientování se v pracovním prostředí, je třeba naučit se specifika pracovního místa, porozumět fungování podniku jako celku,
- **sociální adaptaci** – jde o proces, kdy se pracovník začleňuje do struktury vztahů v rámci pracovní skupiny a sociálního prostředí.

Oba druhy adaptace se vzájemně prolínají. Jedná se o souběžný proces začleňování zaměstnance do systému firemního života a přizpůsobování se tomuto systému.

Pro stabilitu pracovníka, jeho správnou pracovní výkonnost, spokojenost je nutné zvládnout oba typy adaptace.

2.1 Cíl adaptace

Hlavním smyslem adaptace je co nejrychleji zařadit pracovníka do pracovního procesu, měl by si osvojit specifické znalosti, potřebné dovednosti, orientovat se v organizačním uspořádání podniku a ztotožnit se s cíli organizace.

Cílem adaptace je:

- vytvořit co nejrychleji příznivý postoj a vztah k podniku,
- zajistit soulad mezi dosavadními odbornými znalostmi, praktickými dovednostmi se specifickými podmínkami daného pracovního místa,
- zajistit co nejrychleji plnou pracovní výkonnost,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zabránit případné demotivaci plynoucí z nedostatku informací,
- zvýšit pracovní spokojenost,
- důležité je i objasňování psychologické smlouvy,
- seznámení se s kulturou firmy.

Pro organizaci má i značný vzdělávací aspekt. Jde o jakési formování pracovních dovedností nového pracovníka tak, aby vyhovoval požadavkům pracovního místa a organizaci. Jedná se o odborné informace, technologické či pracovní postupy atd.

Než je zahájen proces přijetí nového zaměstnance, je potřeba předem udělat řadu činností a rozhodnutí, která jsou součástí personální práce a souvisí s procesem adaptace.

2.2 Oblasti adaptace

Koubek (2007, s. 193-194) se zaměřuje se na tři oblasti adaptace u nových zaměstnanců:

- **celopodnikovou:** je zaměřená na obecné a společné informace pro všechny pracovníky podniku, bývá všeobecná, nezávislá na charakteru budoucí pracovní činnosti,

- **útvárovou** popřípadě skupinovou nebo týmovou: týká se určitého organizačního útvaru nebo oddělení, do kterého patří příslušná obsazovaná pracovní pozice. Je zaměřená na specifika práce v tomto útvaru a bývá jednotná pro všechna pracovní místa v konkrétním oddělení,
- na **konkrétní pracovní místo**: je již zcela zaměřená na charakter a obsah práce konkrétního pracovního místa.

Často bývá spojována a probíhá pak současně adaptace zaměřená na oddělení/útvár a na pracovní místo.

Amstrong (2007, s. 398) uvádí, že u celopodnikové adaptace by neměly být použity pouze tištěné materiály. Ústně by měly být probrány základní informace, aby měl nový zaměstnanec možnost se zeptat na nejasnosti. Tuto část provádějí nejčastěji personalisté. U útvárové adaptace doporučuje uvedení vedoucím útvaru. Cílem by měl být pocit bezpečí, zvýšení zainteresovanosti pracovníků a poskytnutí základních informací o pracovních podmínkách, možnostech vzdělávání a profesního rozvoje.

2.3 Fáze adaptace

Dle Váchala (2013, s. 304-305) je každý proces adaptace charakterizován čtyřmi fázemi:

- první přípravná fáze je období před změnami podmínek jak životních, tak i pracovních. Jedná se o určitou nespokojenost. Impulzem může být nesoulad na pracovišti, přihlášení do výběrového řízení, ...
- druhou nazýváme globální orientací, ta je uskutečňována na začátku působení nových podmínek, například na novém pracovním místě,
- třetí uvědomělá orientace je v době, kdy si pracovník již vytváří vztah k novým změnám a využívá svých možností k překonání těchto změn,
- poslední fází je přizpůsobení se novým změnám.

Kociánová (2010, s. 132) doporučuje rozdělit adaptační fáze na tři části:

- přednástupní – týká se rozhodnutí uchazeče, zda přijme pracovní nabídku,
- nástupní – nástup nového zaměstnance, porovnávání očekávání zaměstnance i organizace, začátek adaptačního procesu,
- integrační – začlenění sociální i odborné.

2.3.1 Adaptační programy

„Jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci.“ Kociánová (2010, s. 133)

Dle Dvořákové (2012, s. 162) je adaptační program nástrojem, který umožňuje urychlit proces začlenění a zapracování nového pracovníka. Důvodem je vytvořit potřebnou vazbu s organizací, potřebu se angažovat. Základem programů může být setkání nových pracovníků; informační materiály, orientační brožury, letáky; materiály s instrukcemi o adaptačním procesu pro nadřízené, školitele; služební cesty, zapojení nových zaměstnanců do vzdělávacích programů. Je možné vytvořit pro nového pracovníka takzvaný **orientační balíček**. Výhodou je, že zaměstnanec není přehlcen informacemi. Balíček většinou obsahuje všeobecné informace týkající se organizace, útvarů, oddělení a konkrétního pracovního místa. Dále může zahrnovat i sdělení o zaměstnaneckých výhodách, péči o zaměstnance, vnitřní předpisy, informace o školeních, zásady firemní kultury, rady jak zvládnout mimořádné situace atd.

Cílem adaptačního programu je správně formovat nového pracovníka, jeho dovednosti, znalosti tak, aby vyhovoval požadavkům pracovního místa a organizace.

2.3.2 Období orientace a časový plán

Koubek (2007, s. 199) upozorňuje, že pracovník má problém zorientovat se ve všech podaných informacích během velmi krátké doby. Doporučuje, aby informace byly

podávány po částech a v ucelených celcích. Písemná i ústní forma by se měly vzájemně doplňovat.

Dvořáková (2012, s. 163) se orientací zabývá z pohledu personalistů a vedoucích pracovníků. **Personalisté** předávají většinou všeobecné informace, vedoucí pracovníci by měli být školeni o adaptačních programech v organizaci. Personální útvar zprostředkovává úvodní školení a zpravidla předává informační příručky novému zaměstnanci. Tyto materiály většinou seznamují s obecnými informacemi o organizaci, strukturou organizace, s pracovními podmínkami, s informacemi o odměňování a zaměstnaneckých benefitech, možnosti vzdělávání, rozvoje a postupů, ...

Bezprostřední nadřízený seznamuje zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, odpovědností, pravomocí, pracovními činnostmi a úkoly, podmínkami a předpisy o bezpečnosti práce, pokud tak neučinil personalista. Dále nového pracovníka seznámí se svými spolupracovníky, normami, zvyklostmi pracoviště.

Váchal (2013, s. 305-306) popisuje **postup přímého nadřízeného** v procesu adaptace u nově přijatého zaměstnance:

- seznámení pracovníka s celým procesem adaptace, včetně používaných metod,
- vstupní pohovor, který zahrnuje základní informace o organizaci,
- zařazení zaměstnance na jeho pracovní místo,
- představení nováčka spolupracovníkům,
- určení školitele (garanta),
- průběžné sledování a pomáhání se začleňováním do pracovního týmu,
- pravidelné kontroly či pohovory ohledně průběhu adaptačního procesu,
- závěrečné zhodnocení.

Úvodní pohovor pracovníka s bezprostředním nadřízeným by se měl dle Urbana (2003, s. 56) především týkat upřesnění oboustranného očekávání, zaměření na rozvoj zaměstnance a vysvětlení průběhu pracovní adaptace. Z tohoto rozhovoru by měl mít nováček pocit, že si ho organizace váží a že má její plnou podporu.

Průběžné pohovory by měly být především pravidelné a neměly by být zaměřené pouze na pracovní činnosti, ale i na případnou pomoc organizace. Je také nutné si vysvětlit nesrovnalosti a nedorozumění.

Závěrečný zpětnovazebný pohovor se týká zhodnocení průběhu celého adaptačního procesu a nastavení dalších cílů či rozvoje pracovníka.

V tabulce č. 2 jsou přehledně sestavené adaptační nástroje a odpovědnost za jednotlivé položky.

Tabulka č. 2: Odpovědnost za jednotlivé adaptační nástroje

Adaptační nástroj	Odpovědnost
<ul style="list-style-type: none"> • být v kontaktu se zaměstnancem před nástupem do organizace, předání všeobecných informací týkajících se organizace • předání různých vnitropodnikových směrnic 	personální pracovník
<ul style="list-style-type: none"> • objasnění adaptačního plánu • vstupní pohovor • pravidelné pohovory ohledně adaptace • seznámení s oddělením, spolupracovníky 	bezprostřední nadřízený
<ul style="list-style-type: none"> • seznámení s činnostmi na různých odděleních 	vedoucí oddělení
<ul style="list-style-type: none"> • účast na školení • kontrola adaptace • vyhodnocení celého průběhu adaptačního procesu 	personální oddělení

Zdroj: Urban (2011, s. 171)

Každé pracovní místo vyžaduje jiný obsah a různou **dobu adaptace**. Celý proces může trvat jen několik dní nebo několik týdnů, či dokonce měsíců. Proto je nutné adaptační proces předem dobře naplánovat a použít vhodné metody. Součástí tohoto procesu je i průběžné systematické vyhodnocování. Účinným nástrojem řízení adaptačního programu je vytvoření individuálního plánu. Měl by stanovit jednotlivé kroky adaptace v časovém harmonogramu. Tento plán je platný nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro nadřízeného pracovníka a další pracovníky podílející se na adaptaci. Obsah plánu by se měl přizpůsobit skutečným potřebám organizace a pracovního místa i potřebám nového zaměstnance. Je důležité předem posoudit předpoklady pracovníka k výkonu práce, tj. jeho odbornost, znalosti, dovednosti,

dosavadní zkušenosti, ale i věk. Tato analýza by měla být podkladem pro vytvoření adaptačního plánu. Je nutné, aby plán byl efektivní. (Kociánová, 2010, s. 134)

Adaptační plán dle Urbana (2011, s. 168) by měl obsahovat obecné informace a dokumenty, se kterými by se měl pracovník v průběhu své adaptace seznámit; školení, kterých by se měl zúčastnit; pohovory s nadřízenými. Důležité je správné časové rozvrhnutí, aby zaměstnanec stačil nové informace přijmout za své.

Odpovědnost za správné řízení adaptačního procesu nese nadřízený pracovník, personalista, pracovník, školitel, pracovníci, kterých se tento proces týká.

Personalisté vytvářejí koncepci adaptace, plány pro jednotlivá pracovní místa a pro konkrétní pracovníky spolu s nadřízenými, kam patří volná pracovní místa.

Bezprostřední nadřízený poskytuje pracovníkovi pracovní podporu, pomáhá mu řešit problémy v průběhu adaptace, kontroluje a vyhodnocuje celý postup.

Školitel se snaží pracovníka co nejrychleji zapracovat, radí mu, pomáhá mu i se sociální adaptací.

2.3.3 Časový plán adaptace

Koubek (2007, s. 199-200) se popisem časové plánu zabývá velmi podrobně.

1. Celý proces začíná před sepsáním pracovní smlouvy, kdy jsou pracovníkovi předány písemné materiály a základní informace o organizaci.
2. Další informace jsou podány personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným při podpisu pracovní smlouvy.
3. Od podepsání smlouvy do nástupu do pracovního poměru se doporučuje udržovat s pracovníkem kontakt a případně mu pomoci s řešením osobních problémů.
4. V den nástupu do pracovního procesu je nutné, aby pracovník prošel všemi nutnými procedurami a školeními, seznámil se s prostředím, spolupracovníky, začal plnit první pracovní úkoly. Zaškolování je většinou ústní.

5. V prvním týdnu by měl absolvovat několik pohovorů s bezprostředním nadřízeným, spolupracovníky, specialisty, naučit se kam a kdy se obrátit s dotazy týkajícími se práce. Probíhá začleňování do pracovního kolektivu.
6. V druhém týdnu pracovník již začíná plnit běžné úkoly pracovního místa. Měl by se uskutečnit alespoň jeden pohovor s nadřízeným týkající se případných problémů s adaptací.
7. V průběhu třetího a čtvrtého týdne je možné absolvovat zkrácené proškolení týkající se například norem chování ve firmě, zaměstnaneckých benefitů apod. Alespoň jedno setkání týdně by mělo být věnováno průběžnému vyhodnocení adaptace.
8. Během druhého až pátého měsíce přejímá postupně úkoly daného pracovního místa. Po 14 dnech se zaměstnanec setkává se svým přímým nadřízeným na formálním pohovoru. Možné je také absolvovat krátké semináře týkající se například technologie, zlepšování pracovních vztahů apod.
9. Šestý měsíc znamená ukončení adaptačního procesu, je hodnocen pracovní výkon zaměstnance, probírají se plány dalšího rozvoje v oblasti personální i sociální.

2.4 Metody adaptace na pracovišti

Adaptace zaměstnance má značný vzdělávací zřetel. Jde o formování pracovních dovedností, schopností nováčka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovní pozice i organizace. Součástí adaptace je předání odborných informací, informací o pracovních postupech a o technologii, stylu práce. Z tohoto důvodu je adaptační proces zařazován do systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Adaptační program většinou začíná dnem nástupu do pracovního poměru. Tento proces probíhá za pomoci různých metod vzdělávání. Vzdělávání je plánovaný proces získávání a rozvíjení nových dovedností, znalostí a postojů. Znamená to investovat finance i čas do zaměstnanců za účelem dosažení zlepšení jejich výkonů a lepšího využívání jejich schopností. (Kociánová, 2010, s. 169)

Šikýř (2014, s. 127-128) uvádí, že mezi nejčastější metody adaptace na pracovišti patří **asistování**. Nový zaměstnanec je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi, který mu pomáhá s pracovními úkoly. Osvojuje si tak stanovené pracovní postupy a připravuje se postupně k samostatné pracovní činnosti. Tato metoda se používá nejen pro manuální pracovní činnost, ale i u vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů. Vyžaduje delší dobu zácviků. Nevýhodou je možné převzetí nevhodných pracovních návyků.

Další metodou je **instruktáž při výkonu práce**. Jedná se o jednoduchá zaučení. Používá se velmi často u dělnických profesí. Často jednorázový zácvik. Zaměstnanec pozoruje staršího zkušenějšího pracovníka při výkonu práce. Je vhodná pro snadné a rychlé osvojení nových znalostí a dovedností. Nevýhodou může být rušivé a hlučné pracovní prostředí.

Koučink je vzdělávání koučem, který vede a podněcuje zaměstnance k samostatnosti, osvojování dovedností, znalostí a dosažení požadovaného výkonu. Většinou se jedná o dlouhodobější záležitost. Vysvětluje, sděluje připomínky, ale neradí. Jde o podněcování a směřování vzdělávaného pracovníka k požadovanému pracovnímu výkonu, ale i k vlastní iniciativě. Velmi často se tato metoda používá především u vedoucích pracovníků. Koučem může být jak externí pracovník, tak i zaměstnanec organizace.

Naopak v případě **mentora** se jedná o odborníka, jenž radí, pomáhá a předává svoje zkušenosti, znalosti, dovednosti. Podílí se i na strategii rozvoje pracovníka. Nový zaměstnanec si sám vybírá mentora, který je jeho vzorem. Výhodou je občasná iniciativa nováčka, neformální vztah. Mezi rizika patří možnost výběru nevhodného mentora. Měl by to být zkušený odborník.

Školitel může pověřit zaměstnance **splněním určitého úkolu** nebo **prací na projektu**. Pracovník si vyzkouší nově získané znalosti. Často se jedná o závěrečnou fázi adaptačního procesu. Tato metoda vede k odpovědnosti, samostatnosti, tvořivosti. Nevýhodou bývá v případě neúspěchu snížení sebedůvěry.

Velmi často se dnes uplatňuje **rotace práce** (cross training). Zaměstnanec je přemísťován na různá pracoviště s různými pracovními úkoly, má možnost se

postupně seznámit s fungováním celé organizace a získat přehled o všech aktivitách v organizaci. Zlepšuje flexibilitu, kvalifikaci pracovníka.

2.5 Psychologická smlouva

Ke stabilizaci nových zaměstnanců patří přijetí takzvané psychologické smlouvy. Urban (2011, s. 172-173) popisuje tuto smlouvu jako soubor vzájemných očekávání a povinností mezi pracovníky organizace a organizací. Tato očekávání se týkají hodnot, norem, určitého typu chování, pracovního výkonu, kariérního rozvoje, ... Psychologická smlouva ovlivňuje zásadním způsobem nejen očekávání, ale i chování lidí. Je významná přesto, že není písemně sepsaná. Obsahem jsou zásady slušnosti, spravedlnosti, plnění dohod, vzájemné důvěry. Vede k oddanosti k organizaci a lepší motivaci.

Očekávání zaměstnanců bývá:

- spravedlivé, slušné, zásadové zacházení,
- jistota zaměstnání,
- rozvoj pracovní kariéry a dovedností,
- mít možnost zapojit se do procesu rozhodování a řešení problémů,
- věřit, že organizace dodrží své sliby.

Zaměstnavatelé naproti tomu očekávají:

- schopnosti pracovníka plnit určené úkoly,
- úsilí,
- ochotu,
- oddanost,
- loajalitu.

(Amstrong, 2007, s. 207)

Každý pracovní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je postaven na určité důvěře. Pokud se zaměstnanec setká s porušením slibů psychologické smlouvy, dochází k nespokojenosti, ke snížení důvěry, nechuti k začlenění do zaměstnaneckých

vztahů. Pokud tato situace trvá delší čas, může vést až k odchodu zaměstnance z organizace.

Bohužel v současné době dochází často k nerovnováznosti v psychologických smlouvách. Organizace mají na pracovníky vysoké nároky, co se týká odpovědnosti, týmové práce, kreativity, přitom nenabízejí jistotu zaměstnání a samy nabízejí velice málo. Urban (2011, s. 174) navrhuje tzv. novou psychologickou smlouvou, která sice pracovníkovi nezaručí pracovní stabilitu, ale může nabídnout zajímavější práci, zvyšování pravomocí, častější školení či výkonové odměňování. Proto se často zaměstnanci více identifikují se svou kariérou a profesí než s organizací, kde pracují.

2.6 Rozpis pokroků v průběhu adaptace

Pauknerová (2012, s. 217) uvádí, že při závěrečném hodnocení pracovníků je často zjištěno velké množství omylů a chybných úkonů. Proto je dobré hodnotit jednotlivé pokroky nového zaměstnance v průběhu adaptačního procesu. Jednotlivé body je nutné přizpůsobit povaze pracovního místa, schopnostem zaměstnance.

Dale (2007, s. 172-174) popisuje, kdy by měly být jednotlivé kroky kontrolovány. Snadněji se předejde případným chybám a nedorozuměním, které mohly vzniknout opomenutím předání důležitých informací, chybnou nebo nedostačující komunikací s nadřízeným, mentorem či spolupracovníky, přidělování úkolů, které pracovník nemůže správně a včas zvládnout, nezačlenění do pracovního kolektivu. Tyto chyby mohou skončit i ukončením pracovního poměru ve zkušební době.

Na **konci prvního týdne** je dobré zkontrolovat, zda:

- byl zaměstnanec všem představen,
- obdržel potřebné vybavení ke své práci,
- má přehled o svém pracovišti,
- dostal informace o pracovních postupech,
- bylo vysvětleno celkové uspořádání organizace včetně rolí dané pracovní pozice,

- absolvoval základní vstupní školení.

Další kontrola by měla proběhnout na **konci prvního měsíce**. Je nutné prověřit:

- základní pracovní úkoly,
- zda rozumí roli, která mu je přiřazena v rámci organizace.

Na **konci druhého měsíce** je dobré:

- prověřit všechny klíčové složky pracovní činnosti,
- udělat přesný přehled podle osobního rozvoje,
- poskytnutí případného koučinku.

Na **konci třetího měsíce** se provádí kontrola:

- plánu rozvoje,
- začleňování do pracovního týmu,
- návrhu na další zaškolení a podílu na skupinové práci.

Na **konci čtvrtého měsíce** kontrola, zda:

- již převzal všechny povinnosti pracovního místa,
- se začlenil do pracovního kolektivu,
- vyřešil případné nejasnosti.

V **pátém měsíci**:

- stanovit si, zda je zapotřebí další školení,
- kontrola celé situace týkající se adaptace.

Na **konci šestého měsíce**:

- důkladné zhodnocení schopností zaměstnance,
- navrhnout další pokroky.

2.7 Vyhodnocení adaptačního procesu

Součástí každého procesu adaptace by mělo být průběžné a závěrečné hodnocení. Je dobré posoudit, jak je dodržován adaptační plán, jak se pracovník vyrovnává s problémy na pracovním místě, zda dochází k vytváření zdravých mezilidských vztahů, celkové sžití s organizací. **Hodnotící pohovory** by měly být pravidelné. Vyhodnocení provádí přímý nadřízený ve spolupráci se školitelem. V průběhu procesu adaptace většinou dochází k neformálnímu hodnocení. Bezprostředně nadřízený vede nováčka k dosažení předem dohodnutých cílů. Měl by včas rozeznat problémy a stanovit způsob jejich řešení. K formálnímu hodnocení dochází na **závěr adaptačního procesu**. Měl by proběhnout řízený pohovor se zaměstnancem, kterého se zúčastní kromě adaptovaného pracovníka jeho nadřízený a mentor. Zde se zhodnotí splnění cílů a očekávání a vyvození závěrů pro stanovení postupu dalšího rozvoje. Je možné testem zjistit, zda pracovník dosáhl požadované úrovně znalostí potřebných ke svému pracovnímu výkonu. Ze závěrečného zhodnocení je sepsán zápis, který slouží pro zaměstnance jako zpětná vazba. Tím je možné předejít chybám v adaptačním procesu u dalších nových pracovníků.

Mezi možné příčiny konfliktu během adaptačního procesu může patřit nevhodné zařazení do pracovního kolektivu, špatně vedená adaptace, nedostatečná komunikace s přímým nadřízeným, školitelem nebo kolegy, přidělování nevhodných úkolů, které nový zaměstnanec nemůže zvládnout, nedůvěra vůči zaměstnanci, počáteční neúspěchy. Přímý nadřízený by se měl v těchto případech snažit navázat dobrý kontakt se zaměstnancem, zhodnotit bez emocí a s nadhledem celou situaci, nalézt společné řešení vhodné pro obě strany, odstranit příčiny konfliktu.

Smyslem celého adaptačního procesu je co nejrychleji a bez konfliktů zaučit nového pracovníka s ohledem na specifické znalosti a dovednosti související s pracovním místem, zařadit ho do pracovního kolektivu, ztotožnit ho s firemní kulturou a cíli organizace. Cílená a řízená adaptace dokáže výrazně snížit fluktuaci, tím šetří náklady na nové výběrové řízení, pomáhá k dosažení stanovených výsledků. (Kariera, online, cit. 2017-01-20)

Na konci adaptačního procesu je dobré provést i dotazníkové šetření týkající se získávání a výběru pracovníků. Zjistit, zda metody použité při těchto procesech byly dostačující. Z reakcí zaměstnanců můžeme vyvodit příčiny, které mohou být původem pro neúspěšný výběr nového pracovníka. Může se jednat například o nedostačující popis pracovního místa, nepřiměřené požadavky na uchazeče, nevhodně použitá média pro inzerci, nedostatečně připravené odborné testy, vstupní pohovor atd. Pokud odstraníme tyto nedostatky, výběrové řízení a adaptace mohou být úspěšnější.

Dvořáková (2007, s. 144) dodává: *„Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systému organizace.“*

PRAKTICKÁ ČÁST

3 ADAPTAČNÍ PROCES V PODNIKU ŘÍZENÍ LETOVÉHO PROVOZU, S.P.

Podnik Řízení letového provozu ČR, s.p. zajišťuje letové navigační služby ve vzdušném prostoru České republiky a na určených letištích. Dále zřizuje, provozuje a udržuje letecká pozemní zařízení, která jsou určena k zabezpečení a řízení letového provozu. Také má na starost spolupráci při řízení mezinárodních letů a zajišťuje leteckou informační službu. Zabývá se vydáváním leteckých map. V tomto podniku probíhá i odborný výcvik zaměstnanců pro řízení a zabezpečení letového provozu. Důležitou činností je i zabezpečení služeb řízení a letového provozu za poplatek. Poskytuje konzultační, metodické služby v oboru zabezpečení a řízení letového provozu.

Podnik je důležitou součástí civilního letectví v České republice, čile pomáhá jeho rozvoji, zároveň se stal významnou součástí evropských procesů v ATM prostředí (**Air Traffic Management**), tj. uspořádání letového provozu.

3.1 Historie podniku

Po první světové válce se letadlová technika začala uplatňovat i v civilní sféře. Ministerstvo veřejných prací Československé republiky v roce 1919 vytvořilo „vzduchoplavecké oddělení“, které se věnovalo vystavování licencí k provozování letů a k přepravě osob. Československo podepsalo v tomto roce mezinárodní dohodu o civilním letectví a mohlo se stát prvním členem mezivládní letecké organizace, která se nazývala CINA.

V roce 1927 se zrodila první Československá letecká společnost, která již od roku 1930 provozovala některé zahraniční linky a letadla ČSA. Civilní letouny obdržely označení OK místo dosud používaného L.

Letiště Praha-Ruzyně, které v roce 1937 bylo nově otevřeno, mělo již systém vodícího paprsku, který přispěl ke zkvalitnění přistávání. V té době Československo patřilo svým vybavením a rozsahem služeb civilních letišť mezi nejvyspělejší státy Evropy. V roce 1945 byl zformován na ministerstvu dopravy letecký odbor. Po válce civilní letectví velmi rychle získalo přední místa v letectví. Přispěla k tomu pomoc vlády a renovace pozemní infrastruktury.

Od února 1948 bohužel nastalo omezování zahraniční dopravy a nedocházelo k technickému rozvoji. Původní předpisy vystřídala ustanovení dle sovětského vzoru. Státní letecká správa byla vytvořena až v roce 1958. V té době byl zahájen provoz proudových dopravních letadel, což si vyžádalo dokonalejší strukturu řízení a zabezpečení.

Další roky přinášely mnoho reorganizací. V roce 1978 začala fungovat příspěvková organizace nazvaná Řízení letového provozu ČSSR se sídlem v Praze.

Od roku 1988 došlo ke zlepšení metodického řízení provozních složek, koncepčního řízení rozvoje a zdokonalila se odborná příprava zaměstnanců. Řízení letového provozu se stalo specifickou organizací, která má na starost zajišťování bezpečnosti a plynulosti civilní letecké dopravy ve vzdušném prostoru nad územím České republiky.

1. února 1991 se ŘLP ČSFR rozčlenilo na několik útvarů - na ústředí, střediska letových provozních služeb, zabezpečovací letová střediska, samostatná hospodařící střediska, zabezpečovací střediska. 1. ledna 1995 se stalo ŘLP ČR státním podnikem.

Od roku 1996 se podnik podílí na zastupování České republiky v Evropské organizaci pro bezpečnost letového provozu EUROCONTROL (European Organisation for the Safety of Air Navigation), sídlo se nachází v Bruselu. EUROCONTROL je mezinárodní vládní organizací seskupující třicet osm států, jejímž základním úkolem je rozvíjet systém ATM.

(Řízení letového provozu ČR, online, cit. 2016-12-11)

3.2 Orientace nových zaměstnanců

Cílem adaptace nových zaměstnanců v ŘLP ČR, s.p. je uvedení pracovníka do podniku, seznámení s organizačním uspořádáním tohoto podniku, vedoucími zaměstnanci, předpisy a směrnicemi, novými úkoly a dalšími důležitými informacemi. Předem se stanoví postup prvotní orientace každého nového pracovníka na nové prostředí a usměrňují se aktivity v prvních dnech a týdnech po jeho nástupu. Pomoc při seznamování s novým pracovním prostředím a společenskými podmínkami přispěje k rychlejšímu zapracování nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovního kolektivu.

Obsah adaptace a způsob její realizace se liší podle profesního zaměření a podnikových specifíků. Odráží se zde i požadavky Zákoníku práce. Vše je dáno **vnitřními směrnicemi**.

Tabulka č. 3: Celkový počet zaměstnanců, počet nových zaměstnanců

rok	celkový počet zaměstnanců	z toho nových zaměstnanců
2012	937	50
2013	921	41
2014	911	41
2015	922	52

Zdroj: autorka práce, 2016

Program orientace

V den nástupu dostane zaměstnanec školení týkající se:

- 1. Seznámení s podnikem a s civilním letectvím** – zde zaměstnanec dostane informace o účelu a funkci podniku, přehled poskytovaných služeb, o historii, trendech a cílech podniku, vizi podniku. Je seznámen s organizační strukturou podniku, jeho začleněním v civilním letectví, s mezinárodními hledisky a vztahy, podnikovou kulturou. Toto školení provádí personální oddělení.

2. **Zaměstnanecké vztahy, sociální politika a odměňování** – v rámci tohoto školení se zaměstnanec dozví informace o základních právech a povinnostech, o pracovní době, hlášení dovolené a nemoci, kolektivní smlouvě, pracovním řádu, systému odměňování, zaměstnaneckých výhodách, pojištění, šíření podnikových informací, charakteru, úkolech a organizaci divize a pracoviště. Personalista v průběhu školení vybaví s pracovníkem personální formality jako vyplnění daňového přiznání, podepsání vstupního dotazníku, ...
3. **Vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci** – zaměstnanec je seznámen s právními a ostatními předpisy, informacemi, pokyny týkajícími se BOZP, které je nutné dodržovat při pracovní činnosti. Dále je informován o předvídatelných rizicích jeho práce a o opatření přijatých na ochranu před vlivem těchto rizik. Školení provádí odborně způsobilý zaměstnanec z oblasti BOZP. Potvrzení účasti je prezenční listinou.
4. **Vstupní školení o požární ochraně** – školení provádí požární technik a dokladem o splnění tohoto školení je prezenční listina.
5. **Obecná odborná příprava ke zvyšování povědomí v oblasti bezpečnosti** – školení je vedeno pověřeným pracovníkem, znalosti jsou prověřeny testem.
6. **Úvodní instruktáž na pracovišti**

Shrnutí

Řízení letového provozu ČR, s.p. je podnik s mnohaletou tradicí, sahající do období První republiky. Po celou dobu fungování podniku docházelo a dochází ke zlepšování metodického řízení provozních složek a zdokonalování odborné přípravy zaměstnanců. Počet zaměstnanců neklesl během posledních pěti let pod 900. Fluktuace v tomto podniku je velmi nízká. V současné době se pohybuje kolem 3 %. Každý zaměstnanec je při nástupu seznámen s podnikem a proškolen odborníky. Pro lepší motivaci je též informován o systému odměn a zaměstnaneckých výhod. První dny adaptačního procesu jsou velmi dobře propracovány.

4 KONCEPCE DIAGNOSTICKÉHO VÝZKUMU

Cílem diagnostického výzkumu je zjistit, jakým způsobem probíhá v dnešní době adaptační proces u nových pracovníků v podniku Řízení letového provozu ČR, s.p., a na základě výsledku dotazníkového šetření navrhnout řešení k zlepšení tohoto procesu.

4.1 Výzkumné otázky

Prostřednictvím výzkumného řešení je potřeba odpovědět především na otázky:

1. Jaká je současná podoba adaptačního procesu v podniku a zda odpovídá potřebám společnosti?
2. Jakým způsobem je možné zefektivnit adaptační proces?

4.2 Výzkumné předpoklady

1. Předpokládáme, že každý pracovník má vytvořen osobní adaptační plán, který odpovídá pracovní pozici a osobnosti zaměstnance.
2. Předpokládáme, že všichni zaměstnanci obdrží písemné informační materiály týkající se podniku, pracovního místa.
3. Předpokládáme, že na všech pracovních pozicích je provedeno závěrečné zhodnocení adaptačního procesu.

4.3 Respondenti výzkumu

Pro účely výzkumu bylo osloveno 26 pracovníků personálního oddělení podniku ŘLP ČR, s.p. v Praze, kteří již prošli adaptačním procesem. Dotazníky byly předány osobně

a celkem se jich vrátilo 20, což představuje **76 % návratnosti** předaných dotazníků. Na tomto oddělení pracují převážně ženy. Výběr byl zaměřen pouze na pracovníky tohoto podniku. Pohlaví ani věk nebyly pro potřeby průzkumu důležité, proto nejsou uvedeny v dotazníku.

4.4 Metodika diagnostického výzkumu

Jako nejvhodnější metoda pro získání potřebných dat byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda za pomoci dotazníku. Výzkum byl prováděn v průběhu prosince 2016.

Pro potřeby výzkumu byly vytvořeny dva dotazníky ke zjištění názorů pracovníků na tuto problematiku. Jeden s otevřenými otázkami pro vedoucího pracovníka personálního oddělení a druhý s uzavřenými a polootevřenými otázkami pro zaměstnance personálního oddělení. Dotazník byl anonymní, obsahoval 16 otázek, které se týkaly adaptačního procesu v podniku Řízení letového provozu. Podstatné bylo zjistit současný stav adaptačního procesu v tomto podniku. Dotazník byl složen převážně z uzavřených otázek, kde byla označována pouze jedna správná odpověď. Dvě otázky obsahovaly polootevřené odpovědi. Plné znění otázek viz příloha A. Dokument byl osobně předán na toto oddělení. Snahou bylo nalézt slabá místa tohoto procesu a umožnit tím zefektivnění adaptace.

Výsledky jsou zpracovány v tabulkách a grafech v procentech, jsou chronologicky seřazeny podle pořadí otázek v kapitole 6.2.

Jako doplněk dotazníkového šetření probíhal řízený rozhovor s náměstkyní personálního oddělení tohoto podniku. Byl použit polostandardizovaný rozhovor. Cílem tohoto setkání bylo dokreslení adaptačního procesu z pozice vedoucích pracovníků. Dotazník měl ukázat průběh adaptace, zda jsou předány materiály o podniku, o pracovních pozicích, zda je vytvořen osobní adaptační plán, jakým způsobem je zhodnocen celý průběh adaptačního procesu. Výsledek rozhovoru je popsán v kapitole 6.1. Znění otázek viz příloha B.

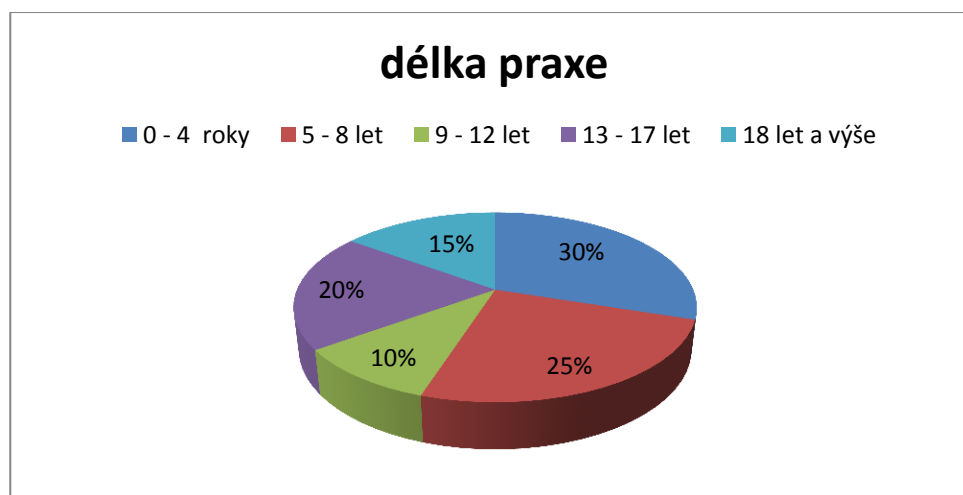
5 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola je věnována zpracování výsledků dotazníkového šetření, které probíhalo v prosinci 2016 v podniku Řízení letového provozu ČR, s.p. Dotazník byl vyplněn pracovníci personálního oddělení a jeho cílem bylo zjistit, jakým způsobem probíhá adaptační proces v tomto podniku.

Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete v podniku ŘLP, s.p.

Graf č. 1: Délka praxe

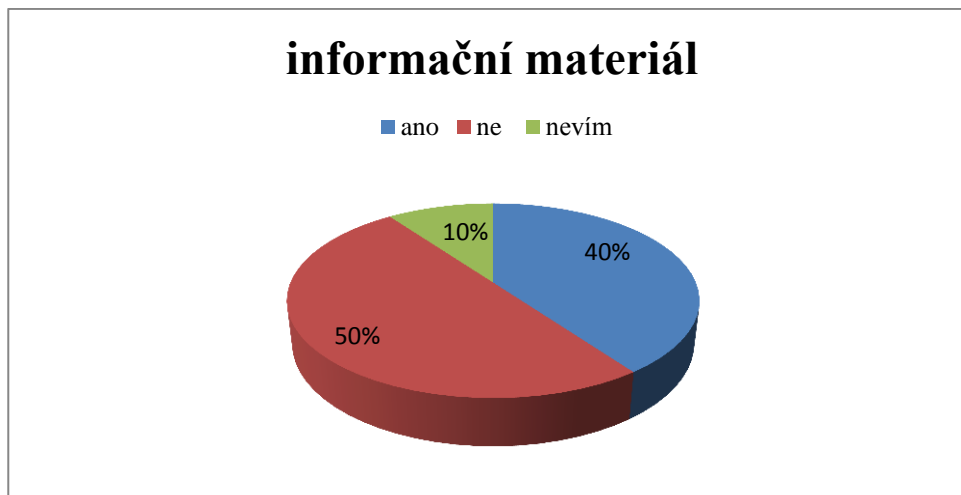


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z výzkumu vyplývá, že nejpočetnější skupina 30 % pracuje v podniku ŘLP, s.p. méně než 4 roky, 25 % pracovníků 5 – 8 let, 20 % dotazovaných 13 – 17 let, 15% žen 18 a výše let a pouze 10 % je zde 9 – 13 let. Fluktuace v tomto podniku je velmi malá, mezi 3 až 4 procenty. Moderní pracoviště, velmi propracovaná péče o zaměstnance, dobrá komunikace s vedením podniku a především fungující kolektiv přispívají k tomu, že zaměstnanci setrvávají v podniku velmi dlouho.

Otázka č. 2: Dostal/a jste při nástupu do zaměstnání informační materiál o podniku?

Graf č. 2: Informační materiál



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf ukazuje, že 50 % dotazovaných neobdrželo žádný informační materiál týkající se podniku, organizační struktury, firemní kultury, sdělení o zaměstnaneckých výhodách a péči o pracovníky, informace o školeních. Naopak 40 % dostalo kolektivní smlouvu, brožury k bezpečnosti a ochraně práce, informace o podniku, vnitřní směrnice.

Brožury a kolektivní smlouvu obdržely především pracovníce pracující v podniku delší dobu. V současné době jsou všechny potřebné informace dostupné na intranetu. Což nemusí každému vyhovovat. Dle autorky je dobré předat základní informace formou brožurek, letáku, publikace již před nástupem nového pracovníka do pracovního poměru. Má tak víc času se s podnikem seznámit.

Otázka č. 3: Čemu bylo v průběhu vaší adaptace věnováno více času?

Graf č. 3: Průběh zaškolení



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

U této otázky 50 % pracovníků uvedlo, že více času v průběhu adaptace bylo věnováno praktickému zaškolení, naopak 50 % dotazovaných mělo pocit, že více času bylo zaměřeno na všeobecné informace a úvodní školení. Při dalším dotazování se pracovnice shodly, že jsou pro ně důležitější informace týkající se jejich pracovního místa.

Otázka č. 4: Měl/a jste na zapracování dostatek času?

Graf č. 4: Čas zapracování



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

75 % pracovníků odpovědělo, že měli dostatek času na zapracování do pracovních povinností, u 25 % dotazovaných by mohlo být časové rozpětí delší. Zaučení na pracovní pozice v personálním oddělení trvá tři měsíce, což je pro většinu nováčků dostačující. Někteří pracovníci potřebují na zapracování více než tři měsíce, proto je nutné, aby se zaměstnanec pravidelně setkával se svým nadřízeným při hodnotícím pohovoru. Zde se projednává průběh zapracování a sociální adaptace. Pracovník má možnost se k celému adaptačnímu procesu vyjádřit.

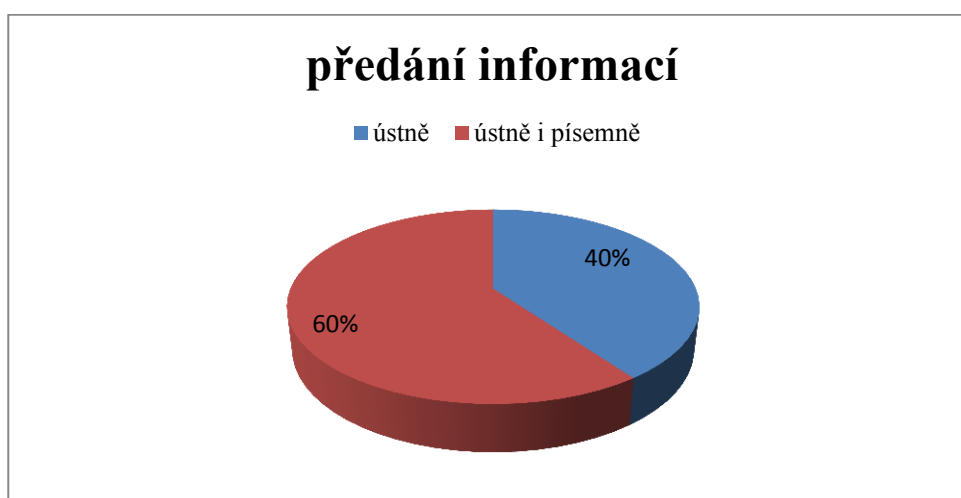
Otázka č. 5: Měl/a jste vypracovaný adaptační plán?

Celá průzkumná skupina uvedla, že adaptační plán nebyl vypracován. Autorka se tímto problémem zabývá v kapitole 7.1, kde je popsán návrh adaptačního plánu a vytvořen nový formulář, který přispívá ke sjednocení postupů adaptačního procesu. Adaptační plán by měl být připraven při nástupu pracovníka. Měl by být jasně, stručně formulován a být zcela pochopitelný pro pracovníka.

Otázka č. 6: Pokud byl vypracován adaptační plán - byl vždy dodržen, přizpůsoboval se okolnostem, nebyl dodržen - nebyla zodpovězena.

Otázka č. 7: Jak vám byly předávány nové informace?

Graf č. 5: Předání informací

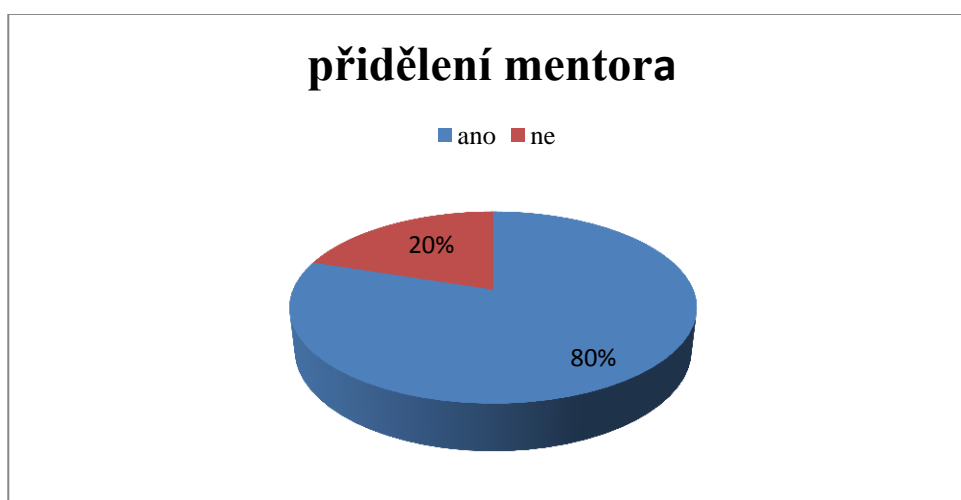


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z grafu vyplývá, že 60 % zaměstnanců uvedlo, že informace obdrželi stejnou měrou ústně i písemně, 40 % odpovědělo, že nové informace ohledně podniku, pracovního místa byly předávány především ústní formou. Je důležité podávat informace i písemnou formou. Zvláště první dny jsou pro nového pracovníka velmi náročné, dostává mnoho zásadních informací, které si nemůže zapamatovat. Doporučuje se mít předem připravený manuál, který by usnadňoval první dny na pracovišti.

Otázka č. 8: Byl vám přidělen pracovník, který vám pomáhal s adaptací?

Graf č. 6: Přidělení mentora

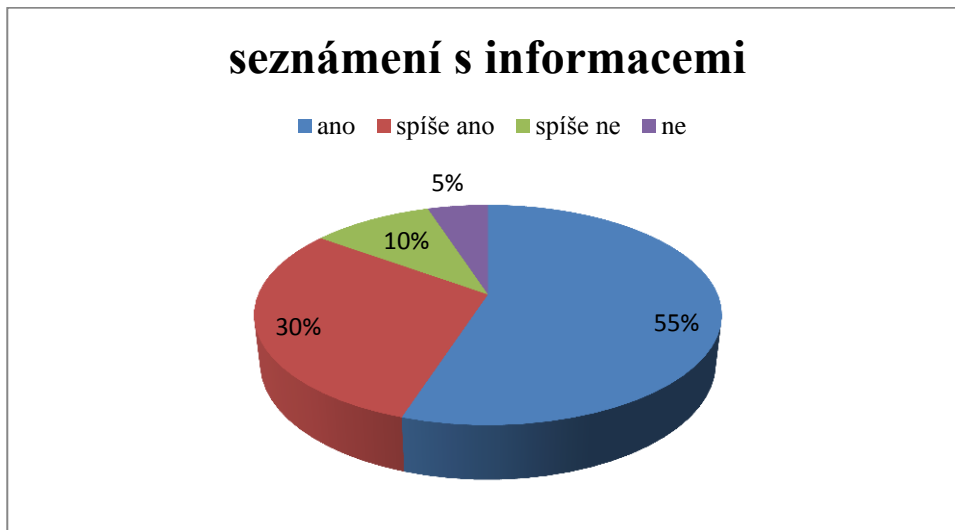


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Na tuto otázku 80 % respondentů odpovědělo, že jim byl hned od začátku přidělen mentor, pouze 20 % nikdo přidělen nebyl. Mentor je zkušenější pracovník. Předává své znalosti, zkušenosti, radí a pomáhá novému pracovníkovi. Zaměstnanec se rychleji zaučí a lépe se začlení i do pracovního kolektivu.

Otázka č. 9: Domníváte se, že jste se během adaptačního procesu seznámil/a se všemi podstatnými informacemi potřebnými k vykonávání vaší práce?

Graf. č. 7: Seznámení s informacemi



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

55% dotazovaných odpovědělo, že se během adaptačního procesu seznámili se všemi podstatnými informacemi, které potřebovali k vykonávání pracovní činnosti, 30 % bylo přesvědčeno, že informace nebyly úplné, 10 % spíše nedostalo potřebné informace a 5 % uvedlo, že potřebné informace neobdrželi. Často se u některých pracovních pozic stává, že s některými činnostmi se pracovník setkává jen zřídka, přesto by měly být během adaptačního procesu předány základní informace, které pracovník potřebuje, aby mohl samostatně vykonávat svoji práci. Pokud má pocit, že nemá potřebné informace, měl by být adaptační proces prodloužen nebo je nutné další vzdělání.

Otázka č. 10: Byly během vaší adaptace využívány některé pomůcky?

Graf č. 8: Využití pomůcek



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z otázky vyplývá, že u 75 % respondentů během adaptace nebyly využívány prostředky jako například prezentace, instruktážní video, grafy apod. 25 % dotazovaných uvedlo, že některé pomůcky byly použity. Pokud byly použity pomůcky v adaptačním procesu, jednalo se o specifické počítačové programy. Jsou-li informace předávány i jinými formami než ústně, bývají snadněji zapamatovatelné. Zvláště je-li prezentace nebo instruktážní video natočeno zajímavou formou.

Otázka č. 11: Pokud byly použity pomůcky, o jaké šlo?

Výše uvedených 25 % dotazovaných uvedlo, že se jednalo o specializované počítačové programy a prezentace.

Otázka č. 12: Bylo pro vás náročné se zapracovat na vaší pozici?

Graf č. 9: Náročnost zapracování

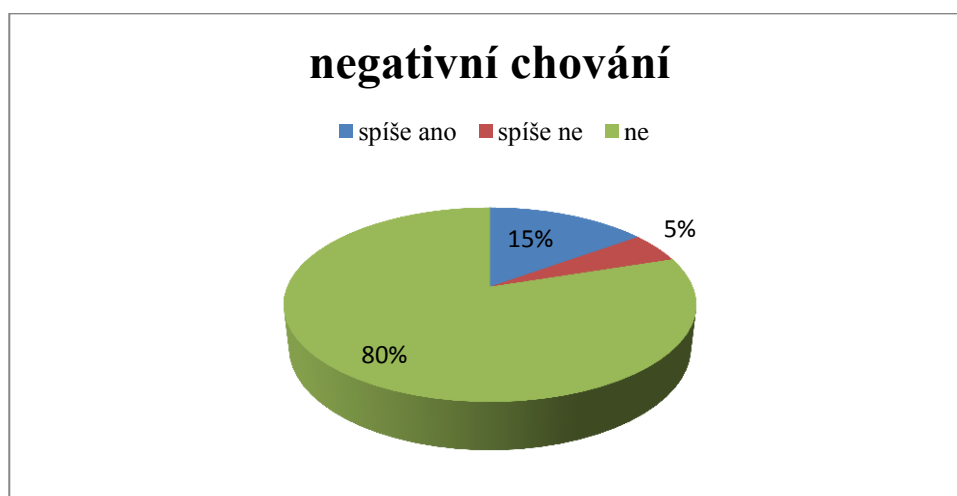


Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z celkového počtu dotazovaných 60 % uvedlo, že pro ně nebylo zapracování náročné, pro 30 % spíše nebylo náročné a pro 10 % bylo spíše náročné. U zapracování záleží i na zkušenostech, věku a především na pracovní pozici. Některé pracovnice potřebovaly, aby jim bylo věnováno více času, dostaly další informace. Proto je nutné komunikovat s nadřízeným, s mentorem.

Otázka č. 13: Setkal/a jste se během zaškolení s negativním chováním?

Graf č. 10: Negativní chování



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

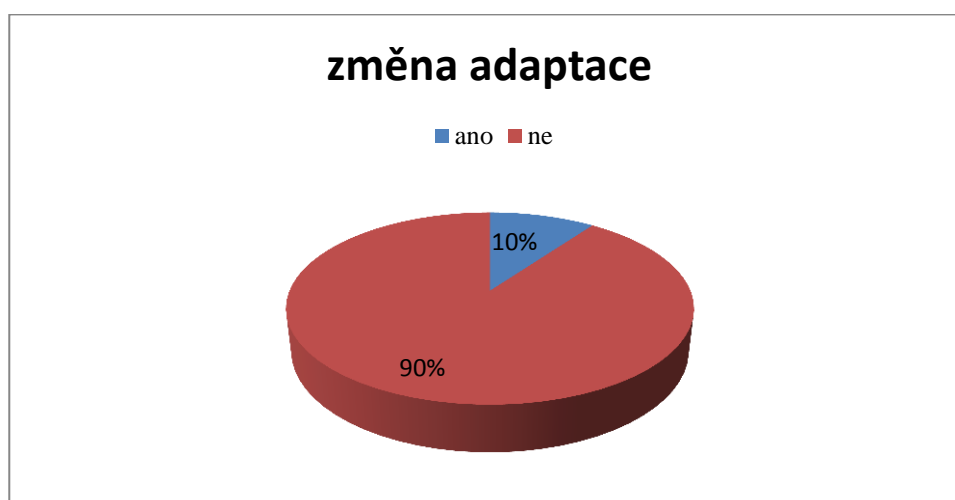
Převážná část dotazovaných (80 %) se s negativním chováním během adaptačního procesu nesetkala, 15 % mělo pocit, že vůči nim docházelo k negativním reakcím, pouze u 5 % se s nepřiměřeným chováním setkali, ale velmi zřídka. Někdy dochází k negativnímu chování z důvodu, že spolupracovníci nebyli předem nadřizovým informováni o potřebách a cílech podniku, o náplni práce nového pracovníka a jeho adaptačním procesu. V ŘLP ČR, s.p. procházejí vedoucí pracovníci školením týkajícím se adaptačního procesu podřízených. V rámci školení se účastníci dozvědí, jak předcházet negativnímu chování, jak pomoci pracovníkovi během adaptačního procesu, jak ho správně motivovat, ...

Otázka č. 14: Považujete dobu vaší adaptace za dostatečnou?

Na tuto otázku shodně respondenti shodně odpověděli, že doba na zaučení byla dostatečně dlouhá, aby se mohli seznámit se základními informacemi potřebnými pro jejich pracovní výkon.

Otázka č. 15: Změnil/a byste něco na průběhu vaší adaptace?

Graf č. 11: Změna adaptace



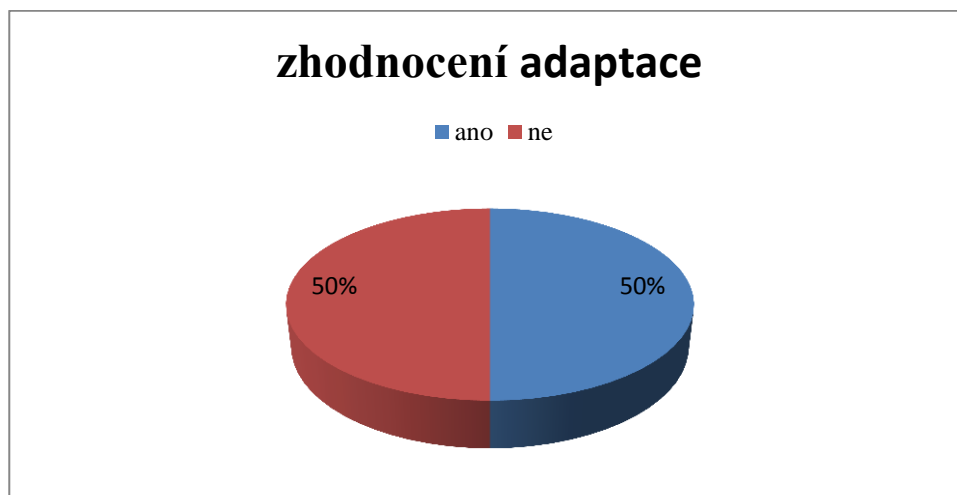
Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Většina dotazovaných (90 %) uvedla, že by na adaptačním procesu nic neměnili, přestože neměli zpracovaný osobní adaptační plán, pouze 10 % pracovníků odpovědělo, že by chtěli změnu, týkající se především delšího kontaktu se zaměstnancem pracujícím na jejich adaptované pracovní pozici. Přesto, jak

vyplývalo z předchozích odpovědí, by někteří pracovníci potřebovali více informací a větší pozornost. Pokud bude stanoven osobní adaptační plán, bude více prostoru na hodnocení a kontrolu daných cílů.

Otázka č. 16: Došlo na konci adaptačního období k formálnímu hodnocení celého procesu?

Graf č. 12: Zhodnocení adaptace



Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

V tabulce i na grafu je vidět, že u poloviny dotazovaných bylo provedeno závěrečné zhodnocení průběhu adaptačního procesu a u druhé poloviny toto zhodnocení nebylo provedeno. Na konci každého adaptačního procesu by mělo dojít k jeho zhodnocení. Měly by zde být probrány stanovené cíle a úkoly, zda byly splněny a v jakém termínu, zda došlo k naplnění představ pracovníka, a nastavit nové úkoly a cíle. Výsledky závěrečného hodnocení by měly být zapsány a formulář založen do osobní složky pracovníka.

5.2 Výsledky řízeného rozhovoru

Z hovorů s vedoucím pracovníkem vyplývalo, že nově nastupující zaměstnanci neobdrží žádné informační materiály týkající se podniku, pracovních míst v papírové formě. „Obdrží odkaz na intranetové stránky podniku, kde najdou všechny potřebné

informace. Jsou zde kolektivní smlouvy, informace o péči o zaměstnance a benefitech, podnikové směrnice a normy,“ uvedla náměstkyně personálního oddělení.

Adaptační proces zde probíhá od tří měsíců až do tří let dle pracovní pozice. Na administrativní pozice stačí tři měsíce, u některých specifických technických provozních pozic probíhá zaučování až dva roky. Řídící letového provozu se připravují na svoji profesi až 3 roky. Po složení závěrečných zkoušek, které jsou přesně stanoveny vnitřními a mezinárodními předpisy, je adaptační proces ukončen. Bohužel zde nejsou vypracovány osobní adaptační programy. Autorka se zaměřila na administrativní pracovníky. První dny nováčků absolvuje povinná školení a poté nastupuje na své pracoviště, kde mu je hned přidělen mentor. V průběhu adaptace se minimálně 1x týdně setkává nový pracovník, pracující na administrativní pozici, se svým přímým nadřízeným, u ostatních pozic 1x za 14 dní nebo dle potřeby, kde je probírán průběh zaškolování a socializace pracovníka. Každý z vedoucích pracovníků je pravidelně proškolen, jak předcházet negativním vlivům adaptačního procesu. Toto školení je i součástí manažerských dovedností.

„Pokud nastanou problémy, jsou ihned řešeny. Pracovníkovi je poskytnuta pomoc vždy, kdy je to potřeba, proto zde zaměstnanci neodcházejí během zkušební doby. Na konci adaptačního procesu je provedeno zhodnocení celé adaptace. Hodnocení se účastní jak vedoucí pracovník, tak i mentor. U administrativních pozic se jedná pouze o ústní formu, u technických a řídicích pozic se skládají závěrečné zkoušky, kde jsou přezkušovány jejich znalosti a dovednosti,“ řekla náměstkyně personálního oddělení.

5.3 Ověření výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad č. 1: *„Předpokládáme, že každý pracovník má vytvořen osobní plán, který odpovídá pracovní pozici a osobnosti zaměstnance.“*

Na tento předpoklad byla položena otázka v dotazníku č. 5. „Měl/a jste vypracovaný adaptační plán?“ Tento předpoklad se nepotvrdil. Celá výzkumná skupina odpověděla, že osobní plán nebyl vypracován. Tato skutečnost byla potvrzena i řízeným rozhovorem s nadřízeným pracovníkem.

Výzkumný předpoklad č. 2: „Předpokládáme, že všichni zaměstnanci obdrželi písemné informační materiály týkající se podniku, pracovního místa.“

Zde nám pomohla otázka č. 2: „Dostal/a jste při nástupu do zaměstnání informační materiály o podniku?“

Tabulka č. 4: Informační materiál

Odpověď	Počet osob	Počet osob v %
ano	8	40 %
ne	10	50 %
nevím	2	10 %

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

A také otázka č. 7: „Jak vám byly předávány nové informace?“

Tabulka č. 5: Předání informací

Odpověď	Počet osob	Počet osob v %
ústně	8	40 %
ústně i písemně	12	60 %

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Tento předpoklad se nepotvrdil. Z tabulky č. 4 je vidět, že pouze 40 % dostalo nějaké informační materiály. Pokud zaměstnankyně obdržely nějaký materiál v písemné podobě, jednalo se spíše o kolektivní smlouvu a brožury s informacemi o podniku. Tyto pracovnice zde pracují delší dobu. V současné době jsou předávány základní informace týkající se podniku intranetem. Informace související s pracovním místem jsou velmi často předávány pouze ústně.

Výzkumný předpoklad č. 3: „Předpokládáme, že na všech pracovních pozicích je provedeno závěrečné zhodnocení adaptačního procesu.“

Tento předpoklad byl zodpovězen otázkou č. 16: „Došlo na konci adaptačního období k formálnímu hodnocení celého procesu?“

Tabulka č. 6: Zhodnocení adaptace

Odpověď	Počet osob	Počet osob v %
ano	10	50 %
ne	10	50 %

Zdroj: autorka práce, 2016 (vlastní šetření)

Z tabulky vyplývá, že předpoklad byl splněn jen z poloviny. U administrativních pracovníků se jedná většinou pouze o závěrečné ústní zhodnocení bez zápisu. U technických pracovních pozic je závěrečné zhodnocení adaptačního procesu formou písemného testu. Pokud je tento test splněn, je ukončena adaptace a zaměstnanci jsou přiděleny nové samostatné úkoly.

5.4 Zhodnocení současného stavu adaptačního procesu

Obsah adaptačního procesu i způsob, jak je realizován, se liší podle jednotlivých pracovních míst. Vše je dáno **vnitřní podnikovou směrnicí**, která obsahuje:

- orientaci nových zaměstnanců,
- odbornou přípravu zaměstnanců,
- personální rozvoj pracovníků,
- jazykové vzdělávání.

Adaptace probíhá tři měsíce až tři roky dle profese. Administrativní pracovníci jsou schopni vykonávat samostatně svoji práci již po třech měsících, techničtí, provozní pracovníci procházejí složitými školeními a jejich doba adaptace je až dva roky, řídicí pracovníci se zaučují až tři roky. Délka bývá ve většině případů shodná se zkušební dobou nebo mají uzavřený pracovní poměr na dobu určitou.

Každý z nově příchozích pracovníků musí hned první den absolvovat povinná školení, týká se to informací ohledně podniku a civilního letectví, dále zaměstnaneckých vztahů, sociální politiky a odměňování, zákonem povinná školení, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, protipožární ochrana. Následuje školení o obecné odborné

přípravě ke zvyšování povědomí v oblasti bezpečnosti. Tato školení trvají jeden až dva dny. Obecné informace jsou předávány personalistou, ostatní odbornými pracovníky.

Kromě těchto školení probíhají veškeré informace elektronickou cestou přes intranet. To umožňuje pracovníkům rychlejší přehled a vyhledávání informací v celkovém počtu. Každý zaměstnanec dostane hned při nástupu do práce přístupová hesla na intranet. Zde najde podnikové směrnice a normy, kolektivní smlouvy, informace o výhodách v tomto podniku a péči o zaměstnance. Pracovník se může kdykoliv k těmto informacím vrátit. Složky jsou průběžně doplňovány, aktualizovány.

Po absolvování všech povinných školení je zaškolen na svém pracovišti. Základní informace obdrží od přímého nadřízeného. Je mu ihned přidělen mentor, který předá svému novému kolegovi potřebné informace k samostatnému plnění jeho pracovních povinností. Je mu současně rádcem a pomáhá mu se začleňováním do pracovního kolektivu. Bohužel zde chybí vypracování osobního adaptačního plánu.

Během adaptačního období se setkává nováček se svými přímými nadřízenými přibližně jedenkrát týdně. Doba a četnost pohovorů není pevně dána. U administrativních pracovníků to bývá častěji než u pracovníků, kteří mají více pracovišť. Jedná se většinou o neformální pohovor. Na konci adaptačního období by mělo probíhat zhodnocení celé adaptace. Neměl by být hodnocen pouze pracovní výkon a přístup k práci, ale i dostatečnost doby zaučení, posouzení plynulosti adaptace včetně naplnění psychologické smlouvy. Závěrečný pohovor by měl probíhat za přítomnosti adaptovaného pracovníka, přímého nadřízeného a mentora. Zhodnocení by mělo být i zpětnou vazbou kvality adaptačního procesu pro vedoucí pracovníky a personalisty. Jak je vidět z průzkumu, dochází k tomuto pohovoru pouze u poloviny zaměstnanců. I zde záleží na pracovní pozici. U technických pozic je předepsaná závěrečná zkouška na zjištění dosažených znalostí.

6 NÁVRH OPTIMALIZACE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Na základě výsledku v kapitole 6.2 se autorka rozhodla navrhnout opatření ke zlepšení adaptačního procesu v podniku Řízení letového provozu ČR, s.p. První dny adaptačního procesu jsou směrnicemi velmi dobře nastaveny. Zaměstnanci projdou zákony předepsanými školeními, dále dostanou přístup na intranet, kde najdou informace o podniku, směrnice apod. Na personálním oddělení jsou s nimi vyplněny potřebné formuláře, poté je přímý nadřízený seznámí s pracovištěm a spolupracovníky.

Dle průzkumu bylo nalezeno několik nedostatků, proto by autorka doporučila se zaměřit na:

- **vytvoření osobního adaptačního plánu,**
- **závěrečné zhodnocení adaptačního procesu.**

6.1 Adaptační plán pro zaměstnance

Před nástupem nového pracovníka by měl vedoucí pracovník informovat své podřízené o nástupu nováčka. Je dobré uvést i důvod nástupu, aby se tak předešlo spekulacím. Vedoucí pracovník by měl dále předat informace o mentorovi a vysvětlit průběh a dobu zaškolení.

Je potřeba připravit pracoviště a potřebné dokumenty – návody, směrnice, formuláře, manuály, které jsou potřeba k vykonávání pracovní činnosti. Dále vystavit popis pracovního místa, plán zaškolení a určit mentora.

Dobře nastavený adaptační plán ušetří náklady spojené s novým vyhledáváním, získáváním a přijímáním nových pracovníků, sníží odchody v průběhu zkušební doby, zajistí předání všech potřebných informací týkajících se jak podniku, jeho chodu, tak i konkrétního pracovního místa, sjednotí postupy a formuláře adaptačního plánu, tím usnadní čas vedoucím zaměstnancům a personalistům s přípravou adaptace nového pracovníka pro výkon práce.

Plán by měl přihlížet k náročnosti pracovní pozice, věku nově přijatého pracovníka a získaným zkušenostem, znalostem a dovednostem.

Adaptační plán by měl být systematický a efektivní. Dle Pilařové (2016, s. 71) by měl obsahovat:

- seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout,
- termín dosažení těchto kompetencí,
- jméno osoby, která odpovídá za zaškolení pracovníka,
- vyhodnocení úrovně získaných kompetencí po ukončení adaptační doby.

Adaptační plán sestavuje nejčastěji nadřízený zaměstnanec nebo pověřená osoba. Obsah odpovídá skutečným potřebám pracovního místa a organizace. Připravuje se vždy pro konkrétního nového zaměstnance. U některých pracovních pozic lze aplikovat typové adaptační plány. Adaptační plán obvykle obsahuje osobní údaje, název pracovní pozice, místo pracoviště, název oddělení, jméno nadřízeného, jméno mentora. Následují povinná školení (BOZP, ...), popis informací, se kterými by se měl pracovník seznámit, rozpis jednotlivých cílů a úkolů, pořadí a termín jejich splnění, termíny hodnotících pohovorů.

Nově příchozí pracovník by měl být s adaptačním plánem seznámen první den nástupu do práce. Je možné provést změny, aby plán vyhovoval oběma stranám. Za správné plnění adaptačního plánu odpovídá nadřízený ve spolupráci s mentorem (školitelem).

Autorka doporučuje rozdělit adaptační plán do tří částí:

1. část (první a druhý den nástupu) – cíl plánu:

- vyřízení personálních záležitostí,
- absolvovat povinná školení – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, školení o požární ochraně, odborná příprava ke zvyšování povědomí v oblasti bezpečnosti,
- předání základních informací o podniku a civilním letectví,
- informovat o zaměstnaneckých vztazích, odměňování, struktuře podniku a firemní kultuře,
- seznámení s pracovištěm a spolupracovníky,
- přidělení mentora.

Obecné informace předává personalista, školení jsou provozována odbornými pracovníky, instrukce ohledně pracovního místa poskytuje nadřízený pracovník.

2. část (3. den až konec 1. měsíce):

- seznámení s pracovními úkoly a pracovními povinnostmi,
- prostudování vnitřních směrnic,
- postupné zapracování, přidělení jednodušších úkolů,
- týdenní formální či neformální pohovory s nadřízeným.

3. část (2. až 3. měsíc):

- přidělení složitějších úkolů,
- kontrola sociální adaptace,
- pravidelné hodnotící pohovory,
- závěrečné zhodnocení,
- přidělení nových úkolů a cílů.

Autorka navrhla jednoduchý a přehledný formulář pro osobní adaptační plán – viz tabulka č. 7.

Tabulka č. 7: Adaptační plán

Adaptační plán			
jméno a příjmení		nadřízený	
pracovní pozice		mentor	
pracoviště			
oddělení			
zahájení adaptace			
ukončení adaptace			

popis činnosti	termín splnění	podpis odpovědné osoby
ověření úplnosti nástupní dokumentace		
seznámení s podnikem a s civilním letectvím		
seznámení s běžnými pracovními právními a provozními činnostmi		
školení BOZP		
školení PO		
odborná příprava ke zvyšování povědomí v oblasti bezpečnosti		
instruktáž na pracovišti		
předání harmonogramu adaptace		

Stanovení cílů a úkolů

Průběžné hodnocení

Závěrečné zhodnocení průběhu adaptace

--

Datum:

Podpis nadřízeného:

Podpis pracovníka:

Zdroj: autorka práce, 2016

6.2 Závěrečné zhodnocení adaptačního procesu

V průběhu adaptace jsou důležité pravidelné hodnotící pohovory jak formální, tak i neformální k získání zpětné vazby. Tato setkání probíhají pouze mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným. O formálních pohovorech by měl být proveden zápis. V tomto podniku nebyl žádný formulář, který by řešil průběh adaptace. Proto autorka navrhla formulář pro vyplňování údajů týkajících se průběžné adaptace. Dokument je vytvořen tak, aby byl srozumitelný pro obě strany – viz tabulka č. 8.

Tabulka č. 8: Průběžné hodnocení adaptačního procesu

Průběžné hodnocení adaptačního procesu			
jméno a příjmení		nadřízený	
pracovní pozice		mentor	
pracoviště			
datum hodnocení			

Úkoly a cíle	Upřesnění	Datum splnění	poznámka

Vyhodnocení nadřízeným

--

Požadavky zaměstnance

--

Podpis nadřízeného:

Podpis zaměstnance:

Zdroj: autorka práce, 2016

Pokud bude vytvořen adaptační plán, bude tím stanoven přesný počet hodnotících pohovorů.

Na konci každého adaptačního období by mělo probíhat závěrečné zhodnocení celého procesu. Je zde projednán průběh adaptace, zhodnoceny cíle zaučování, sociální adaptace, ztotožnění s psychologickou smlouvou a dále nastaveny nové úkoly, rozvoj pracovníka, případné další vzdělávání. Závěrečného zhodnocení se účastní přímý nadřízený, mentor a zaměstnanec. Tento pohovor je i důležitou zpětnou vazbou pro nadřízené, zda byl proces adaptace dobře nastaven a mohl splnit předem dané cíle.

Výsledky jednání by měly být opět zaznamenány do formuláře. Originál dokumentu by měl být založen do osobní složky pracovníka a kopii by měl obdržet zaměstnanec. Protože opět podnik ŘLP ČR neměl vytvořen formulář na závěrečné hodnocení, byl autorkou vytvořen. Dokument je vytvořen tak, aby byl jednoduchý, srozumitelný pro všechny účastníky adaptačního procesu – viz tabulka č. 9.

Po skončení adaptačního procesu s odstupem přibližně půl roku od ukončení celého procesu je vhodné provést dotazníkové šetření u zaměstnanců. Otázky by se týkaly celkového působení adaptace. Z této zpětné vazby podnik může získat cenné informace, které mohou být využity pro zkvalitnění dalšího adaptačního procesu.

V podniku je velmi dobře nastaven **system hodnocení zaměstnanců**. Hodnotící pohovory probíhají 1x ročně, po ukončení adaptačního období hodnotící system adaptace přechází na system hodnocení pracovníků. Hodnocení zaměstnanců se zaměřuje nejen na výsledky práce, ale také na pracovní a sociální chování, znalosti a dovednosti. Vychází z průběžného sledování pracovního výkonu zaměstnance založeného na oboustranné komunikaci a zpětné vazbě. Tato zpětná vazba probíhá několika způsoby:

- průběžně jako součást každodenního řízení,
- při hodnotících setkáních s pracovníky,
- souhrnně v rámci systému hodnocení – hodnotící rozhovor.

Hodnotící rozhovor shrnuje a završuje proces hodnocení. Hodnoceni jsou všichni zaměstnanci podniku, za tento proces odpovídá příslušný vedoucí zaměstnanec. Pohovory v podniku probíhají v termínu 1. 10. – 31. 1. následujícího roku. Po ukončení hodnotících pohovorů vedoucí zaměstnanec vytvoří přehled požadovaných rozvojových aktivit, které vyplynuly z rozhovorů jeho podřízených zaměstnanců a jsou nad rámec běžně zajišťovaných vzdělávacích aktivit (například kurz koučinku, základy andragogiky). Tento přehled se předá na personální oddělení.

Cílem hodnotícího systému bývá zejména podporování a zlepšování oboustranné komunikace mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem, zvyšování výkonnosti, zmapování potřeby personálního rozvoje zaměstnanců, zvyšování motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců, poskytování zpětné vazby a sladění potřeb zaměstnance se strategií a cíli podniku.

Tabulka č. 9: Závěrečné zhodnocení adaptačního procesu

Závěrečné zhodnocení adaptačního procesu			
jméno a příjmení		nadřízený	
pracovní pozice		mentor	
pracoviště			
datum vyhotovení			

Vyhodnocení adaptačního procesu přímým nadřízeným

--

Vyhodnocení adaptačního procesu mentorem

--

Postup dalšího zapracování

--

Nové cíle a úkoly	Datum splnění

Podpis nadřízeného:

Podpis mentora:

Podpis zaměstnance:

Zdroj: autorka práce, 2016

ZÁVĚR

Smyslem adaptace je především co nejrychlejší začlenění nového pracovníka do pracovního procesu, osvojení specifických znalostí, získání potřebných dovedností, navázání sociálních kontaktů se spolupracovníky, zorientovat se v organizačním uspořádání podniku a zároveň se ztotožnit s cíli organizace. Mezi hlavní cíle adaptačního procesu patří vytvoření příznivého postoje a vztahu k podniku, snížení rizika „ztráty“, zvýšení pracovní spokojenosti, seznámení se s firemní kulturou a zajištění plného pracovního výkonu. Adaptace pracovníků patří mezi velice důležité personální činnosti, měla by jí být věnována pozornost, její výsledek se odráží na stabilitě, výkonu a loajalitě nového zaměstnance.

Obsahem této bakalářské práce je analýza průběhu adaptačního procesu u nově příchozích pracovníků v podniku Řízení letového provozu ČR, s.p. Práce je rozdělena na teoretickou část, která čerpá z odborné literatury týkající se této problematiky. Na teoretickou část navazuje praktická část, která se zaměřuje na analýzu adaptačního procesu u nových zaměstnanců přímo v podniku.

Teoretická část je věnována významu samotné adaptace, vymezení pojmů personálních činností, které souvisejí s procesem adaptace a nutností správného nastavení adaptačního plánu. Za použití odborné literatury se autorka snažila vysvětlit důležitost tohoto procesu z pohledu jak organizace, tak i pracovníka. Další kapitoly a podkapitoly jsou věnovány cílům adaptace, fázím, metodám adaptace, časovému plánu, psychologické smlouvě, vyhodnocení adaptačního procesu.

Úvod praktické části obsahuje informace týkající se podniku ŘLP ČR, orientačního procesu v tomto podniku. Následuje koncepce, výsledky průzkumu a návrh zlepšení adaptačního procesu.

Cílem průzkumu bylo zjistit, jakým způsobem probíhá adaptace u zaměstnanců v podniku ŘLP ČR, a na základě zjištěných výsledků navrhnout optimalizaci celého procesu. Byly předem položeny dvě výzkumné otázky: Jaká je současná podoba adaptačního procesu podniku a zda odpovídá potřebám společnosti? Jakým způsobem je možné zefektivnit adaptační proces?

Získání dat probíhalo kvantitativní metodou za pomoci dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Z výsledků vyplynulo, že podnik má velmi dobře propracované první dny nástupu. Jsou předány základní informace o podniku a civilním letectví, zaměstnaneckých vztazích, odměňování, a to buď ústně, nebo odkazem na intranet. Škoda, že některé informace nejsou v papírové formě, neboť by to některým novým pracovníkům usnadnilo orientaci ve velkém množství dat, která jsou jim předána v prvních dnech. Dále projdou noví pracovníci základními zákonem danými školeními a poté jsou uvedeni na své pracoviště, kde je jim přidělen mentor. Pro zkvalitnění celého procesu je důležitý adaptační plán, který by měl být akceptován všemi účastníky.

Na základě výsledků diagnostického výzkumu byla navržena optimalizace adaptačního procesu v tomto podniku. Týkala se především návrhu adaptačního plánu, který zde chyběl, a formuláře na závěrečné zhodnocení celého procesu. Závěrečné hodnocení ve většině případů probíhalo ústní formou, bez zápisu. Pokud je zhotoven dokument o průběžném a závěrečném zhodnocení, snadněji se kontroluje, jestli byly splněny všechny dané úkoly a ve správném termínu. Tento dokument slouží i ke zpětné vazbě pro podnik, zda byl orientační proces dobře nastaven. Díky těmto opatřením by mělo dojít k zefektivnění a sjednocení celého adaptačního procesu. Také by autorka doporučila informovat o procesu adaptace nového zaměstnance i jeho spolupracovníky. Dle zkušeností autorky se počáteční ostych překonává snadněji a lépe se navazují nové sociální vazby.

Návrh zlepšení adaptace byl předán personálnímu útvaru podniku ŘLP ČR, s.p. Autorka věří, že tyto podklady povedou ke zdokonalování procesu, který by lépe vyhovoval potřebám nových pracovníků a zároveň i podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Amstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- Barták, J., 2004. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, ISBN 80-7220-184-0
- Bělohávek, F., 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2313-6
- Dale, M., 2007. *Vybíráme zaměstnance*. Computer Press, ISBN 978-80-251-1522-0
- Dvořáková, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, ISBN 978-80-7179-893-4
- Dvořáková, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7100-347-9
- Duchoň, B., Šafránková, J., 2008. *Management, Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H.Beck, ISBN 978-80-7400-003-4
- Kociánová, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-247-2497-3
- Koubek, J., 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-033-3
- Koubek, J., 2010. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, ISBN 978-7261-168-3
- Matějka, M., Vidlař, P., 2007. *Vše o přijímacím pohovoru, Jak poznat druhou stranu*. Druhé, přepracované a aktualizované vydání, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1972-6

Paukertová, D., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada
ISBN 80-247-1706-9.

Paukertová, D., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada
ISBN 978-80-3809-3

Paulík, K., 2010. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada,
ISBN 978-80-247-2959-6

Pilařová, I., 2016. *Leadership a management development, Role, úkoly a kompetence
managerů a lídrů*, Vydala: Grada, ISBN 978-80-271-9123-9

Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M., 2009-2010. *Meritum Personalistika*. Aspi.
ISBN 978-80-7357-429-1

Stýblo, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*.
Praha: Management Press, ISBN 80-7261-097-X.

Šikýř, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-9364-1

Šikýř, M. a kol., 2016. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer,
ISBN 978-80-7552-264-1

Šikýř, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
ISBN 978-80-247-9527-5

Urban, J., 2003. *Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu*
Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-86395-46-4.

Vágnerová, M., 2005. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Karolinum,
ISBN 80-246-0841-3.

Váchal, J., Vochozka, M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4642-5

Vajner, L., 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247

KarieraWeb.cz [online] [cit. 2017-01-20]. Dostupné z:<http://kariera.ihned.cz/c1-55759350-na-hodnoceni-novacku-se-casto-zapomina>

Řízení letového provozu ČR, s.p.. [online] *Profil podniku* [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.rlp.cz/spolecnost/profil/Stranky/default.aspx>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obsazování volných pracovních míst.....	14
Tabulka 2: Odpovědnost za jednotlivé adaptační nástroje.....	26
Tabulka 3: Celkový počet zaměstnanců, počet nových zaměstnanců.....	36
Tabulka 4: Informační materiál.....	52
Tabulka 5: Předání informací.....	52
Tabulka 6: Zhodnocení adaptace.....	53
Tabulka 7: Adaptační plán.....	58
Tabulka 8: Průběžné hodnocení adaptačního procesu.....	60
Tabulka 9: Závěrečné zhodnocení adaptačního procesu.....	62

Seznam grafů

Graf 1: Celkový počet zaměstnanců, počet nových zaměstnanců.....	34
Graf 2: Délka praxe.....	39
Graf 3: Informační materiál.....	40
Graf 4: Průběh zaškolování.....	41
Graf 5: Čas zaškolení.....	42
Graf 6: Předání informací.....	43
Graf 7: Přidělení mentora.....	44
Graf 8: Seznámení s informacemi.....	45
Graf 9: Využití pomůcek.....	46
Graf 10: Náročnost zpracování.....	47
Graf 11: Negativní chování.....	48
Graf 12: Změna adaptace.....	49
Graf 13: Zhodnocení adaptace.....	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
Příloha B – Řízený rozhovor.....	IV

Příloha A - Dotazník

Vážená paní,

jmenuji se Lucie Fischerová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Manažerských studií – Řízení lidských zdrojů na univerzitě Jana Amose Komenského v Praze a v současné době píší bakalářskou práci na téma „Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců v podniku ŘLP ČR, s.p.“. V této souvislosti provádím dotazníkové šetření, které je součástí mé závěrečné práce.

Dovoluji si Vás proto požádat o pravdivé vyplnění níže uvedeného dotazníku. Dotazník je anonymní a s jeho výsledky je možné se seznámit po obhajobě mé bakalářské práce v knihovně univerzity.

Předem velmi děkuji za spolupráci

1. Jak dlouho pracujete v podniku ŘLP, s.p. ?

- a. 0 – 4 roky
- b. 5 – 8 let
- c. 9 – 13 let
- d. 13 – 17 let
- e. 17 let a více

2. Dostal/a jste při nástupu do zaměstnání nějaký informační materiál o podniku?

- a. ano (jaký)
- b. ne
- c. nevím

3. Čemu bylo v průběhu vaší adaptace věnováno více času?

- a. praktickému zaškolení
- b. seznámení s všeobecnými informacemi, písemnými materiály, úvodními školeními

4. Měl/a jste na zapracování dostatek času?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. ne
- d. spíše ne
- e. nevím

5. Měl/a jste vypracovaný adaptační plán?

- a. ano
- b. ne

6. Pokud byl vypracován adaptační plán...

- a. byl vždy dodržován
- b. přizpůsobil se okolnostem
- c. nebyl dodržen

7. Jak vám byly předávány nové informace?

- a. spíše ústně
- b. spíše písemně
- c. stejnou měrou ústně i písemně

8. Byl vám přidělen pracovník, který vám pomáhal s adaptací?

- a. ano
- b. ne

9. Domníváte se, že jste se během adaptačního procesu seznámil/a se všemi podstatnými informacemi potřebnými k vykonávání vaší práce?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

10. Byly během vaší adaptace využívány některé pomůcky?

- a. ano
- b. ne

11. Pokud ano, šlo o:

- a. prezentace
- b. instruktážní video
- c. počítačové programy
- d. grafy, nákresy

12. Bylo pro vás náročné se zapracovat na vaší pozici?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

13. Setkal/a jste se během zaškolení s negativním chováním?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

14. Považujete dobu vaší adaptace za dostatečnou?

- a. ano
- b. ne

15. Změnila byste něco na průběhu vaší adaptace?

- a. ano (případně co)
- b. ne

16. Došlo na konci adaptačního období k formálnímu hodnocení celého procesu?

- a. ano
- b. ne

Příloha B - Otázky řízeného rozhovoru s náměstkyní personálního útvaru

- 1) Jaké informační materiály obdrží nový pracovník při nástupu do zaměstnání?
- 2) Jak dlouhé období je věnováno adaptačnímu procesu?
- 3) Jsou pro nově příchozí pracovníky vypracovány adaptační programy?
- 4) Kdo uvádí nového pracovníka do podniku a je nováček hned první den proveden po svém pracovišti?
- 5) Jaká školení nový pracovník absolvuje v průběhu adaptace?
- 6) Je novému pracovníkovi přidělen mentor?
- 7) Jak často se přímý nadřízený setkává s novým zaměstnancem v průběhu adaptace?
- 8) Jsou přímí nadřízení proškoleni, jak předcházet negativním vlivům adaptace?
- 9) Podle jakých kritérií a kdo hodnotí průběh adaptace?
- 10) Jaká forma hodnocení je používána?
- 11) Jak se ověřují znalosti, které by měl nový pracovník během zkušební doby získat?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Fischerová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců v podniku

Řízení letového provozu ČR, s.p.

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 55

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.