

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ
STUDIUM
2012-2013**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Eliška Vyšínová

Proces přijímání a orientace pracovníka v organizaci

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2012 – 2013

BACHELOR THESIS

Eliška Vyšínová

**The process of recruitment and orientation worker in the
organization**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21.2.2013

Eliška Vyšínová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce Mgr. Vladě Fischerové-Katzerové za pomoc při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce ve své teoretické části popisuje proces přijímání a orientace pracovníka v organizaci. Přesněji řečeno - co proces přijímání a orientace pracovníka zahrnuje a jakými kroky je provázen. Praktická část práce zkoumá adaptační proces v konkrétní firmě. Metodou je zvolena forma dotazníkového šetření. V organizaci XY jsou rozdány dotazníky, zjišťující skutečnosti související s adaptačním procesem. Výsledky šetření jsou zpracovány a vyhodnoceny. Na základě zjištěných nedostatků autorka práce navrhuje zlepšovací opatření, které firmě předloží.

Klíčová slova

Adaptace, dotazníkové šetření, kolektiv, lidské zdroje, orientace, proces, účastník, zaměstnanec, zaměstnavatel, zpětná vazba.

Annotation

This thesis in the theoretical part describes the process of recruitment and orientation of staff in the organization. Exactly, what the process of recruitment and orientation does include and what measures go along with. In the practical part, the process of adaption in the particular company is described. As a method, the questionnaire form has been chosen. In the organization XY, the questionnaires are distributed to find out the facts related to the adaptation process. The results are compiled and evaluated. Based on the identified shortcomings, the thesis author does propose improvement measures to submit them to the company.

Key words

Adaptation, employee, employer, feedback, human resources, orientation, participant, process, questionnaire survey, team.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
1.1 Vznik pracovního poměru	12
1.2 Ukončení pracovního poměru (PP)	14
1.3 Vstupní školení.....	16
2 ORIENTACE PRACOVNÍKA V ORGANIZACI	18
2.1 Adaptační proces	19
2.2 Adaptační plán.....	22
2.3 Význam adaptačního procesu.....	23
2.3 Průběh adaptačního procesu	27
2.4 Hodnocení procesu orientace.....	27
2.5 Strukturované programy adaptace (méně formalizované).....	28
2.5 Organizační zajištění adaptace	29
2.6 Psychologická smlouva	30
3 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	32
3.1 Průběh adaptačního procesu ve firmě XY	32
3.2 Stanovené hypotézy	33
3.3 Výzkumné metody.....	34
3.4 Vyhodnocení dotazníku.....	35
3.5 Zhodnocení stanovených hypotéz	44
3.6 Závěr průzkumného šetření	45
3.7 Zlepšovací opatření.....	46
ZÁVĚR.....	48
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	50
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

Motto: „I ta nejdelší cesta začíná prvním krokem.“

Marie Součková

Téma bakalářské práce nese název *Proces přijímání a orientace pracovníka v organizaci*. Vzhledem k tomu, že každému zaměstnavateli stále záleží na kvalitě a úrovni znalostí a dovedností pracovníka, je toto téma pořád aktuální.

Lidské zdroje (LZ) jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující činnost každé organizace. Je důležité, aby řízení a rozvoj těchto zdrojů byl správně zabudován ve strategiích a cílech organizace. LZ jsou zajišťovány prostřednictvím personálních činností, za jejich správné fungování zodpovídá personální oddělení. Řízení lidských zdrojů by mělo být co nejefektivnější, aby se zamezilo ztrátě finančních prostředků a tolik potřebného času. Správně nastavená personální politika a strategie umožňuje této skutečnosti zabránit. Oproti minulosti, kdy byla fluktuace zaměstnanců mnohem menší, je dnes běžné, že pracovníci za svůj život vystřídají několik zaměstnání. Snahou zaměstnavatelů je si svou kvalitní pracovní sílu udržet, dále rozvíjet a motivovat k lepším výkonům. To vše může správně nastavená personální politika ovlivnit.

Cílem této práce je zjistit, jestli se pracovníci v organizaci účastní adaptačního procesu, zda je adaptační proces správně vytvořen a jestli je začleňování pracovníka do pracovního kolektivu z větší části právě tímto procesem ovlivněno.

Autorka si toto téma vybrala z toho důvodu, že orientací si projde každý nově příchozí zaměstnanec, ale málokdo ví, že toto téma je mnohem obsáhlejší. Orientace nezahrnuje jen zvládnutí svých pracovních povinností, ale také například seznámení se s firemní kulturou společnosti, s jejími cíli a předmětem podnikání

První kapitola se zaměřuje na přijímání pracovníků do podniku. Přijímání bezprostředně navazuje na získávání a výběr pracovníků. Jakmile je vybrán nejvhodnější uchazeč, začíná proces přijímání. Během této etapy podstupuje nový zaměstnanec nezbytné administrativní kroky – podpis pracovní smlouvy, seznámení s pracovním řádem, absolvování vstupních školení a předání důležitých směrnic pracovníkovi. V této části je také uveden způsob vzniku a zániku pracovního poměru. Aby bylo možné tento proces neustále zdokonalovat, je nutné také jeho hodnocení. Nejefektivnější je provádět hodnocení alespoň z dlouhodobého hlediska.

Hodnocení slouží k porovnání úspěšnosti tohoto procesu v podniku, nebo v jeho jednotlivých úsecích či dokonce v porovnání s jinou organizací. Na základě výstupů z hodnocení může být proces upraven a vylepšen.

Druhá kapitola je zaměřena na adaptační proces, který je zde rozebrán detailněji. Po přijetí pracovníka následuje jeho uvedení do organizace, na jeho pracovní místo a následné představení spolupracovníkům. Tyto činnosti jsou nazvány orientací zaměstnance, toto vše umožňuje novému pracovníkovi získat základní informace o svém pracovním a také sociálním prostředí. Hlubší orientaci představuje adaptační proces, při kterém je pracovníkovi poskytnut adaptační plán, upravený přímo na míru jeho pracovní pozici. V adaptačním plánu je stanoveno, pro koho je určen, jeho délka, souhrn informací, které má pracovník obdržet a jaké pracovní úkoly má zvládnout. Také je zde uvedeno, kdy a jak bude kontrolován a následně hodnocen. Délka adaptačního procesu je různá, obvykle však pokrývá období zkušební lhůty. Adaptační proces se nejčastěji zaměřuje na 3 oblasti, které jsou v této kapitole rozebrány (celopodniková orientace, útvarová orientace a adaptace na konkrétní pracovní místo). Adaptace urychluje začlenění pracovníka do organizace, který tak dříve podává požadovaný pracovní výkon. Zároveň se pracovník seznámí s chodem jednotlivých oddělení, na které se dostane během rotace práce. V této kapitole je také vysvětleno, co adaptace znamená pro zaměstnavatele i samotného zaměstnance, neboť se nejedná o jednostranný proces, jsou zde jmenovány prostředky adaptace a také, kým je proces funkčně zajišťován.

Třetí kapitolu bakalářské práce tvoří empirický výzkum. Toto šetření proběhlo v jedné velké softwarové společnosti. Pro šetření byla zvolena explorativní metoda - dotazník. Cílem šetření bylo zjistit, zda pracovníci procházejí adaptačním procesem, zda je proces dostatečný, jestli jsou spokojeni se školitelem a zda je celkově správně nastaven. Na základě šetření byly stanovené hypotézy potvrzeny či vyvráceny.

Přínosem bakalářské práce je přiblížení a pochopení co to adaptační proces je, co obnáší, s čím se adaptovaný v jeho průběhu setkává a poukázat na to, že adaptační proces je přínosem nejen pro pracovníka, ale také pro zaměstnavatele.

1 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Přijímání zaměstnanců navazuje na proces výběru zaměstnanců, při kterém došlo k posouzení způsobilosti přihlášených uchazečů a následnému rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího z nich. Na něj dále navazuje orientace a následné hodnocení zaměstnance. Podstatou přijímání pracovníků je uzavření odpovídajícího pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem. Koubek (2001) charakterizuje přijímání jako řadu procedur. Rozděluje je do dvou pojetí, a to užšího a širšího. V užším pojetí se jedná o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Do širšího pojetí jsou zahrnuty i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci společnosti. Personalistika pod pojmem přijímání pracovníku rozumí spíše užší pojetí, ovšem formální i neformální náležitosti jsou u obou pojetí shodné nebo obdobné.

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

Organizace disponuje různými zdroji – materiálními, informačními, finančními a lidskými. Personalistika se zabývá zdroji lidskými. Personalistika, nebo také personální práce, tvoří část řízení organizace zabývající se vším, co se týká člověka v pracovním procesu. Lidskými zdroji se rozumí především zaměstnanci se svými zkušenostmi, znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, které sebou přinášejí do zaměstnání. Lidské zdroje ovlivňují hodnotu společnosti a její výsledky. Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Pro řízení lidských zdrojů je charakteristický např. strategický přístup k personální práci a personálním činnostem, orientace na formování a fungování pracovní síly, personální práce se stává každodenní záležitostí všech vedoucích pracovníků, vedoucí personálního úseku bývá členem vedení organizace. Úkolem ŘLZ je zabezpečovat a zlepšovat výkonnost společnosti, čehož lze docílit zlepšením využívání všech zdrojů organizace. Bezprostředně se řízení lidských zdrojů zabývá zkvalitňováním využití a rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů. Cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace naplnila své poslání, včetně realizace požadovaných úkolů a povinností prostřednictvím lidského potenciálu.

Armstrong (2007, s. 27) definuje ŘLZ jako „*jako strategický 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.*“

Personální činnosti

Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. Mezi tyto činnosti patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků (součástí je i proces orientace),
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky a personální informační systém.

Uvedené personální činnosti je potřeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost.

Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Přijímání pracovníků se uskutečňuje na základě jednotného postupu přijímacího procesu. Základem pro posouzení uchazečů je vstupní rozhovor, který probíhá dle stanovené osnovy (formuláře pro strukturovaný rozhovor). Tento rozhovor je zaměřen na kritéria stanovená v popisu pozice. O rozhovoru každého zaměstnance je vytvářen písemný záznam sloužící pro závěrečné vyhodnocení výběru, za jeho vyhotovení odpovídá personální oddělení. Posuzování uchazečů je prováděno vedoucím pracovníkem a zástupcem z personálního úseku, u vedoucích pozic je přítomen vedoucí nadřízené pozice, odborný ředitel a personalista.

Při větším počtu uchazečů o pracovní pozici, nebo při obsazování manažerských či obchodních pozic, bývá pro výběr zvolena metoda „Assessment centra“, a to za účasti nadřízeného vedoucí pozice a personalisty. Jako podklad pro tvorbu individuálního adaptačního plánu pro nového zaměstnance slouží jeho silné a slabé stránky zjištěné v přijímacím procesu. Personální oddělení jednou ročně vypracovává analýzu odchodů

(výstupů) zaměstnanců. Analýza shrnuje příčiny odchodů a míru nežádoucí fluktuace pracovníků, následně je předána vedení organizace. Součástí hodnotících kritérií vedoucích zaměstnanců v rámci pravidelného hodnocení je míra nežádoucí fluktuace v jednotlivých úsecích.

Hodnocení procesu přijímání

Stejně jako jiné personální činnosti, i tato činnost by měla být alespoň z dlouhodobějšího hlediska v podniku hodnocena, a to podle určitých personálních ukazatelů. Ty umožňují nejen porovnat úspěšnost tohoto procesu za určité období, ale také v různých částech organizace, popřípadě i s jiným podnikem. Podstatou hodnocení je zjistit jaké jsou náklady spojené se získáváním a přijímáním nových pracovníků, čas, po který proces trvá a úspěšnost provedeného výběru.

Mezi ukazatele hodnotící proces získávání a přijímání pracovníků patří:

- průměrné náklady vynaložené na obsazení jednoho pracovního místa,
- doba obsazení nové nebo uvolněné pracovní pozice,
- počet spontánních uchazečů o místa přicházejících bez využití inzerce,
- počet nových pracovníků vystupujících z organizace během prvního roku zaměstnání,
- podíl vedoucích pozic obsazených z vlastních zdrojů.

1.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní místo může být obsazeno:

- Vlastním zaměstnancem v pracovněprávním vztahu: v pracovním poměru, na základě dohody o provedení práce, nebo dohody o pracovní činnosti.
- Dočasně přiděleným zaměstnancem agentury práce na základě dohody o dočasném přidělení).
- Dočasně přiděleným zaměstnancem jiného zaměstnavatele na základě dohody.

Pracovní poměr tvoří základ pro výkon závislé činnosti. Zakládá se pracovní smlouvou uzavřenou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vzniká dnem, který byl sjednán jako den nástupu pracovníka do práce. V některých případech se zakládá pracovní poměr jmenováním, jedná se o případy stanovené zákonem. Dnem vzniku pracovního poměru se rozumí den jmenování na pracovní místo.

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit budoucího pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovní smlouvy, s pracovními podmínkami, platovými podmínkami a s povinnostmi vyplývajícími ze zvláštních právních předpisů. Ve zvláštních případech je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se uchazeč před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce. Jestliže pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, je zaměstnavatel povinen o tom pracovníka informovat nejpozději do 1 měsíce od uzavření smlouvy. Zaměstnavatel musí také pracovníka seznámit s pracovním řádem, předpisy bezpečnosti a ochranou zdraví při práci (BOZP), kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy.

Pracovní smlouva

Informace uvedené v pracovní smlouvě závisejí na postavení pracovního místa v hierarchii funkcí podniku a na dalších charakteristikách daného pracovního místa. V pracovní smlouvě musejí být uvedeny tyto 3 náležitosti:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Pracovní smlouva musí obsahovat podstatné náležitosti, těmi se rozumí náležitosti nezbytné ke vzniku smlouvy. V případě, že se zaměstnanec a zaměstnavatel nedohodnou na podstatných náležitostech, pracovní smlouva nevznikne. Okruh pracovních úkolů, které má pracovník pro zaměstnavatele vykonávat, vymezuje ve smlouvě druh práce. Ten je nezbytné stanovit přesně a určitě, aby bylo jasné, jaké pracovní úkoly může zaměstnavatel po zaměstnanci vyžadovat a jaké úkoly je pracovník povinen vykonávat. Druh práce většinou doplňuje pracovní náplň, ta představuje podrobnější vymezení pracovních úkolů zaměstnance. Pracovní náplň nebývá součástí pracovní smlouvy, neboť ji zaměstnavatel může měnit podle potřeby, ale pouze v rámci sjednaného druhu práce. Pracovník je povinen vykonávat práci

jiného druhu, než je stanoveno v pracovní smlouvě, pouze v případech stanovených v zákoníku práce.

Pracoviště zaměstnavatele vymezuje v pracovní smlouvě místo výkonu práce, nebo jiné dohodnuté místo, na kterém zaměstnanec vykonává sjednanou práci. Aby nevznikaly pochybnosti, na kterém pracovišti je zaměstnavatel oprávněn pracovníkovi přidělovat práci, tedy na jakém pracovišti je povinen zaměstnanec danou práci vykonávat, je nutné místo výkonu práce sjednat přesně a jednoznačně. V pracovní smlouvě se jako místo výkonu práce uvádí sídlo, obec, region, stát jen v případě, že jde o specifický druh práce.

Dnem nástupu do práce se rozumí den, od kterého zaměstnanec a zaměstnavatel uplatňují svá práva a plní své povinnosti. V pracovní smlouvě se uvádí konkrétní kalendářní den.

Pracovní smlouva musí být písemná a v několika vyhotoveních podepsána. Od pracovní smlouvy je možné odstoupit v případě, že zaměstnanec nenastoupil v den nástupu do práce, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel o této překážce do 7 dnů nedozvěděl.

Pracovní smlouva může dále obsahovat i jiné náležitosti, mezi ně patří délka zkušební doby, doba trvání pracovního poměru, pracovní doba, informace o odměňování a dovolené, vysílání na pracovní cesty apod.

1.2 Ukončení pracovního poměru (PP)

Při přijímání pracovník musí být obeznámen s délkou zkušební doby, kterou nezle dodatečně měnit, během tohoto období může být zaměstnanec propuštěn bez udání důvodu. Při vzniku pracovního poměru na dobu určitou musí být v pracovní smlouvě uvedeno datum zániku PP. Z těchto důvodů jsou zde uvedeny způsoby a důvody ukončení pracovního poměru. PP je možné ukončit 6 způsoby (dohoda, výpověď, okamžité zrušení, zrušení ve zkušební době, uplynutí sjednané doby, smrt). Tyto způsoby stanovuje zákoník práce. K ukončení poměru může dojít pouze na základě určité právní skutečnosti a to:

- na základě právního úkonu, což znamená rozvázání pracovního poměru dvoustranným (dohodou) nebo jednostranným právním úkonem (výpovědí, zrušením ve zkušební době či okamžitým zrušením),

- na základě právní události, to znamená uplynutím sjednané doby pracovního poměru na dobu určitou, smrtí zaměstnance, zaměstnavatele (v případě, že se jedná o FO),
- na základě soudního rozhodnutí o zrušení povolení k pobytu, vyhoštění nebo uplynutím doby, na kterou bylo pracovní povolení vydáno a to v případě pracovního poměru cizince nebo FO bez státní příslušnosti, pokud neskončí jiným způsobem.

Dohoda

Ukončením pracovního poměru dohodou zaniká pracovní poměr dnem sjednaným pracovníkem a zaměstnavatelem. Dohoda o ukončení pracovního poměru musí být písemná. Ve smlouvě musí být uveden důvod rozvázání pracovního poměru, vyžádá-li si to zaměstnanec. Každá smluvní strana obdrží jedno vyhotovení o ukončení pracovního poměru dohodou.

Výpověď

je asi nejčastějším způsobem ukončení pracovního poměru. Pracovní poměr končí po uplynutí výpovědní lhůty. Výpověď musí být písemná a v několika vyhotoveních. Odvolání výpovědi je možné pouze se souhlasem druhé smluvní strany a musí být písemné. Výpovědní doba je pro zaměstnavatele i pracovníka stejná a délka činí minimálně 2 měsíce. Výpovědní doba začíná 1. dnem následujícího měsíce po obdržení výpovědi a končí posledním kalendářním dnem v daném měsíci. Výpověď ze strany zaměstnavatele může pracovník dostat pouze v případech stanovených zákoníkem práce a důvod výpovědi musí skutkově vymezit. Zaměstnanec může dát výpověď z jakéhokoliv důvodu a nemusí ho uvádět.

Okamžité zrušení

Pracovní poměr zaniká dnem doručení písemného oznámení o okamžitém zrušení poměru druhé smluvní straně. Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou takto ukončit pracovní poměr pouze v případech stanovených v zákoníku práce. Důvod výpovědi musí být udáván vždy, to znamená jak zaměstnavatelem, tak i zaměstnancem a nesmí být dodatečně změněn. Zaměstnanec i zaměstnavatel mohou takto zrušit pracovní poměr pouze do 2 měsíců ode dne, kdy se o důvodu pro ukončení poměru dozvěděl a nejpozději do 1 roku, ode dne kdy tento důvod vznikl. Takto propuštěnému pracovníkovi náleží od zaměstnavatele náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku po dobu odpovídající výpovědní lhůtě.

Ukončení ve zkušební době

Pracovní poměr končí dnem doručení písemného oznámení o ukončení druhé smluvní straně. Obě smluvní strany mohou takto ukončit pracovní poměr bez uvedení důvodu nebo bez jeho uvedení. Zaměstnavatel však pracovníka nesmí propustit v prvních 14 kalendářních dnech a v době prvních 21 dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti.

Uplynutí sjednané doby

Pracovní poměr končí po uplynutí sjednané doby. V případě, že sjednaná doba uplyne, ale pracovník pokračuje s vědomím zaměstnavatele v práci, platí, že pracovní poměr je změněn na pracovní poměr na dobu neurčitou.

Při ukončení pracovního poměru je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), posudek o pracovní činnosti (na žádost pracovníka), odstupné (dáno ze zákona).

1.3 Vstupní školení

Vstupní školení je povinné pro všechny nově příchozí zaměstnance. Jeho součástí je absolvování vstupní lékařské prohlídky, proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Dále se pracovník seznamuje s pracovním řádem dané společnosti, její firemní kulturou a organizační strukturou. Pracovník může projít i jinými školeními, které souvisí s jeho pracovní pozicí např. školení řidičů, školení informačních systémů a IT.

BOZP a PO

Podstatou BOZP je předcházet škodám na životě, zdraví, majetku a prostředí v rámci pracovního systému. Škodou na životě a zdraví se rozumí pracovní úraz, nemoc z povolání nebo úmrtí v souvislosti s výkonem pracovní činnosti. Oblast BOZP je z pohledu legislativy ošetřena zákoníkem práce, bezpečnostními a požárními předpisy, hygienickými předpisy, pracovním řádem a dalšími vnitropodnikovými předpisy a směrnicemi.

Zaměstnavatel je ze zákona povinen proškolit každého nového zaměstnance o BOZP a PO. Odpovědnost za BOZP a PO nese vedení společnosti, které ho schvaluje, poskytuje potřebné lidské, finanční a další zdroje pro jeho realizaci. Zaměstnavatel je povinen určit obsah školení

a způsob ověřování znalostí pracovníka. Další povinnosti zaměstnavatele lze rozdělit do dvou skupin – povinnosti vztahující se k prevenci a povinnosti vztahující k vzniklé situaci.

Tímto procesem by měl nový pracovník projít v den podpisu pracovní smlouvy. Školení BOZP a PO může být realizován prostřednictvím tzv. „e-learningu“, bezpečnostním technikem, přímým nadřízeným nebo specializovanou firmou.

Obsahem školení BOZP a PO je poučení o bezpečném zacházení s technickými zařízeními a přístroji, elektrickými spotřebiči, manipulaci s břemeny, poučení o správném užívání pracovních pomůcek, zacházení s hasicími přístroji a zásadami pro likvidaci požáru.

Pracovní řád

Pracovní řád definuje kroky při zajišťování pracovně právních skutečností a organizaci personálních činností od vzniku až do skončení pracovního poměru. Stanovuje odpovědnost za jednotlivé činnosti zaměstnanců a pravomoci při jejich uskutečňování. Upravuje oblast pracovněprávních vztahů s ohledem na konkrétní podmínky zaměstnavatele. Je závazným organizačním dokumentem platícím pro všechny zaměstnance společnosti, kteří jsou k ní v pracovním poměru. U pracovníků zaměstnaných ve společnosti na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr je pracovní řád uplatňován přiměřeně. Pracovní řád je přístupný všem zaměstnancům společnosti.

2 ORIENTACE PRACOVNÍKA V ORGANIZACI

Orientace je nedílnou součástí přijímacího procesu pracovníků. Jedná se o řízený proces seznamování pracovníků s organizací – jejím posláním, vizemi, cíli, používanými technologiemi, podmínkami výkonu práce atd. Součástí sociální orientace je seznámení nového zaměstnance se spolupracovníky a jeho pracovním prostředím. Tato orientace je realizována po stránce formální (oficiální – administrativní procedury) a po stránce neformální:

- formální stránka – je zabezpečována personalisty, nadřízenými (součástí je i adaptační proces, aby byl efektivní, měl by být předem naplánovaný, připravený a řízený).
- neformální stránka – vychází od spolupracovníků.

Koubek (2001) uvádí, že nový pracovník by měl být představen přímým nadřízeným ostatním spolupracovníkům dané organizační jednotky. Pakliže je potřeba nového pracovníka zaškolit či zacvičit, je mu přidělen instruktor nebo školitel. Instruktor poskytuje jednorázovou instruktáž, úkolem školitele je nového pracovníka zaškolit a kontrolovat ho během adaptace na novou práci a pracoviště.

Smyslem orientace je, aby se pracovník co nejrychleji začlenil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce v organizaci, osvojil si znalosti a dovednosti potřebné pro výkon pracovní činnosti, orientoval se v organizačním uspořádání společnosti a ztotožnil se s celopodnikovými cíli. Orientace zkracuje dobu adaptace nového pracovníka.

„Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. Její součástí jsou i vyloženě odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o zvláštích techniky a technologie používané v organizaci a v neposlední řadě i informace o možnostech získávání dalších odborných informací i o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace.“ (Koubek, 2001, s. 181).

Procesem orientace nejčastěji prochází noví pracovníci, v některých organizacích se však také týká zaměstnanců přecházejících na jinou pracovní funkci, zejména pak funkci s odlišnou náplní práce, v odlišném pracovním a sociálním prostředí, než mělo dosavadní zařazení

pracovníka. V případě přecházejícího pracovníka je obsah orientace i struktura písemných materiálů podstatně užší. Tento způsob orientace je často označován termínem reorientace. Reorientací je také označována situace, kdy dochází ke změně techniky, technologie nebo výroby produktů a je nezbytné pracovníky přizpůsobit, přeorientovat na nové podmínky pracovního místa.

2.1 Adaptační proces

Adaptace (orientace) pracovníků, je posledním krokem procesu obsazování volných pracovních míst a navazuje na přijímání zaměstnanců do podniku. Jedná se o proces spojený s nástupem nového pracovníka do podniku. Účelem je poskytnout pracovníkovi základní informace, které potřebuje k tomu, aby se adaptoval na podnik a začal pracovat. Armstrong (1999, s. 485) zmiňuje tři cíle uvádění pracovníků do podniku:

- *„překonat počáteční fáze, kdy všechno se novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,*
- *rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.“*

Vytvoření adaptačního procesu představuje investici do utváření budoucích vztahů a spolupráce, která se projeví v pozitivním klimatu pracoviště, angažovanosti, spokojenosti pracovníků a v jejich požadovaném pracovním výkonu.

Profesionální adaptací Stýblo (1993) rozumí záměrně usměrňovaný proces začleňování pracovníka na konkrétní pracovní a profesionální prostředí jeho činnosti a funkce. Organizace ovlivňuje pracovníka, ale také pracovník ovlivňuje organizaci. Jedná se o vzájemné pronikání a konfrontaci hodnot, cílů, norem a dalších sociálních, odborných a jiných faktorů a skutečností. Velmi důležitá je míra flexibility a adaptability, tím se rozumí jak je člověk schopný vyvolávat určité změny a jak se změnám přizpůsobuje. Ke zvýšení vnitřní flexibility organizace lze přispět určitými postupy, které Stýblo (1993, s. 293) zmiňuje:

- *„vybírat a přijímat lidi s dostatečnými kreativními schopnostmi a dovednostmi a ochotou k adaptaci*
- *plánovat a sledovat rozvoj pracovníků (jejich kariéru) a ovlivňovat ho v závislosti na měnících se podmínkách a potřebách firmy*
- *zajistit na jednotlivých pracovištích atmosféru vzájemné otevřenosti výměny informací a nápadů*
- *stanovit jasná a všem srozumitelná kritéria stimulování a oceňování podporující obecně žádoucí hodnoty a normy pracovního jednání*
- *podporovat mobilitu pozitivních změn včetně jejich personálního zajištění“*

Kociánová (2010) ve své publikaci uvádí, že při tvorbě obsahu adaptace pro nového pracovníka by měly být vždy zvažovány potřeby organizace, pracovního místa i samotného pracovníka. Tvorba adaptačního plánu by měla vycházet z nároků organizace, z pracovního místa, z nároků pracovníka na dané pracovní pozici a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu práce. Předpoklady se rozumí odborná kvalifikace, znalosti, zkušenosti a dovednosti, povinná profesní školení, zkušenosti s vedením lidí apod. Z výsledků porovnání nároků pracovního místa a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplyne, jak moc se nároky a předpoklady shodují či neshodují. Zjištěný rozdíl poslouží jako podklad pro tvorbu adaptačního plánu pracovníka. Tento proces umožní, že bude adaptace efektivní jak pro pracovníka, tak pro organizaci. Adaptační plán pro pracovníky představuje formální stránku adaptace. Významná je také adaptace probíhající neformálním způsobem. Charakteristická je tím, že probíhá jako spontánní proces zajišťovaný spolupracovníky, kteří poskytují adaptovanému formálně nedostupné informace.

Adaptační proces se nejčastěji zaměřuje na 3 oblasti:

- celopodniková orientace,
- adaptace v útvarové jednotce,
- adaptace na konkrétní pracovní místo (specifické informace o charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní pozici).

Celopodniková orientace

Při příchodu do podniku by měl být zaměstnanec přivítán odpovědnou osobou, která mu poskytne základní informace o pracovních podmínkách a podniku. Množství informací by mělo být přiměřené, pro tyto účely jsou vhodné písemné informační materiály, nazývané orientační balíček nebo příručka pro zaměstnance. V těchto příručkách by mělo být sděleno to, co nově příchozí pracovník potřebuje vědět – například stručnou charakteristiku podniku (historii, produkty, organizační strukturu a vedení), základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená atd.), odměňování pracovníka (mzda/plat, srážky ze mzdy), práva a povinnosti v případě nemoci a pracovní neschopnosti, podniková pravidla a BOZP. Vhodné je aby zodpovědný pracovník hlavní body se zaměstnancem prošel a zodpověděl mu případné dotazy. Dalším krokem je uvedení pracovníka na jeho pracoviště a představení jeho vedoucímu, který pak zajistí jeho uvedení na oddělení. Jiným postupem může být odeslání pracovníka do školicího centra a pozdější uvedení do útvaru.

Útvarová orientace

Útvarovou orientaci by měl zajišťovat vedoucí útvaru, ne bezprostřední vedoucí týmu. Vedoucí útvaru pracovníkovi poskytne informace o tom, co daný útvar vykonává a dále jej předá vedoucímu týmu, ten mu poskytne hlubší orientaci. Zapojení vedoucího útvaru do tohoto procesu je důležité, aby nového pracovníka nepovažoval jen za nové jméno nebo číslo. Je doporučováno, aby uvádění nového pracovníka do útvaru prováděl bezprostřední nadřízený zaměstnanec. Tato orientace má za cíl zvýšit zájem pracovníka o jeho pracovní náplň a podnik, zlepšit pocit z nového pracovního prostředí, poskytnout informace (o pracovních podmínkách a zvyklostech, normách výkonu a požadovaném chování, možnostech dalšího vzdělávání).

Sledování a podpora nového pracovníka

Dle Armstronga (1999) je důležité, aby byla novým pracovníkům věnována soustavná pozornost. Důvodem je zjištění, na kolik se pracovníci s podnikem sžili a jak si v práci vedou. V případě, že mají nějaké problémy je dobré je rozpoznat v rané fázi, než aby se později vyhrotily. Sledování také umožňuje zjistit vhodnost postupů při výběru budoucího zaměstnance. V případě chybného výběru, je pak dobré zjistit, proč k němu došlo, a následně bylo možné výběr pracovníků zlepšit. Za špatným výběrem nevhodného pracovníka může být například nepřiměřený popis a specifikace pracovního místa, špatné vytipování zdrojů pro

získávání uchazečů, špatný způsob inzerování a styl pohovoru, špatné, nevhodné nebo špatně použité testy či předsudky a zaujatost posuzovatelů během pohovoru. Jestliže dojde k odhalení některých závad, je nezbytné podniknout patřičné kroky, aby se již neopakovaly.

Adaptace nových pracovníků bývá často podceňována, přitom její průběh a výsledky jsou pro úspěšný nábor nových pracovníků stejně důležité jako jejich získávání a výběr. Případ, kdy zaměstnanec opustí firmu v důsledku špatně provedené orientace nebo nezvládnuté pracovní adaptace v krátké době po nástupu, znamená pro zaměstnavatele vždy značné náklady. Pojem adaptace představuje systematické uvedení do organizace i pracovní funkce nových pracovníků. Cílem je urychlit začlenění zaměstnance do podniku, zajistit plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho pracovní demotivaci či nespokojenosti vyplývající z nedostatku informací, špatného zvládnání pracovních úkolů nebo odlišných pracovních očekávání. Adaptace zahrnuje jednak odborné zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, ale také sociální začlenění do nového pracovního prostředí.

Orientace je spojená také s určitými administrativními kroky související s uvedením do nové pracovní funkce. Tyto kroky mohou být obsáhlé, avšak povětšinou nepředstavují velký problém. Hlavními cíli firemního adaptačního procesu jsou:

- seznámení se s prací,
- vytváření vztahů ke spolupracovníkům včetně nadřízených a podřízených, jakož i pochopení stylu práce,
- formování pocitu sounáležitosti s organizací.

2.2 Adaptační plán

Během nástupu nového pracovníka do zaměstnání se předává písemný individuální adaptační plán, jehož podoba – délka i obsah závisí na pozici, na kterou nastupuje. Plán musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění pracovníka do organizace. V adaptačním plánu je stanoveno s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu celopodnikové orientace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl metodou rotace seznámit a na kdy je naplánována kontrola jeho adaptace. Tato kontrola zpravidla probíhá prostřednictvím rozhovorů s nadřízenými nebo zástupcem personálního útvaru. Důležité je

odpovídající rozložení nových informací v čase tak, aby pracovník nebyl informacemi zavalen a stanovení různých způsobů učení a získání nových dovedností. Adaptační plán by měl být vysvětlen a předán první pracovní den v průběhu rozhovoru nového zaměstnance s jeho nadřízeným.

Hodnocení, a to jak formální tak neformální, je podstatnou součástí procesu orientace. Formální hodnocení probíhá na konci adaptačního programu, nejčastěji s koncem zkušební doby, kdy nadřízený shrnuje a diskutuje s novým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního procesu a zpracovává dokumenty pro uzavření dohody o pracovním výkonu pracovníka. Správně provedenou adaptací si nadřízený vytváří předpoklady pro budoucí úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování vyžadovaného výkonu a realizaci dlouhodobých cílů organizace. Neformální hodnocení probíhá kdykoliv během adaptačního programu a slouží k vedení zaměstnance k dosažení dohodnutých cílů.

2.3 Význam adaptačního procesu

Pro zaměstnavatele:

- snížení fluktuace jak ve zkušební době, tak i v následném pokračování pracovního poměru,
- rychlé zapracování, rozvinutí výkonnosti zaměstnance,
- ušetření finančních prostředků,
- zpětná vazba k procesu náboru a výběru,
- efektivní využití zkušební lhůty,
- registrace možných chyb v adaptačním procesu,
- argumentace pro případné ukončení pracovního poměru.

Pro zaměstnance:

- motivační – pozitivní zájem ze strany organizace,
- informační – pracovník systematicky získává informace, rychleji se seznámí s pracovní náplní,
- sociální – začlenění se do týmu,
- kontrolní – pracovník cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu,
- zpětná vazba – zaměstnanec se seznámí rychleji firemní kulturou a může se rozhodnout, zda mu vyhovuje,
- psychohygienický – zaměstnanec se zbavuje úzkostí, že něco nezvládne,
- sebereflexní – pracovník zjišťuje, zda na danou pozici stačí,
- rozvojový – učí se nové věci a to posiluje jeho sebevědomí.

Doba trvání adaptace je v každé organizaci jiná, nejčastěji se jedná o dobu mezi 3-6 měsíci po nástupu do zaměstnání. V případě, že jsou přijímáni klíčoví zaměstnanci, konkrétní vysocí odborníci, kteří jsou ne vždy volní, je možné uvažovat o zahájení adaptačního procesu ještě před jejich fyzickým nástupem do nové práce. Pro tyto účely je dobré připravit pro budoucí zaměstnance materiály ke studiu, či domluvit schůzky s relevantními osobami, během kterých se budoucí zaměstnanec postupně seznamuje s problematikou, používanou terminologií a budoucí prací. Toto umožní řešení některých konkrétních pracovních záležitostí okamžitě po nástupu do zaměstnání. Je vhodné adaptaci zakončit zpětnou vazbou, vhodnou formou je vyplnění anonymního dotazníku pracovníkem, popřípadě řízený rozhovor o celém procesu.

Tabulka 1: Časový harmonogram adaptačního procesu

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	„Domácí příprava“, k níž jsou předány materiály k prostudování, popř. zorganizovány schůzky s budoucími spolupracovníky.

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
1. týden	Agenda spojená s nástupem, podpis pracovní smlouvy, bezpečnostní školení, schůzky s nadřízenými, specialisty a kolegy. Jsou předány informace typu „kde, kdo a co“. Plán dalších činností, stanovení cílů AP.
2. – 4. týden	Uspořádání krátkého školení např. o firemních normách chování, či zaměstnaneckých výhodách. Je vhodné uskutečnit 1x týdně setkání s bezprostředním nadřízeným a s pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení průběhu adaptace.
2. – 5. týden	Jsou ukládány běžné úkoly daného pracovního místa, mentor je dostupný pro potřeby konzultace a pomoci při řešení problémů. Mentor/kolega/nadřízený pracovníka kontaktuje cca 2x do měsíce k vyhodnocení průběhu adaptace. Možnost absolvování dalších školení.
6. měsíc	Ukončení procesu adaptace. Zhodnocení pracovního výkonu, plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje.

Zdroj: Interní dokumentace organizace – autorkou práce upraveno

Časový plán je přizpůsobován povaze práce a pracovní pozici. V některých zahraničních společnostech probíhá orientace rychleji, nebo naopak ještě déle. To znamená, že po 6 měsíčním procesu následuje další fáze pokrývající i období dalšího roku. Náplní této adaptace je především vzdělávání nového pracovníka, přizpůsobování jeho pracovních schopností požadavkům pracovního místa a organizace. Způsob této adaptace je nejčastěji určen pro specialisty a manažery.

Selhání adaptačního procesu pro podnik většinou znamená:

- „nezapálení se“ pracovníka pro efektivnější pracovní výkon,
- demotivaci pracovníků,

- zhoršení image firmy,
- odchod pracovníka ve zkušební době,
- vyšší náklady spojené s náborem nových pracovníků,
- neefektivně vynaložené pracovní prostředky.

Mezi prostředky adaptace ve firmě patří také:

- intranet,
- interní časopisy,
- nástěnky,
- workshopy,
- adaptační příručka pro zaměstnance,
- vzdělávací aktivity uvnitř i mimo organizaci.

Funkčně se na orientaci pracovníků podílí:

- personální odd.,
- přímý nadřízený zaměstnance,
- mentor/kouč.

Na praktické části v procesu adaptace nových pracovníků mají rozhodující postavení přímí nadřízení, jimž mohou pomáhat. Zpravidla také pomáhají jeho budoucí spolupracovníci. Nadřízený zpravidla řídí a kontroluje zejména útvarovou orientaci a orientaci na pracovní pozici, obohacuje obsah této orientace, pomáhá řešit běžné problémy spojené s orientací a vyhodnocuje průběh orientace. Koncepti adaptace, obsah a časový plán adaptace pro jednotlivá pracovní místa, písemné materiály sloužící k adaptaci vypracovává personální úsek. Personální úsek se podílí zejména na počáteční fázi orientace, a to celofiremní. Orientaci koordinuje, metodicky ji zajišťuje a v této oblasti proškoluje vedoucí pracovníky všech úrovní. Po celou dobu adaptace se vyžaduje, aby personální oddělení a přímí nadřízení úzce spolupracovali.

2.3 Průběh adaptačního procesu

Adaptační proces začíná dnem podpisu pracovní smlouvy nového pracovníka s organizací. V meziobdobí od podpisu do fyzického nástupu udržuje přímý nadřízený nebo personalista se zaměstnancem kontakt a je k dispozici pro poskytování dalších informací. V den nástupu nového zaměstnance je uvítán odpovědnou osobou, která mu poskytne základní informace o společnosti a představí jej ostatním spolupracovníkům a vedení firmy. V souladu se zákoníkem práce pracovník absolvuje vstupní školení, při kterém je řádně seznámen s pracovním řádem a s dalšími předpisy zaměstnavatele a se všemi právy a povinnostmi, které pro něj vyplývají z pracovního poměru. Součástí školení je instruktáž bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) a požární ochrany (dále jen PO), seznámení s organizační strukturou a procesy ve společnosti, také s intranetem. Zaměstnanec obdrží soubor vstupních písemných materiálů, které umožní novému pracovníkovi rychleji se zorientovat v situacích z každodenního pracovního života. Následně je zaměstnanec uveden na pracoviště, kde je představen svým spolupracovníkům. Pracovník během období adaptace může projít rotací na pracovišti, čímž obdrží lepší přehled o společnosti a také o tom, co se v jakém oddělení řeší, jaké jsou jeho pracovní úkoly apod. V krátké době po nástupu pracovník obdrží individuální adaptační plán, ve kterém je stanoveno vše podstatné (viz výše adaptační plán). Adaptovanému je přidělen školitel/mentor, který pracovníkovi pomáhá v osvojování úkolů, účelem je, aby v co nejkratší době začal zaměstnanec normálně pracovat. Během adaptace pracovník absolvuje ještě další různá školení zaměřená na seznámení s činnostmi klíčových útvarů. Délka adaptačního procesu závisí na pracovní pozici. Po skončení pracovníkovi orientace nadřízený pracovník vždy vyplní formulář zaznamenávající průběh adaptace. Tento formulář je zaměstnanci předáván obvykle při formálním hodnocení adaptačního procesu. Při hodnocení jsou s pracovníkem probírány jeho postupy v osvojování pracovních úkolů, nebo nastalé problémy či nejasnosti, je-li to nezbytné nastaví se pro zaměstnance další individuální postup.

2.4 Hodnocení procesu orientace

Proces orientace je monitorován a hodnocen průběžně. Výsledky hodnocení umožňují sledovat zapracování a zvyšování výkonnosti nového pracovníka, schopnost jeho přizpůsobení se firemní kultuře, zlepšování nastavení adaptačního procesu, ale také mohou

být odhaleny chybně nastavené procesy v podniku. Hodnocení pracovní orientace se zaměstnancem provádí jeho přímý nadřízený formou hodnotícího pohovoru. Celkové písemné hodnocení provede nadřízený společně s mentorem, popřípadě se zástupcem personálního oddělení. Formy hodnocení:

- Písemná (viz formulář)
 - adaptace zaměstnance – útvárová orientace – vyplňuje vedoucí daného pracovního útvaru,
 - plán adaptace nového zaměstnance,
 - orientace pracovníka – průběžné hodnocení nadřízeným (či mentorem), vyhodnocuje přímý nadřízený i zaměstnanec 1x za 2-3 týdny,
 - hodnocení zaměstnance – před ukončením zkušební doby.
- Ústní (interview) – získávání zpětné vazby z pravidelných pohovorů pracovníka s jeho nadřízeným (mentorem), nebo zástupcem personálního odd. Proces evaluace probíhá na základě řízeného dotazování. Součástí je také sebehodnocení pracovníka.

2.5 Strukturované programy adaptace (méně formalizované)

Strukturovaný program orientačního tréninku se vytváří v případě, kdy firmy přijímají větší počet zaměstnanců najednou nebo jsou přijímáni zaměstnanci v jiných zemích. Tento program je pro podnik výhodný a zúčastní se ho všichni noví zaměstnanci po svém nástupu do zaměstnání. *„Orientační školení a tréninky mohou zahrnovat prezentace vybraných firemní manažerů, informující o práci jednotlivých úseků společnosti i o firemní vizi a cílech do budoucna, i prezentace pracovníků personálního úseku, podávající informace o pravidlech personálního řízení, vzdělávacích možnostech, růstových a kariérových příležitostech ve společnosti apod.“* (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007, s. 145).

Mezi hlavní výhody tohoto programu patří větší časový prostor pro získání důležitých informací, možnost nácviu některých nových postupů i osobního kontaktu s manažery organizace. Méně formalizovaný adaptační program vyzdvihující osobní přístup k novým pracovníkům může naopak vycházet ze systému mentoringu. To znamená, že pracovníkovi je krátce po jeho nástupu přidělen mentor nebo patron, tj. člověk poskytující rady a osobní

podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací. Důležitost tohoto adaptačního programu spočívá v možnosti předávat novým pracovníkům firemní kulturu a nepsané zvyklosti firmy. Délka programu může být stanovena různě, od několika měsíců až po několik let.

Mentoring – forma adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců, sloužící i k řízení kariéry. Začíná příchodem nového pracovníka do zaměstnání, kdy mu je přidělen (většinou po dohodě) mentor, zpravidla manažer nebo zkušený zaměstnanec, který není jeho přímým nadřízeným. Jeho úkolem je seznámit nového pracovníka s pravidly organizace, zvyklostmi i know-how, pomáhat mu řešit případné problémy, starat se jeho rozvoj, případně další kariérový růst a celkově tak urychlit proces orientace. Pověšinou trvá vztah mezi mentorem a pracovníkem několik let (2 – 3), někdy i déle. Nástrojem, který mentor používá je metoda koučinku, nepřímé vedení a usměrňování na základě vzájemně stanovených cílů a společného rozboru jejich plnění.

Zvláštním typem adaptace je jsou tzv. „Management Trainees“. Na základě potenciálu a schopností nových pracovníků, u kterých se předpokládá jejich kariérní postup, se vypracovává dlouhodobý program s mezinárodním označením „program pro management trainees“. Zaměstnanci zařazení do tohoto programu manažerského vzdělávání, kteří ještě nemají přesně stanoveno, jakým směrem se bude jejich kariéra v podniku ubírat, absolvují několikaměsíční odborný program, který spojuje výuku s pracovní rotací v rámci firmy.

2.5 Organizační zajištění adaptace

Jedním ze zajišťovatelů procesu adaptace je personální oddělení a přímý nadřízený. Personalisté zodpovídají za určité činnosti spojené s adaptací, a to za:

- zpracování popisu pracovních činností na základě podkladů od vedoucího pracovníka,
- vyřízení nástupních formalit,
- proškolení pracovníka v rámci vstupní instruktáže, představení spolupracovníkům,
- organizační zajištění a sledování časového plnění adaptačního plánu,
- zpracování zadání vstupního úkolu, sledování průběhu jeho plnění,

- přípravu a aktualizaci formulářů, také metodiky k procesu orientace,
- shromažďování a tvorba výstupů z hodnocení zaměstnance.

Přímý nadřízený zodpovídá za:

- vydefinování a předání popisu pracovních činností novému zaměstnanci,
- vyřízení požadavku na zajištění přístupů zaměstnance do PC sítě oddělení IT,
- příprava plánu integračního a adaptačního procesu s ohledem na odborné požadavky na pracovníka (stanovení cílů pro orientaci),
- jmenování mentora/kouče,
- spolupráci při projednávání stížností a řešení problémů,
- průběžné a závěrečné hodnocení pracovníka v rámci adaptačního procesu.

2.6 Psychologická smlouva

Při stabilizaci nových pracovníků bývá prisuzována rozhodující role finančním nástrojům. Stýblo, Urban, Vysokajová (2007, s. 146) uvádí, že *„úlohou personalistů a liniových manažerů však není motivovat a stabilizovat pracovní sílu bez ohledu na finanční náklady, ale vytvářet takové motivační a stabilizační nástroje, jež jsou nejen dlouhodobě účinné, ale i nákladově efektivní. K důležitým předpokladům stability zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.“* Psychologická smlouva, na rozdíl od pracovní smlouvy, není písemná a často ani plně vyřčená. Smlouva zahrnuje vzájemná očekávání toho, čím pracovník organizaci přispěje a jak bude zaměstnavatelem odměněn. Přispění pracovníků nejčastěji spočívá v uplatnění jejich schopností a dovedností, v pracovním úsilí a osobním nasazení, že výkonu práce věnují plný pracovní čas a zachovají organizaci loajalitu. Zaměstnanec očekává, že jim organizace vedle platu a zaměstnaneckých výhod poskytne i jistý společenský statut, pracovní jistotu, možnost seberealizace, dalšího odborného či kariérního rozvoje a práci v příjemné firemní kultuře. Požadavky na podmínky své psychologické smlouvy jsou téměř u každého zaměstnance jiné, proto nelze předpokládat, že považují-li někteří pracovníci podmínky psychologické smlouvy

se svým zaměstnavatelem za spravedlivé, budou s nimi stejně spokojeni i ostatní pracovníci. Rozdílná očekávání jsou ovlivněna osobnostními charakteristikami jednotlivých zaměstnanců.

V případě, že jsou obě strany s podmínkami psychologické smlouvy spokojeni, o ní příliš neuvažují. Má-li však jedna nebo druhá strana pocit, že plnění není dostatečné a vzájemná směna, na které je jejich psychologická smlouva založena, není spravedlivá, může se snažit podmínky změnit. Psychologická smlouva mezi pracovníkem a organizací, je ve skutečnosti často porušován. Narušování smlouvy zaměstnavatelem může vést u pracovníka k nespokojenosti a poklesu důvěry v organizaci vedoucí ke snížení jeho výkonnosti, ale i k úvahám o změně zaměstnání. Porušování pracovníkem nejčastěji představuje snížení pracovního tempa a úsilí. Na základě projevené nespokojenosti, by se měl manažer snažit podmínky psychologického kontraktu se zaměstnanci analyzovat. Naprostý soulad mezi požadavky pracovníka a potřebami organizace je většinou nedosažitelný, neboť se tyto potřeby a požadavky v průběhu času mění.

Dříve psychologická smlouva zahrnovala hlavně směnu pracovní jistoty za zaměstnaneckou loajalitu a požadovanou výkonnost. S rostoucí konkurencí a zvyšujícím se tlakem na efektivitu dochází k likvidaci pracovní jistoty u zaměstnanců, proto se původní psychologická smlouva dostává do ohrožení. V závislosti na zvyšujícím se konkurenčním prostředí se však organizace stávají stále více závislé na výkonu a motivaci svých zaměstnanců. V „novém psychologickém kontraktu“ již organizace sice nezaručuje pracovní stabilitu, nabízí však zajímavější práci, zvyšování pravomocí a výkonové odměňování, častější trénink a školení. Tréninky a školení nemusí být zaměřeny pouze na specifické pracovní dovednosti, ale na zvýšení zaměstnatelnosti pracovníků, to znamená jejich hodnoty na trhu práce. Toto pojetí smlouvy vyhovuje spíše výše kvalifikovaným pracovníkům kladoucím důraz více na svou profesi než na vztah k zaměstnavateli. Méně kvalifikovaní zaměstnanci často upřednostňují týmové pracovní prostředí (loajalitu vůči zaměstnavateli) před zajímavostí vykonávané práce.

3 PRŮZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Průzkumná část práce se věnuje problematice procesu adaptace pracovníků v organizaci, konkrétně v organizaci XY. Společnost, ve které byl průzkum proveden, si nepřála být jmenována, přání společnosti bylo respektováno, proto je označována jako firma XY. Firma XY je softwarová firma, která má téměř přes 800 zaměstnanců po celé ČR. Je dodavatelem informačních technologií, systémů a služeb. Hlavní sídlo firmy je v Praze, kde také byly rozdány dotazníky. Dotazníkové šetření zjišťuje, zda pracovníci, kteří prošli adaptačním procesem, se lépe začlenili do pracovního kolektivu, než ti, kteří jím neprošli, zda je adaptační proces správně nastaven a jestli je v jeho průběhu pracovníkům poskytována zpětná vazba.

3.1 Průběh adaptačního procesu ve firmě XY

Po nástupu na nové pracoviště pracovník projde povinnými administrativními náležitostmi (BOZP, PO, seznámení s organizační strukturou aj.). Po absolvování všech nezbytných kroků nadřízený pracovník představí novému zaměstnanci strategii útvaru, cíle, odměňování atd. Pracovník obdrží popis pracovní činnosti a je uveden na pracovní místo. Většinou následující den je proškolen zástupci z oddělení IT v základních pravidlech práce s výpočetní technikou a vybranými interními informačními systémy. Do tří pracovních dnů po nástupu je zaměstnanci předán vypracovaný Plán adaptace nového zaměstnance. V průběhu prvního týdne absolvuje zaměstnanec několik informačních schůzek se spolupracovníky a specialisty, získá tak přehled kdy a kam se obrátit v souvislosti s výkonem své pracovní činnosti. Pod vedením mentora se seznamuje s pracovní náplní a začíná plnit své první pracovní úkoly.

V průběhu druhého týdne začíná plnit všechny běžné povinnosti související s jeho pracovní pozicí. Nadřízený pracovník vypracuje ve spolupráci s personálním útvarem zadání vstupního úkolu a seznámí s ním nového pracovníka. Zadání úkolu musí obsahovat jméno zaměstnance, kterému je úkol zadán, jeho pracovní pozici, přesně definované body zadání úkolu, termín zadání, termín zpracování. Dále zahrnuje také formu předání a jméno nadřízeného pracovníka, kterému bude úkol po vypracování předán. Vstupní úkol musí být vypracován nejdéle týden před ukončením zkušební doby. Nový pracovník pak stvrdí převzetí vstupního úkolu i jeho porozumění svým podpisem.

Během dalších týdnů probíhají interní školení a stáže zaměřené na seznámení zaměstnance s činnostmi klíčových útvarů ve společnosti (vše podle stanoveného adaptačního plánu). Délka závisí na pozici nového pracovníka. Vždy po skončení určité etapy orientace nového zaměstnance vyplní vedoucí v příslušném útvaru formulář zaznamenávající průběh adaptačního procesu. Tento formulář zaměstnanec předává svému nadřízenému vždy jednou za dva až tři týdny, u příležitosti formálního setkání za účelem hodnocení průběhu AP a řešení souvisejících problémů. Evaluace orientace probíhá na základě řízeného dotazování. Jestliže pracovník nesplnil očekávání organizace, nastaví se individuální postup například konzultace s personálním odd., či jiná školení, nebo je s pracovníkem ukončen pracovní poměr.

3.2 Stanovené hypotézy

Hypotéza č. 1: 50 % pracovníků se účastní adaptačního procesu a ti se pak lépe začleňují do pracovního kolektivu.

Hypotéza č. 2: Pro více než 60 % zúčastněných je adaptační proces naprosto dostačující.

Hypotéza č. 3: Téměř 40 % účastníků adaptačního procesu jsou absolventi vysoké školy.

Hypotéza č. 4: Všem pracovníkům je v průběhu adaptace poskytnuta zpětná vazba.

Hypotéza č. 5: Více než 40 % zaměstnanců chce projít procesem adaptace na pracovišti.

Vysvětlení pojmů:

„adaptační proces“ je proces začleňování pracovníka do organizace, při kterém obdrží individuální adaptační plán.

„absolvent vysoké školy“ je člověk, který splnil podmínky ke zdárnému dokončení školy a vystudoval tak vysokou školu.

„zpětná vazba“ je jeden z prvků mezilidské komunikace. Zpětná vazba pomáhá k vzájemnému pochopení přání, měnících se potřeb pracovníků a pracovních cílů. Zpětná vazba může být vědomá i nevědomá. Umožňuje formulaci vlastních názorů a postojů.

Umožňuje nalézt slabá místa a adaptační proces zkrátit a zefektivnit. Pomáhá při řešení nových či obtížných úkolů.

3.3 Výzkumné metody

Pro tento výzkum byla vybrána explorační metoda, konkrétně technika dotazníku (viz Příloha A). Tato technika je založena na odpovědích respondentů na zadané otázky, odpovědi jsou pak vyhodnocovány. Důvodem výběru této metody je snadné a poměrně rychlé získání informací pro výzkum. Zkoumány byly odpovědi z dotazníku, který byl rozdán mezi pracovníky společnosti XY. Dotazník je složen celkem z 16 otázek, z nichž 12 je uzavřených a 4 otevřených. Na některé z nich odpovídali pouze respondenti, kteří se adaptačního procesu zúčastnili.

Popis výzkumného vzorku

Ve firmě XY bylo rozdáno 100 dotazníků, z toho jich bylo vráceno 80, z nichž pak dále 10 dotazníků muselo být pro neúplnost nebo nepřehlednost vyřazeno. Z toho to důvodu bylo vyhodnocováno 70 dotazníků. Mezi respondenty bylo 41 žen (59 %) a 29 mužů (41 %). Respondenti byli nejčastěji středoškolského a vysokoškolského vzdělání. Věkové rozmezí je od méně než 20 let až do 41 let a více. Nejčetnější věková skupina je 21 – 30 let.

Časový harmonogram postupu

Tento výzkum byl uskutečňován v několika fázích. V první fázi byly rozdány dotazníky pracovníkům, průběh rozdávání byl stanoven na měsíc prosinec. Dalším krokem bylo samotné vyplňování dotazníků respondenty. Poté následoval jejich sběr a vyhodnocování. Fáze sběru proběhla v období 1. – 15. ledna, konečná etapa vyhodnocování během 16. – 31. ledna.

Rozbor otázek

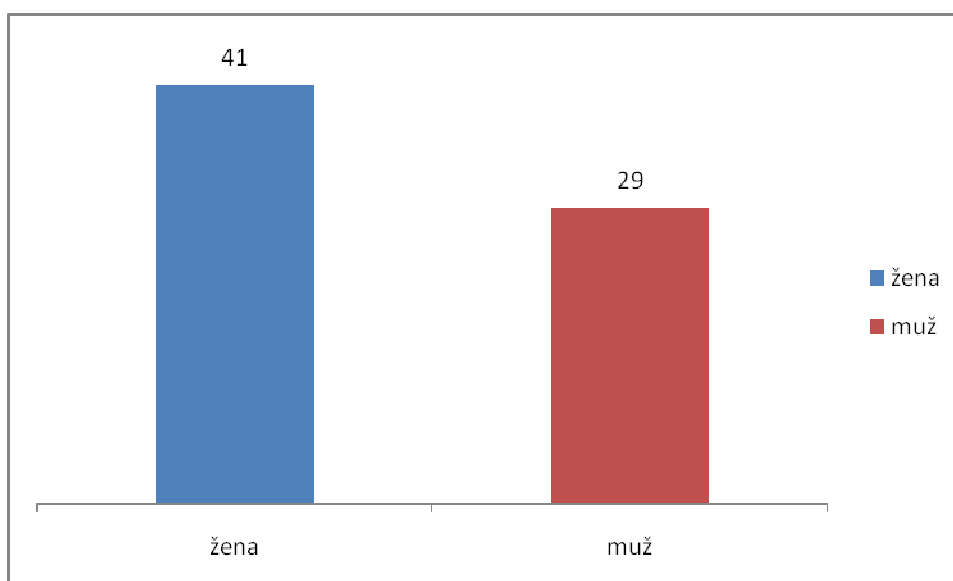
První dvě otázky jsou zaměřeny na pohlaví a věkovou skupinu respondentů. Další otázky zjišťují, zda se pracovníci účastnili adaptačního procesu – a pokud ano, jestli pro ně byl dostatečný a vyhovoval jim jeho průběh, způsob i přístup školitele. Některé otázky také zjišťují, jaký vliv měl adaptační proces na začlenění se do pracovního kolektivu a co

respondentům nejvíce pomohlo při osvojování si pracovních úkolů. Poslední otázka zjišťuje názor, zda by procesem adaptace měli projít všichni noví zaměstnanci.

3.4 Vyhodnocení dotazníku

Číselné hodnoty v grafech zobrazují počet respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V popisu grafů jsou v závorce uvedeny číselné hodnoty v procentech. Některé grafy srovnávají počet respondentů, jejich odpověď a dosažené vzdělání.

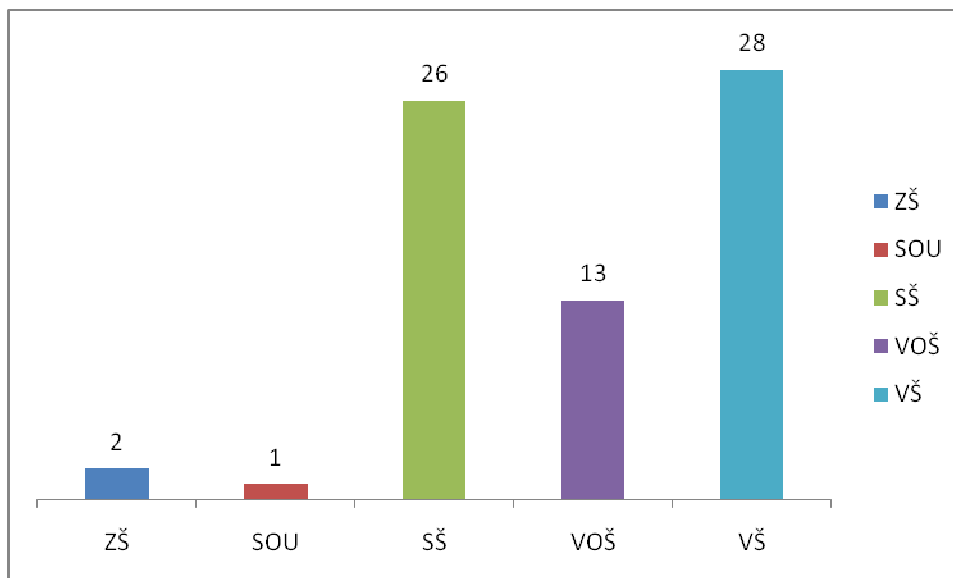
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: autorka práce

Vyhodnocování dotazníků ukázalo, že šetření se zúčastnilo 41 žen a 29 mužů. Ve spojení s věkem se prokázalo, že nejvíce respondentů je ve věku 21 – 31 let, a to jak u mužského tak ženského zastoupení.

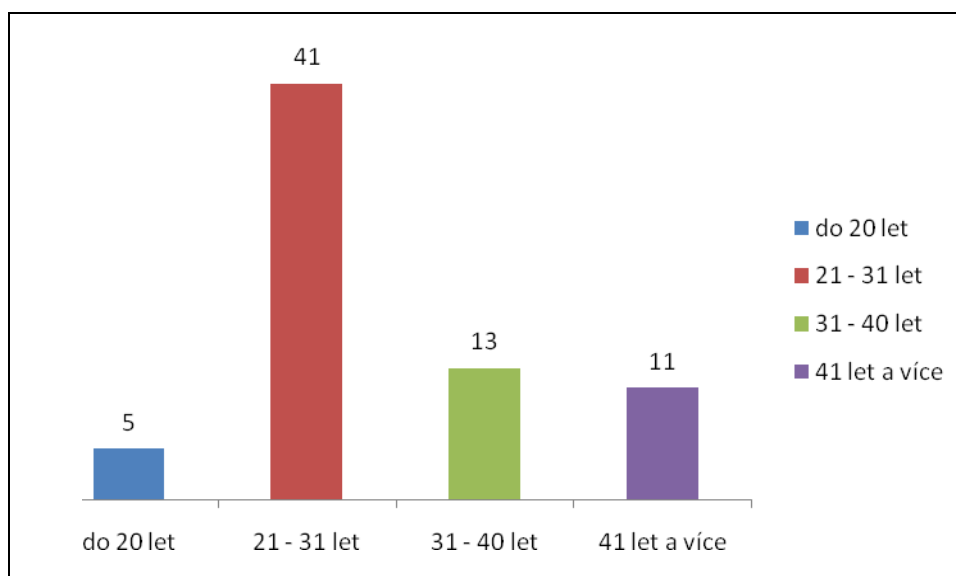
Graf 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: autorka práce

Z grafu 2 je patrné, že šetření se zúčastnilo nejvíce pracovníků s vysokoškolským a středoškolským vzděláním. Dále pak 13 respondentů s vyšším odborným vzděláním, 2 se základním vzděláním a pouze jeden člověk ze středního odborného učiliště.

Graf 3: Do jaké věkové kategorie patříte?

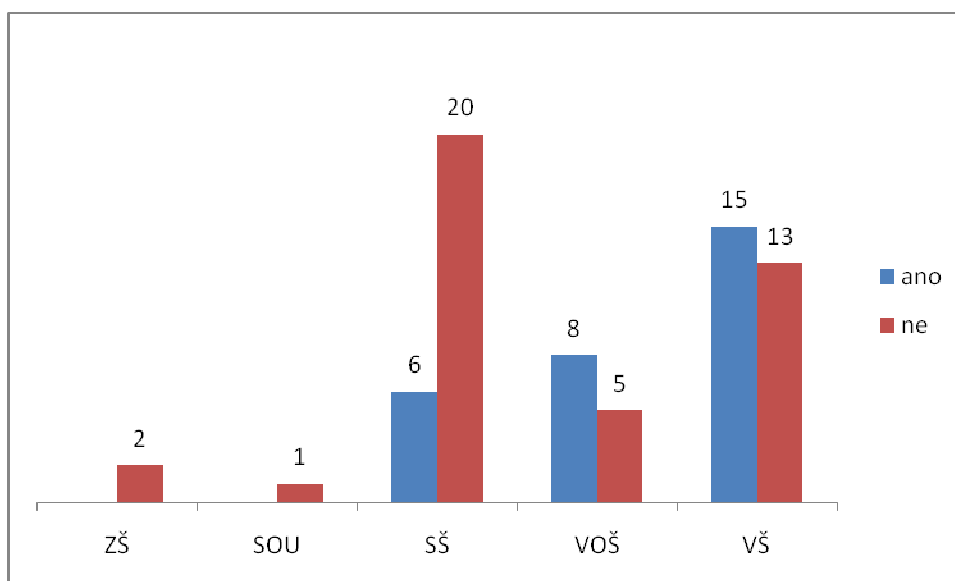


Zdroj: autorka práce

Z tohoto grafu je vidět, že dotazovaní zaměstnanci společnosti XY jsou různých věkových kategorií. Nejvyšší procentuální zastoupení má kategorie 21 – 31 let (59 %). Téměř stejně je na tom kategorie 31 – 40 let (18 %) a 41 a více let (16 %). Nejmenší počet zaměstnaných

pracovníků je do 20 let. Zkoumaný vzorek respondentů tedy ukazuje, že ve firmě je zaměstnáno nejvíce lidí produktivního věku, ale také absolventi různých škol.

Graf 4: Zúčastnil/a jste se adaptačního procesu?

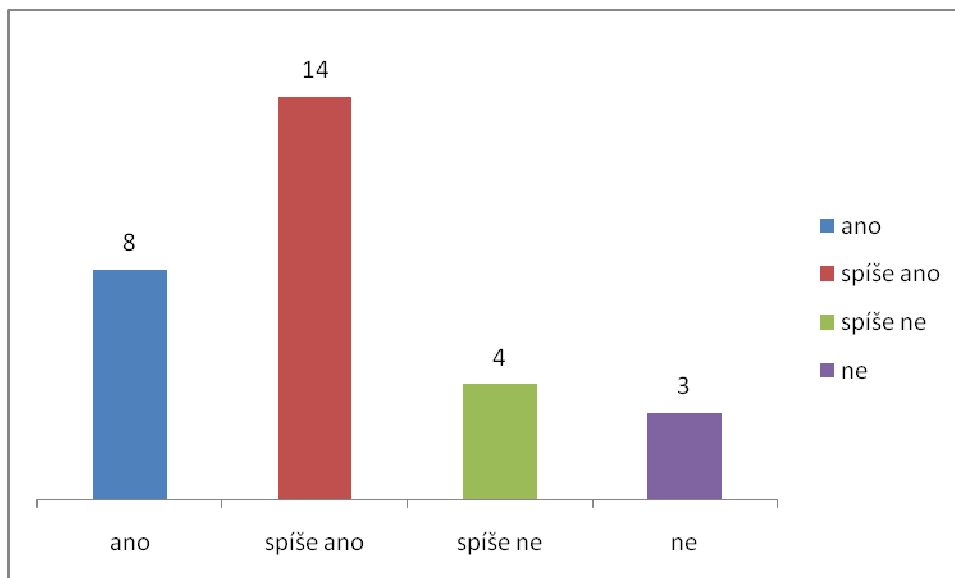


Zdroj: autorka práce

Procesu adaptace se zúčastnilo 29 respondentů, bylo zjištěno, že nejvyšší zastoupení, 23 respondentů, měli pracovníci s vyšším odborným (27 %) a vysokoškolským vzděláním (52 %), ostatních 6 pracovníků bylo středoškolského vzdělání. (21 %). Nejvíce účastníků spadalo do věkové kategorie 21 – 30 let (62 %), dále 41 a více let (24 %) a 31 – 40 let (14 %). Procesem adaptace neprošel žádný z pracovníků mladší 20 let. Z dotazníků vyplynulo, že procesem adaptace neprojde každý nový pracovník. Ti, kteří uvedli, že adaptačním procesem prošli, obdrželi na jeho začátku individuální adaptační plán.

Na otázky 6 – 9 a 12, 13 odpovídali pouze ti respondenti, kteří uvedli, že se adaptačního procesu zúčastnili.

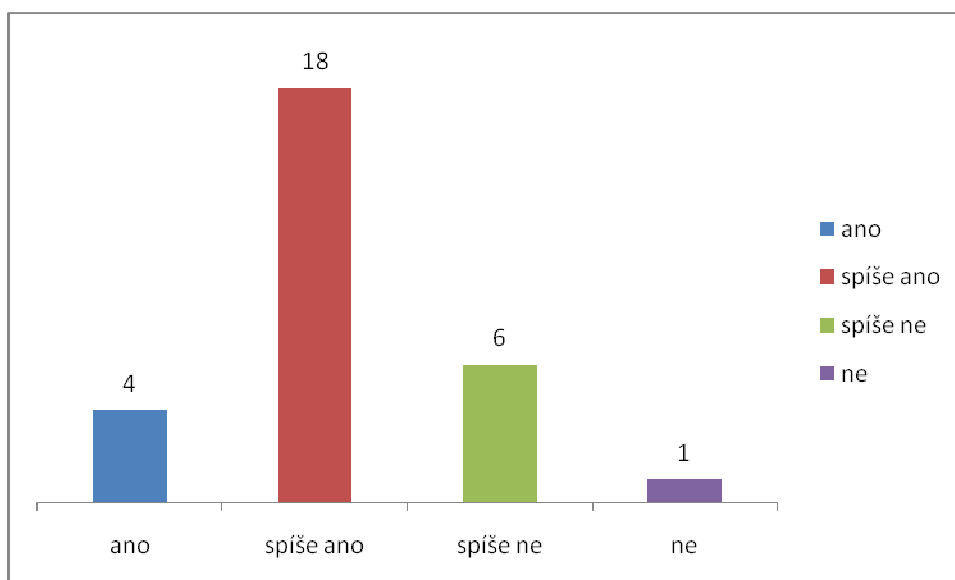
Graf 5: Byl pro Vás adaptační proces dostatečný?



Zdroj: autorka práce

Šetření ukázalo, že pro 22 (76 %) účastníků byl adaptační proces dostatečný. Pro 4 osoby (14 %) spíše dostatečný nebyl a 3 účastníci (10 %) uvedli, že dostatečný nebyl vůbec.

Graf 6: Byl školitel dostatečně kvalifikovaný a znalý v oboru?



Zdroj: autorka práce

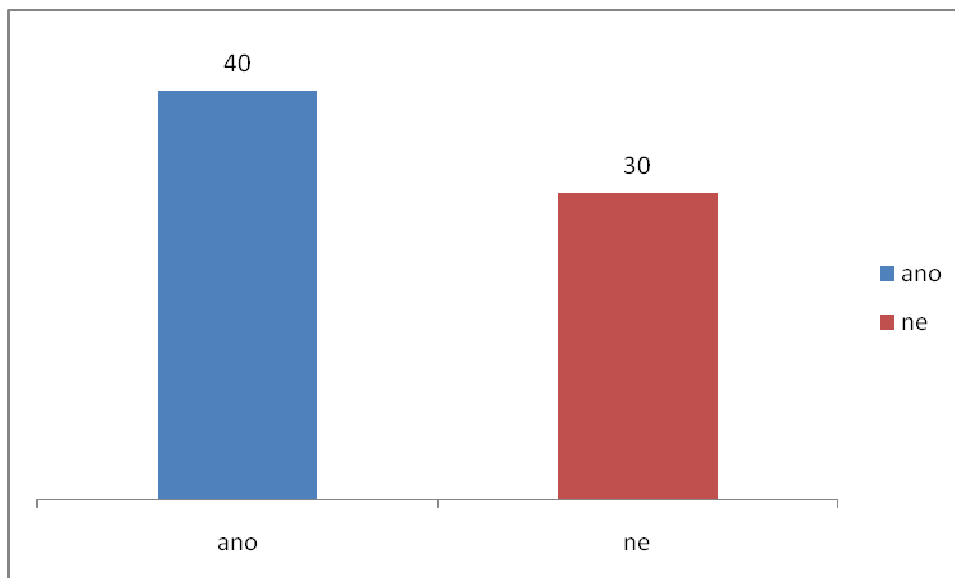
Z grafu vyplývá, že 22 pracovníků (76 %) bylo se svým školitelem po stránce znalostní spokojeno. 7 respondentů (24 %) však se svým školitelem spokojeno nebylo.

Na otázku, která zněla: „*Vyhovoval Vám způsob adaptace?*“ se respondenti mohli rozepsat, neboť otázka byla otevřená. Většina z nich tuto možnost nevyužila a odpověděla jedno až dvojslovně. Nejčastější odpověď byla „ano, vyhovoval“, ale zastoupení zde měla i odpověď „ne, nevyhovoval“. Mezi pozitivní odpovědi dále patřily: „Vyhovoval částečně“, „vyhovoval zcela“, „probíhal dle adaptačního plánu“, „ano, vyhovovala mi adaptace přímo na pracovišti“, „vyhovoval, ale mohl by být lepší“. Ze záporných odpovědí uvádím: „Nevyhovoval, byl příliš rychlý“, „zahlcenost informacemi“, „nevyhovoval, jednali se mnou jako s tím, který má již s danou problematikou letité zkušenosti“. Na tuto otázku záporně odpověděli nejvíce ti, kteří v otázce: Byl pro Vás adaptační proces dostatečný? Uvedli odpověď: Spíše ne, Ne (viz Graf 5)

Druhá otevřená otázka zněla: „*Setkal/a jste se v procesu adaptace s ochotou či nezájmem ze strany spolupracovníků?*“ I na tu to otázku pracovníci nejčastěji odpověděli dvěma způsoby, a to: „Setkal/a jsem se s ochotou“, nebo „setkal/a jsem se s nezájmem“. Jiné odpovědi byly: „Všichni pracovníci byli velice ochotní“, „pomohli mi a zároveň jsme se i seznámili“, „s ochotou, když bylo potřeba, tak mi pomohli či poradili“, „s nezájmem mého přiděleného mentora“, „s ochotou, ale také i s nezájmem“, „spíše s nezájmem a s velkou dávkou arogance“.

Předposlední otázka s otevřenými odpověďmi byla: „*S jakými úskalími jste se v procesu adaptace setkal/a?*“ Zde účastníci uvedli různé odpovědi. Někteří uvedli, že se s žádnými problémy nesečkali, jiní napsali: „Nepropracovanost adaptačního plánu“, „s velkým stresem“, „s nedostatkem informací“, „musela jsem se ptát několikrát po sobě, pro jistotu, že vše dělám správně“, „né vždy jsem sehnala svého školitele“, „velké množství informací“, „zaškolení bylo velmi rychlé, potřeba ihned podávat 100% výkon“, „s učením se nových věcí“, „neznalost programu, ve kterém jsem pracovala“.

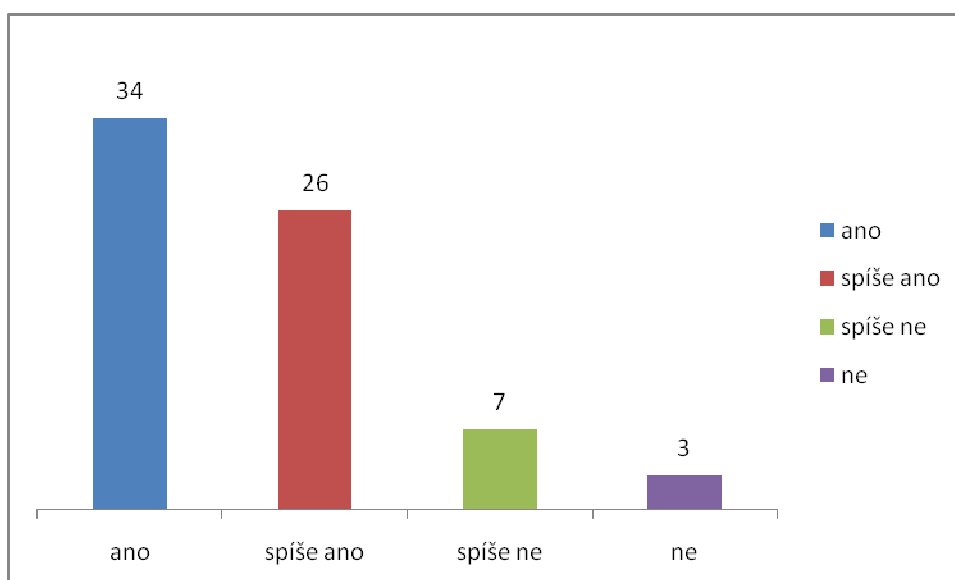
Graf 7: Byla Vám poskytnuta příručka pro nové zaměstnance?



Zdroj: autorka práce

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda pracovníci při nástupu do nového zaměstnání, obdrželi příručku pro nové zaměstnance, která urychlí a usnadní proces orientace. Na tuto otázku odpovídali všichni respondenti, to znamená 70 osob. Odpovědi byly velmi vyrovnané, 40 dotázaných uvedlo, že příručku obdrželi. Zbylí respondenti, tedy 30, odpověděli, že žádnou příručku nedostali.

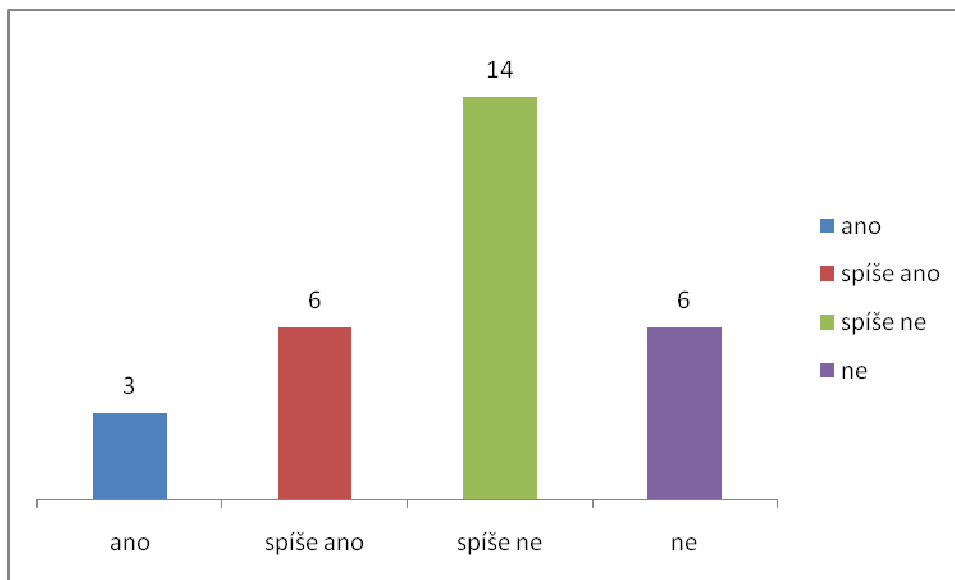
Graf 8: Začlenil/a jste se do pracovního kolektivu?



Zdroj: autorka práce

Do pracovního kolektivu se začlenila větší část respondentů. Z celkového počtu dotázaných uvedlo 34 osob (49 %) odpověď, že ano, 26 osob spíše ano (37 %), 7 osob spíše ne (10 %) a 3 pracovníci (4 %) se do kolektivu nezačlenili.

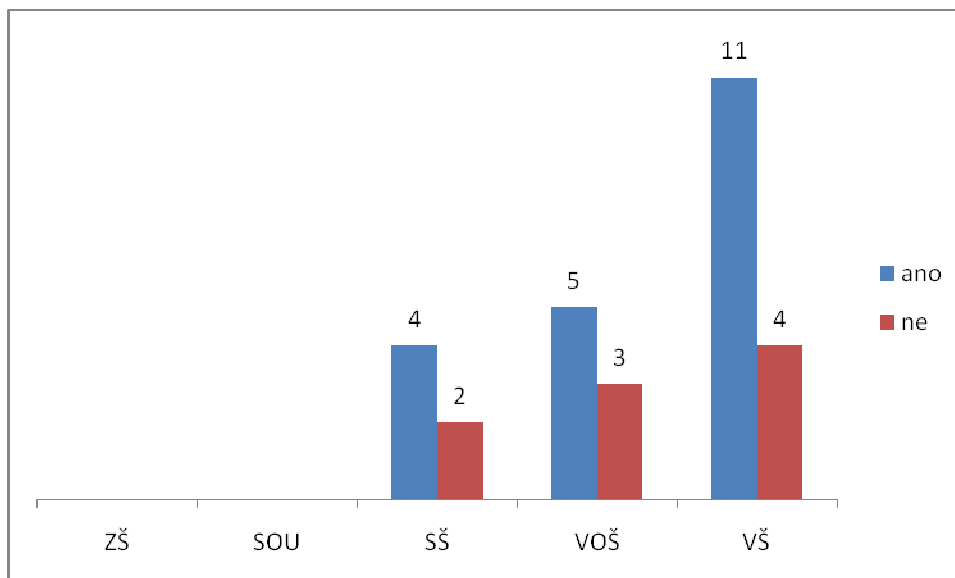
Graf 9: Měl adaptační proces vliv na začlenění se do kolektivu?



Zdroj: autorka práce

Tato otázka měla zjistit, zda na samotné začlenění pracovníků do kolektivu měla vliv jejich adaptace, kterou si prošli během adaptačního procesu. Nejčastěji respondenti zaškrtili možnost spíše ne, a to 14 osob (48 %). Stejný počet pracovníků uvedlo odpověď ne a spíše ano. Ne vybralo 6 lidí (21 %), spíše ano 6 (21 %). Možnost ano zaškrtili pouze 3 osoby (10 %).

Graf 10: Byla Vám během orientace poskytnuta zpětná vazba?

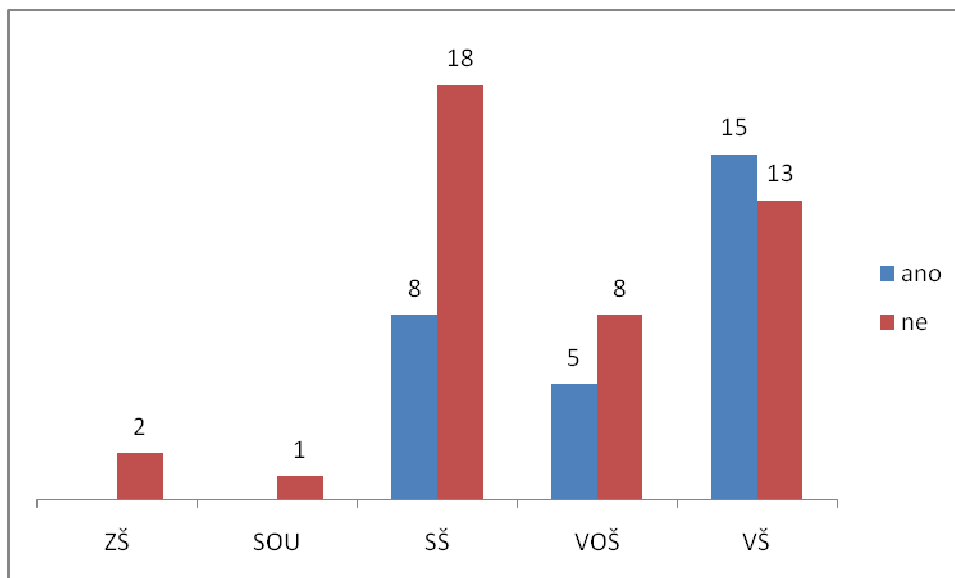


Zdroj: autorka práce

Se zpětnou vazbou během procesu adaptace se setkala 20 respondentů (69 %), což je více než polovina dotázaných. Zpětná vazba nebyla poskytnuta 9 lidem (31 %). Ti, kteří se zpětnou vazbou setkali nejčastěji byli vysokoškolského vzdělání a vyššího odborného vzdělání, přesněji 38 %. Respondenti ostatních vzdělávacích kategorií (ZŠ, SOU) se adaptace neúčastnili.

Na poslední otevřenou otázku: „Co Vám nejvíce pomohlo při osvojování pracovních úkolů?“ odpovídalo všech 70 respondentů. Nejčastější uváděnou odpovědí byla „pomoc a ochota ze strany kolegů“. Rozdílné odpovědi byly: „Účast na praktických úkolech“, „trocha drzosti a otevřené jednání“, „zkušenosti z předešlého pracoviště“, „učení se novým úkolům“, „vlastní instinkt“, „vstřícný postoj zkušenějších pracovníků, kteří byli ochotni vše mi vysvětlit a v případě problémů poradit, jak je nejlépe vyřešit“, „spolupráce s nadřízeným a internet“, „dobré vysvětlení pracovních úkolů a vlastní poznámky“ a „samotná praxe“.

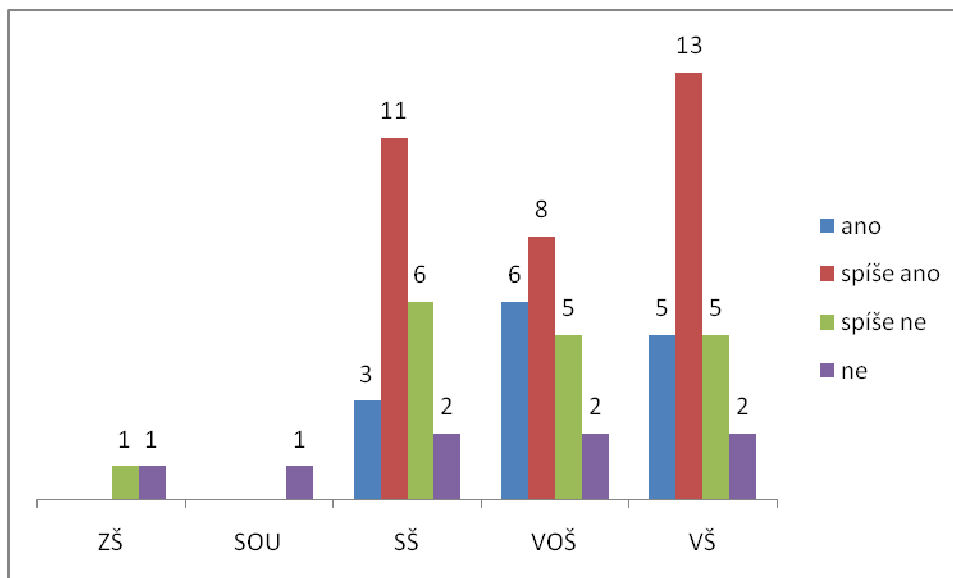
Graf 11: Byl s Vámi projednán možný kariérní růst?



Zdroj: autorka práce

Respondenti odpovídali na otázku zjišťující, zda s nimi byl projednán budoucí kariérní růst. Převažovala odpověď, že projednán nebyl. Jak vyplynulo z dotazníků, nejčastěji je možný postup probírán s vysokoškolskými pracovníky, a to v počtu 15 osob (21 %). Zároveň 13 vysokoškoláků (19 %) odpovědělo, že projednán nebyl. Pracovníci s vyšším odborným vzděláním zaškrtili 5krát (7 %) ano a 8krát (11 %) ne. Největší rozdíl byl u respondentů se středoškolským vzděláním. 8 osob (11 %) zaškrtilo možnost ano, 18 lidí (26 %) zaškrtilo, že ne. Ani s jedním absolventem základní školy a středního odborného učiliště nebyl prodiskutován kariérní postup.

Graf 12: Chtěl/a byste projít procesem adaptace?



Zdroj: autorka práce

Na závěr dotazníku všech 70 respondentů odpovídalo na otázku zda by chtěli projít adaptačním procesem. Z pohledu dosaženého vzdělání to dopadlo takto: U pracovníků se základním vzděláním byly dvě odpovědi a to možnost spíše ne a ne. Vzhledem k tomu, že dotazník vyplňoval pouze jeden pracovník se středním odborným učilištěm, odpověď tak byla pouze jedna a to záporná. Pracovníci se střední školou uvedli tyto odpovědi: ano 3 pracovníci, spíše ano 11, spíše ne 6. Absolventi vyšší odborné školy: ano 6 pracovníků, spíše ano 8, spíše ne 5. Pracovníci s vysokoškolským vzděláním: ano 5, spíše ano 13 osob, spíše ne 5. Negativní odpověď, tedy možnost ne uvedl stejný počet absolventů SŠ, VOŠ i VŠ a to v počtu 2. Celkem bylo 46 kladných a 24 záporných odpovědí.

3.5 Zhodnocení stanovených hypotéz

Hypotéza č. 1: 50 % pracovníků se účastní adaptačního procesu a lépe se tak začleňují do pracovního kolektivu. Tato hypotéza se nepotvrdila, a to ani v jednom případě. Adaptačního procesu se zúčastnilo pouze 42 % ze všech respondentů. Také se ukázalo, že absolvování adaptačního procesu nemá vliv na začlenění do pracovního kolektivu. Fakt, že má proces adaptace vliv na začlenění se do kolektivu, potvrdilo pouze 32 %.

Hypotéza č. 2: Pro více než 60 % zúčastněných je adaptační proces dostačující. Stanovená hypotéza se potvrdila, neboť 28 % respondentů zaškrtnulo možnost ano, spíše ano uvedlo 48 % pracovníků.

Hypotéza č. 3: Téměř 40 % účastníků adaptačního procesu jsou absolventi vysokých škol. Celkem se adaptačního procesu z řad vysokoškoláků zúčastnilo 15 osob, ti představují 52 % z celkového počtu 29 respondentů, kteří uvedli, že se procesu adaptace účastnili. I tato hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 4: Všem pracovníkům je v průběhu adaptace poskytnuta zpětná vazba. V průběhu adaptace se se zpětnou vazbou setkala více jak polovina respondentů tedy 20 pracovníků. Zbylým 9 poskytnuta nebyla. Z toho vyplývá, že se stanovená hypotéza nepotvrdila.

Hypotéza č. 5: Více než 50 % zaměstnanců chce projít procesem adaptace na pracovišti. Hypotéza se potvrdila, neboť 66 % ze všech respondentů odpovědělo, že by se adaptačního procesu chtělo zúčastnit. Ano zaškrtnulo 14 lidí, spíše ano 32 respondentů. Kladnou odpověď uvedli jen zástupci se SŠ, VOŠ a VŠ vzděláním.

3.6 Závěr průzkumného šetření

Cílem průzkumu bylo zjistit, zda se pracovníci ve společnosti XY účastní adaptačního procesu a zda jsou s jeho nastavením spokojeni. Respondenti vyplnili dotazník se 16 otázkami, z nichž 4 byly otevřené a 12 uzavřených. U otevřených otázek byla snaha zjistit individuální názor každého respondenta. Velká část odpovědí však byla obdobná nebo shodovala. Dotazník byl zaměřen na proces adaptace. V případě, že respondenti zaškrtnli možnost, že se procesu účastnili, pokračovali otázkami určenými pouze pro ně. Ty měly zjistit, zda byl proces dostatečný a byl proveden správným způsobem, zda byl školitel odborně kvalifikovaný, byl k dispozici a ochotný pomoci či poradit. Snahou bylo také odhalení, s jakými problémy se účastníci setkali během adaptování na pracovní pozici a jestli jim ze strany odpovědného zaměstnance byla poskytnuta zpětná vazba, která je při adaptování velmi důležitá. Také byla položena otázka, zda si dotazovaní myslí, že adaptační proces ovlivnil jejich začlenění do pracovního kolektivu. Z průzkumu vyplynulo, že adaptačním procesem ve firmě XY, při kterém pracovník obdrží svůj individuální adaptační plán, neprojde každý z pracovníků. Určitou orientací na pracovní prostředí pracovníka projde každý

nový zaměstnanec, ale adaptací již zmiňovanou výše, projdou jen někteří vybraní pracovníci. Nejčastěji to jsou takové pracovní pozice, na kterých dochází k častému kontaktu s klienty, pozice, jejichž náplní práce je tvorba a realizace projektů. Procesem prochází také vedoucí jednotlivých sekcí, aby měli všeobecný přehled o organizaci. Procesem adaptace, prošlo 29 respondentů. Z těchto 29 respondentů bylo s jeho průběhem spokojeno 76 % pracovníků, stejný počet byl spokojen taktéž s úlohou, respektive kvalifikovaností, školitelem. Se zpětnou vazbou se nesetkalo pouze 9 účastníků, zbylý počet (20 pracovníků) zpětnou vazbu obdržel. Na otázku týkající se obtíží spojených s orientací odpovídali respondenti různě. Mezi některé odpovědi patřily neznalost programu, špatné vysvětlení úkolů, stres a tlak. Téměř polovina respondentů (48 %) napsala, že adaptační proces spíše vliv na začlenění se do pracovního kolektivu neměl. Podobná otázka se v dotazníku objevila ještě jednou, tentokrát se týkala všech 70 účastníků průzkumu. Na otázku, zda se pracovníci začlenili do pracovního kolektivu, odpovědělo 86 % z nich kladně. Z toho by se mohlo zdát, že na začleňování pracovníků do kolektivu nemá adaptace téměř žádný vliv. Další společné otázky se týkaly příručky pro nové zaměstnance, kariérního růstu a osvojování pracovních úkolů. Příručka pro nové zaměstnance byla rozdána 40 nově příchozím, ostatním k dispozici nebyla. Proč někteří pracovníci příručku obdrželi a jiní ne, se nepodařilo zjistit. Z průzkumu vyplynulo, že při osvojování pracovních úkolů pracovníkům nejvíce pomáhají kolegové, přičemž zásadní roli hraje také detailní vysvětlení úkolů. Velmi důležité také jsou vlastní zkušenosti, inteligence a rozum. Posun v kariéře byl projednáván s 28 dotazovanými, což představuje 40 % z celkového počtu respondentů. Průzkum ukázal, že nejčastěji to jsou pracovníci se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Na závěr byla položena otázka týkající se případného zájmu zaměstnanců o adaptační proces. Výsledkem bylo, že 46 osob by adaptačním procesem projít chtělo a zbylých 24 nikoli.

3.7 Zlepšovací opatření

Jak z šetření vyplynulo, více jak polovina všech dotázaných odpověděla, že by se adaptačního procesu, při kterém obdrží svůj adaptační plán, chtěla účastnit. Společnost XY to však všem neumožňuje. Adaptací projdou jen někteří vybraní pracovníci na základě své pracovní pozice. Není možné zajistit, aby každý z nově příchozích pracovníků prošel 6 měsíční orientací, nicméně ve zkrácené podobě by to možné být mělo. Pracovník by pak získal ucelenější představu o firmě i o jejím chodu, lépe se seznámil se svými spolupracovníky na různých

odděleních, obdržel by detailní instrukce o očekávaném výkonu a také představu, jak by měly být jeho pracovní úkoly vykonávány a jak budou jeho pracovní výstupy hodnoceny. Z dotazníků vyplynulo, že zpětná vazba nebyla poskytnuta 31 % pracovníkům procházejícím procesem adaptace. Doporučení pro firmu XY je zlepšení komunikace s adaptujícími, neboť zpětná vazba by měla být poskytována po celou dobu adaptace a všem zúčastněným. Správná a včasná komunikace může mnohdy zabránit i odchodu zaměstnance z organizace. Usnadní se řešení nastalých problémů a lépe se tak předejde problémům budoucím. Zpětná vazba umožňuje i motivaci pracovníků, ti pak podávají lepší pracovní výkon. S lepším pracovním výkonem souvisí i lepší hodnocení. Spokojený pracovník, který rozumí svým pracovním úkolům a podává optimální pracovní výkon je pro firmu přínosem. Řešením by mohly být různá sezení, na kterých by se probíraly nastalé problémy či nejasnosti, zároveň by školitel, či nadřízený mohli vyjádřit svá očekávání a zjistit, jak na tom daný pracovník v daném okamžiku je s osvojováním pracovních činností. Se zpětnou vazbou souvisí i role školitele, mentora. Se školitelem byla většina respondentů spokojena, avšak 7 osob uvedlo negativní odpověď. Každý na svého školitele reaguje subjektivně a je obtížné zajistit, aby každý z adaptovaných byl svým školitelem nadšený. Pokud jde o stránku kvalifikační, školitel musí být schopný adaptovanému pomoci, vysvětlit pracovní úkoly, sdělit co se od něj požaduje a věnovat mu dostatek svého času. V případě, že školitel tyto znalosti nemá, těžko může vést svého svěřeného pracovníka k požadovanému výkonu. Může docházet i k přejímání špatných pracovních návyků, s tím souvisí následný špatný způsob práce pracovníka. Co se týče příručky pro nové pracovníky, bylo zjištěno, že ji nedostanou všichni nově příchozí. V příručce jsou obsaženy důležité informace, které usnadňují orientaci pracovníka v organizaci, proto by ji měl obdržet každý při nástupu na pracoviště. Na základě získaných informací bylo vytvořeno doporučení na hlubší propracovanost adaptačního procesu ve firmě XY. Doporučení zahrnuje také návrh na širší zapojení pracovníků do procesu adaptace, alespoň ve zkrácené formě.

ZÁVĚR

Rozvoj pracovníků, jak po stránce vzdělanostní, tak i po stránce odborné, je pro zaměstnavatele nezbytné. Není to jen výdaj, ale naopak investice do budoucnosti. S kvalitní pracovní silou získává lepší postavení na trhu, vyšší konkurenceschopnost, stává se atraktivnější pro potencionální partnery i zaměstnance. Aby organizace měla takto kvalitní pracovní sílu, musí pracovníkům poskytnout takové prostředí a podmínky, které umožní dosahování vytyčených cílů. Zaměstnanci, kteří se ve svém pracovní a sociálním prostředí cítí dobře, podávají lepší pracovní výkon, než ti kteří jsou v něm nespokojeni. Jsou ochotní do firmy vložit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Kvalitu pracovní síly ovlivňují i další faktory a to kreativita, flexibilita, pracovní motivace a týmová spolupráce.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda pracovníci v organizace XY procházejí procesem adaptace, jestli je správně nastaven a zda se ti co jím prošli, začlenili lépe do pracovního kolektivu. Snahou autorky bylo také zjistit, zda se pracovníci vůbec chtějí adaptačního procesu účastnit. Tato skutečnost byla zjišťována pomocí průzkumného šetření. Cíl práce autorka splnila.

Na začátku této práce si autorka stanovila 5 hypotéz, které se díky průzkumu potvrdily, nebo vyvrátily. Na základě výsledků šetření bylo zjištěno, že adaptační proces ve firmě XY není bezchybný. Tímto procesem prošlo pouhých 29 respondentů z celkového počtu 70. To znamená, že adaptační proces v této firmě není určen všem, ale pouze určitým pracovník na vybraných pracovních pozicích. Avšak na otázku položenou všem dotazovaným, která zjišťovala, zda by tento proces chtěli absolvovat, odpovědělo 43 respondentů kladně. Z toho vyplývá, že by organizace mohla svůj adaptační proces lépe propracovat.

Z šetření dále vyplynulo, že do pracovního kolektivu se pracovníci začleňují velmi dobře, a to ne vždy v přímé souvislosti s tím, zda adaptační proces absolvovali či nikoli. Ukázalo se, že při osvojování nových pracovních činností hrají spolupracovníci důležitou roli, neboť novým zaměstnancům pomáhají ulehčit období při přizpůsobování se novému pracovnímu prostředí, poskytují jim cenné rady a představují pro ně určitou podporu. Další nedostatky byly vyzorovány v oblasti poskytování zpětné vazby. Zpětná vazba nebyla poskytnuta všem zúčastněným, což představuje určitý problém, neboť zpětná vazba složí ke kontaktu se zaškolujícím. Jejím prostřednictvím, může být předcházeno či dokonce zamezováno možným

budoucím problémům. Důležité také je, aby byla vykonávána pravidelně a s každým účastníkem.

Na základě těchto všech skutečností autorka uvádí určité návrhy, které by měly přispět ke zlepšení celkového procesu adaptace. Nezbytným předpokladem pro zlepšení stávajícího procesu adaptace je, aby společnost XY přijala fakt, že dosavadní proces je sice pro většinu jeho absolventů dostačující, ale je určen pouze některým pracovníkům. Přitom jak z poznatků vyplynulo zájem o něj je mnohem vyšší.

Nelze vyloučit, že takto nastavený adaptační proces firmě vyhovuje, že procesem procházejí skutečně jen pracovníci, pro které je to nezbytné. Důvodem může být i časová náročnost adaptace. Nápravná opatření, která byla vytvořena na základě výsledků z průzkumu, byla předložena firmě XY. Organizace se bude těmito návrhy zabývat.

Tato práce byla pro autorku přínosem, neboť si prohloubila své dosavadní znalosti z oblasti personalistiky a ráda by se této problematice v budoucnu věnovala.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. Vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 3. vyd. 2007. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2001. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.. *Meritum personalistika 2007 – 2008*. 2007. Praha: Aspi, a.s. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. 1993. Praha: Grada. 336 s. ISBN 80-8542-492-4

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2

Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Seznam použitých internetových zdrojů

Zpětná vazba [online]. [cit. 2013-02-07]

Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/osobni-rozvoj/zpetna-vazba-aneb-rekni-jak-to-vidis-ty.html>

Využití zpětné vazby [online]. [cit. 2013-02-07]

Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/zpetna-vazba-na-adaptaci-novych-zamestnancu-neni-vyuzivana-u-tretiny-spolecnosti-861591> 7/2/2013

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram adaptačního procesu.....	27
--	----

Seznam grafů

GRAF 1: Pohlaví respondentů.....	35
GRAF 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	36
GRAF 3: Do jaké věkové kategorie patříte?	36
GRAF 4: Zúčastnil/a jste se adaptačního procesu?	37
GRAF 5: Byl pro Vás adaptační proces dostatečný?	38
GRAF 6: Byl školitel dostatečně kvalifikovaný a znalý v oboru?	38
GRAF 7: Byla Vám poskytnuta příručka pro nové zaměstnance?.....	40
GRAF 8: Začlenil/a jste se do pracovního kolektivu?.....	40
GRAF 9: Měl adaptační proces vliv na začlenění se do kolektivu?.....	41
GRAF 10: Byla Vám během orientace poskytnuta zpětná vazba?.....	42
GRAF 11: Byl s Vámi probrán možný kariérní růst?.....	43
GRAF 12: Chtěl/a byste projít procesem adaptace?.....	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Adaptační plán.....	V
Příloha C – Hodnocení adaptace zaměstnanců.....	X
Příloha D – Osobní adaptační plán	XI

Příloha A

DOTAZNÍK

Prosím o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho zpracování bude součástí mé bakalářské práce s tématem „Proces přijímání a orientace pracovníka v organizaci“. Cílem je zjistit, jak adaptační proces v organizaci probíhá, zda je dostatečný a jestli sebou nese nějaká úskalí případně navrhnout vhodná řešení.

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
- SOU
- SŠ
- Voš
- VŠ

3. Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 let a více

4. Zúčastnil/a jste se adaptačního procesu?

- Ano
- Ne

5. Byl pro Vás adaptační proces dostatečný?

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

6. Byl školitel dostatečně kvalifikovaný a znalý v oboru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Vyhovoval Vám způsob adaptace?

8. Setkal/a jste se v procesu adaptace s ochotou či nezájmem ze strany spolupracovníků?

9. S jakými úskalími jste se v procesu adaptace setkal/a?

10. Byla Vám poskytnuta příručka pro nové zaměstnance?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Začlenil/a jste do pracovního kolektivu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Měl adaptační proces vliv na začlenění se do kolektivu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Byla Vám během orientace poskytnuta zpětná vazba?

- Ano
- Ne

14. Co Vám nejvíce pomohlo při osvojování pracovních úkolů?

15. Byl s Vámi projednán možný kariérní růst?

- Ano
- Ne

16. Chtěl/a byste projít procesem adaptace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

ADAPTAČNÍ PLÁN
International Forwarding

Jméno:

Pozice:

Manažer mezinárodních přeprav

školení:

Supervisor:

Část 1

Představení – Personální oddělení

Témata	Poznámky
<ol style="list-style-type: none">1.2. Mise, vize společnosti , hodnoty3. Organizační struktura, vztahy mezi pobočkami4. Vedení a procesy ve společnosti5. Osobní představení ve společnosti, fyzické seznámení se společností6. Školení - bezpečnost práce, požární ochrana, zásady první pomoci, organizační řád7. Školení jakosti (ISO, směrnice, nařízení)	

Část 2

Školení v oddělení – DD (Domestic Distribution)

Topics	Poznámka
<p><i>Školící program – adaptace ve společnosti, znalost produktů a služeb společnosti, praxe v ostatních odděleních</i></p> <p>A) DD produkt</p> <ol style="list-style-type: none">1. Služby DD2. Časový průběh sběrné zásilky, návaznost ,atrakční obvody,3. Struktura DD oddělení v ČR a ve světě4. Reklamace – postup řešení5. Dokumenty v přepravě DD6. ADR7. Incoterms <p>B) Zákaznický servis</p> <ol style="list-style-type: none">1. příjem objednávky, úplnost2. zápis zásilky do systému3. kontrola kvality klienta4. ukázka fakturace, kompletace dokladů k faktuře, frekvence5. zodpovědnost za zpoždění, zničení zásilky6. komunikace s klientem, dotazy7. práce se systémem Chainware <p>C) Transport</p> <ol style="list-style-type: none">1. ukázka planboardu2. omezení v plánu přepravy3. typy vozidel	<p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p> <p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p> <p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p>

<p>4. stálé trasy, poměr přeprav do regionů</p> <p>5. kontrola dokladů z přeprav</p> <p>D) XD (Crossdock)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. příprava dokladů pro rozvozy, svozy 2. nakládka, vykládka vozidel 	<p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p>
---	--

Část 3

Školení v oddělení – IF (International Forwarding)

Topics	Poznámka
<p><i>Školící program – adaptace ve společnosti, znalost produktů a služeb společnosti, praxe v ostatních odděleních</i></p> <p>A) IF produkt</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Služby IF – IMP, EXP, CVZ, CD 2. Obvyklý časový průběh sběrné linky, systémy, terminály zapojené do IF 3. Struktura IF oddělení v ČR a ve světě 4. Reklamace – postup řešení 5. Dokumenty v přepravě DD 6. ADR 7. Incoterms 8. Jízdní řády 9. Intercompany a partneři <p>B) Zákaznický servis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. příjem objednávky 2. zápis zásilky do systému – rozdílky oproti DD / pole navíc 3. nezbytné údaje v objednávce 	<p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p>

<p>4. ukázka fakturace kompletace dokladů k faktuře</p> <p>5. kontrola kvality klienta</p> <p>6. ukázka fakturace, kompletace dokladů k faktuře, frekvence</p> <p>7. zodpovědnost za zpoždění, zničení zásilky</p> <p>6. komunikace s klientem, dotazy</p> <p>7. práce s informačním systémem</p> <p>C) Dispečink</p> <p>1. denní / týdenní linky a typy aut</p> <p>2. celovozy</p> <p>D) Celní deklarace</p> <p>1. celní zásilky – IMP, EXP – specifika, způsob odbavování</p> <p>2. zastupování v celním řízení – možnosti, podmínky</p> <p>3. INTRASTAT, co, jak, kdy</p>	<p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p>
--	--

Část 4

Zaškolení v obchodním oddělení

Topics	Poznámky
<p>Aktivní průzkum</p> <ol style="list-style-type: none">1. Průzkum trhu, tržní potenciál, vyhledávání informací (veletrhy, katalogy, internet, reklama, propagace, reference)2. Vytvoření seznamu potenciálních zákazníků3. Telefonický kontakt, identifikace potřeb klienta (rozsah činnosti, množství produkce, prodeje na trhu)4. Příprava plánu pro další obchodní aktivity, zaznamenávání údajů <p>Telefonická konverzace s klientem</p> <ol style="list-style-type: none">5. První kontakt se zákazníkem, představení společnosti6. Volba správné kontaktní osoby7. Představení společnosti a cíl telefonického kontaktu8. Prolomení bariér a pochybností ze strany zákazníka (pokud se projeví)9. Předběžná identifikace potřeb a v závislosti na nich:<ul style="list-style-type: none">▪ Navržení osobní schůzky▪ Shromáždění údajů potřebných pro vypracování nabídky	<p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p>

<p>Obchodní schůzka</p> <p>10. Příprava na schůzku – vyhledání údajů o zákazníkovi, prezentace, další materiály</p> <p>11. Přivítání, všeobecné (veřejné) informace</p> <p>12. Prezentace společnosti</p> <p>13. Získání podrobných informací o potřebách klienta a stanovení dalšího postupu</p> <p>14. Návrh možností a rozsah služeb</p> <p>15. Získání informací o množství, místě dodání, způsobu dopravy, atd.</p> <p>16. Návrh plánu včetně kalendáře (jedná se o nabídku, příští schůzku, rozhodnutí o spolupráci, atd.)</p>	
<p>Fungování informačního systému</p>	
<p>pro potřeby Sales</p>	
<p>tvorba obchodních nabídek</p>	
<p>orientace na discích</p>	
<p>Integrátor</p>	<p>zodpovědný za proškolení:</p> <p>čas školení:</p>

HODNOCENÍ ADAPTACE ZAMĚŠTNANCE

Hodnocení adaptace zaměstnance		
Zaměstnanec: _____		
Příjmení: _____	Jméno: _____	Os.č.: _____
Navrhujeme zaměstnance zařadit mezi perspektivy: AND <input type="checkbox"/>		
NE <input type="checkbox"/>		
Celkový výsledek průběhu adaptace:		
<input type="checkbox"/> Zařadit na předpokládané místo a dále sledovat	<input type="checkbox"/> Zařadit na předpokládané místo	
<input type="checkbox"/> Ukončit se zaměstnancem pracovní poměr	<input type="checkbox"/> Převadit na jiné místo	
Vypište, jaké další vzdělávací aktivity potřebuje zaměstnanec absolvovat pro svůj další rozvoj:		
Vyjádření zaměstnance k průběhu adaptace, další náměty a připomínky:		
Datum hodnotícího pohovoru: _____	Razítko a podpis vedoucího útvaru: _____	
Podpis mentora: _____		
Potvrzuji, že jsem byl seznámen s výše uvedeným hodnocením adaptačního procesu.		
Podpis zaměstnance: _____		

Příloha D

OSOBNÍ ADAPTAČNÍ PLÁN

Osobní adaptační plán

Zaměstnanec:

Příjmení: _____ Jméno: _____ Os.č.: _____

Předpokládané zařazení:

Úsek: _____ Odbor: _____ Odd.: _____

Funkce: _____

Harmonogram adaptace:

Pracoviště / školení, kurs	Dovednosti či znalosti k osvojení	Období realizace

Datum:

Vedoucí útvaru:

Razítko a podpis:

Lektor:

Podpis:

Podpis zaměstnance:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eliška Vyšínová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Bakalářské kombinované

Název práce: Proces přijímání a orientace pracovníka v organizaci

Rok: 2012/2013

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 11

Počet titulů českých použitých zdrojů: 9

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová