

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**System řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném
podniku**

Bc. Hana Košťálová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku systému řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku. Hlavním cílem práce je na základě analýzy charakterizovat a zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti MEGA a.s. K tomu je využito výsledků dotazníkového šetření, nestandardizovaných rozhovorů v rámci vstupního školení nových pracovníků a výsledků nezúčastněného pozorování v reálných podmínkách společnosti MEGA a.s. V případě zjištění nedostatků jsou vedení společnosti navržena vhodná opatření k jejich odstranění. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretická východiska a praktickou část. V teoretických východiscích je pozornost nejprve zaměřena na řízení lidských zdrojů a úlohu personálního útvaru, následně je detailněji popsán proces adaptace, jeho rozdělení na adaptaci pracovní a sociální. Dále je v této části popsán plán, fáze a funkce adaptace včetně samotného řízení tak, jak jsou tyto části popsány v citované literatuře. V části, jež je věnována praktické části práce, je na základě analýzy organizačních směrnic a vnitřních dokumentů společností charakterizován proces adaptace tak, jak je uskutečňován. Z výsledků dotazníkového šetření, provedeného ve společnosti MEGA a.s., je v závěru práce zhodnocen současný stav, prezentován pracovníky. Vedení společnosti jsou navržena doporučení pro zlepšení procesu adaptace.

Klíčová slova: *Adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační proces, funkce adaptace, fáze adaptace, řízení lidských zdrojů.*

Cíl práce a metodika

Hlavní cílem této diplomové práce, je zhodnotit pomocí analýzy proces řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti MEGA a.s., na základě zjištěných nedostatků navrhnout vedení společnosti vhodná opatření k jejich odstranění.

Dílčí cíle práce: *1. Zpracování teoretických východisek dané problematiky. 2. Charakteristika společnosti MEGA a.s. 3. Realizace dotazníkového šetření. 4. Zhodnocení a návrh řešení.*

Použité techniky sběru dat: *1. Analýza dokumentů. 2. Dotazníkové šetření. 3. Vstupní rozhovory při školení nových zaměstnanců. 4. Pozorování.*

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z části teoretické (teoretická východiska) a části praktické. **Část teoretická** byla zpracována po samostudiu odborné literatury daného tématu a porovnáním pohledů a interpretací jednotlivých autorů, jejichž seznam je uveden v závěru práce. **Praktická část** diplomové práce vychází jednak z analýzy organizačních směrnic a vnitřních dokumentů společnosti a v neposlední řadě z dat vzešlých z dotazníkového šetření. **Vzorek respondentů** v tomto případě obsahoval pracovníky ze všech stupňů organizační struktury společnosti a proces adaptace tak byl hodnocen na všech úrovních. Do samotné analýzy byli na základě podkladů personálního pracovníka vybráni pracovníci s pracovní dobou šest let a méně. Pracovníci s delší pracovní dobou by nedokázali odpovědět na proces adaptace vzhledem k již uběhlému časovému horizontu a zároveň by popisovali proces, který již ve společnosti není aktuální, proto nebyli v rámci této analýzy dotázáni. Osloveno bylo 87 pracovníků společnosti MEGA a.s. Vzhledem k ochraně soukromí a k povzbuzení otevřených odpovědí byli respondenti ponecháni v anonymitě. **Dotazník** byl osloveným respondentům rozeslán elektronickou poštou s aktivním odkazem pro vyplnění. Pro zajištění anonymity byl dotazník vytvořen pomocí formuláře Google a odpovědi jednotlivých respondentů byly průběžně zaznamenávány jako zcela anonymní odpovědi na jednotlivé otázky. **Dotazník**, který je uveden v příloze č. 4 obsahoval 22 otázek, z nichž prvních 5 otázek bylo čistě identifikačních a dalších 17 otázek bylo zaměřeno na průběh adaptačního procesu z pohledu pracovníků společnosti. Respondenti měli možnost hodnotit proces adaptace ze škály: „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“, „Ne“. U respondentů byl hodnocen proces adaptace při nástupu do nového pracovního poměru ve sledované společnosti. Osloveno bylo 87 respondentů, kteří ve společnosti MEGA a.s. pracují šest a méně let. Vyplněno a odesláno zpět na Disk Google bylo 60 dotazníků, návratnost byla v tomto případě 69%. **Cílem dotazníkového šetření** bylo zhodnotit řízení procesu adaptace ve sledované společnosti ve vztahu k teoretickým východiskům nastudované literatury. **Vyhodnocení dotazníkového šetření** bylo provedeno v relativních četnostech pomocí výsečových grafů s využitím programu Microsoft Excel. **Vstupní nestandardizované rozhovory byly vedeny v rámci vstupního školení při školení nových zaměstnanců** v období květen 2014 až leden 2015. Během nich bylo zjišťováno, jaké návyky si noví pracovníci přinášejí z předchozích zaměstnání, jak byl proces adaptace nastaven u předchozích zaměstnavatelů, co vše noví pracovníci potřebují pro to, aby se co nejefektivněji adaptovali. **Pozorování** je nejobecnější

a základní metodou psychologie. Spočívá v záměrném, cílevědomém, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny (objektu pozorování) pozorovatelem (subjektem pozorování) a v evidenci pozorovaných jevů. V tomto případě se jednalo o nezúčastněné pozorování v přirozených podmínkách, především při vstupních školeních.

Celkové vyhodnocení výsledků

K vyhodnocení adaptačního procesu ve společnosti MEGA a.s. byly využity výsledky dotazníkového šetření. Z vyhodnocení odpovědí respondentů je patrné, že vedoucí pracovníci společnosti nastavený proces adaptace sice využívají, nicméně v podstatné části pouze formálně. Toto může, a pravděpodobně má dopad, na spokojenost jejich podřízených pracovníků. Téměř 1/4 dotázaných se shodla na tom, že jim nebyl předložen popis funkčního místa ani adaptační plán. Nemají tedy možnost v průběhu zaškolování systematicky postupovat od jednodušších činností k těm složitějším a úspěšně tak zvládnout celý proces adaptace. V podstatě postupně zjišťují především od zkušenějších kolegů, co je od nich požadováno a co je cílem jejich práce. 30 % pracovníků uvedlo, že s nimi nebyl veden hodnotící pohovor v průběhu adaptace a 55 % všech vnímá jako nedostatečnou pozornost fakt, že s nimi nebyl veden pohovor na konci tohoto procesu. Tento fakt je ze strany pracovníků vnímám jako nedocení jejich snahy o úspěšné zvládnutí adaptace. Déle než 3 měsíce se adaptovalo 17 % pracovníků v sociální oblasti a 20 % v oblasti pracovní. Sociální adaptaci pracovníků by mohla být nápomocna příručka nového zaměstnance, která však ve společnosti není vytvořena. Tuto příručku by vnímalo jako prospěšnou celých 80 % všech pracovníků. Délka pracovní adaptace není vnitropodnikovým předpisem přesně stanovena a u různých pracovních pozic se liší. Podle odborné literatury pracovní adaptace probíhá během šesti měsíců. Dobře adaptovaný pracovník v sociální i pracovní oblasti je spokojenější a plně ztotožněný s pracovní skupinou a vykonávanou pracovní pozicí. Jako závažné je zjištění, že 50 % pracovníků nabylo dojmu, že nároky, které na ně byly kladeny v průběhu adaptace, byly spíše nenáročné. Další 23 % pak vnímalo nároky jako zcela nenáročné. Zde je patrné, že pokud je adaptační proces veden pouze formálně a úkoly nejsou cíleně a zodpovědně nastaveny, pracovník nabude dojmu, že se svým výkonem nepodílí na chodu společnosti a necítí se pak plnohodnotně. Vedoucí pracovníci by neměli opomíjet fakt, že pouze

správně vedenou adaptací si vytváří základ pro následné úspěšné vedení nového, loajálního pracovníka, ztotožněného s cíli celé organizace a také, že výkonnější bývá zpravidla ten pracovník, který ví, co se od něj očekává.

Návrhy ke zlepšení adaptačního procesu společnosti MEGA a.s.

Příručka nového pracovníka, uvítací balíček

Na základě výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že téměř 80 % pracovníků by uvítalo jako podporu adaptačního procesu materiál v podobě „Příručky nového pracovníka“ (dále jen příručka). Tento informační materiál v listinné či elektronické podobě (dle typu pracovního zařazení) by měl pomoci novým pracovníkům efektivněji zvládnout první dny v novém prostředí. Školitelé poskytují novým pracovníkům při nástupním školení velké množství informací týkajících se především BOZP, PO a ISŘ, další neméně důležité informace by obsahovala právě výše zmiňovaná příručka. Ta by byla pracovníkovi předána po podpisu pracovní smlouvy společně s uvítacím balíčkem a měla by v obecné rovině doplnit potřebné informace a usnadnit každodenní práci. Je třeba, aby příručka byla jednoduchá, nezahlcovala nového pracovníka množstvím informací a byla atraktivní. Optimální rozsah je 15 až 20 stran včetně obrazových částí.

Příručka nového pracovníka by měla obsahovat především: *Historii a současnost společnosti. Charakteristiku společnosti. Organizační strukturu společnosti. Sociální program. Kontakty a pravidla komunikace. Odkazy na organizační normy společnosti. Vzory formulářů. Mapa areálu apod.*

Součástí příručky v elektronické podobě by také měly být aktivní odkazy, kde pracovník najde další potřebné informace jednotlivých okruhů a kontakty na kompetentní osoby. Příručka by byla nově nastupujícím pracovníkům předána společně s uvítacím balíčkem v tištěné podobě, svázaná do plastové spirály pro dělnické pozice a v elektronické podobě na flash disku pro ostatní pracovníky, kteří budou v rámci své pracovní pozice využívat IT vybavení. Cenová kalkulace uvítacího balíčku, jehož součástí je i příručka nového pracovníka, je uvedena v tabulce č. 7.

Uvítací balíček jako dárek pro nového pracovníka by obsahoval níže uvedené položky: *Příručku nového pracovníka (eventuálně na flash disku). Firemní flash disk o kapacitě 4 GB. Firemní zápisník A4. Propisku s logem společnosti. Pouzdro na firemní*

čipovou kartu s multifunkční šňůrkou (mobil, klíče). Poslední vydání firemního časopisu MEGAZÍN. Papírové desky s kapsou a logem společnosti.

Smyslem uvítacího balíčku je zapůsobit na nového pracovníka v jeho novém působišti maximálně přívětivým a vstřícným dojmem, který jej utvrdí v tom, že nebude jako nováček přehlížen a že se již hned první den svého nástupu stává členem společnosti. První dojem nového pracovníka udává směr budoucí spolupráce, a proto i několik nenákladných drobných pozorností může nastartovat oboustranně přínosnou spolupráci. Návrh uvítacího balíčku je zobrazen na obrázku č. 9. Vzor příručky nového pracovníka pro společnost MEGA a.s. je zpracován v příloze č. 5.

Náklady společnosti: Podle interních podkladů OPP v průměru ročně nastoupí do společnosti MEGA a.s. 15 pracovníků. Při zohlednění tohoto počtu a při přijetí návrhu zavedení uvítacího balíčku vzniknou společnosti roční náklady ve výši 4.575,- Kč ($15 \times 305 = 4575$). Ve finančním plánu pro rok 2016 je třeba pro OPP alokovat zdroje v odhadované výši 5.000,-Kč. V tomto případě se jedná o plně daňově uznatelné náklady, neboť všechny předměty uvítacího balíčku mají logo společnosti MEGA a.s.

Hodnotící pohovory

V rámci šetření procesu adaptace ve společnosti MEGA a.s. bylo zjištěno, že u více jak poloviny pracovníků nebyl proveden hodnotící pohovor po skončení adaptace. Toto je dle vnitřních směrnic společnosti plně v kompetenci vedoucích pracovníků. Tento rozhovor je velmi důležitý, neboť přináší vedoucím pracovníkům zpětnou vazbu o efektivitě adaptačního procesu a o celkové spokojenosti nového pracovníka. Hodnotícímu pohovoru má být pro objektivnost přítomen personální pracovník. Předmětem tohoto pohovoru by mělo být zhodnocení adaptačního plánu a v něm popsanych konkrétních etap a úkolů. Personální pracovník by měl na konci zkušební doby důsledně dbát na uskutečnění závěrečného hodnotícího pohovoru. Zpětná vazba o spokojenosti pracovníka a efektivitě adaptačního procesu je nezbytná pro další spolupráci a nastavení dalších cílů. Pouze systematické hodnocení ukáže, zda byl výběr nového pracovníka úspěšný. Termín hodnotícího pohovoru by měl být pevně stanovený tak, aby se na něj mohl hodnocený pracovník i vedoucí pracovník připravit. Nejprve provede hodnocený pracovník vlastní hodnocení svého výkonu a shrne výsledky přidělených úkolů, následně ohodnotí pracovníka jeho vedoucí, případně tutor. Stěžejní

část pohovoru by se měla týkat jednotlivých činností definovaných v plánu adaptace nového pracovníka. Vzor plánu adaptace pracovníka technika jakosti Oddělení řízení jakosti je uveden v příloze č. 3.

Níže uvedený seznam otázek, který vychází z dotazníkového šetření, může sloužit jako podklad pro tento pohovor: *Byly Vám poskytnuty veškeré důležité informace v průběhu adaptace? Jak dlouho Vám trvala dle Vašeho názoru sociální adaptace? Lze tuto dobu podle Vás zkrátit? Chyběly Vám k tomu nějaké informace? Jak dlouho Vám trvala Vaše pracovní adaptace? Co pro Vás bylo největší překážkou? Pomohl Vám tutor s procesem adaptace? Jak byste jej hodnotili? Myslíte si, že na Vás byly kladeny vysoké nároky v průběhu adaptace? Zdůvodněte prosím svou odpověď, konkretizujte. Pomohla Vám v procesu adaptace Příručka nového pracovníka? Chyběly Vám tam nějaké informace? Pokud ano, jaké? Byli jste spokojeni s Vaším procesem adaptace? Cítíte se nyní již plnohodnotným členem společnosti MEGA? Pokud ne, kde cítíte problém? Uvažoval jste v průběhu adaptace o ukončení pracovního poměru? Pokud ano, co bylo důvodem?*

Velmi důležité je zjišťovat spokojenost nového pracovníka, jeho snahu a schopnost začlenit se do pracovní skupiny a celého prostředí společnosti, ocenit dobré pracovní výkony a snahu zvládnout přidělené úkoly. Zpětná vazba je nezbytná pro další spolupráci, případně pro zvládnutí stresové situace v případě ukončení pracovního poměru z důvodu nezvládnutí procesu adaptace ať sociální nebo pracovní. Celý pohovor je třeba vést ve zdvořilé atmosféře a projevit vůči pracovníkovi patřičnou dávku ohleduplnosti a empatie. Výsledky hodnotícího pohovoru je vhodné zaznamenat do formuláře a společně s plánem adaptace nového pracovníka uchovat v osobní složce pracovníka na OPP. Vzor formuláře pro vyhodnocení procesu adaptace je uveden v příloze č. 6.

Náklady společnosti: Při průměrném počtu 15 nově nastupujících pracovníků v kalendářním roce lze konstatovat, že důsledným prováděním hodnotících pohovorů na konci zkušební doby, respektive na konci adaptace, nevznikají společnosti žádné další náklady. Délka takového pohovoru je odhadována na 1-1,5 hodiny a nevyvolala by proto potřebu navýšení počtu personálních pracovníků, tento rozsah lze zahrnout do běžné pracovní doby personálního i vedoucího pracovníka.

Seznam vybraných použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

MILKOVICH, George a BOUDREAU, John. *Řízení lidských zdrojů* Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

NOVÝ, Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 164 s. ISBN 80-716-9433-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

MEGA a.s. membránové procesy [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: www.ralex.eu.

JUSTICE.CZ oficiální server českého soudnictví [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/>.

Dokumentace společnosti MEGA a.s.

MEGA a.s. OS 13 Řízení lidských zdrojů. 2013. vyd. Stráž pod Ralskem, 2013.

MEGA a.s. OS 102 Pracovní řád. 2013. vyd. Stráž pod Ralskem, 2013.

MEGA a.s. Výroční zpráva za rok 2013. 2014. vyd. Stráž pod Ralskem, 2014.