

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Adaptace nových pracovníků ve společnosti

PFT, s. r. o.

Bakalářská práce

David MALÝ

Vedoucí práce: Ing. Iva Prokopová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **David Malý**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Adaptace nových pracovníků ve společnosti PFT, s. r. o.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat adaptační proces ve společnosti PFT, s. r. o. a formulovat doporučení zaměřená na zlepšení a zefektivnění procesu adaptace nových pracovníků.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska adaptace a adaptačního procesu.
2. Představení společnosti.
3. Analýza stávajícího stavu.
4. Zhodnocení a návrhy na zlepšení.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

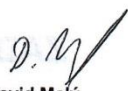
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


Ing. Iva Prokopová
Vedoucí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prerекtor SAVŠ


David Malý
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji Ing. Ivě Prokopové, za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěl poděkovat prokuristovi panu Ing. Janu Petránkovi za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce, a zároveň děkuji zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a napomohli tak k analyzování adaptačního procesu firmy PFT s. r. o.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická východiska adaptace a adaptačního procesu	8
1.1 Adaptace	8
1.2 Řízení adaptačního procesu	9
1.2.1 Oblasti adaptace.....	10
1.2.2 Průběh a obsah adaptačního procesu	10
1.2.3 Aspekty adaptačního procesu.....	13
1.2.4 Subjekty a objekty adaptačního procesu	13
1.3 Cíle adaptace	18
2 Analýza společnosti PFT, s. r. o.	20
2.1 Představení společnosti PFT, s. r. o.....	20
2.2 Metodika výzkumu.....	20
2.2.1 Charakteristika dotázaných	21
2.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	21
3 Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti PFT, s. r. o.	36
4 Návrhy na zlepšení efektivity adaptačního procesu	38
4.1 Pořádání teambuildingových aktivit.....	38
4.2 Optimalizace školení nových zaměstnanců.....	38
4.3 Zlepšení informačního toku	39
Závěr	40
Seznam literatury	42
Seznam obrázků a tabulek	43
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratek a symbolů

THP Technickohospodářský pracovník

DS Dělnický sektor

Úvod

V současné době adaptace nových pracovníků hraje v organizaci klíčovou roli. Její významnost se stále zvyšuje, protože pro každou společnost je velice důležité, aby se nově přijatí zaměstnanci co nejrychleji uvedli do stavu, kdy pracují pro firmu prospěšně a efektivně, což se výrazně odráží na celkové úspěšnosti společnosti. Nedílnou součástí úspěšné adaptace a správného chodu firmy je spokojenost pracovníků, která je dosažena správným a efektivním adaptačním procesem a významně snižuje pravděpodobnost odchodů těchto pracovníků.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat adaptační proces společnosti PFT, s. r. o, a formulovat doporučení zaměřená na zlepšení a zefektivnění procesu adaptace nových pracovníků.

První část se soustředí na teoretická východiska adaptace a adaptačního procesu. Je vysvětlen pojem adaptace. Dalším bodem je samotný proces adaptace, kterému je věnována většina teoretické části, kde je tento proces charakterizován, a jsou popsány jednotlivé úrovně, oblasti a roviny adaptace. Posledním bodem teoretické části jsou cíle adaptačního procesu a jejich definování.

Praktická část se zabývá konkrétní analýzou ve společnosti PFT, s. r. o. Adaptační proces je analyzován pomocí výzkumné metodiky dotazníkového šetření, na jehož základě jsou navržena opatření.

1 Teoretická východiska adaptace a adaptačního procesu

Teoretická východiska bakalářské práce jsou rozdělena na tři části. První část kapitoly se věnuje pojmu adaptace, rozlišující dva základní přístupy, které jsou zde definovány. Další část je věnována řízení adaptačního procesu, jeho průběhu a rozdělení. Poslední pasáž je zaměřena na cíle adaptačního procesu.

1.1 Adaptace

Adaptace je pojem obecně známý jako umění daného jedince přizpůsobit se prostředí. Každý člověk má jiné dispozice pro zvládnutí změn. Důležitým faktorem, na kterém závisí adaptabilita je nejenom osobnostní předpoklad, ale je také vymezený sociálními podmínkami uspokojující sociální potřeby, které zahrnují pocit pracovního uspokojení, pocit bezpečí a sounáležitosti. Adaptabilita lidí je výchozí hodnotou k osvojení pracovní činnosti včetně zapojení do skupiny zaměstnanců a celé organizace, tedy sociálního prostředí (Kociánová, 2010).

Adaptace je vysvětlena jako proces, v kterém se člověk snaží přizpůsobit okolním podmínkám ať už v soukromém, či pracovním životě, ale také opačným směrem. Aktivně se tedy podílí na přizpůsobení prostředí člověku, což znamená, že jedinec není jen pasivně ovlivněn okolními podmínkami, ale zároveň usiluje o prosazení svých zájmů, potřeb, přání a cílů (Bedrnová a kol., 1998).

Palán (2002, str. 7) definuje adaptaci jako „Přizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu – včleňuje se do něho. Výsledek adaptačního procesu.“

Adaptací dle Koubka (2006) se rozumí podrobně propracovaný soubor vzdělávacích a adaptačních kroků, které jsou součástí orientace pracovníků, jejichž účelem je ulehčit novým pracovníkům obeznámit se s novými skutečnostmi, které jsou součástí nového pracovního místa. To zahrnuje nové pracovní úkony, podmínky a také sociální prostředí. Prostřednictvím tohoto procesu se naplňuje primární cíl, kdy se snižuje doba, po kterou zaměstnanec podává neodpovídající výkon, neplní standardní požadavky a ztrácí se v novém prostředí, ať už sociálním či pracovním. Jak již bylo zmíněno tento program je propojením adaptace a orientace pracovníků. Nový pracovník si začíná díky tomuto vzdělávacímu

hledisku utvářet další dovednosti vedoucí ke splnění podmínek nového zaměstnavatele a pracovního zařazení.

Adaptace se rozděluje na aktivní a pasivní. Aktivní adaptací nazývanou též asimilací, se rozumí snaha člověka zasáhnout do nového prostředí a změnit ho v souladu s jeho potřebami a pasivní, nazývanou pojmem akomodace, která znamená přizpůsobení člověka vnějším podmínkám a novému prostředí bez zásahu do něj (Palán, 2002).

1.2 Řízení adaptačního procesu

Proces adaptace je vnímán jako přizpůsobení jedince nestálému sociálnímu prostředí, kdy formou restrukturalizace osobnosti se vyrovnává s tímto prostředím a zařazuje tak okolí do svého vlastního světa (Palán, 2002).

„Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly“ (Bedrnová a kol., 1998, str. 321).

V řízené adaptaci zaujme nový či externí zaměstnanec místo v sociálním, kulturním a pracovním systému podniku, a to zejména díky propracované promyšlené orientaci a formalizovanému začlenění. Existují dvě formy této adaptace, kde je buď zachováno její tradiční předávání ve vedení firmy takzvaně z „generace na generaci“, nebo její forma písemná, která je optimální (Dvořáková, 2012).

Koubek (2006) pojem řízení procesu adaptace nahrazuje pojmem orientace. V průběhu orientace pracovník získává velké množství informací různého druhu dle závislosti na druhu práce, kterou vykonává a na postavení jeho pracovního místa v organizační struktuře. Důležitou složkou orientace je poskytnout pracovníkovi všechny dostupné informace a také ty, které jsou obsažené v pracovní smlouvě, nebo předané při přijetí personalistou či nadřízeným. Nelze ovšem všechny tyto podrobnosti na nové pracovníky „vychrlit“ během jediného dne, většina z nich nezvládne všechny předané informace absorbovat. Pro tyto případy je forma písemná a informace předávané ústní cestou by měly být indikovány postupně. Obě tyto formy, jak písemná, tak ústní musí být navzájem provázané. U celopodnikové orientace se používá zejména forma písemná, u útvarové orientace a orientace na pracovní místo přímo nadřízený sleduje postup

procesu orientace a uplatňuje zvýšený podíl ústní komunikace, přičemž předávané informace se mohou probírat znovu.

Orientace nových pracovníků probíhá formálním způsobem, po oficiální linii jako dobře naplánovaný proces vedený zejména přímým nadřízeným a personálním útvarem. Druhým způsobem je neformální adaptace, která funguje jako neplánovaný proces vedený především spolupracovníky a je klíčový pro „přijetí“ nového pracovníka do pracovního kolektivu. Tento proces je pro organizaci v konečném důsledku často efektivnější a významnější (Koubek, 2006).

1.2.1 Oblasti adaptace

Koubek (2006) rozlišuje tři zásadní oblasti adaptace a orientace nových zaměstnanců (viz Tab. 1).

Tabulka 1 Oblasti adaptace

Oblasti adaptace	Význam
Celoorganizační (celopodniková) adaptace	Adaptace orientovaná na obecné informace, které jsou pro všechny pracovníky celého podniku stejné (nezávisle na pracovním zařazení a náplni práce) a na jejich zprostředkování
Útvarová adaptace	Adaptace týmová, kolektivní zaměřená na určitou organizační jednotku. Obsah této adaptace se věnuje konkrétním zvláštnostem a detailům práce organizační jednotky a je stejný pro všechna pracovní místa v daném útvaru.
Adaptace zaměřená na konkrétní pracovní místo	Každé určité pracovní místo má svůj řád, obsahové vymezení dle konkrétní práce a jejího charakteru

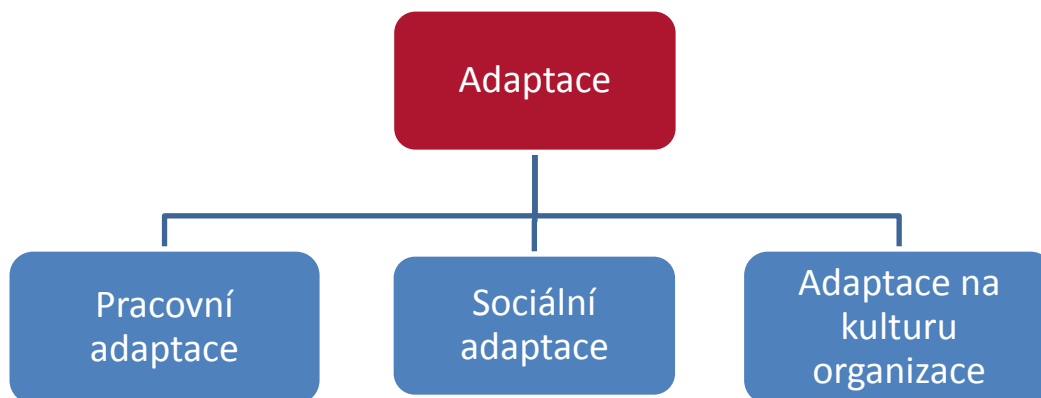
Zdroj: (tabulka vlastní – Koubek, 2006)

1.2.2 Průběh a obsah adaptačního procesu

V oblasti personálního řízení, které je věnována tato práce, se tento adaptační proces definuje též jako orientační proces, jehož cílem je socializace nového pracovníka v novém pracovním prostředí. Tento proces má tři cíle. Jedním z nich je seznámení s pracovní náplní, porozumění způsobu práce, druhým je kladné

uvedení a tvorba vztahu k ostatním zaměstnancům, včetně podřízených a nadřízených spolupracovníků a nedílnou součástí je utváření pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou (Palán, 2002).

Kociánová (2010) také říká, že tento proces se skládá ze tří zásadních bodů (viz Obr. 1), na které se postupně nový pracovník během adaptace adaptuje, ale na rozdíl od Palána (2002) pro ně má označení:



Zdroj: (Obrázek vlastní – Kociánová, 2010)

Obrázek 1 Rozdělení adaptace

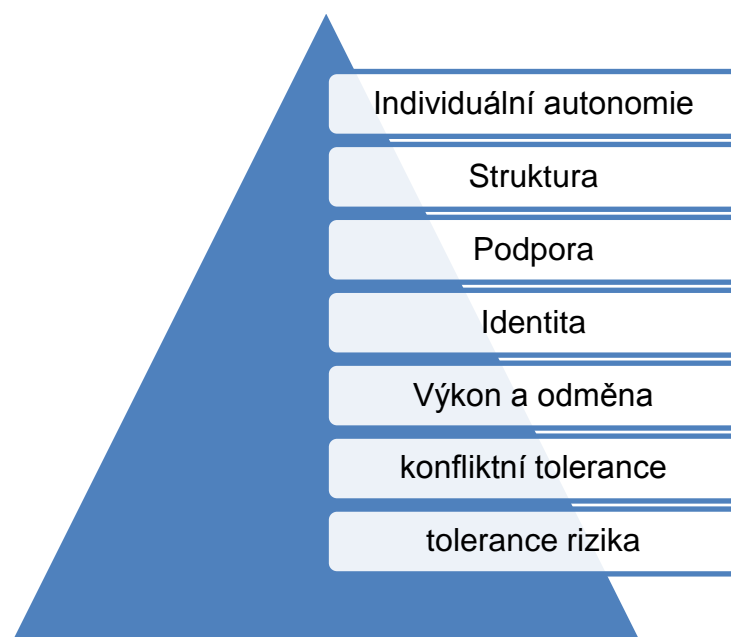
Pracovní adaptace je proces, při kterém se nároky pracovního zařazení zharmonizují s osobními individuálními předpoklady daného člověka a zároveň tato forma adaptace vede k překonání změn v podmínkách a náročnosti práce a všech dalších inovací pramenící z vědeckotechnického pokroku.

Sociální adaptace je procesem, při kterém dochází k sociálnímu zapojení jedince do vztahů nejen v poli pracovního kolektivu, ale také v celé sféře dané organizace a jejího kompletního sociálního systému. Tento druh procesu se uplatňuje i tehdy, dojde-li například k povýšení daného jedince v rámci pracovní skupiny na pozici vedoucího, kde tak dochází ke změně jeho postavení.

Z těchto uvedených hledisek je jasné, že tyto dvě adaptace jsou navzájem provázané, nejsou zcela oddělitelné, a jejich výsledkem není nic jiného než závěr, zda pracovník úspěšně překonal úskalí obou těchto rovin adaptace. Uvádí se také důležitost obou procesů. Každá organizace si přeje správný harmonický chod, stabilitu a fungování, a nenechává tento důležitý proces bez zásahu.

Adaptace na podnikovou kulturu je součástí obou těchto rovin. Organizační kultura má velký vliv na fungování celé organizace a na identifikaci zaměstnanců s prací a organizací v rámci celého podniku. Každý pracovník se lehčeji identifikuje se zaměstnáním, které mu poskytuje uspokojení, je mu blízké a má ho rád. Kultura podniku je také způsob vyjádření směru společnosti, zda uznává spíše demokratický směr či autoritativní, sdílí názor členů organizace, objevují se zásadní charakteristiky, kterými se liší od ostatních podniků. Zahrnuje také vnitřní záležitosti, obecná pravidla pro mnoho podniků, podporování inovativních změn. Obsahuje také externí body jako například zaměření na zákazníka na prvním místě, či neetické chování proti konkurenčním podnikům. Pro kulturu organizace je charakteristická dlouhodobost, výrazná zakořeněnost a omezenými možnostmi jejího vnímání. V závěru lze konstatovat, že organizační kultura je jiné označení pro „život“ v organizaci a ovlivňuje lidské chování, spokojenost i výkon (Bedrnová a kol., 1998; Kociánová, 2010).

Robbins (2016) vystihl základ kultury každého podniku do sedmi podstatných bodů (viz Obr. 2).



Zdroj: (Obrázek vlastní – Robbins, 2016)

Obrázek 2 Podstata kultury organizace

- Individuální autonomie vyjadřuje rozsah nezávislosti a šancí uplatnit iniciativu každého jednotlivce uvnitř podniku a také je měřítkem odpovědnosti.
- Struktura se skládá z rozsahu přímého kontrolování, předpisů a pravidel používaných k dozoru nad chováním zaměstnance.
- Podpora definuje vztah vedoucích zaměstnanců k podřízeným, tedy v jaké míře dané zaměstnance podporují a zda jsou k nim vřelí.
- Identita značí, jaká je velikost identifikace zaměstnanců s podnikem jako celkem.
- Odměna a výkon vyjadřují výši odměňování dle výkonnostních hledisek.
- Tolerance vůči konfliktům je velice důležitý bod kultury podniku. Hodnoty tohoto ukazatel říkají, jaké vztahy jsou na pracovišti mezi kolegy a pracovními skupinami. I když mohou být názory každého pracovníka jiné, je důležité, aby byli k sobě v názorech otevření a byli ochotní zachovat si čest
- Tolerance rizika říká, jakou měrou zaměstnanci vyhledávají riziko a jsou inovativní a „zdravě“ agresivní.

1.2.3 Aspekty adaptačního procesu

Existují dva aspekty, které jsou sledovány řízením adaptačního procesu. Jedná se o aspekt pracovníka, zahrnující jeho pracovní spokojenost, osobnostní rozvoj a také zda jsou uspokojovány jeho požadavky a potřeby. Druhým hlediskem se rozumí aspekt podniku, jehož požadavky spočívají v rychlém ovládnutí náplně pracovního místa, ztotožněním se obecně s prací a sladěním se s ostatními zaměstnanci a celkově s organizací (Bedrnová a kol., 1998).

1.2.4 Subjekty a objekty adaptačního procesu

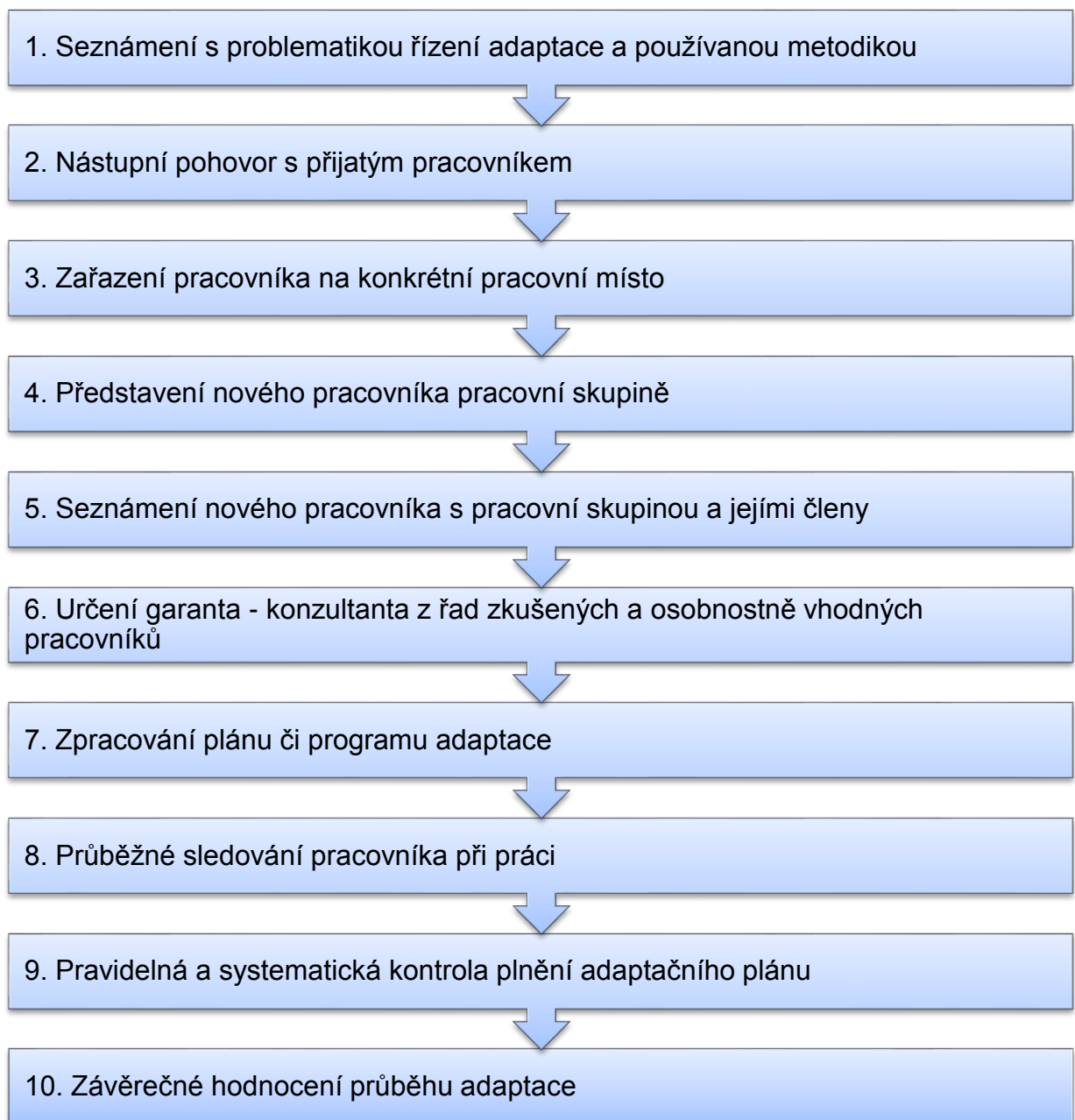
Subjektem řízené adaptace se rozumí řídicí pracovníci organizace, či pracovníci personálního útvaru, kteří plní předem stanovené role a kooperují spolu. Personální pracovníci poskytují nejrozsáhlejší soubor informací. Při nástupu nového zaměstnance personální útvar předává nejčastěji na úvodním školení data k celopodnikové rámcové orientaci včetně informační příručky. Tento balíček zahrnuje obecné informace seznamující nového pracovníka se strukturou

organizace a její politikou, s pracovními podmínkami, s pravidly odměňování a péčí o zaměstnance a dalšími benefity.

Nový pracovník je oficiálně představen vedoucímu organizačního útvaru. Tito řídicí zaměstnanci jsou proškoleni nejen o adaptačním programu celého podniku, ale i o individuálních plánech adaptace a jejich zpracování. Než dojde k předání zaměstnance přímému nadřízenému, vedoucí ho ústně, eventuálně i písemně seznámí s postavením a úkoly organizační jednotky. Poté je zaměstnanec pomocí přímého nadřízeného seznámen se svými povinnostmi a právy, pracovními podmínkami a úkoly na konkrétním pracovišti a je obeznámen se zvyklostmi, standardy pracovního místa a obecně s bezpečnostními předpisy práce. Následuje seznámení s dalšími členy pracovního kolektivu, z kterých se může vybrat jedinec, který nového zaměstnance zaškolí nejen do vykonávané pracovní činnosti, ale také do sociálního prostředí a stává se tak jeho mentorem (patronem). Předem stanovené role těchto subjektů zmíněné v úvodu mají tento charakter:

- Výstup vykonávané pracovní činnosti a včlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu je postupně komplexně sledován přímým nadřízeným a mentorem (patronem), kteří mu poté dávají zpětnou vazbu, zda je jeho adaptace úspěšná.
- Další rolí je stálá kontrola procesu adaptace a pokud je i adaptační plán, pak je důležitá kontrola jeho realizace. Subjekty zajišťující tyto operace jsou mentor (patron) a personalista.
- Další stanovená role zajišťuje zpracování závěrečné klasifikace procesu adaptace a stav adaptovatelnosti pracovníka. Úroveň a hodnocení průběhu adaptace mají v kompetenci buď mentor (patron) a personalista, nebo personalista a přímý nadřízený.
- Poslední funkční rolí, kterou řeší přímý nadřízený nebo vedoucí celého organizačního útvaru je rozhodnutí o konečném uplatnění nového pracovníka. Dále spolu s personalistou navrhnou další postup kariéry zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Schematicky je postup činností řídicího pracovníka při zařazování nového pracovníka znázorněn na obrázku č. 3.



Zdroj: (Obrázek vlastní – Bedrnová a kol., 1998)

Obrázek 3 Postup činností řídicího pracovníka při zařazování nového pracovníka

Kategorizace objektů řízení adaptačního procesu je následující:

Noví zaměstnanci. Do této skupiny patří nově nastupující zaměstnanci. Odpovědnost a řízení adaptačního procesu je v tomto případě personální činností řídicího pracovníka pracovní skupiny, do které se nový jedinec začleňuje. Tento úkol je obtížnější a jeho váha roste zejména pokud je toto zaměstnání prvním krokem pracovní kariéry nového pracovníka. První zaměstnání mladého člověka

dává řídicímu pracovníkovi větší vliv na formování jeho vztahu a přístupu k práci, má neobyčejnou možnost budovat vztah jednotlivce nejen k práci, ale také obecně k celému podniku a jeho prostředí. Podstatným faktorem a přínosem pro zaměstnavatele je pracovníkův nový pohled na podnik a nápady na řešení případných podnikových problémů.

Zaměstnanci, vracející se po delší době na původní pracovní místo. Mezi tyto pracovníky patří zejména zaměstnanci, kteří byli dlouhodobě nemocní, muži po ukončení vojenské služby a největší podíl tvoří zejména ženy po mateřské dovolené. Zde je důležité zapracovat na opětovném nalezení profesionálního sebevědomí těchto pracovníků a opět u nich probudit nadšení pro pokračování v kariéře. Pro úspěch re-adaptačního procesu je klíčový postoj vedoucího a je kladen důraz na jeho citlivý přístup a snahu nalézt optimální podmínky pro tyto pracovníky (například ohleduplnost vůči matkám s dětmi a s tím související přizpůsobení pracovní doby).

Zaměstnanci měnící pracovní zařazení. Jedná se o skupinu zaměstnanců, kteří mění pracovní zařazení a na které musejí řídicí pracovníci brát ohled. Mezi varianty změn se řadí například když zaměstnanec přechází z jednoho oddělení (útvary, provozu) do jiného, nebo dojde k jeho přeřazení do nového či renovovaného provozu. Další situací je povýšení či sesazení pracovníka, tedy změna funkce a zařazení z důvodu profesního vzestupu či pádu. Důležitou roli hraje také zdravotní stav pracovníků, který může vést k zařazení na jiné pracovní místo. Každá varianta má stejný důsledek, pracovník prochází obměnou specifických složek pracovní náplně, na které je nutné, aby se adaptoval. Naopak řídicí pracovník by měl respektovat novou pracovní situaci daného člověka a neměl by na něho v úvodu klást přehnané nároky při zadávání úkolů. Je nutné mu poskytnout čas, aby se s pracovním přeřazením postupně vyrovnal a až poté hodnotit jeho výkonost

Pracovní skupiny. Při zavádění novinek se pracovní skupiny stanou objektem řízení adaptačního procesu. Podmínkou úspěšné implementace každé inovativní změny do adaptačního procesu je řádná a důkladná příprava od řídicího pracovníka. Jeho úkol spočívá v důsledném zapracování zaměstnanců do probíhajících inovací. Obecnou pravdou je, že pokud jsou zaměstnanci součástí

příprav těchto změn, tak jim nečiní problém je lépe přijmout (Bedrnová a kol., 1998).

Za vývoj adaptačního procesu nese odpovědnost nejen pracovník, ale i jeho nadřízený, personalista, pracovníkův přidělený mentor, či pracovník vzdělávacího útvaru organizace a další zaměstnanci, kteří se podílí na procesu adaptace a kterých se adaptace týká (Kociánová, 2010).

Na celý proces adaptace má podstatný vliv osobnostní charakteristika nového zaměstnance, které musí vedoucí pracovník přikládat velkou váhu. Mezi základní znaky osobnosti a povahové rysy člověka ovlivňující proces zařazení do pracovního procesu a kolektivu patří:

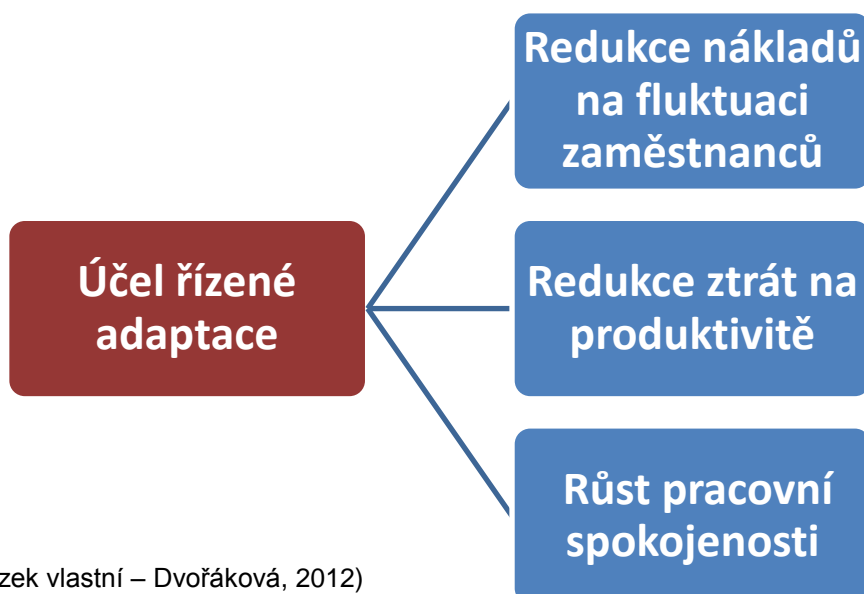
- Schopnosti (prostorová schopnost, rychlost vnímání, paměť, intelektuální dovednosti, kognitivní schopnosti zahrnující porozumění a učení, verbální a motorické dovednosti, úsudek, kreativitu a sociální dovednosti).
- Inteligence je dalším znakem, zahrnující způsobilost řešit problémy, aplikovat principy, vyvozovat důsledky a uvědomit si vztahy mezi nimi.
- Osobnost organizována do vzorů, které jsou do jisté míry pozorovatelné a měřitelné a obsahují běžné i jedinečné charakteristiky – každý člověk je odlišný, ale může být zároveň podobný v některých ohledech jinému jedinci. Mezi hlavní vlastnosti určující osobnost a ovlivňující adaptaci patří otevřenost, svědomitost, přizpůsobivost vnějším podnětům, ochota a emocionální a duševní labilita.
- Přístup jako ustálený způsob myšlení, vyvíjející se na základě zkušeností a je méně stabilní než vlastnosti. V rámci organizace je ovlivněn kulturními faktory podniku, stylem řízení, politikou (týkající se motivace a odměňování) a kvalitou pracovního života. Někdy může existovat mezi postojem a chováním daného jedince.
- Emoce jsou pocity jako zloba, strach, smutek, radost, a jiné. „Nálady“ jsou nejjemnější formou emocí a mohou být nízké intenzity, či mající charakter dlouhodobého emočního stavu.
- Emocionální inteligence je kombinace dovedností a schopností, jako je sebevědomí, sebekontrola a empatie. Je definována jako schopnost emoce vnímat, porozumět jim, integrovat je do myšlení a účinně je zvládat. Jedná se jak o vlastní pocity, tak o pocity druhých (Armstrong, 2006).

1.3 Cíle adaptace

Dle Armstronga (2007) v každém podniku záleží na postupech a charakteristických činnostech prováděných v den nástupu nových pracovníků do organizace a dále pak v dalších procedurách, které jsou základním kamenem pro udělení nejdůležitějších informací, jejichž cílem je rychlost adaptace a správné vykonávání činností daného pracovního místa. Existují čtyři cíle uvádění zaměstnanců do podniku.

První cíl se zaměřuje na překonání úvodní fáze, kdy se nový pracovník ocitá v neznámém prostředí a vše je pro něho nové, neobvyklé a neznámé. Druhý cíl se snaží stabilizovat pozici nového pracovníka skrze vytvoření v jeho mysli kladný vztah a postoj k práci a podniku. Za další podstatný krok se považuje průběžně zrychlit proces učení pracovníka, aby přinášel společnosti kladné hodnoty, byl pro ni efektivní a zvládal požadovaný pracovní výkon v co nejkratší možné době od zařazení na dané pracovní místo. Významnou součástí je loajalita zaměstnance, je tedy důležité ji zvyšovat a snažit se zamezit možnému odchodu nového zaměstnance, který bývá obecně v prvních dnech pravděpodobný.

Hlavní účel řízení adaptace Dvořáková (2012) rozlišuje na tři hlavní body (viz Obr. 4).



Zdroj: (Obrázek vlastní – Dvořáková, 2012)

Obrázek 4 Účel řízení adaptace

Řízenou adaptací se rozumí formalizované začleňování a systematická orientace nového zaměstnance do organizace a jejího pracovního, sociálního a kulturního systému. Tento druh adaptace je buď optimálně písemně zpracovaný, nebo pouze předávaný z „generace na generaci“ mezi vedoucími pracovníky. Tato forma adaptace se nazývá tradovaná. (Dvořáková, 2012)

2 Analýza společnosti PFT, s. r. o.

V druhé kapitole je představena společnost PFT, s. r. o., včetně její personální struktury. Kapitola se dále zabývá analýzou stávajícího stavu adaptačního procesu firmy pomocí metodiky dotazníkového šetření. Toto šetření bude aplikováno na dva sektory pracovních pozic. Na pozici dělnickou a na pozici pracovníka THP. Vzhledem k rozdílům mezi názory zaměstnanců a vyzdvižení výhod a nevýhod adaptačního procesu u obou pozic jsou výsledky jednotlivých otázek interpretovány odděleně pro daný sektor. Z důvodu komplexní analýzy adaptačního procesu je zahrnut postoj samotného vedení společnosti.

2.1 Představení společnosti PFT, s. r. o.

Jedním z největších výrobců plastových a hliníkových oken a dveří v České republice je právě firma PFT, s. r. o. s výrobním závodem a vzorkovou prodejnou v Jičíně, která byla založena roku 1994. V roce 2011 německá firma Hilzinger GmbH převzala od zakladatelů a původních německých a českých majitelů společnost PFT.

Okna v bílém i barevném provedení jsou vyráběna ve čtyřech výrobních halách vybavených špičkovou technologií. Linka denně vyrobí až 750 oken denně, což je počet odpovídající zhruba 75 rodinným domům nebo téměř 200 bytům. Firma se zaměřuje především na okna se středovým těsněním, která splňují tepelně technické parametry požadované nejpřísnějšími domácími i evropskými normami pro okna v obytných prostorech, zejména nároky na zdravotní nezávadnost. Značnou část své produkce PFT vyváží zejména do Německa a dalších západoevropských zemí. Požadavky zákazníků PFT splní zpravidla do čtyř až osmi týdnů od podepsání smlouvy a výrobce na okna poskytuje pětiletou záruku. Společnost zaměstnává 110 zaměstnanců, z toho v dělnické profesi 65 a v technickohospodářské profesi 45 osob.

2.2 Metodika výzkumu

Výzkumnou metodou je dotazníkové šetření. Anonymní dotazník obsahuje 13 otázek a je určen výhradně pro zaměstnance společnosti PFT Jičín (viz Příloha 1). Před zodpovídáním otázek byl zaměstnancům vysvětlen účel tohoto výzkumu a

byli seznámeni s informacemi o postupu vyplňování, anonymitě a zároveň byli požádáni o pravdivé odpovědi.

První dvě otázky charakterizují respondenta, další dvě otázky zjišťují, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují, a zda pracují v sektoru dělnické profese (výroba) nebo technickohospodářské profese (kancelář). Dalších 9 otázek se zabývá konkrétním adaptačním procesem dané osoby a jejich upřímným názorem na situaci adaptačního procesu ve firmě PFT z vlastní zkušenosti.

Otázky jsou kromě jedné uzavřené, a podle konkrétního zadání vybírali respondenti jednu nebo více správných odpovědí.

Dotazníkové šetření probíhalo za pomoci internetového serveru Survio. Dotazník byl šířen elektronickou formou skrze rozesílání odkazu zaměstnancům firmy, kde byl přístupný k vyplnění a po dokončení vyplnění dotazníku se výsledky automaticky uložily do sběrné schránky. Tištěná forma dotazníku byla roznesena po jednotlivých pracovištích (zejména výrobní provoz). Výsledky obou sběrných metod dat byly následně přeneseny do programu Microsoft Excel, kde byly dále zpracovány.

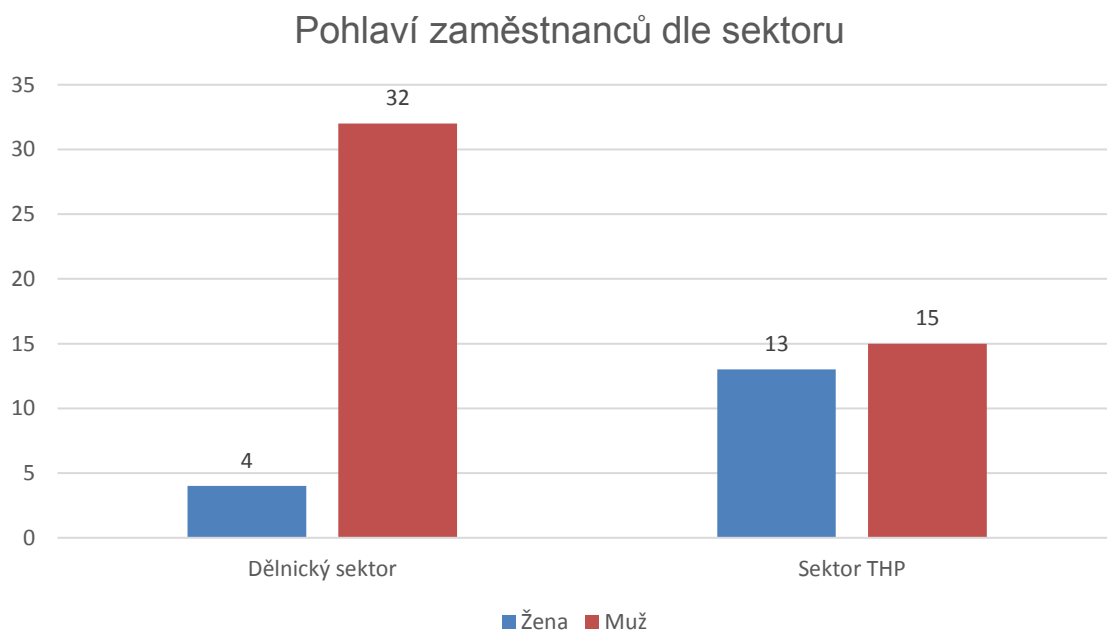
2.2.1 Charakteristika dotázaných

Z celkového počtu 110 zaměstnanců firmy PFT odpovědělo 64 zaměstnanců, z nichž 28 lidí pracuje v sektoru technickohospodářské profese a zbylých 36 lidí v sektoru profese dělnické. Ač tomu počet odpovědí neodpovídá, návratnost dotazníků byla 100%, protože šetření probíhalo v čase před Vánoci, kdy spousta zaměstnanců mělo dovolenou a také se do výsledků promítla pracovní neschopnost. Vyplnění dotazníku zabralo průměrně 4 minuty.

2.3 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření budou v této části bakalářské práce prezentovány a interpretovány za pomoci tabulek a grafů a jejich následnému komentování. Pro lepší přehlednost a zřetelnost případných rozdílů mezi názory zaměstnanců obou sektorů (dělnický a technickohospodářský) jsou výsledky jednotlivých otázek dotazníkového šetření interpretovány odděleně pro daný sektor.

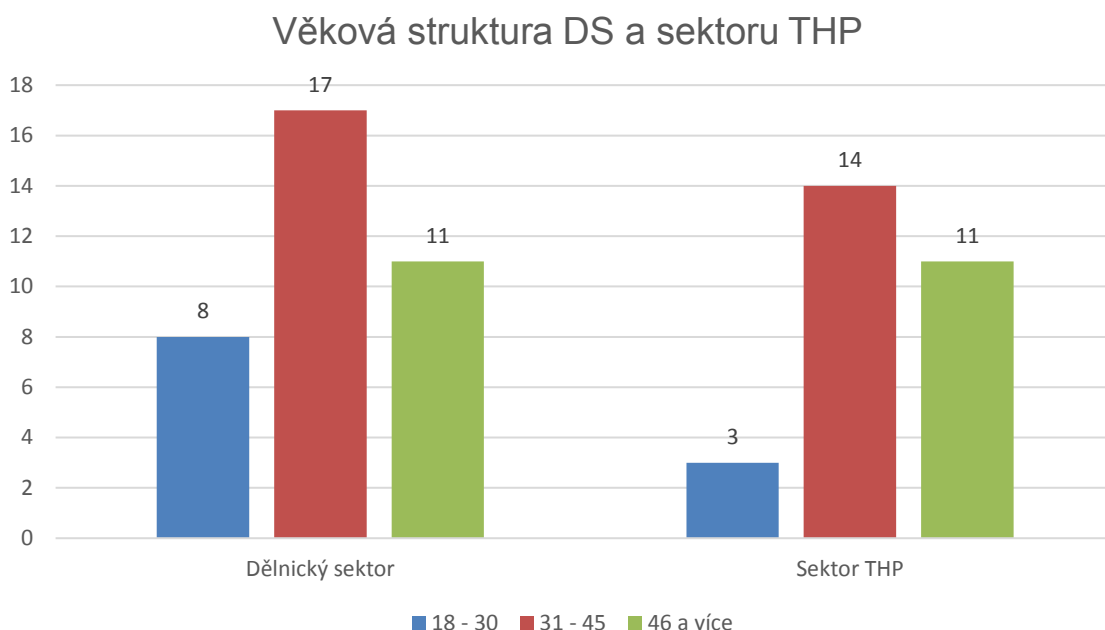
Pohlaví zaměstnanců



Obrázek 5 Genderové složení DS a sektoru THP

V dělnické profesi výrazně převažují muži – zaujímají 32 z 36 respondentů, ženy v dělnickém sektoru najdeme pouze 4. V technickohospodářské profesi pak muži převyšují ženy pouze o 2 pracovní pozice – a sice zde pracuje 15 mužů a 13 žen. Dle výsledků na obrázku 5 je naprosto zřejmé, že práce v dělnické sféře je fyzicky dosti náročná a vyžaduje mužskou sílu, kdežto práci v tomto technickém oboru na pozici THP nemají problém zastat ženy. I přes menší fyzickou náročnost je ale v technickohospodářském odvětví zaměstnána většina mužů.

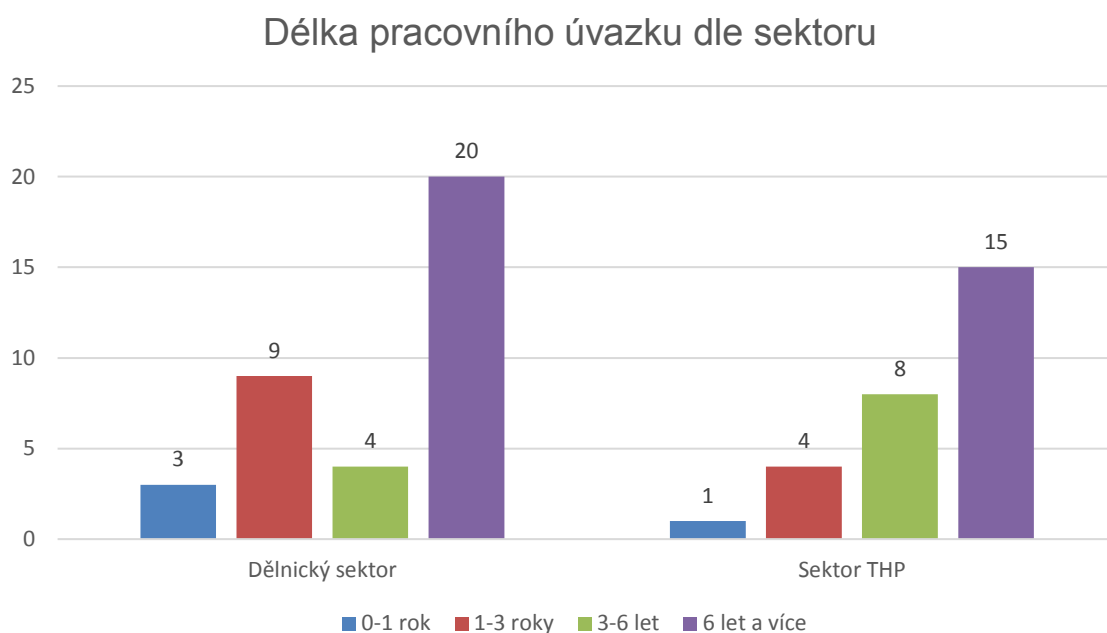
Věková struktura zaměstnanců



Obrázek 6 Věková struktura DS a sektoru THP

Jak v dělnické, tak v technickohospodářské profesi zaškrtilo největší množství zaměstnanců věkovou kategorií 31–45 let. Konkrétně se jedná ve výrobě o 17 a v kancelářském sektoru o 14 lidí. Na druhém místě je v obou odvětvích věkové zastoupení 46 a více let (dělnický sektor – 11 zaměstnanců, technickohospodářský sektor – 11 zaměstnanců), a zbylí zaměstnanci jsou ve věku do 30 let v zastoupení – výroba 8 lidí, kancelářská profese – 3 lidé. Z obrázku 6 je tedy opět zřejmé, že v dělnickém sektoru je důležitá fyzická síla a výdrž, kterou najdeme zejména u mladších lidí, kdežto u THP je potřebná zejména zkušenost a analytické myšlení získané praxí, proto je většina zaměstnanců tohoto sektoru starší 30 let.

Délka pracovního úvazku



Obrázek 7 Délka odpracované doby dle sektoru

Na obrázku 7 je grafické rozdělení zaměstnanců do sektorů dle délky odpracovaného času ve firmě. V obou sektorech dohromady – z celkem 64 respondentů, kteří na dotazník odpověděli, jich ve firmě pracuje 35 déle jak 6 let. Z tohoto výsledku vyplývá, že zaměstnanci firmy PFT jsou loajální a spokojení a ve společnosti proto zůstávají dlouho.

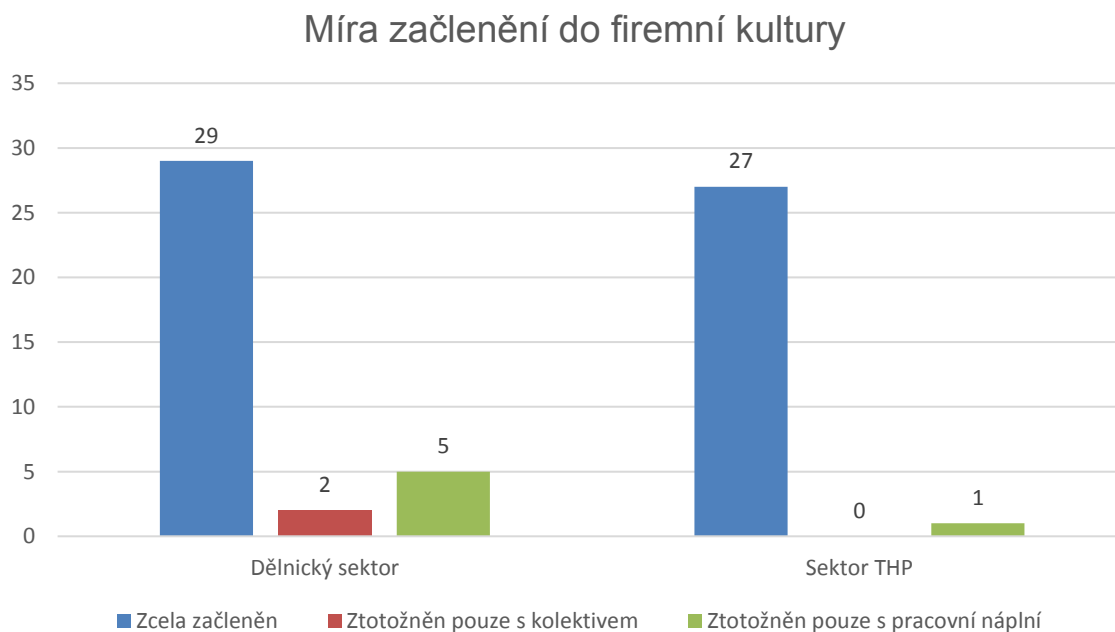
Způsob seznámení s pracovním místem

Tabulka 2 Způsob seznámení s pracovní náplní a prostředím dle sektoru

Možnosti	Dělnický sektor	Sektor THP
Byl/a jsem proveden/a a seznámen/a s pracovní náplní a pracovním prostředím, ve kterém jsem měl/a začít pracovat	32	25
Byl/a jsem seznámen pouze ústně	1	0
Nebyl jsem proveden/a, ani seznámen/a, informace, které mi byly podané nebyly dostatečné a musel/a jsem se informovat více sám/sama	3	3

Dle tabulky 2 je vidět, že v obou sektorech byli zaměstnanci v naprosté většině dostatečně seznámeni s pracovní náplní a prostředím. Pouze 7 zaměstnanců z 64 dotázaných bylo dle průzkumu se svou novou pracovní situací seznámeno nedostatečně. Z toho vyplývá, že způsob seznámení s pracovní náplní a prostředím je v obou sektorech adekvátní.

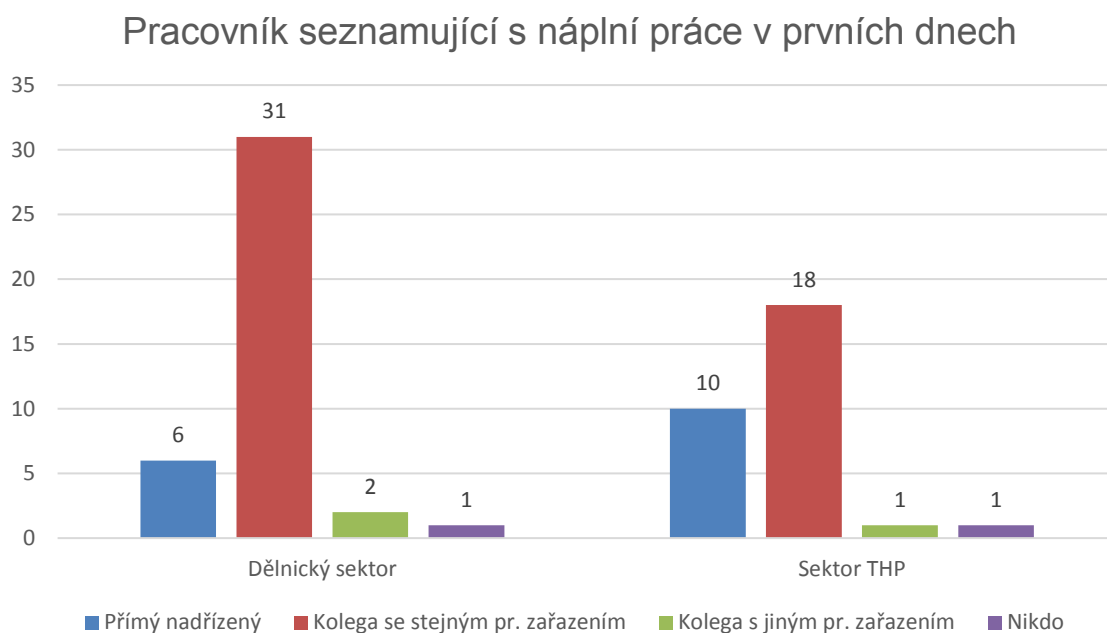
Míra začlenění do firemní kultury



Obrázek 8 Míra začlenění do firemní kultury dle sektoru

Na obrázku 8 lze vidět, že v technickohospodářské profesi se cítí zcela adaptovaných 27 respondentů z 28. Pouze jediný člověk uvedl, že pracovní náplň zvládá dokonale, ale nerozumí si s kolektivem. Ve výrobní profesi se cítí zcela začleněno 29 dotázaných z 36. Ani jeden ze zaměstnanců, ať už v sektoru dělnickém tak sektoru technickohospodářských pracovníků, neuvedl možnost nezačlenění se do kolektivu a pracovní náplně, proto je také z grafu tato možnost vyloučena. Z toho vyplývá, že u převážné části zaměstnanců došlo k celkovému začlenění do firemní kultury což je pro firmu velice důležité zjištění, protože silná firemní kultura je obrovským přínosem. Pokud panuje v organizaci přátelské prostředí, skvělé kolegiální vazby, pomáhá to k vysokému výkonu, nasazení lidí a posiluje to jejich motivaci a nadšení.

Pracovník seznamující s náplní práce v prvních dnech

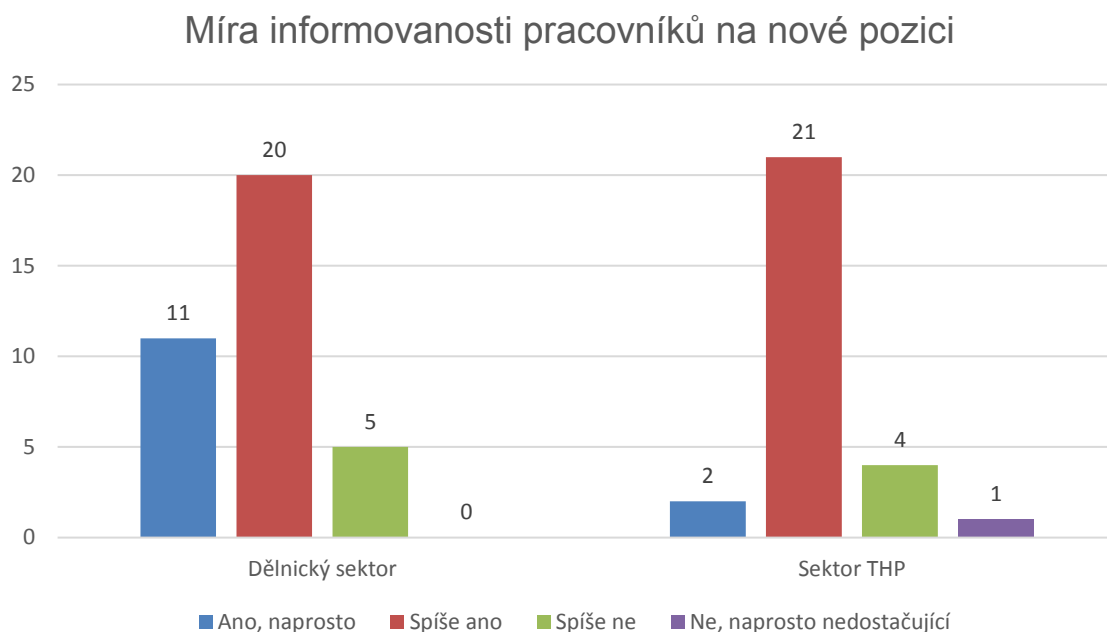


Obrázek 9 Pracovník seznamující s náplní práce v prvních dnech dle sektoru

Obrázek 9 znázorňuje, kdo se věnoval novému pracovníkovi v prvních dnech, aby ho řádně seznámil s pracovní náplní. Z tohoto grafu vyplývá, že jak v dělnickém, tak technickohospodářském sektoru se novému pracovníkovi nejčastěji věnuje kolega se stejným pracovním zařazením. Což není zcela nesprávný postup, ovšem z hlediska správného zaškolení a kontrole pracovních postupů, by bylo na místě,

aby v prvních dnech nové zaměstnance seznamoval s pracovním místem spíše přímý nadřízený.

Míra informovanosti pracovníků na nové pozici



Obrázek 10 Informovanost pracovníků na nové pozici dle sektoru

Na obrázku 10 je jasně znázorněno, že naprosto spokojeni s obdrženými informacemi bylo 11 zaměstnanců z výrobní sféry a pouze 2 zaměstnanci ze sféry technickohospodářské. Většina responsí uvádí, že informace byly spíše dostatečné. Ve výsledku je tedy patrné, že míra informovanosti pracovníků na nových pozicích je uspokojivá.

Míra zájmu ze strany přímého nadřízeného o dostatečné zaškolení a sžití s kolektivem

Tabulka 3 Zájem nadřízeného o dostatečné zaškolení a sžití s kolektivem

Možnosti	Dělnický sektor	Sektor THP
Ano, zajímal se a snažil se mi pomáhat	15	20
Ne, žádná další snaha ze strany přímého nadřízeného nepřišla	21	8

Zaměstnanci vybírali jednu ze dvou možností – zda se jejich přímý nadřízený zajímal o to, zda se úspěšně adaptovali do kolektivu a své pracovní náplně či nikoli. V tabulce 3 je dle rozdělení sektoru jasně viditelné, že v technickohospodářském sektoru je míra zájmu vyšší než v sektoru dělnickém. Ovšem v celkovém měřítku 29 z 64 respondentů zvolilo negativní odpověď, a sice že nepocítily další zájem ze strany přímého nadřízeného. Toto zjištění lze definovat jako negativní jev, kterým je potřeba se dále zabývat.

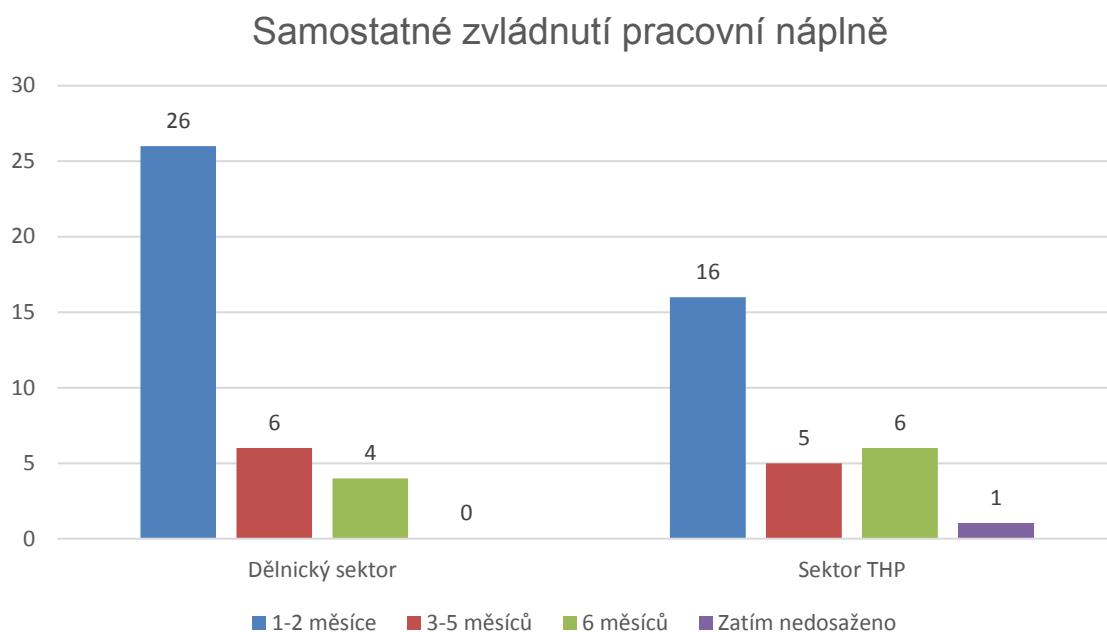
Začleňování zaměstnanců ve firmě PFT

Tabulka 4 Začleňování zaměstnanců

Možnosti	Dělnický sektor	Sektor THP
Probíhalo rychle bez větších komplikací	28	24
Probíhalo pomalu	7	1
Probíhalo velice pomalu a bylo velice komplikované	1	1
Ještě neproběhla, necítím se být začleněn do místní firemní kultury	0	2

Tabulka 4 popisuje, jak probíhalo začleňování nových zaměstnanců ve firmě PFT. Největší část pracovníků v obou sektorech nemělo se začleněním komplikace. Pomalu probíhalo začlenění u 7 osob výrobní sféry a 1 osoby sféry kancelářské. Jako velice komplikované své začlenění zhodnotily po jedné osobě z obou sfér. A v odvětví technickohospodářském jsou 2 lidé, kteří se ještě necítí být začlenění. Z tohoto šetření plyne závěr, že u většiny zaměstnanců podniku nebyl problém se začleněním a lze tak soudit, že tento proces funguje správně.

Samostatné zvládnutí pracovní náplně



Obrázek 11 Samostatné zvládnutí pracovní náplně dle sektoru

Na obrázku 11 je znázorněno, jak dlouho trvalo novým pracovníkům zapracování do nového pracovního zařazení ve firmě PFT. Největší skupinu tvoří zaměstnanci, kterým trvalo osvojení pracovní náplně 1-2 měsíce. Déle, než půl roku pro adaptování do pracovního procesu potřebovalo 6 lidí z technickohospodářské profese a 4 lidé z profese dělnické. Jediný člověk dosud nedosáhl samostatného zvládnutí pracovní náplně. Tato osoba je z technickohospodářského úseku a ve firmě pracuje méně než rok, tudíž se dá předpokládat, že je to z důvodu čerstvého nástupu do nového pracovního prostředí. Z toho vyplývá, že většina pracovníků v obou sektorech zvládá samostatně svou pracovní náplň velice rychle.

Opora při seznámení s kulturou společnosti

Tabulka 5 Pomoc při seznámení s kulturou společnosti

Možnosti	Dělnický sektor	Sektor THP
Vedoucí pracovník (mistr-mentor)	6	6
Kolegové a pracovníci stejné úrovně	26	18
Nikdo, s kulturou jsem se seznámil sám	4	4

Tabulka 6 popisuje, kdo byl novým zaměstnancům z firmy nejvíce nápomocen při seznámení s kulturou společnosti PFT a začlenění do ní. Nejvíce responsí

odkazuje na odpověď druhou – kolegové a pracovníci stejné úrovně, kterou zvolilo z výrobního úseku 26 lidí z 36 a z úseku kancelářského 18 lidí z 28. Opět se jedná o většinový údaj, z kterého vyplývá značná pomoc od kolegů a pracovníků stejné úrovně a malého vlivu vedoucích pracovníků.

Možné návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve firmě PFT z pohledu zaměstnanců

Tato otázka je otevřená. Cílem bylo získat otevřený názor respondentů na zavedený adaptační proces. Návržnost této otázky byla nižší. Pro lepší porozumění a orientaci v sektorech technickohospodářských a dělnických a případných rozdílech, jsou odpovědi vyhodnoceny odděleně podle druhu prováděné profese.

1. Odpovědi respondentů dělnické profese

Z oblasti dělnické profese tuto odpověď vyplnilo 28 z 36 dotázaných. Dle podobnosti odpovědí se nabízí rozdělení do několika skupin.

První skupina je skupina sedmi zaměstnanců, kteří zmiňují problém komunikační nedostatečnosti, nedostatečné informovanosti a proškolení, a také nedostatečného naslouchání a zájmu o zaměstnance samotné a jejich názory a pohledy na danou problematiku. Zde jsou odpovědi odpovídající této skupině.

- „Více komunikace s pracovníky.“
- „Vše je o komunikaci.“
- „Zlepšení informačního toku.“
- „Možnost většího vyjádření na společných schůzkách a větší míra naslouchání zaměstnancům ze strany vedení.“
- „O něco více informovat nové zaměstnance o průběhu pracovních úkonů a úkolů.“
- „Ať se zamyslí každý sám nad sebou.“
- „Lepší školící systém.“

Do další skupiny bylo vybráno devět následujících odpovědí. Tito lidé mají neutrální pohled na situaci, nevědí, jaké změny by aplikovali, případně jsou s adaptačním procesem firmy PFT naprosto spokojeni a nevidí žádnou potřebu cokoli měnit nebo vylepšovat.

- „Nic bych neměnil!“
- „Adaptační proces je dostatečný.“
- „Souhlasím s adaptačním procesem.“
- „Souhlasím.“
- „V mém případě proběhlo vše v pořádku.“
- „Nemám slov.“
- „Nevím.“ (2x)
- „Souhlasím s tím adaptačním procesem firmy.“
- „Nijak, je dostačující.“
- „Netuším tato cesta je v naší firmě běh na dlouhou trať.“

Třetí skupina odpovědí, do níž byly vybrány 4 názory a doporučení, se týká návrhu na zvýšení zájmu, pozornosti a péče ze strany přímého nadřízeného (mistra) zejména v prvních dnech na nových pozicích.

- „Větší zájem přímého nadřízeného o nového pracovníka.“
- „Přidělit spolupracovníka na delší dobu.“
- „Mistr by měl trávit více času s novými členy.“
- „Dle mého názoru je adaptační proces v pořádku, snad jen by mohl při zaškolování ve výrobě na nové pozici zaškolovat první den vždy mistr, aby dotyčný získal správný pracovní postup, než kdyby ho zaškoloval například kolega.“

V pořadí čtvrtá skupina respondentů z dělnické profese je přesvědčena, že by rychlejší adaptaci na nových pozicích rozhodně napomohlo nové vybavení – stroje, nástroje, přístroje a pracovní stoly a včasné objednávky materiálů a součástek.

- „Nové stroje.“
- „Bylo by dobré nové aku nářadí se starým se špatně pracuje, určitě bych koupil novou střílečku na kování, lepší pracovní stoly.“
- „Včas objednávat součástky a materiál nezbytný pro výrobu zakázek.“

Tři ze zaměstnanců, jejichž odpovědi byly vybrány do páté skupiny, navrhuji četnější organizování firemních a teambuildingových akcí, při nichž by se výrazně utužil kolektiv nejen na úrovni kolegů, ale i co se týče vedení.

- „Zlepšit motivaci zaměstnanců, udržet si prestiž firmy a nezaměstnávat cizince a nepřizpůsobivé, víc se zaměřit na zaškolení pracovníků, podnikat firemní akce.“
- „Adaptace v této firmě je jednoduchá a není potřeba nic zlepšovat. Kolektiv na vynikající úrovni i přístup vedení k mé osobě byl vstřícný. Jediná věc, která by se dala za mě vylepšit je více firemních akcí, při nichž se stmelí nejen pracovníci mezi jednotlivými halami ale i bližší poznání vedení.“
- „Zlepšit motivaci zaměstnanců, udržet si prestiž firmy a nezaměstnávat cizince a nepřizpůsobivé, víc se zaměřit na zaškolení pracovníků, podnikat firemní akce.“

Do poslední skupiny byly zařazeny 2 názory poněkud radikálnějšího charakteru svědčící o výrazném nesouhlasu s adaptačním procesem firmy PFT. V návrhu zazněla potřeba změny vedení, zlepšení logistiky, produktivity práce, a dokonce reorganizace veškerých pracovních úkonů.

- „Změna vedení. Nedostatečné řešení problémů ve výrobě. Zlepšení logistiky výroby, špatná produktivita práce.“
- „Reorganizace veškerých úkonů. Progresivní zájem o zaměstnance.“

2. Odpovědi respondentů technickohospodářské profese

Na tuto otázku odpovědělo 17 z 28 dotázaných v technickohospodářské profesi.

První skupina je nejobsáhlejší, řadí se sem 8 ze 17 odpovědí a všechny se nějakým způsobem dotýkají delšího, přesnějšího, obsáhlejšího, případně důkladnějšího školicího procesu, který by vedl k dokonalejší, rychlejší adaptaci nových pracovníků a zvládnutí pracovní náplně.

- „Jasně portfolio firemních výrobků, práce pouze s produkty, na které jsme proškolení.“
- „Pro lepší porozumění procesů a úkolů ostatních pracovníků ve výrobním/obchodním procesu by bylo dobré zaškolení nového pracovníka i na dalších postech a jejich pravidelné opakování min. 1x za 2-3 roky.“
- „Kromě běžných školení (BOZP) atd. více školení souvisejících z popisu pracovního místa. Více informovanosti ze strany vedení.“
- „Více času na adaptační proces a ne (plav, jak umíš)“

- „Každý nový pracovník by měl mít během zkušební doby svého přímého mentora (školitele).“
- „Delší zapracování pro THP, větší ochota poradit.“
- „Zlepšil bych informovanost všech zaměstnanců ohledně posloupnosti a navazování jednotlivých procesů.“
- „Vylepšením, popř. odstraněním systémových chyb! Lepším vysvětlením průběhu zakázek -> od začátku až do konce.“

Dva lidé se řadí do druhé skupiny, která se týká čtenějšího pořádání společenských – teambuildingových akcí.

- „Pořádání více společných akcí, ale pokud si někteří lidé spolu nesesdnou, tak ani to nepomůže.“
- „Kolektivní akcí (kultura, sport).“

Jeden zaměstnanec kancelářské sféry navrhuje finanční ohodnocení při zaučování nových zaměstnanců na pozici.

- „Finanční motivace zkušenějších zaměstnanců při zaučování nových kolegů“

Poslední zbývající respondent s adaptačním procesem zcela nesouhlasí a naprosto by ho předělal. Návrhy na změnu však neuvádí.

- „Všechno (odshora)“

Adaptační proces spolu s jeho veškerými parametry začíná již u nejvyššího vedení firem a tento počátek má výrazný vliv na následující kroky začlenění nových zaměstnanců. Dotazníkové šetření je doplněno o informace přímo od prokuristy firmy PFT, s. r. o. Dotazník se skládal ze 12 otázek mířených na osobu Ing. Jana Petránka, prokuristu firmy. Byl doručen v papírové podobě a vyplněn. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 2.

1. **Otázka:** Jak často přijímáte nové zaměstnance, jste ovlivněni sezonními výkyvy?
Odpověď: Měsíčně přijímáme 2-3 nové zaměstnance hlavně v dělnické kategorii, vliv má spíše trh práce než sezonní výkyvy.

2. **Otázka:** Kdo vede pohovory s uchazeči o zaměstnání?
Odpověď: Pohovory vede vedoucí pracovník každého sektoru (2).

3. **Otázka:** Ve které z těchto oblastí (dělnická profese/technickohospodářská profese) je podle vás adaptace nových pracovníků náročnější a proč?
Odpověď: V THP, protože musí zvládnout náročnější procesy a jejich propojení.

4. **Otázka:** Mají vaši noví zaměstnanci větší problém se adaptovat ve sféře pracovní nebo sociální?
Odpověď: To je individuální, záleží od mentality člověka.

5. **Otázka:** Jakým způsobem se zajímáte o adaptaci vašich nových zaměstnanců do kolektivu?
Odpověď: Přes sledování výsledků a díky pohovorům s nadřízenými.

6. **Otázka:** Jak se vy osobně podílíte na adaptačním procesu nových zaměstnanců do kolektivu?
Odpověď: Podílím se minimálně – pouze pohovorem.

7. **Otázka:** Vnímáte v tuto chvíli nějaké nedostatky v adaptačním procesu nových zaměstnanců?
Odpověď: Vždy je co zlepšovat.
8. **Otázka:** Jak dlouho si myslíte, že vašim zaměstnancům průměrně trvá, než se adaptují?
Odpověď: Minimálně 1 měsíc.
9. **Otázka:** Jak podporujete udržování firemní kultury?
Odpověď: Nedostatečně, většinou jen pohovory.
10. **Otázka:** Kdo se domníváte, že by měl hrát hlavní roli v adaptaci nového pracovníka?
Odpověď: Vedoucí pracovník a kolektiv.
11. **Otázka:** Jak dlouho vykonáváte funkci prokuristy?
Odpověď: 5 let.

3 Zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti PFT, s. r. o.

Firma PFT, s. r. o. zaměstnává v dělnické profesi 65 zaměstnanců a v technickohospodářské profesi 45 zaměstnanců. Obecný počet zaměstnanců je zajímavý z hlediska zaměření firmy – jde o výrobní závod a je překvapením, že rozdíl mezi počtem technickohospodářských pracovníků a výrobních není zdaleka tak velký (65:45). Fluktuace zaměstnanců není způsobena sezónními výkyvy, ale spíše trhem práce. Dle prokuristy je složitější adaptační proces technickohospodářských pracovníků, protože musí zvládnout složitější procesy a jejich propojení. V tuto chvíli je ve společnosti nedostatečná podpora firemní kultury.

Výzkum v samém úvodu poukazuje na genderové rozdělení zaměstnanců v dělnickém sektoru s výraznou převahou mužů a věkovou strukturou 31-45 let, což vypovídá o vysoké fyzické náročnosti v dělnické profesi. V technickohospodářském sektoru již tak značná převaha mužů není, mužů je více pouze o dvě pracovní pozice, což značí, že v této kancelářské činnosti se správně uplatňují rovnocenně také ženy. Rozdělení dotázaných zaměstnanců dle pracovní oblasti je 56,3 % dělnické profese a 43,8 % technickohospodářských pracovníků. Z hlediska prvotního seznámení s pracovní náplní a prostředím lze konstatovat, že v obou sektorech probíhá v pořádku. Noví zaměstnanci byli řádně provedeni a seznámeni s pracovními úkony a prostředím. Se začleněním do firemní kultury je to obdobné, dotázaní se cítí začleněni, což lze považovat za důležitou skutečnost a kladný výstup. Dle šetření se v prvních dnech seznamování nového pracovníka s novou pracovní náplní společnost spoléhá na vlastní zaměstnance, jelikož značná část odpověděla, že byla zaškolená a seznámena s novou pracovní náplní za pomoci kolegy, se stejným pracovním zařazením. Informovanost zaměstnanců na nové pozici i díky kvalitě ostatních zaměstnanců, kteří zaškolují nové pracovníky, dosahuje vysoké úrovně. Což udává i šetření, zda byly informace, obdržené při nástupu na nové pracovní místo dostatečné, kdy většina (přes 80 % v každém sektoru) odpověděla, či se přiklonila k souhlasu. Na druhou stranu celkem 29 z 64 respondentů je nespokojeno se snahou ze strany přímého nadřízeného ohledně toho, zda se úspěšně adaptovali do kolektivu a své

pracovní náplně či nikoliv. Průběh začleňování zaměstnanců v obou sektorech ve firmě u většiny zaměstnanců probíhalo rychle bez větších komplikací. K samostatnému zvládnutí pracovní náplně dosahují zaměstnanci převážně již po 1-2 měsících, tedy velice rychle. Oporou při seznámení s kulturou společnosti a začlenění se do ní dle výstupu šetření opět není vedoucí pracovník, ale pracovník stejné úrovně, což se dá považovat za slabou stránku firmy.

Otevřené a upřímné názory zaměstnanců z šetření odhalily problémy, které se dosud neobjevily. První problém, s kterým se potýkalo nejvíce pracovníků je problém s komunikací, s mírou informovanosti a proškolení a také nedostatečností z hlediska naslouchání a zájmu o zaměstnance samotné a jejich názory na řešenou problematiku. Další problém se týká nedostatečného zájmu, pozornosti a péče ze strany přímého nadřízeného, ať už v dělnickém, či technickohospodářském sektoru, zejména v prvních dnech na nových pozicích. Další část respondentů je přesvědčena, že by rychlejší pracovní adaptaci napomohlo nové vybavení (stroje, nástroje, přístroje a pracovní stoly), které by značně urychlily pracovní adaptaci nových pracovníků dělnického sektoru. Několik pracovníků vidí problém v malém počtu organizování firemních a teambuildingových akcí, při nichž by se výrazně utužil kolektiv.

Metody, které společnost PFT používá při adaptaci jednotlivých nových zaměstnanců jsou úvodní školení a instruktáž při výkonu práce, pracovní porady, ovšem hlavní oblast adaptace v této firmě je založena obecně spíše na konkrétní pracovní místo.

4 Návrhy na zlepšení efektivity adaptačního procesu

Celkově v této společnosti probíhá adaptační proces na uspokojivé úrovni, zaměstnanci jsou dostatečně seznámeni s pracovními úkoly a povinnostmi. Tento stabilní proces vede k udržení výkonných, motivovaných a spokojených pracovníků. Tato strategie udržuje úspěšnost firmy a společnost se těší dobré pověsti. Navzdory tomu, je zde několik možností, jak zlepšit adaptační proces společnosti a s ohledem na získaná data z výzkumu lze doporučit zaměření na tři hlavní oblasti.

4.1 Pořádání teambuildingových aktivit

Různé organizace pořádají teambuilding kvůli zvýšení výkonnosti zaměstnanců, a především stmelení kolektivu nebo seznámení např. nových zaměstnanců se stávajícími a celkové odlehčení rutiny v práci. V tomto případě se jedná především o týmovou spolupráci. Jedním z přístupů, kterým se teambuilding má ubírat, je zaměření na mezilidské vztahy za účelem kolektivního stmelení jak pracovníků, tak vedení. Pořádání více společných kolektivních akcí (kultura, sport), kde se zaměstnanci učí vzájemné toleranci, komunikaci a podpoře, ale také k rychlému řešení problémů.

4.2 Optimalizace školení nových zaměstnanců

Jak lze vidět, většina pracovníků si stěžuje na nedostatečnou komunikaci nadřízeného s pracovníky. Pracovníkům chybí větší zájem ze strany přímého nadřízeného. Zejména v prvních dnech na nové pozici je důležité, aby nového zaměstnance informoval o veškerých krocích pracovních úkonů a úkolů právě mentor, z důvodu zachování pracovních postupů a důsledného zaškolení. Jelikož již zaškolení kolegové, kteří ve velké míře zaškolují nové pracovníky mohou mít své vlastní pracovní návyky, které nemusí vždy plně korespondovat s danými postupy. Pro lepší porozumění procesů a úkolů ostatních pracovníků ve výrobním/obchodním procesu je nutné zaškolení nového pracovníka i na dalších postech a jejich pravidelné opakování. K určení přesných parametrů nového školení lze doporučit dodatečný výzkum.

4.3 Zlepšení informačního toku

Dle analýzy dotazníkového šetření je dalším výrazným problémem komunikace. Pracovníkům chybí větší prostor vyjádřit se v rámci pracovních porad. Naopak ze strany vedení je důležité více naslouchat a projevit zaměstnancům větší míru ochoty poradit a pomoci. Zkreslený, či neúplný tok informací ve firmě má za následek vznik nejistoty u zaměstnanců, a tedy z toho plynoucí snížení pracovního výkonu a následně také oslabení loajality těchto zaměstnanců k podniku. Abychom tomuto důsledku předešli, doporučuji zaměřit se na pracovní porady, zajistit jejich pravidelnost a dát tak prostor zaměstnancům se vyjádřit a více komunikovat s vedením. Porady jsou zdrojem důležitých a užitečných informací a zkušeností. Velice důležitá je také úroveň porad, proto doporučuji vhodné proškolení všech vedoucích pracovníků v řízení a vedení porad, aby měly potřebný efekt.

U technickohospodářských pracovníků chybí informovanost v oblasti návaznosti procesů a posloupnosti činností a u pracovníků dělnického sektoru je také důležitá míra delegování informací a správných pracovních postupů. Z tohoto důvodu doporučuji přidělit každému novému zaměstnanci, určitého jedince (mentora), který by pomohl v začlenění do pracovního provozu. Jednak by tento pracovník měl být obeznámen a srozuměn s pracovními požadavky pracovníků, měl by znát pracovní prostředí a disponovat obecnými znalostmi ohledně výrobního procesu ve společnosti. Nový zaměstnanec by tedy jak v oblasti technickohospodářské, tak dělnické měl svého „mentora“ na kterého by se mohl v případě dotazů a nejasností obrátit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat adaptační proces společnosti PFT, s. r. o. a formulovat doporučení zaměřená na zlepšení a zefektivnění procesu adaptace nových pracovníků. Dalším neméně důležitým cílem bylo zjistit, zda je tento proces vyhovující nárokům ze strany zaměstnanců i společnosti. Pro každou společnost je důležité, aby se nově přijatí pracovníci co nejrychleji uvedli do stavu, kdy pracují pro firmu efektivně a prospěšně, což se výrazně odráží na celkové úspěšnosti společnosti. Nedílnou součástí úspěšné adaptace a správného chodu firmy je spokojenost pracovníků, která je dosažena správným a efektivním adaptačním procesem a významně snižuje pravděpodobnost odchodů těchto pracovníků.

Bakalářská práce je složena ze dvou částí. První část je soustředěna na teoretická východiska adaptace a adaptačního procesu. Mezi vysvětlené oblasti patří obecný pojem adaptace, proces adaptace, kterému je věnována většina teoretické části a popis jednotlivých úrovní, oblastí a rovin adaptace. Posledním bodem teoretické části jsou cíle adaptačního procesu a jejich definování.

V úvodu praktické části je charakterizována společnost PFT, s. r. o., její složení zaměstnanců a činnost, kterou se firma zabývá. Dále je provedena analýza adaptačního procesu, která je řešena pomocí výzkumné metodiky dotazníkového šetření, jehož základ pomohl s vyhodnocením adaptačního procesu ve společnosti. Tento výzkum zahrnoval v den sběru dat všechny přítomné zaměstnance firmy a návratnost dotazníků tak byla stoprocentní. Respondenti odpovídali na 13 otázek a na základě jejich odpovědí, formou tabulek a grafů, bylo toto téma okomentováno. Aby byl výzkum kompletní bylo nutné zanalyzovat nejen názory zaměstnanců z oblasti technickohospodářské profese a profese dělnické, ale je nezbytně nutné se věnovat také střídavému a pravdivému názoru, postoji a vizi samotného vedení. Proto byl sestaven dotazník také pro vedení firmy PFT, s. r. o., konkrétně pro prokuristu firmy pana Ing. Jana Petránka. Dotazník se skládal z 12 otázek, byl doručen v papírové podobě a vyplněn.

Z analýzy vyplývá, že ačkoliv se pracovníci adaptují na novou pracovní náplň a prostředí velice rychle, tak většina z nich se za dobu své adaptace musela vypořádat s minimálně jedním problémem ve spojitosti s adaptací. Jako

nejčastější problémy uvádí problém komunikační nedostatečnosti, nedostatečnou informovanost a proškolení, a také nedostatečné naslouchání a zájem o zaměstnance a jejich názory na danou problematiku.

Z výsledků, získaných z odpovědí respondentů, byla navržena opatření zaměřená na zvýšení efektivity adaptačního procesu v nedostačujících oblastech:

- Zařazení více teambuildingových aktivit.
- Optimalizování školení nových zaměstnanců.
- Zlepšení informačního toku (důraz na zvýšení zájmu, péče a pozornosti ze strany přímého nadřízeného, pracovní porady, mentoring).

Výzkum odhalil, že společnost drží stabilní adaptační proces, který pomáhá k udržení firemního úspěchu.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943573.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

ROBBINS, Stephen P. *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1986. ISBN 0-13-641549-0.

Plastová okna a dveře, hliníková okna PFT [online]. Jičín: © PFT, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.okna-dvere-pft.cz/O-nas/O-spolecnosti>

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Rozdělení adaptace</i>	11
<i>Obrázek 2 Podstata kultury organizace</i>	12
<i>Obrázek 3 Postup činností řídicího pracovníka při zařazování nového pracovníka</i>	15
<i>Obrázek 4 Účel řízené adaptace</i>	18
<i>Obrázek 5 Genderové složení DS a sektoru THP</i>	22
<i>Obrázek 6 Věková struktura DS a sektoru THP</i>	23
<i>Obrázek 7 Délka odpracované doby dle sektoru</i>	24
<i>Obrázek 8 Míra začlenění do firemní kultury dle sektoru</i>	25
<i>Obrázek 9 Pracovník seznamující s náplní práce v prvních dnech dle sektoru</i>	26
<i>Obrázek 10 Informovanost pracovníků na nové pozici dle sektoru</i>	27
<i>Obrázek 11 Samostatné zvládnutí pracovní náplně dle sektoru</i>	29

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Oblasti adaptace</i>	10
<i>Tabulka 2 Způsob seznámení s pracovní náplní a prostředím dle sektoru</i>	25
<i>Tabulka 3 Zájem nadřízeného o dostatečné zaškolení a sžití s kolektivem</i>	28
<i>Tabulka 4 Začleňování zaměstnanců</i>	28
<i>Tabulka 5 Pomoc při seznámení s kulturou společnosti</i>	29

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti PFT	45
Příloha č. 2 Dotazník pro prokuristu společnosti PFT.....	49

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti PFT

Dotazník pro zaměstnance společnosti PFT

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku na téma „adaptace nových zaměstnanců ve společnosti PFT, s. r. o.“.

Rovněž si Vás dovoluji požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Vaše odpovědi a postřehy jsou pro mě velmi cenné a poslouží jako podklady k praktické části mé bakalářské práci.

Vaším úkolem je odpovědět na předložené otázky. U většiny otázek jsou uvedeny varianty odpovědí a já Vás prosím o označení té, která nejlépe vystihuje Váš názor. U několika otázek Vás prosím o vlastní zformulování Vašeho názoru a několik z nich umožňuje označení i více odpovědí.

Správné odpovědi prosím zakroužkujte.

Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze jako zdroj dat k mé bakalářské práci.

Předem děkuji za Vás čas.

David Malý

1. Jakého jste pohlaví? (zvolte jednu z nabízených odpovědí)

- a) žena
- b) muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte? (zvolte jednu z nabízených odpovědí)

- a) 18-30
- b) 31-45
- c) 46 a více

- 3. Jak dlouho pracujete ve firmě PFT?** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) 0-1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-6 let
 - d) 6 a více
- 4. V jaké oblasti firmy pracujete?** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) Dělnická profese (Výroba)
 - b) Technickohospodářská profese (Kancelář)
- 5. Jakým způsobem jste byl/a seznámen/a s novou pracovní náplní a pracovním prostředím?** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) Byl/a jsem proveden/a a seznámen/a s pracovní náplní a pracovním prostředím, ve kterém jsem měl/a začít pracovat
 - b) Byl/a jsem seznámen pouze ústně
 - c) Nebyl jsem proveden/a a ani seznámen/a a informace, které mi byly podané nebyly dostatečné a musel/a jsem se informovat více sám/sama
- 6. Cítíte se na svém pracovním místě začleněn/začleněna do kultury firmy PFT?** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) Cítím se zcela začleněn
 - b) S pracovní náplní jsem se neztotožnil, ale kolektiv je skvělý
 - c) Pracovní náplň zvládám dokonale, ale nerozumím si s kolektivem
 - d) Nemohu se začlenit ani do kolektivu ani do zdejší pracovní náplně
- 7. Kdo Vás seznámil s Vaší pracovní náplní a věnoval se Vám v prvních dnech?** (zvolte jednu či více nabízených odpovědí)
- a) Přímý nadřízený
 - b) Kolega se stejným pracovním zařazením
 - c) Kolega pracující na jiném pracovním zařazení
 - d) Nikdo

- 8. Byly informace, které jste obdržel/a pro zaškolení na nové pozici dostatečné?** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) Ano, naprosto
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Naprosto nedostačující
- 9. Projevoval Váš přímý nadřízený zájem o to, zda jste se dostatečně začlenil/a do pracovního procesu, případně se snažil být vašemu sžití s prací a kolektivem nápomocen?** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) Ano, zajímal se a snažil se mi pomáhat
 - b) Ne, žádná další snaha ze strany přímého nadřízeného nepřišla
- 10. Jak byste posoudil vaše začleňování ve firmě PFT?** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) Probíhalo rychle bez větších komplikací
 - b) Probíhalo pomalu
 - c) Probíhalo velice pomalu a bylo velice komplikované
 - d) Ještě neproběhla, necítím se být začleněn do místní firemní kultury
- 11. K samostatnému zvládnutí pracovní náplně jsem dosáhl po:** (zvolte jednu z nabízených odpovědí)
- a) 1–2 měsících
 - b) 3-5 měsících
 - c) 6 měsících
 - d) Dosud jsem samostatného zvládnutí pracovní náplně nedosáhl
- 12. Kdo Vám byl nejvíce nápomocen při seznámení s kulturou společnosti a začlenění do ní?**
- a) Vedoucí pracovník (mistr – mentor)
 - b) Kolegové a pracovníci stejné úrovně
 - c) Nikdo, s kulturou jsem se seznámil sám

**13. Jak by se podle Vás dal adaptační proces ve firmě PFT vylepšit?
Uved'te možné návrhy na zlepšení adaptačního procesu z vašich
vlastních zkušeností. (otevřená otázka – napište prosím Váš názor)**

Příloha č. 2 Dotazník pro prokuristu společnosti PFT

Dotazník pro prokuristu:

1. Kolik má vaše firma zaměstnanců v dělnických profesích a technickohospodářských profesích?
2. Jak často přijímáte nové zaměstnance, jste ovlivněni sezónními výkyvy?
3. Kdo vede pohovory s uchazeči o zaměstnání?
4. Ve které z těchto oblastí (dělnická profese/technickohospodářská profese) je podle vás adaptace nových zaměstnanců náročnější a proč?
5. Mají vaši noví zaměstnanci větší problém se adaptovat ve sféře pracovní nebo sociální?
6. Jakým způsobem se zajímáte o adaptaci vašich nových zaměstnanců do kolektivu?
7. Jak se vy osobně podílíte na adaptačním procesu nových zaměstnanců?
8. Vnímáte v tuto chvíli nějaké nedostatky v adaptačním procesu ve vaší firmě?
9. Jak dlouho si myslíte, že Vaším zaměstnancům průměrně trvá, než se adaptují?
10. Jak podporujete utužování firemní kultury?
11. Kdo se domníváte, že by měl hrát hlavní roli v adaptaci nového pracovníka?
12. Jak dlouho vykonáváte funkci prokuristy?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	David Malý		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Adaptace nových pracovníků ve společnosti PFT, s. r. o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Iva Prokopová		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce analyzuje adaptační proces ve společnosti PFT, s. r. o., Cílem této práce bylo zhodnotit proces adaptace a navrhnout příslušná opatření ke zlepšení tohoto procesu. Skládá se ze dvou částí – teoretické a praktické.</p> <p>Teoretická část popisuje pojem adaptace, adaptační proces a definuje cíle procesu adaptace.</p> <p>Praktická část zahrnuje empirický výzkum ve vybrané společnosti. Výzkumnou metodou užitou v praktické části bakalářské práce je dotazníkové šetření.</p> <p>Dosažené výsledky jsou důležité k závěrečnému zhodnocení adaptačního procesu a navržení opatření, které mohou vést k větší efektivitě adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti PFT, s. r. o.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Adaptační proces, adaptace		

ANNOTATION

AUTHOR	David Malý		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	The Adaptation of New Employees of the Company PFT, s. r. o.		
SUPERVISOR	Ing. Iva Prokopová		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES			
	49		
NUMBER OF PICTURES			
	11		
NUMBER OF TABLES			
	5		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with the adaptation process of new employees of the company PFT, s. r. o. The aim of this bachelor thesis was to evaluate the process of adapting and propose appropriate measures to improve this process. It consists of two parts – theoretical and practical.</p> <p>The theoretical part describes the concept of adaptation, adaptation process and defines the objectives of the adaptation process.</p> <p>The practical part includes empirical research in selected society. The research method used in the practical part of the thesis is a questionnaire survey.</p> <p>The results achieved are important for the final evaluation of the adaptation process and to propose measures that can lead to greater efficiency of the adaptation process of new PFT, s. r. o. employees.</p>		
KEY WORDS	Adaptation process, adaptation		