

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd

Autor práce: Kateřina Bučková

**Adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti AŽD
Praha, s. r. o.**

Adaptation Process New Employee in AŽD Praha
Company, s. r. o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vitoslavská

Olomouc 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci pod názvem „Adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti AŽD Praha, s. r. o.“ vypracovala samostatně s použitím literatury uvedené v příloženém seznamu literatury.

V Olomouci

Podpis:.....

Kateřina Bučková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí práce paní Mgr. Markétě Vitoslavské za odborné vedení, podnětné připomínky, vstřícnost a čas, který mi věnovala při zpracování bakalářské práce.

Dále můj dík patří vedení firmy AŽD Praha za poskytnutí potřebných informací a v neposlední řadě pak mým nejbližším za podporu a pochopení během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	6
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	8
1.1 Vývoj personální práce	9
1.2 Řízení lidských zdrojů	9
1.2.1 Personální činnosti	10
1.3 Orientace a uvádění nových pracovníků do organizace	11
1.3.1 Definice orientace pracovníků	12
1.3.2 Cíle uvádění nových pracovníků do organizace	13
2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	14
2.1 Roviny úrovně adaptace	15
2.1.1 Pracovní adaptace	16
2.1.2 Sociální adaptace	16
2.1.3 Adaptace na podnikovou kulturu	17
2.2 Řízení adaptačního procesu	18
2.2.1 Psychologická smlouva	19
2.2.2 Subjekty řízení	20
2.2.3 Objekty řízení	21
2.3 Oblasti orientace nových pracovníků v adaptačním procesu.....	23
2.3.1 Celopodniková orientace	23
2.3.2 Útvarová orientace	25
2.4 Adaptační plán	26
2.5 Časový plán adaptace	27
2.6 Vyhodnocení adaptačního procesu	29
2.7 Rizika spojená s nesprávným řízením adaptace	30
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32

II.	PRAKTICKÁ ČÁST	33
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
4.1	Historie společnosti a její vývoj	33
4.2	Současnost společnosti AŽD Praha	34
4.3	Montážní závod Olomouc	35
5	ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU VE SPOLEČNOSTI	
	AŽD PRAHA	37
5.1	Proces adaptace dle organizační normy společnosti	37
5.1.1	Celopodniková orientace	37
5.1.1.1	Zodpovědnosti	38
5.1.2	Útvarová orientace	39
5.2	Rozhovor s pracovníkem personálního útvaru	43
5.3	Shrnutí analýzy adaptace	44
	ZÁVĚR	46
	ANOTACE	48
	SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Chce-li být organizace v současné době úspěšná, nestačí jen to, že bude vlastnit nejmodernější stroje a bude disponovat velkým kapitálem. To vše je samozřejmě pro fungování společnosti velmi důležité, ale těmi nejvýznamnějšími a tedy i nejcennějšími zdroji, o které by se každá organizace měla řádně starat, jsou právě lidské zdroje. Můžeme tedy říci, že lidské zdroje představují základní stavební kámen, o který je třeba pečovat, rozvíjet a tím tak zcela využívat jeho potenciálu.

Podniky, které již pochopily, jak důležitý je lidský kapitál a vynakládají tak velké úsilí na to, aby získaly a vybraly co nejvhodnějšího uchazeče, by si měly také uvědomit to, že přijetím nového pracovníka jejich úsilí nekončí. Právě v tomto okamžiku začíná adaptační proces, který je nedílnou součástí personálních činností ve společnosti.

Nástup do nového zaměstnání je pro každého člověka velmi náročný a zátěžový proces, ve kterém se pracovník setkává s novými pracovními úkoly, začleňuje se do sociálního systému organizace a také se seznamuje s firemní kulturou společnosti. Aby tyto úrovně pracovník co nejrychleji a bez problémů zvládnul, je důležitá existence propracovaných adaptačních plánů, jejich průběžná kontrola a usměrňování požadovaným směrem. Budou-li podniky věnovat tomuto procesu dostatečnou pozornost, získají tak výkonné, spokojené a stabilizované zaměstnance.

Jelikož si uvědomuji důležitost a přínosy řízené adaptace zaměstnanců, rozhodla jsem se, že tématem bakalářské práce bude postihnutí problematiky adaptačního procesu jako jedné z klíčových personálních činností.

Tato práce je členěna do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se obecně věnuje personální práci v organizaci, také objasňuje pojem řízení lidských zdrojů a jeho odlišnosti od personálního řízení. Dále také uvádí jednotlivé personální činnosti a poukazuje na jejich provázanost s adaptací zaměstnanců. V závěru této kapitoly jsou vysvětleny dva pojmy – orientace a uvádění pracovníků do organizace.

Druhá kapitola vymezuje samotný pojem adaptace z pohledů různých autorů, dále se věnuje jednotlivým úrovním adaptace, objasňuje pojem psychologická smlouva, poukazuje, kterých subjektů a objektů se proces adaptace týká. Dále také specifikuje jednotlivé oblasti orientace nových zaměstnanců a vymezuje časové období adaptace. Závěr kapitoly je věnován vyhodnocení adaptačního procesu a také rizikům, které

mohou nastat v souvislosti s nesprávným řízením procesu adaptace. Ve třetí kapitole jsou shrnuty všechny teoretické poznatky zabývající se problematikou adaptace nových zaměstnanců.

Druhá, praktická, část je zaměřena na samotný cíl práce, kterým je analýza současného stavu procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti AŽD Praha, s. r. o. a zároveň také poukázání na možná řešení, která by vedla ke zlepšení v této oblasti personálního řízení.

Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se věnuje představení společnosti AŽD Praha – její historii, současnosti a dále také vymezuje hlavní předmět její činnosti.

Druhá kapitola se soustřeďuje na samotné provedení analýzy. Ta je uskutečněna na základě studia konkrétních firemních dokumentů a také z rozhovoru, který byl veden s pracovníkem personálního útvaru. Zjištěné skutečnosti jsou srovnány s teoretickými poznatky a otevírá se zde prostor pro zdokonalení adaptačního procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Jak již bylo zmíněno v úvodu, lidské zdroje jsou v poslední době tím nejcennějším a nejdůležitějším prvkem v každé organizaci. Proto, aby byla společnost úspěšná, musí si právě tyto hodnoty a jejich význam uvědomit a pochopit, jaké bohatství se v těchto zdrojích skrývá. Můžeme tedy říci, že personální práce tvoří významnou oblast celého řízení organizace.

Ráda bych vymezila definici personální práce tak, jak ji uvádí Koubek ve své publikaci a ta zní: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“¹

Z této definice můžeme vyvodit, že personální práce hraje důležitou roli v řízení každé organizace a je tedy nepostradatelná pro její fungování. Při prostudování literatury jsem došla k závěru, že bude-li organizace klást důraz na propojování a vzájemné prolínání všech činností spadajících do personální práce, povede to k efektivnějšímu využívání lidské pracovní síly, zaměstnanci budou motivováni, budou odvádět kvalitní práci, budou stabilizováni a tím se tak sníží jejich fluktuace. Dále si také daná organizace vybuduje dobrou pověst, čímž se jí bude lépe a snadněji získávat nové pracovníky.

Koubek uvádí, že předpokladem dobře fungující organizace je to, když se podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:²

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) finanční zdroje,
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje.

¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 13.

² Tamtéž.

Z mého pohledu jsou všechny zmiňované zdroje velmi důležité. Na druhé straně, i když budeme vlastnit ty nejmodernější stroje a jiná další zařízení, budeme disponovat velkým kapitálem, nikdy nedosáhneme toho, aby byla organizace schopna fungovat. Proto jsou tou nejdůležitější složkou lidské zdroje, které sebou nesou potřebné znalosti a dovednosti, tedy vše, co je obsaženo v informačních zdrojích.

1.1 Vývoj personální práce

V dřívější době se personální práce vztahovala pouze na personální administrativu (správu). Úkolem personálního útvaru bylo převážně vedení dokumentů a informací o zaměstnancích organizace. V této fázi vývoje byla personální práce orientována na nezbytné administrativní činnosti. Dalším stupněm personální práce se stalo personální řízení. Už samotný název vypovídá o tom, že vznikla potřeba organizování pracovníků, jejich vedení a motivování, udržování dobrých vztahů na pracovišti a také potřeba věnovat náležitou pozornost spokojenosti zaměstnanců. Personální řízení se vztahovalo pouze na ty činnosti v organizaci, které se pohybovaly na operativní úrovni řízení. V 50. a 60. letech 20. století se začala formovat nejnovější koncepce personální práce - Řízení lidských zdrojů.³

1.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů 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.“⁴

Podle Koubka se řízení lidských zdrojů odlišuje od personálního řízení následujícími charakteristickými znaky:⁵

1. klade důraz na strategický aspekt personální práce,
2. ve zvýšené míře se zajímá o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy,

³ Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 14-15.

⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 27.

⁵ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 14.

3. stále větší část konkrétní personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery,
4. klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů,
5. firmy se orientují na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojeností pracovníků, a věnují tedy značnou pozornost participativnímu stylu řízení, pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků.

Můžeme tedy říci, že v současné době jsou pro dobře fungující organizaci nejdůležitější a zároveň nejcennější lidské zdroje. Jejich správné řízení rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná, či nikoliv. Proto by měla každá organizace, bez ohledu na její velikost, klást velký důraz na všechny činnosti spadající do řízení lidských zdrojů.

1.2.1 Personální činnosti

Aby byly zajištěny úkoly personální práce, je třeba provádět řadu personálních činností. V literatuře můžeme narazit na různé pojetí a výčty personálních činností. Já jsem si vybrala právě Koubkův výčet, který se mi jeví jako nevýstižnější a nejlépe uchopuje danou problematiku. Koubek rozděluje personální činnosti následovně:⁶

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,
7. vzdělávání a rozvoj pracovníků,
8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky,

⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 20-22.

10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče o pracovníky,
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Podle mého názoru by výše uvedená struktura měla obsahovat i adaptaci (orientaci) zaměstnanců. Ta by přímo navazovala na získávání, výběr a následné přijímání zaměstnanců. Ve většině literatury není této problematice věnována dostatečná pozornost, což považuji za chybu a může to vést k problémům ve fungování organizace. Je tedy velmi důležité, věnovat tomuto tématu náležitou pozornost.

V následující části se budu věnovat orientaci a uvádění nových pracovníků do organizace, kterou v této práci považuji za velmi důležitou. Při prostudování literatury jsem se setkala s různými názory na to, kdy začíná proces orientace (adaptace) zaměstnanců. Já se nejvíce ztotožňuji s názorem, který uvádí Koubek ve své literatuře a to ten, že proces adaptace začíná už v období přijímání zaměstnanců, kdy dochází k podpisu pracovní smlouvy a následně pak k uvedení zaměstnance na jeho pracovní místo.

Při studiu problematiky adaptace jsem v literatuře narazila na dva termíny – adaptace a orientace. Někteří autoři vnímají orientaci jako součást adaptačního procesu v tom prvotním období a adaptaci pak jako složitější a časově náročnější proces. Z pohledu jiných autorů je adaptace považována jako synonymum orientace. Já se více ztotožňuji právě s tím druhým názorem, a proto v této práci bude mít orientace a adaptace stejný význam – tyto dva pojmy budou vnímány jako synonymum.

1.3 Orientace a uvádění nových pracovníků do organizace

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude

pracovník pro organizaci vykonávat práci. Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníků, a sice zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, popřípadě jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště.⁷

1.3.1 Definice orientace pracovníků

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“⁸

Když mluvíme o orientaci pracovníků, tak ta je zabezpečována jednak přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, který je pověřen vedením a kontrolou adaptačního procesu. V tomto případě probíhá orientace po formální stránce. Na druhé straně může být tento proces spontánní, zajištěný spolupracovníky, a pak hovoříme o neformálním způsobu orientace, která je mnohdy efektivnější.⁹

1.3.2 Cíle uvádění nových pracovníků do organizace

Armstrong definuje uvádění pracovníků do organizace takto: „Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách, které mají novému pracovníkovi

⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 189-191.

⁸ Tamtéž, s. 192.

⁹ Srov. tamtéž.

poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“¹⁰

Uvádění nových zaměstnanců do organizace má 4 čtyři cíle:¹¹

1. překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
2. rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
4. snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

V další kapitole se již budu věnovat samotnému adaptačnímu procesu. Tento proces se dotýká těch personálních činností, které se odehrávají před nástupem nového zaměstnance do organizace. Tím je získávání, výběr a samotné přijímání zaměstnanců. Dále se pak prolíná s hodnocením, rozmisťováním (zařazením), vzděláváním a rozvojem pracovníků a v neposlední řadě také s péčí o pracovníky.

¹⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 405.

¹¹ Tamtéž.

2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Na úvod bych chtěla vymezit definici adaptace tak, jak ji uvádí Dvořáková a kol., tedy jako: „Proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale i působením člověka na své prostředí, aby ho přizpůsobil svým potřebám, zájmům a hodnotám.“¹²

Na základě studia literatury můžu říci, že adaptace zaměstnanců je nedílnou součástí personálních činností v organizaci. Týká se jak nově přijatých zaměstnanců, tak i těch, kteří se po delší době vrací do pracovního procesu (např. ženy po mateřské dovolené, pracovníci dlouhodobě nemocní) nebo také pracovníků, kteří přecházejí na jinou pracovní pozici. Ti všichni si musí osvojit pracovní úkoly, která daná pozice vyžaduje, začlenit se do kolektivu a u nově příchozích zaměstnanců je důležité, aby se seznámili a přijali firemní kulturu organizace. Je potřeba, aby byla této personální činnosti věnována náležitá péče a vedlo to tak k efektivnějšímu začlenění zaměstnance do organizace.

Některé firmy spoléhají na spontánní proces adaptace nových zaměstnanců a nevěnují mu dostatečnou pozornost. Následkem toho může dojít k tomu, že si zaměstnanec neosvojí pracovní úkoly, nebude se cítit v pracovním kolektivu dobře a povede to k jeho odchodu z organizace. To způsobí organizaci další náklady spojené se získáním jiného pracovníka. Z těchto důvodů je velmi důležité, aby byla adaptace řízeným procesem, který bude provádět personální útvar nebo přímý nadřízený.

Nyní bych chtěla pro srovnání uvést několik definic adaptačního procesu z pohledu různých autorů:

„Adaptační proces je období, během kterého se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, přijímá novou roli, začíná se orientovat v pracovních procesech, vstřebávat firemní kulturu a navazuje kontakty se spolupracovníky. Tento proces představuje postupné a průběžné vyrovnávání se nového zaměstnance s pracovními úkoly, osvojení si nových pracovních dovedností a včlenění se do pracovních týmů a do sociálního systému dané organizace.“¹³

¹² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, s. 1.

¹³ Kr.zlinsky.cz [online]. 09.2009 [cit. 2010-11-11]. Adaptační proces. Dostupné z WWW:

<<http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755>>.

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech.“¹⁴

„Adaptace nových zaměstnanců představuje jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce. Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání.“¹⁵

Z výše uvedených definic plyne, že proces adaptace je o přizpůsobování člověka novým podmínkám. Zaměstnanec se seznamuje jednak s pracovními úkoly (pracovní adaptace), ale také se začleňuje do sociálního systému organizace (sociální adaptace).

Ráda bych uvedla ještě další dva pojmy, které s adaptací přímo souvisí a těmi jsou:¹⁶

1. Adaptabilita – znamená interindividuálně odlišnou schopnost jedince zvládat změny vnějšího prostředí. Jejím základem je plastičnost nervové soustavy člověka, jeho psychické činnosti vůbec.
2. Adaptovanost – označuje stav, výsledek adaptačního procesu. Její úroveň lze vyjádřit v dimenzi vhodný (žádoucí, přiměřený) – nevhodný (nepřiměřený, nežádoucí).

2.1 Roviny úrovně adaptace

Aby byl proces adaptace úspěšný, musí pracovník zvládnout všechny úrovně adaptace. Při studiu této problematiky jsem v literatuře narazila na tři roviny adaptace, kterými musí pracovník projít. Těmi jsou pracovní adaptace, sociální adaptace a v neposlední řadě také adaptace na podnikovou kulturu. Všechny výše zmíněné úrovně jsou stejně důležité, a proto by každé z nich měla být věnována náležitá pozornost.

¹⁴ NOVÝ, I., SURYNEK, A. a kol., *Sociologie pro ekonomy a manažery*, 153.

¹⁵ URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, s. 54.

¹⁶ PROVAZNÍK, V. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 186.

2.1.1 Pracovní adaptace

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku.“¹⁷

Úroveň pracovní adaptace se odvíjí od druhu pracovní pozice, na kterou se nový zaměstnanec adaptuje, a zároveň také závisí na jeho osobních charakteristikách. Proces pracovní adaptace začíná při nástupu pracovníka do zaměstnání a probíhá v různé formě během celé doby jeho působení v organizaci.¹⁸

Můžeme tedy říci, že pracovní adaptace by měla být cíleným a řízeným procesem, jehož obsah a složitost by se měla vždy odvíjet od povahy pracovního místa.

2.1.2 Sociální adaptace

Nástup do nového zaměstnání sebou nese pocity nejistoty a obavy, které plynou z toho, jestli nás pracovní kolektiv přijme mezi sebe a staneme se tak jeho součástí. Armstrong ve své publikaci uvádí, že pro snadnější zvládnutí této úrovně by bylo dobré, kdyby nám hned při nástupu byl přidělen člověk, na kterého se můžeme obrátit. Zároveň také zdůrazňuje, že by to měl být někdo, kdo není ve firmě dlouhou dobu, a tak si dobře pamatuje na to, jaké pocity ho v prvních měsících nástupu do nového zaměstnání provázely.¹⁹ Už při výběru zaměstnanců bychom měli brát v potaz to, jestli se vybraný pracovník bude hodit do stávajícího kolektivu a začlení se do něj.

Sociální adaptaci můžeme charakterizovat jako: „Proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace nastává i

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 519.

¹⁸ Srov. Rodina-finance.cz [online]. 06.05.2010 [cit. 2010-11-11]. Adaptace jedince v nové firmě. Dostupné z WWW: <<http://www.rodina-finance.cz/zamestnani.211/adaptace-jedince-v-nove-firme.20397.html>>.

¹⁹ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 399.

tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího).“²⁰

Ve slovníku najdeme pod pojmem sociální adaptace tento výklad: „Proces, probíhající mezi subjektem (jedincem, soc. útvarem) a prostředím, jímž se subjekt vyrovnává s novými nebo změněnými faktory sociálního prostředí, a do tohoto prostředí se včleňuje (nachází v něm své místo). Konečná fáze sociální adaptace může v různé intenzitě nabýt tři formy. Tou první je úplné vyrovnání, včlenění do nových podmínek, zmocnění se jich. Druhá forma je dílčí vyrovnání, parciální adaptovanost, která vede, dříve či později, k opuštění těchto podmínek. Tou poslední formou je nevčlenění se, nepřijetí nových podmínek.“²¹

2.1.3 Adaptace na podnikovou kulturu

Lukášová, Nový a kol. definují podnikovou kulturu jako: „Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“²²

Podniková kultura se neustále formuje a vyvíjí v závislosti na současných prioritách a cílech organizace. Tvoří ji například pravidla pracovní morálky, loajalita zaměstnanců vůči obchodním partnerům, ceremoniály, rituály, logo firmy, vybavení pracoviště, oblečení, styl komunikace. Cílem adaptace na podnikovou kulturu je přijetí hodnot a norem dané organizace, ztotožnění se s nimi a také jejich uznávání a dodržování. Jestliže se pracovník neztotožní s podnikovou kulturou nebo ji po čase přestane uznávat, stává se pro organizaci neproduktivní a dochází pak k jeho odchodu z organizace.²³

²⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 519-520.

²¹ GEIST, B., *Sociologický slovník*, s. 11-14.

²² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol., *Organizační kultura*, s. 22.

²³ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 433-434.

2.2 Řízení adaptačního procesu

Adaptace pracovníků patří často k podceňovaným oblastem řízení. S tímto tvrzením jsem se setkala v řadě publikací a musím s ním souhlasit. V současné době se mnohé organizace spoléhají na spontánní proces adaptace zaměstnanců, což vnímám jako chybu. Nejen, že při tom vystavují zaměstnance stresové situaci (zaměstnanec si připadá na všechno sám), ale i zvyšují tu možnost, že zaměstnanec rezignuje a odejde z organizace ve zkušební době v důsledku toho, že se nezvládne přizpůsobit nebo vůbec nepochopí některou z úrovní adaptace.

Při nástupu nového pracovníka je tedy nesprávné, spoléhat se pouze na jeho samovolné přizpůsobení novým podmínkám. Je důležité, aby pracovník zvládnul všechny úrovně adaptace (adaptaci na podnikovou kulturu, pracovní a sociální adaptaci), které se navzájem prolínají, takže je nemůžeme zcela oddělit. Zvládnutí procesu těchto úrovní vede ke spokojenosti zaměstnanců, k podávání stoprocentního výkonu a plnění cílů organizace a také k jejich stabilizaci. Proto je nutné, aby se proces adaptace stal procesem řízeným a cíleně usměřňovaným.

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:²⁴

- aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- aspekt organizace (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací).

Mezi hlavní cíle řízení adaptačního procesu patří:²⁵

- adaptace zaměstnance na sociální prostředí a přijetí firemní kultury,
- optimalizace pracovního výkonu v co nejkratší době,
- získání předpokladů pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na pracovním místě, na které je zaměstnanec v souladu s pracovní smlouvou zařazen,

²⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 520.

²⁵ *Kr.zlinsky.cz* [online]. 09.2009 [cit. 2010-11-11]. Adaptační proces. Dostupné z WWW:

<<http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755>>.

- urychlování v pokroku učení a zapracování,
- snižování nákladů a problémů spojených s odchody zaměstnanců přijatých ve zkušební době,
- zvyšování loajality zaměstnance,
- porozumění psychologické smlouvě.

Na konci adaptačního procesu by měl být pracovník schopen samostatně plnit pracovní úkoly na úrovni srovnatelné s ostatními spolupracovníky, měl by se dobře cítit v pracovním kolektivu a také mít osobní perspektivy ve společnosti.

2.2.1 Psychologická smlouva

V souvislosti s procesem adaptace bych ráda zmínila pojem psychologická smlouva. Jde o smlouvu nepsanou, která se vyvíjí a mění v závislosti na potřebách organizace a obsahuje ujednávání o tom, jaké povinnosti jsou očekávány od zaměstnance a na druhé straně, jaké podpora se očekává od zaměstnavatele.

Armstrong se při definici psychologické smlouvy odvolává na Rousseau a Grellera, kteří ji definují takto: „Ideální pracovní smlouva by měla uvádět podrobná očekávání jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Typické smlouvy jsou však neúplné z racionálních důvodů, které limitují hledání individuálních informací, a také z důvodu měnícího se podnikového prostředí, které znemožňuje specifikovat všechny podmínky předem. Jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel si tak ponechávají možnost vyplňovat bílá místa.“²⁶

Psychologická smlouva tak představuje souhrn nepsaných očekávání jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele, které vznikají s nástupem nového zaměstnance do organizace. Zaměstnanec očekává, že bude vykonávat takovou práci, kde plně využije svých znalostí a dovedností, bude mít v organizaci perspektivu do budoucna a bude se tak dále rozvíjet. Také očekává, že za vykonanou práci bude spravedlivě odměněn a bude se s ním zacházet slušně. Z toho druhého pohledu, čili ze strany zaměstnavatele, plynou také různá očekávání – zaměstnanci budou podávat plnohodnotný a maximální výkon, budou svým chováním reprezentovat organizaci (sem

²⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 229.

patří ochota a loajalita pracovníků). Tím, že se identifikují s firemní kulturou, budou schopni plnit cíle organizace.²⁷

Můžeme tedy říci, že existence, správné pochopení a dodržování psychologické smlouvy je velmi důležité, nepostradatelné a mělo by nastat již od samého nástupu do zaměstnání (tedy mělo by se stát součástí adaptačního procesu).

2.2.2 Subjekty řízení

Rozhodla jsem se uvést rozdělení subjektů řízení tak, jak ho popisuje Kociánová ve své knize, protože s tímto výčtem nejvíce souhlasím a ztotožňuji se s ním.

- Bezprostřední nadřízený - podílí se na adaptaci pracovníka zejména v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontroluje a vyhodnocuje její průběh.
- Personalisté - zpracovávají koncepci adaptace pracovníků, vytvářejí plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s bezprostředními nadřízenými pracovníků specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovní podmínky.
- Spolupracovníci, kteří se také významně podílejí na průběhu adaptace.
- Mentor.²⁸

Z výše uvedeného výčtu bych se ještě ráda vrátila k tomu poslednímu a tím je pojem mentor, protože v autorčině pojetí se mi její výklad nezdá dostačující, a tak bych ráda objasnila tento pojem z pohledu jiných autorů.

„Slovo mentor je synonymem důvěrného rádce, přítele, učitele a zkušené osoby. Od tohoto slova byl odvozen pojem mentoring, jehož cílem je podporovat a motivovat druhé a řídit jejich učení tak, aby mohli maximalizovat svůj potenciál, rozvinout své schopnosti, zlepšit svůj výkon. Jde o formu učení s podporou druhé osoby, která je velmi vhodná právě v období adaptačního procesu, kdy mentor pomáhá zaměstnanci se aklimatizovat v novém prostředí.“²⁹

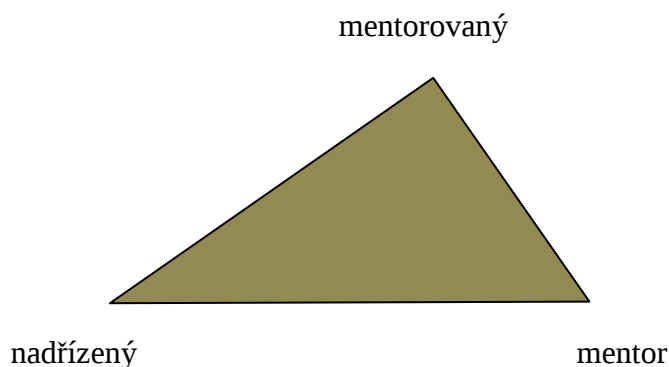
²⁷ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 229.

²⁸ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 135.

²⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 344.

Hroník ve své publikaci uvádí: „Při mentoringu vzniká trojúhelník, který tvoří nadřízený, mentor, mentorovaný a v této trojici je přirozeným jevem, že zde dochází k vytváření koalice dvou proti jednomu. Při mentoringu k vytvoření koalice tíhne mentorovaný, který se snaží získat pro různé věci pochopení.“³⁰

Trojúhelník, který vzniká při mentoringu, uvádí Obr. 1.³¹



Obr. 1 – Trojúhelník mentoringu

2.2.3 Objekty řízení

Rozdělení objektů řízení adaptačního procesu nejlépe vystihují Bedrnová, Nový a kol., kteří uvádějí následující členění:³²

1. noví pracovníci,
2. pracovníky, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase,
3. pracovníci, kteří mění pracovní zařazení,
4. pracovní skupiny.

³⁰ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 105.

³¹ Tamtéž.

³² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 521.

Níže bych pro upřesnění chtěla specifikovat jednotlivé skupiny – kdo do jednotlivých skupin patří a také co je pro tyto skupiny důležité z hlediska adaptačního procesu (jaké úrovně adaptace).

1. Noví pracovníci – u nových pracovníků je velmi důležité jejich uvedení na pracoviště a také představení pracovnímu kolektivu. To vše by měl provádět přímý nadřízený v rámci příslušného organizačního útvaru a zároveň by měl také řešit případné problémy v průběhu jeho adaptace. Délka a obsah adaptačního plánu se bude u nových zaměstnanců vždy odvíjet od povahy pracovního místa. Cílem řízení adaptačního procesu je konečná adaptovanost pracovníka - jeho vyrovnaní a zvládnutí všech úrovní adaptace a také v neposlední řadě snížení stresu, který pracovník pociťuje při nástupu do organizace.
2. Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase – do této skupiny patří zejména ženy po mateřské dovolené, pracovníci, kteří byli dlouhodobě indisponováni v důsledku nemoci. Tito pracovníci si potřebují znovu osvojit popřípadě doplnit pracovní znalosti a dovednosti, které daná pozice vyžaduje. Zároveň je u nich důležitá motivace k pracovnímu výkonu a k jejich dalšímu rozvoji.
3. Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení – může jít například o převedení pracovníka na jinou pracovní pozici v rámci kariérního postupu nebo v důsledku změny zdravotního stavu, kdy zaměstnanec již není schopen vykonávat danou práci. Tito pracovníci se nepotřebují adaptovat na podnikovou kulturu, protože ji už dobře znají, ale potřebují si osvojit nové pracovní úkoly a začlenit se do pracovní skupiny.
4. Pracovní skupiny – ty se stávají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění některých inovačních změn. Úspěšnost adaptace pracovních skupin na zaváděnou inovační změnu je mimo jiné podmíněna i správnou přípravou prováděnou manažery. Ta by měla být vedena snahou o maximální zapojení pracovníků již do procesu zavádění inovační změny. Je známou skutečností, že pracovníci lépe přijímají ty změny, na jejichž přípravě se sami podílejí.³³

³³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 523.

2.3 Oblasti orientace nových pracovníků v adaptačním procesu

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:³⁴

1. Celoorganizační (celopodniková) orientace, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. Útvarová orientace (popřípadě skupinová či týmová orientace), týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušně pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu).
3. Orientace na konkrétní pracovní místo, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

2.3.1 Celopodniková orientace

Obsahem celopodnikové orientace by mělo být poskytnutí obecných informací o organizaci, které jsou shodné pro všechny pracovníky. U nově příchozích zaměstnanců je důležité, aby byli informováni prostřednictvím příručky (někdy v literatuře označovaná jako informační balíček), která obsahuje vše potřebné, co by měl nový pracovník znát. Předání této příručky by mělo proběhnout ještě před nástupem pracovníka do zaměstnání. Ten tak bude mít dostatek prostoru na vstřebání a seznámení se s důležitými informacemi o organizaci.

Podle Armstronga by měla být příručka uspořádána podle následujících bodů:³⁵

- stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení,
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění,

³⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 193-194.

³⁵ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 397-398.

- odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky,
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- udělování volna,
- podniková pravidla,
- disciplinární postupy,
- postupy pro přiznání kvalifikace, při stížnostech, při povyšování pracovníků,
- odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o pracovníky,
- pravidla pro telefonování a korespondování, pro používání elektronické pošty (e-mail),
- cestovné a diety.

Při studiu literatury jsem se setkala se shodnými názory autorů na to, že by neměly být informace předány pouze v podobě příručky, ale měly by být ještě doplněny rozhovorem s pracovníkem personálního útvaru. S ním by měly být prodiskutovány hlavní body a zodpovězeny případné dotazy. Zároveň se autoři shodují na tom, že by příručka neměla být příliš upovídaná, ale měla by opravdu obsahovat základní a důležité informace.

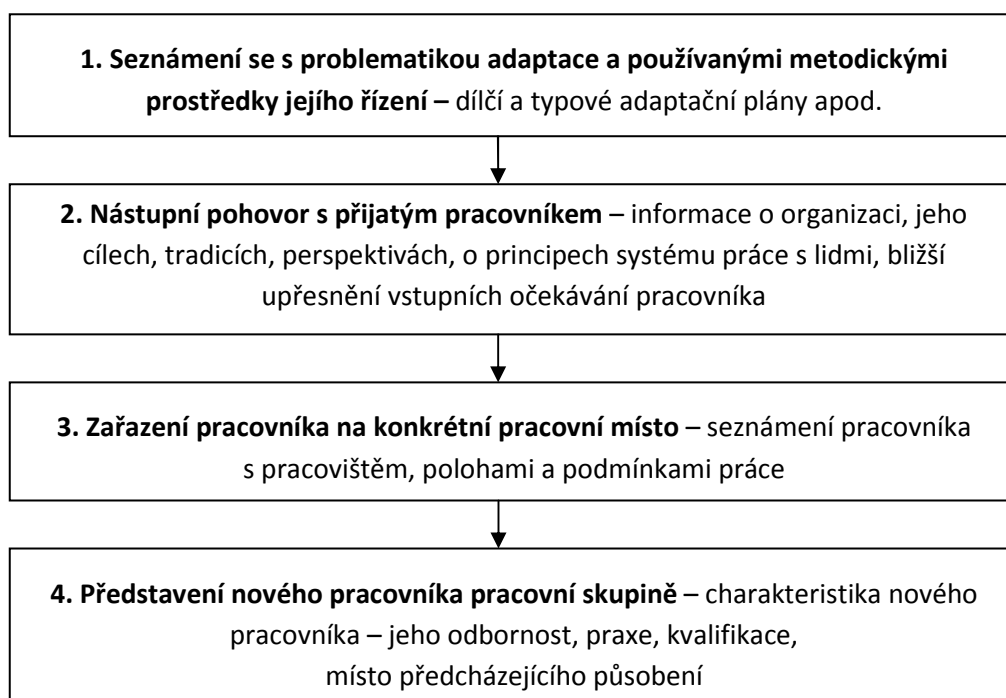
Poté, co proběhne základní seznámení pracovníka s obecnými informacemi, by měl být pracovník zaveden na své pracoviště a představen vedoucímu útvaru nebo týmu, který pak zajistí jeho uvedení do útvaru (útvarovou orientaci). V některých

případech je však také možné, že se nový pracovník nejprve zúčastní vstupního školení a pak až následuje jeho samotné zavedení na pracoviště.³⁶

2.3.2 Útvarová orientace

Útvarová orientace přímo navazuje na celopodnikovou orientaci. Tu by měl na úvod zahájit vedoucí útvaru, jehož úkolem je to, aby nového pracovníka seznámil s důležitými informacemi, které jsou charakteristické pro práci v daném útvaru. Dále je pak nový pracovník předán svému bezprostřednímu nadřízenému (vedoucímu útvaru), který představí pracovníka novému kolektivu a podá mu detailní informace o pracovním místě na které je pracovník zařazen.³⁷

Níže bych ráda uvedla schéma, které popisuje kroky, jak by měl probíhat postup přímého nadřízeného při řízení adaptace nového pracovníka, které je uvedeno v Obr. 2.³⁸



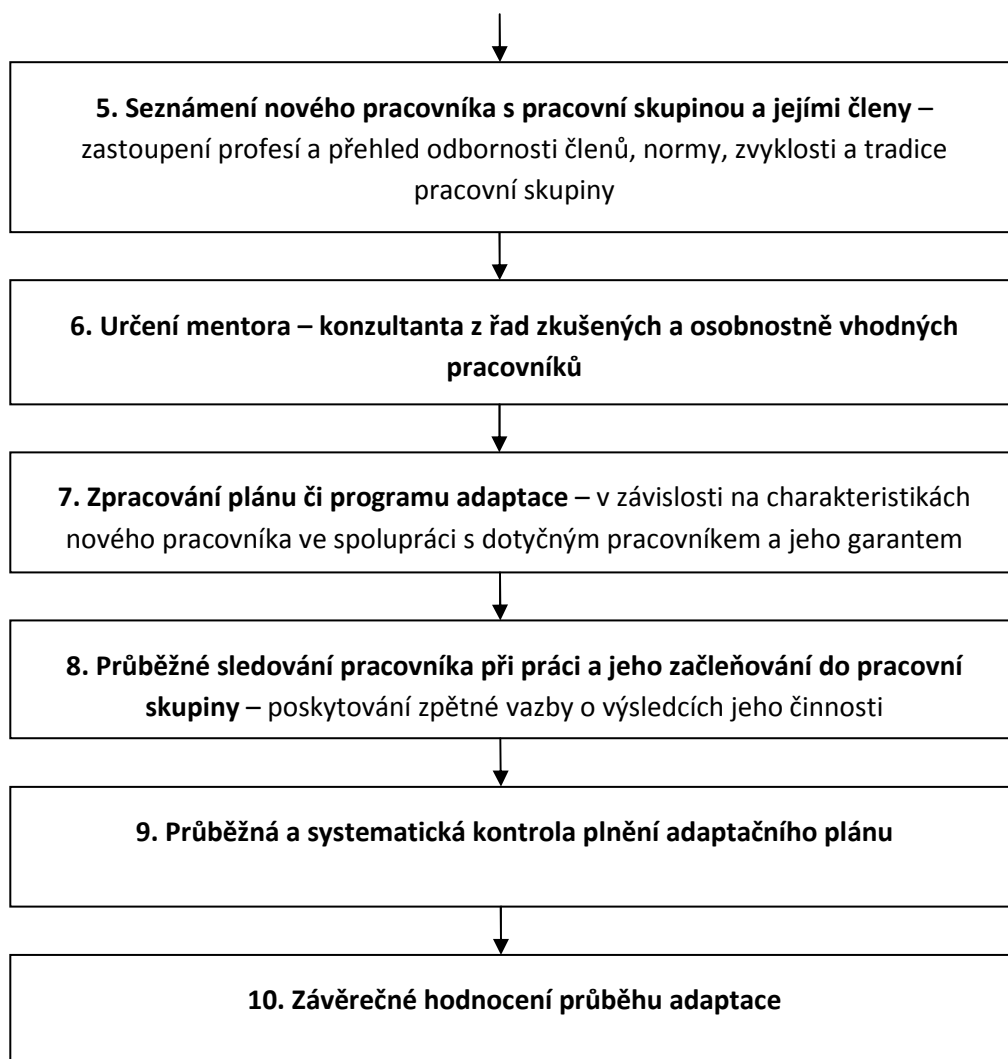
Obr. 2 – Postup přímého nadřízeného při řízení adaptace nového pracovníka

³⁶ Srov. ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 389.

³⁷ Srov. tamtéž.

³⁸ *Kr.zlinsky.cz* [online]. 09.2009 [cit. 2010-11-11]. Adaptační proces. Dostupné z WWW:

<<http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755>>.



Obr. 2 – Postup přímého nadřízení při řízení adaptace nového pracovníka - pokračování

2.4 Adaptační plán

„Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu. Tento plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro nadřízeného adaptovaného pracovníka i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí, i pro samotného pracovníka. Plán adaptace nového pracovníka by měl obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat ke všem pracovním místům, a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého pracovníka na konkrétním pracovním místě. Plán

adaptace nového pracovníka by měl respektovat aspekty pracovní a sociální adaptace.“³⁹

Obsah adaptačního plánu bude pro každého pracovníka sestavován individuálně a to na základě toho, jaké má pracovní znalosti, dovednosti a zkušenosti a na druhé straně se bude také odvíjet od povahy pracovního místa (složitost a náročnost pracovních úkolů), na které bude pracovník zařazen. Aby byl adaptační plán efektivní, je velmi důležité provádět jeho průběžné kontroly a závěrečné hodnocení.⁴⁰

2.5 Časový plán adaptace

Pracovník se při nástupu do nového zaměstnání setkává s velkou škálou informací o organizaci, její firemní kultuře, o jeho nových pracovních úkolech, kolektivu atd. Bylo by pro něj velmi obtížné vstřebat všechny tyto informace najednou, a proto je důležité ho seznamovat s novými informacemi postupně.

Délka období, na kterou bude adaptační plán rozpracován, se bude odvíjet od druhu a charakteru práce, kterou bude daný pracovník vykonávat. Časový plán procesu adaptace může být podle Koubka uspořádán následujícím způsobem:⁴¹

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3. V meziobdobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu pomáhal při řešení osobních problémů (např. s ubytováním) a poskytoval mu další potřebné informace.
4. V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny procedury spojené s formálními náležitostmi přijetí nového pracovníka a právě tento den je věnován i

³⁹ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 134-135.

⁴⁰ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*, s. 525.

⁴¹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 199-200.

jeho intenzivní orientaci, především ústní. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.

5. Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům orientace a rovněž je v této záležitosti kontaktován personálním útvarem.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře), např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.
9. Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

Z výše uvedeného vyplývá, že informace mají být pracovníkovi předávány postupně (podle důležitosti) a to jak ústní formou (rozhovorem), tak i písemnou (celopodniková orientace – informační balíček). Velmi důležité jsou průběžné kontroly plnění adaptačního plánu pracovníka (hodnocení úkolů a řešení případných problémů) a také celkové závěrečné hodnocení.

2.6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení adaptačního procesu je sběrem a posuzováním informací potřebných k rozhodnutí o dalším rozvoji (resp. dalších personálních krocích a opatření) přijatého zaměstnance. Vhodný způsob vychází z následujících zásad:⁴²

- na počátku adaptačního období má být stanoven adaptační plán a program,
- proces adaptace je třeba průběžně sledovat, je třeba provádět dílčí hodnocení efektu jednotlivých adaptačních kroků,
- průběh adaptace musí být korigován žádoucím směrem, nedaří-li se původní program nebo časový plán úspěšně uplatnit,
- závěrem adaptačního procesu je třeba zorganizovat řízený rozhovor se zaměstnancem k společnému posouzení přínosu adaptace a vyvození závěrů pro plán dalšího rozvoje.

„Správné hodnocení procesu adaptace předpokládá soustavné hodnocení pracovníka, hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy orientace, s narůstajícími úkoly, hodnocení jeho přístupu k práci i jeho příspěvku k utváření mezilidských vztahů na pracovišti. Účelem adaptačního procesu, k němuž musí jeho hodnocení směřovat, je připravit pracovníka na řešení problémů, které se v jeho budoucí činnosti vyskytnou.“⁴³

K posouzení adaptovanosti se při hodnocení adaptačního procesu používají:⁴⁴

1. subjektivní kritéria ze strany zaměstnance:

- pracovní adaptovanost – jedná se například o přijmutí náplně práce za svou, zájem o práci a další vzdělávání po odborné stránce,

⁴² STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 77.

⁴³ Tamtéž, s. 78.

⁴⁴ *Kr.zlinsky.cz* [online]. 09.2009 [cit. 2010-11-11]. Adaptační proces. Dostupné z WWW:

<<http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755>>.

- sociální adaptovanost – postihuje spokojenost zaměstnance s úrovní sociálních vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním, spokojenost s nadřízeným zaměstnancem, ochotu spolupracovat s ostatními zaměstnanci,
- adaptovanost na firemní kulturu – týká se přijetí norem, ztotožnění se s firemními hodnotami apod.,

2. objektivní kritéria ze strany zaměstnavatele:

- pracovní adaptovanost – schopnost podávat standardní pracovní výkony odpovídající danému pracovnímu místu,
- sociální adaptovanost – skutečné místo zaměstnance v pracovním týmu, autorita u spolupracovníků a aktivita ve skupinovém dění,
- adaptovanost na firemní kulturu – například otázka skutečného přijetí norem a loajality vůči zaměstnavateli.

Hlavní účel adaptačního procesu je ten, aby pracovník samostatně plnil úkoly, které jeho pozice vyžaduje, začlenil se do pracovního kolektivu a vybudoval si v něm své místo, dále také to, aby ho práce naplňovala a měl vytvořené osobní perspektivy ve společnosti a v neposlední řadě také respektoval firemní cíle a hodnoty.

2.7 Rizika spojená s nesprávným řízením adaptace

Jak už bylo zmíněno v předcházející části, je zásadní a velmi důležité, aby byl průběh adaptace správně řízený, cíleně usměrňovaný a nedocházelo tak ke vzniku konfliktů, které by nepříznivě ovlivňovaly úspěšný průběh adaptace.

Stýblo ve své publikaci uvádí několik kritických momentů, které negativně ovlivňují průběh adaptace. Jsou jimi především tyto:⁴⁵

- nevhodné zařazení adaptovaného pracovníka do pracovní skupiny – podceňování jej jako „nováčka“, přisuzování role outsidera,
- špatné řízení procesu adaptace – nový zaměstnanec všude „překáží“, nikdo na něj nemá čas,

⁴⁵ STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, s. 78.

- nesprávná nebo nedostatečná komunikace vedoucí k chybnému výkonu adaptačních operací (nechvalně známá metoda – „hod’ ho do vody, on už se naučí plavat sám, jestliže za něco stojí“),
- přidělování úkolů a úkonů, které ještě adaptovaný pracovník nemůže zcela bezchybně nebo včas zvládnout,
- osobní střety vyvolané neujasněním postavení nového zaměstnance (obava o ohrožení vlastního postavení, neinformovanost ostatních, jež vyvolává neochotu spolupracovat),
- nedůvěra, nezáměr o nového zaměstnance (např. obavy ostatních z toho, že by mohli být „nadbyteční“),
- nevraživost vůči schopnému novému zaměstnanci, který ihned zpočátku dává najevo svoji suverenitu,
- počáteční neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu.

Aby nedocházelo ke konfliktům v průběhu adaptace, měl by být její průběh neustále kontrolován a řízen správným směrem. Také bychom měli předvídat možná rizika a nezdary, které mohou v této souvislosti nastat.

3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V současné době můžeme považovat lidský kapitál za to nejdůležitější a zároveň nejceněnější, čím mohou organizace disponovat. Lidé jsou držiteli znalostí a informací a pomocí nich plní organizace své vize a stanovené cíle. Proto by mělo být v zájmu každé organizace to, aby věnovala náležitou pozornost právě těmto zdrojům.

Nástup do nového zaměstnání je pro každého člověka velmi náročný a zátěžový proces, ve kterém pociťuje obavy z toho, jestli jej pracovní kolektiv přijme mezi sebe, jestli nový zaměstnavatel bude spokojen s jeho odvedeným pracovním výkonem. Je proto velmi důležité, aby zaměstnavatelé nepodceňovali toto nástupní období a vytvořili pracovníkovi příznivé prostředí k jeho začlenění do kolektivu a také jeho zapracování.

Z výše uvedených teoretických poznatků vyplývá, že proces adaptace začíná už ve chvíli, kdy je uchazeč srozuměn s kladným výsledkem výběrového řízení a dochází k vyhotovení a podpisu pracovní smlouvy. V tento okamžik by měla být novému zaměstnanci předána informační příručka a zaměstnavatel by měl být s pracovníkem v kontaktu. V den nástupu do zaměstnání je důležité, aby pracovník personálního útvaru s novým pracovníkem projednal všechny důležité informace a jeho případné dotazy a poté, co pracovník absolvuje všechny procedury spojené s formálními náležitostmi (např. školení o bezpečnosti práce), je pracovník uveden na pracoviště a představen vedoucímu týmu (bezprostřednímu nadřízenému).

Průběh adaptace by se měl řídit podle adaptačního plánu, který bude sestavován pro každého pracovníka individuálně a to na základě složitosti a náročnosti vykonávaných pracovních činností a také na základě osobních charakteristik pracovníka. Zároveň je velmi důležité, aby byl adaptační plán průběžně hodnocen a veden žádoucím směrem. Aby byl proces adaptace úspěšný, musí pracovník zvládnout všechny úrovně adaptace.

Adaptace nových zaměstnanců by neměla být podceňována, ale naopak, měla by se stát řízenou činností, které se organizace věnují. Je jen a jen v jejich zájmu, aby se na konci zkušební doby nesetkávaly s odchody zaměstnanců v důsledku nedostatečné adaptace a nevznikaly jim tak další náklady spojené se získáním jiného zaměstnance. Jestliže se budou organizace věnovat této důležité personální činnosti, povede to k tomu, že získají stabilizované a oddané zaměstnance.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Popis a metodologie práce

Hlavním cílem této práce je analyzovat současný stav adaptačního procesu nových zaměstnanců ve společnosti AŽD Praha. Při analýze adaptačního procesu ve firmě AŽD Praha, s. r. o. vycházím ze studia konkrétních firemních dokumentů, které mi byly poskytnuty společností a dále také z rozhovoru, který byl veden s pracovníkem personálního útvaru. Smyslem analýzy je zjistit, jaký je současný stav procesu adaptace a zároveň také poukázat na možná řešení, která by vedla ke zlepšení v této personální oblasti.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Jelikož cílem této práce je analyzovat současný stav adaptační procesu nových zaměstnanců ve společnosti AŽD Praha, považuji za důležité uvést základní informace o této společnosti.

Společnost AŽD Praha má po celém území ČR své pobočky. Kromě sídla společnosti, kde se nachází Ředitelství společnosti, Výrobní závod Praha, Závod Technika a Divize Servisu sdělovací a zabezpečovací techniky, má firma ještě pražskou Divizi Teleinformatiky, brněnskou Divizi Automatizace silniční techniky a montážní a výrobní závody v Brně, Olomouci a Kolíně. Na Slovensku fungují tři dceřiné společnosti: AŽD – W Poprad, AŽD Košice a PROJEKT SIGNAL s. r. o. Bratislava. Další dceřiné společnosti se nacházejí v Srbsku, Bulharsku a Kazachstánu.⁴⁶

4.1 Historie společnosti a její vývoj⁴⁷

Počátky společnosti jsou úzce spjaty s poválečnou modernizací a rekonstrukcí železniční dopravy v naší republice. Dnešní AŽD Praha odvozuje svou tradici od tří zakládajících firem:

- ČSD - Stavba a montáž sdělovacích a zabezpečovacích zařízení,

⁴⁶ Azd.cz [online]. 2008 [cit. 2011-02-07]. Z historie. Dostupné z WWW: <<http://www.azd.cz/o-firme/z-historie/>>.

⁴⁷ Tamtéž.

- ČSD - Výroba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení,
- ČSD - Ústřední zásobovací sklad.

Tyto tři firmy vznikly v roce 1954. Tento rok proto bývá označován jako datum vzniku společnosti. Zakládající firmy byly v roce 1958 spojeny v jeden společný podnik, který dostal název Výroba a výstavba sdělovacích a zabezpečovacích zařízení. Název Automatizace železniční dopravy byl pak poprvé použit roku 1961. Jako samostatný oborový podnik vzniklo AŽD Praha o deset let později a byla k němu přidružena i slovenská část - AŽD Bratislava. Roku 1993 vznikla soukromá firma AŽD Praha, která disponuje pouze českým kapitálem a v současnosti je největší českou firmou v oboru zabezpečovací techniky na našem trhu.

Společnost AŽD Praha ve své historii svou produkci vždy směřovala spíše do oblasti železniční techniky, nyní realizuje také dodávky nejen pro organizace Českých drah, ale i pro všechny velkoobchody, montážní firmy a konečné odběratele.

4.2 Současnost společnosti AŽD Praha⁴⁸

Společnost AŽD Praha je významným systémovým integrátorem, výrobcem a dodavatelem dopravních řídicích, zabezpečovacích a komunikačních systémů. Společnosti se daří úspěšně rozvíjet aktivity na tuzemském a zahraničním trhu a disponuje živnostenskými oprávněními a dalšími doklady, které ji kvalifikují pro podnikání v oblasti zabezpečovací, informační, řídicí a automatizační techniky a v oblasti elektronických komunikací. Společnost se především zaměřuje na komplexní dodávky systémů pro řízení a zajištění bezpečnosti provozu železniční dopravy. Zajišťuje odpovídající činnosti obchodní, projekční, výzkumné a vývojové, výrobu stacionárních a mobilních zařízení, montáže zařízení z vlastní produkce i jiných výrobců, integraci nových prvků do stávajících řídicích systémů, aktivaci, zkoušení, servis, opravy a údržbu veškerých dodávaných zařízení a práce související s pokládkou, montáží a měřením kabelů a instalací zařízení elektronických komunikací, koupí a prodejem výrobků.

⁴⁸ Azd.cz [online]. 2008 [cit. 2011-02-07]. Z historie. Dostupné z WWW: <<http://www.azd.cz/o-firme/kdo-jsme/>>.

Obchodní činnost AŽD Praha v zahraničí tvoří významnou část aktivit firmy. Společnost navázala úspěšné obchodní kontakty především ve východní Evropě a také v Asii. V roce 2003 byla v Srbsku založena dceřiná společnost AŽD Saobračajni sistemi. V roce 2004 byla vytvořena dceřiná společnost v Bulharsku a v roce 2006 se v Sofii, hlavním městě Bulharska, vytvořila výrobně-technologická základna. V roce 2010 byla založena dceřiná společnost AZD Signaling Inc. v USA. V současné době AŽD pracuje na dodávkách zabezpečovacích zařízení pro Turecko, Řecko, USA, Černou Horu, Srbsko, Sýrii, Bělorusko, Litvu a Indii.

Ve firmě AŽD Praha je v současné době zaměstnáno téměř 2000 pracovníků. V čele společnosti je představenstvo, tvořené jednatelem – generálním ředitelem a dalšími dvěma jednatelem.

4.3 Montážní závod Olomouc

Praktická část práce se zaměřuje na popis adaptace v Montážním závodě v Olomouci, která je jednou z organizačních jednotek společnosti AŽD Praha, a proto považují za podstatné uvést několik informací, které se týkají tohoto útvaru.

Organizace závodu je založena na funkčním principu. V organizaci jsou výrobní útvary, které zajišťují základní procesy při realizaci staveb a jsou v přímém styku se zákazníkem. Jsou to stavební oddíly se svým managementem, řízené montážním náměstkem závodu. Tyto stavební oddíly nesou zodpovědnost za kvalitu a realizaci provedené práce a proto je velmi důležité jejich bezpodmínečné zaměření na uspokojení potřeb zákazníka, kvalitu provedené práce a dodržení doby výstavby.

Organizační uspořádání závodu je rozděleno na:

- úsek ředitele závodu,
- úsek ekonomického náměstka,
- úsek montážního náměstka,
- úsek technického náměstka.

Jednotlivé úseky se dále dělí na provozy a útvary. Detailní organizační schéma závodu je uvedeno v Příloze č. 1.

Montážní závod Olomouc se specializuje na zabezpečení kompletních ucelených dodávek dopravní sdělovací, zabezpečovací, automatizační techniky. Mezi ně především patří:

- staniční, traťová a přejezdová zabezpečovací zařízení v různých provedeních až po systém na bázi výpočetní techniky, včetně nadřazených systémů dálkového ovládání stanic i tratí,
- vlakové zabezpečovací zařízení,
- automatizační systém pro spádoviště,
- zabezpečovací zařízení pro závodovou dopravu (vlečky) a pro provoz metra,
- sdělovací a informační systémy pro železniční i pro jiné aplikace,
- telefonní ústředny, včetně rozvodů a účastnických zařízení,
- rozhlasová a radiová zařízení,
- silniční signalizační a protipožární systémy,
- parkovištní systémy, systémy pro kontrolu vstupu do objektu, elektricky ovládané závory a vrata,
- zemní práce mechanizací, těžká autodoprava.

V současné době má závod 199 zaměstnanců, z toho je 109 dělnických profesí a zbývajících 90 technickohospodářských pracovníků.

Následující kapitola bude věnována samotné analýze adaptačního procesu ve společnosti AŽD Praha. Analýza bude vycházet ze studia firemních dokumentů a dále také z rozhovoru s pracovníkem personálního útvaru.

5 ANALÝZA ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI

AŽD PRAHA

AŽD Praha má všechny procesy, které v této společnosti probíhají, upraveny v organizačních normách. Tyto normy se zabývají i problematikou adaptace nových zaměstnanců, pro kterou byla zřízena norma s názvem Pracovní a sociální adaptace zaměstnanců. V této normě je stanoven základní postup pro rychlou a účinnou adaptaci nových zaměstnanců, přicházejících z praxe a absolventů škol, popřípadě i stávajících zaměstnanců při přechodu na novou pracovní pozici.

V následující kapitole je popsán a vyhodnocen proces adaptace tak, jak je uveden v organizační normě společnosti, a dále také doplněn rozhovorem s příslušným pracovníkem personálního útvaru.

5.1 Proces adaptace dle organizační normy společnosti⁴⁹

V organizační normě Pracovní a sociální adaptace je stanoveno, že tento proces nastává už v okamžiku, kdy dochází k podpisu pracovní smlouvy. Při této příležitosti je pracovník seznámen s právy, povinnostmi a sankcemi, které pro něho vyplývají z pracovní smlouvy a dále také s možnostmi osobního kariérového růstu.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že proces adaptace ve společnosti AŽD Praha začíná správně už v období podpisu pracovní smlouvy (na tuto skutečnost poukazuje a doporučuje především Koubek ve své publikaci).

5.1.1 Celopodniková orientace

V den nástupu do zaměstnání je pracovník seznámen s obecnými informacemi, které jsou společné pro všechny pracovníky společnosti. V organizační normě jsou popsány jednotlivé druhy školení, kterými musí pracovník projít, a dále pak také informace, se kterými musí být seznámen. Na úrovni celopodnikové orientace je pracovník obeznámen s:

- organizačním řádem,

⁴⁹ Interní dokument firmy AŽD Praha: *organizační norma Pracovní a sociální adaptace zaměstnanců*.

- pracovním řádem,
- etickým kodexem,
- politikou a cíli integrovaného systému managementu,
- základními cíli a úkoly AŽD, příslušné organizační jednotky a odborného útvaru.

Šíře poskytovaných informací je dle poznatků z teorie dostačující. Jediné, co bych u výše uvedeného postupu zhodnotila negativně, je to, že s informacemi je pracovník seznámen pouze ústní formou. Podle mého názoru toto ústní seznámení není optimální, protože zaměstnanec je zahlcen velkým množstvím nových informací. Bylo by proto dobré, kdyby pro tyto účely existovala příručka pro nové zaměstnance. Ti by ji obdrželi již při podpisu pracovní smlouvy a v den nástupu do zaměstnání by s ním byly prodiskutovány hlavní body a případné dotazy.

Jakmile je zaměstnanec seznámen se základními informacemi, následují odborná školení, která jsou nedílnou součástí systému vzdělávání zaměstnanců a také povinné personální evidence. Mezi ně patří:

- školení o bezpečnosti a ochrana zdraví při práci,
- školení o požární ochraně a ekologickém minimu včetně školení o práci s optickými vlákny a kabely, pokud se to zaměstnance týká,
- školení pro vstup a práci v prostorách Českých drah, které jsou veřejnosti nepřístupné.

Jednotlivými školeními musí první den nástupu do zaměstnání projít každý zaměstnanec.

5.1.1.1 Zodpovědnosti

Projednání obsahu pracovní smlouvy a její vypracování má na starost pracovník personálního útvaru ve spolupráci s příslušným vedoucím zaměstnancem. Celopodnikovou orientaci má za úkol zajistit pracovník personálního útvaru, který má následně také za povinnost zabezpečit veškerá vstupní školení, které má nový zaměstnanec absolvovat. Provedení těchto vstupních školení je v režii pověřeného zaměstnance.

5.1.2 Útvarová orientace

Poté, co zaměstnanec absolvuje všechna potřebná školení, je předán pracovníkem personálního útvaru svému bezprostřednímu nadřízenému. Jak již bylo zmíněno v úvodu, organizační směrnice Pracovní a sociální adaptace zaměstnanců je určena jednak pro zaměstnance, kteří přicházející z praxe, tak i pro absolventy škol a v neposlední řadě také pro pracovníky, kteří přecházejí v rámci organizace na novou pracovní pozici.

Níže jsou uvedeny jednotlivé skupiny pracovníků spolu s popisem průběhu adaptačního procesu dle organizační směrnice společnosti.

1) Adaptace zaměstnanců z praxe

Zaměstnanci, kteří přicházejí z praxe, musí být vždy v den nástupu do zaměstnání seznámeni s obecnými informacemi a také musí dále projít všemi vstupními školeními. Jakmile zaměstnanec absolvuje tyto procedury, pracovník personálního útvaru jej zavede na jeho budoucí pracoviště a představí mu jeho bezprostředního nadřízeného, kterým je ve většině případů vedoucí cílového odborného útvaru. Dále pak pracovník personálního útvaru předá vedoucímu formulář, který je vyplněn v části A s výjimkou určení konzultanta. Tento formulář má název Záznamový list pracovní a sociální adaptace zaměstnance z praxe (ukázka formuláře je uvedena v Příloze č. 2).

Vedoucí útvaru pak bezprostředně přidělí novému pracovníkovi konzultanta, dále má také za úkol jejich představení. Konzultant pak seznámí zaměstnance s jeho pracovištěm a představí jej pracovnímu kolektivu.

V organizační normě je také zdůrazněno, že součástí adaptačního procesu je hodnocení průběhu zkušební doby, které probíhá po uplynutí její poloviny. Toto hodnocení provede vedoucí cílového útvaru za přítomnosti zaměstnance. Hodnocení se provádí ústní formou a o jeho výsledku je informován pracovník personálního útvaru. Vedoucí cílového útvaru může navrhnout případné změny průběhu adaptačního procesu v návaznosti na zjištěné skutečnosti.

Nejpozději sedm pracovních dní před skončením sjednané zkušební doby provede vedoucí útvaru závěrečné hodnocení za přítomnosti zaměstnance. Toto hodnocení se provádí písemně. Ředitel závodu je oprávněn rozhodnout u dělnických profesí, že toto

závěrečné hodnocení bude prováděno jen ústně s výjimkou případů, kdy vedoucí útvaru navrhuje pokračování pracovního poměru s dalším odborným rozvojem zaměstnance, nebo pokud navrhuje ukončení pracovního poměru. Výsledek závěrečného hodnocení se doplní do záznamového listu a tento podepsaný list je pak předán pracovníkovi personálního útvaru, který jej založí do osobního spisu zaměstnance. Opis závěrečného hodnocení obdrží zaměstnanec.

Kdybych měla zhodnotit výše uvedený postup adaptace, jeví se mi nejasné, jakou úlohu má při adaptaci vedoucí útvaru v počátečním období. Tato skutečnost není v normě přesně vymezena. Má za úkol útvarovou orientaci, tedy seznámit pracovníka s důležitými informacemi, týkajícími se práce v daném útvaru a s detailními informacemi o pracovním místě? Nebo tyto činnosti jsou v kompetenci přiděleného konzultanta?

Při srovnání daného postupu s poznatky z teorie můžu říci, že je zde správně dodrženo uvedení pracovníka na jeho pracoviště, stejně tak jako jeho představení budoucímu nadřízenému. Tato formální záležitost je velmi důležitá a především Koubek a Armstrong na ni upozorňují a kladou důraz. Dále je pak také dodržen postup přidělení konzultanta (mentora) – tuto skutečnost, tedy přidělení rádce z řad zkušených pracovníků, doporučují téměř všichni autoři, kteří se zabývají problematikou adaptace, ve svých publikacích. Průběžné a závěrečné hodnocení adaptačního procesu, které považuje především Stýblo za zásadní v procesu adaptace, je také ve společnosti AŽD Praha dodrženo.

Jestliže se zaměřím na obsah Záznamového listu, je velmi kvalitně sestaven. V části B jsou vyjmenovány subjektivní kritéria, která jsou hodnocena ze strany zaměstnavatele vedoucím daného útvaru. Je zde například hodnocen zájem o vykonávanou činnost, osobní přístup k přijímání úkolů, kvalita odvedené práce, odpovědnost, spolehlivost, samostatnost, iniciativa, loajalita, práce v týmu. Definice vybraných hodnocených parametrů jsou uvedeny v Příloze č. 3.

2) Adaptace absolventů škol

Postup pro absolventy učilišť, středních odborných škol a vysokých škol v den nástupu do zaměstnání je stejný, jako u pracovníků, kteří přicházejí z praxe. Musí být tedy také seznámeni s obecnými informacemi a absolvovat vstupní školení. Cílem

adaptačního procesu je poznat schopnosti absolventa, poskytnout mu specifické vědomosti a praktický výcvik v dovednostech v oblasti navrhovaného pracovního zařazení a umožnit mu potřebnou pracovní a sociální adaptaci.

Při nástupu absolventa zpracuje vedoucí cílového odborného útvaru ve spolupráci s pracovníkem personálního útvaru formulář s názvem Plán nástupní praxe absolventa školy a zároveň je absolventovi přidělen odborný konzultant. Plán se sestavuje písemně ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno si ponechá pracovník personálního útvaru a další si převezme absolvent pro účely zaznamenávání průběhu nástupní praxe. Personální pracovník současně provede distribuci schváleného plánu v elektronické podobě vedoucímu útvaru a dále také každému dalšímu vedoucímu útvaru, u něhož bude nástupní praxe vykonávána. Plán bude sestavován vždy v závislosti na náročnosti dané funkce, kterou má absolvent vykonávat a to na období 3 až 12 měsíců. Ukázka formuláře je uvedena v Příloze č. 4.

Nástupní praxe absolventů škol se skládá ze základní a specifické části. V základní části musí mít každý absolvent možnost seznámit se na příslušných pracovištích s výrobní a montážní praxí, technikou, obchodní a ekonomickou problematikou. Specifická část je vždy organizována v rámci příslušné organizační jednotky.

Při příchodu absolventa školy na pracoviště předá současně pracovník personálního útvaru vedoucímu cílového odborného útvaru zpracovaný Plán nástupní praxe absolventa školy a dále také Záznamový list pracovního hodnocení absolventa školy. Ukázka formuláře je uvedena v Příloze č. 5.

Vedoucí cílového odborného útvaru s pracovníkem personálního útvaru kontrolují nejméně jednou měsíčně průběh nástupní praxe na útvarech organizačních jednotek, na kterých probíhá adaptační proces absolventa.

Vyhodnocení Plánu nástupní praxe absolventa školy provádí určený konzultant za účasti absolventa a vedoucího cílového odborného útvaru. Závěrečné hodnocení adaptace se provádí po ukončení nástupní praxe, a to za přítomnosti absolventa, konzultanta, vedoucího útvaru a personálního pracovníka. Zaměstnanec má právo vyjádřit se k průběhu adaptačního procesu a výsledkům hodnocení. Toto závěrečné hodnocení se provádí písemně (kompletace Záznamového listu pracovního hodnocení absolventa škol), uloží se do osobního spisu zaměstnance, opis obdrží zaměstnanec.

Budou-li v závěrečném hodnocení převažovat nevyhovující výsledky a to i s přihlédnutím k možnosti dalšího odborného rozvoje absolventa, bude s absolventem projednána změna pracovního zařazení, odpovídající jeho odborným znalostem a schopnostem.

Výše uvedený postup procesu adaptace, stanovený pro absolventy škol, se mi jeví jako velmi kvalitně vypracovaný, stejně tak jako dokumenty, sloužící k vyhodnocení celého procesu. Velmi pozitivně hodnotím obsah nástupního plánu, který je rozdělen na základní a specifickou část a je zde také stanovena i předběžná doba procesu adaptace. Záznamový list obsahuje výčet subjektivních kritérií, které hodnotí vedoucí příslušného útvaru a je zde i prostor pro vyjádření absolventa k procesu pracovní a sociální adaptace. Tuto skutečnost hodnotím také velmi kladně, protože se tak vedení společnosti dostává zpětná vazba a to pak může reagovat na získané poznatky od nových pracovníků.

Srovnám-li výše uvedený postup s poznatky z teorie, musím konstatovat, že společnost AŽD Praha postupuje při adaptaci absolventů správně. Tento proces není ponechán samovolně, ale je řízen a korigován požadovaným směrem tak, jak tomu je doporučeno v části teoretické. Je zde dodržen postup přidělení konzultanta, také velmi důležité průběžné a závěrečné hodnocení a dále je zde správně stanovena předběžná doba orientace pracovníka – tuto skutečnost zdůrazňuje především Kociánová ve své publikaci.

3) Adaptace zaměstnanců při změně pracovní pozice v rámci AŽD

Směrnice Pracovní a sociální adaptace zaměstnanců stanovuje postup, který je uplatňován u pracovníků, kteří přecházejí na jinou pracovní pozici ve vlastní organizační jednotce, popřípadě přechází do jiné nebo na ředitelství společnosti.

Tito pracovníci již dobře znají podnikovou kulturu společnosti, takže nemusí být seznámeni s obecnými informacemi na úrovni celopodnikové orientace, dále se jich také nebudou týkat vstupní školení. První den nástupu do zaměstnání jsou tito pracovníci představeni pracovníkem personálního útvaru svému novému bezprostřednímu nadřízenému, kterým je ve většině případů vedoucí cílového odborného útvaru. Ten má za úkol přidělit novému pracovníkovi konzultanta, který seznámí zaměstnance s jeho pracovištěm a představí jej pracovnímu kolektivu.

U těchto pracovníků je také dodržen postup průběžného a závěrečného hodnocení, který probíhá stejně jako u pracovníků, kteří přicházejí z praxe. Pro tyto účely se použije upravený Záznamový list zaměstnance z praxe (tento formulář je uveden v Příloze č. 2).

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, nejdůležitější je u této skupiny pracovníků, kteří přecházejí na jinou pracovní pozici, orientace na konkrétní pracovní místo. Ta je vždy diferencovaná podle charakteru a obsahu práce. Podle mého názoru není v této směrnici jednoznačně stanoveno, jestli je tato orientace v režii vedoucího pracovníka nebo naopak, zda za ni zodpovídá přidělený konzultant.

5.2 Rozhovor s pracovníkem personálního útvaru

Jelikož z organizační směrnice nejsou zřejmé některé informace, požádala jsem o jejich doplnění pracovníka personálního útvaru, abych byla schopna udělat si ucelený obraz o tom, jak ve společnosti probíhá proces adaptace. S paní Matlasovou byl dne 15. 12. 2010 v její kanceláři veden následující rozhovor.

1. Adaptační plány jsou sestavovány pro všechny nově nastupující zaměstnance bez ohledu na vykonávanou profesi?

Ano, plány adaptace jsou sestavovány vždy pro jednotlivé profese a dále jsou pak specifikovány podle pracovního zařazení a osobních charakteristik adaptovaného pracovníka.

2. Kdo má na starost sestavování těchto plánů?

Personalisté ve spolupráci s nadřízenými pracovníky, kteří specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovní podmínky.

3. Kdo zodpovídá za útvarovou orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo. Jsou tyto činnosti v kompetenci vedoucího útvaru nebo konzultanta?

Tyto činnosti má za úkol provést vedoucí cílového útvaru, který vždy seznamuje zaměstnance s prací v daném útvaru a také s konkrétními pracovními úkoly, které daná pozice vyžaduje.

4. Jaké další povinnosti má vedoucí cílového útvaru?

Nejdůležitější úkoly, které vedoucí útvaru má, jsou v první řadě přidělení konzultanta z řad zkušených pracovníků, kontrola adaptačního plánu – jestli je řízen správným směrem, řešení případných problémů, vzniklých v průběhu adaptace a v neposlední řadě také závěrečné hodnocení.

5. Konzultant je přidělen novým pracovníkům vždy?

Ano, konzultanta považujeme za velmi důležitou osobu v procesu adaptace, takže je přidělen novému zaměstnanci vždy.

6. Jakou úlohu má tedy v průběhu adaptace přidělený konzultant?

Konzultant představuje pro adaptovaného pracovníka rádce, pomocníka a kamaráda, který je s novým zaměstnancem v každodenním kontaktu.

7. Z organizační směrnice jsme se dozvěděli, že noví pracovníci jsou s obecnými informacemi seznámeni pouze ústní formou. Uvítali byste, kdyby byla pro tyto účely vytvořena informační příručka?

Ano, určitě.

8. V čem byste viděli její přínos?

Ušetřila by čas především v den nástupu nového zaměstnance a také by mu pomohla lépe se zorientovat a zapamatovat si potřebné informace.

9. V Záznamovém listu je prostor pro vyjádření zaměstnance s procesem adaptace.

Setkali jste se někdy s negativním hodnocením?

Ne, nesetkali.

5.3 Shrnutí analýzy adaptace

Analýza procesu adaptace prokázala velmi dobré výsledky. Ve společnosti jsou všechny procesy, které se týkají problematiky adaptace zaměstnanců, sjednoceny do organizační normy. Ta je platná pro všechny organizační jednotky společnosti. V této normě je stanoven základní postup pro účinnou adaptaci nových zaměstnanců,

přicházejících z praxe a absolventů škol, popřípadě i stávajících zaměstnanců při přechodu na novou pracovní pozici.

Firma klade důraz na individuální přístup ke každému nově nastupujícímu zaměstnanci. Pro tyto účely sestavuje vždy pracovník personálního útvaru plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst ve spolupráci s nadřízenými pracovníky.

Velmi pozitivně hodnotím existenci dokumentů, které slouží k zaznamenávání procesu adaptace a také k jeho průběžnému a závěrečnému hodnocení. Dále také kladně hodnotím tu skutečnost, že na konci procesu adaptace je zaměstnanci umožněno vyjádřit písemně svůj názor a připomínky na předešlý proces. Tímto způsobem se vedení společnosti dostává zpětná vazba a ti pak mohou reagovat na tyto velmi cenné poznatky od nových pracovníků.

Jak bylo doporučeno v části teoretické, společnost dodržuje postup předběžného časového vymezení celkového procesu, které se týká nejenom termínu zahájení a ukončení adaptačního procesu, ale také i průběžných termínů zvládnutí jednotlivých kroků adaptace a její kontroly.

Kdybych měla hodnotit první okamžiky nového zaměstnance ve společnosti, je důležité pozitivně ohodnotit přidělení konzultanta pracovníkovi. Jelikož společnost vnímá konzultanta jako velmi důležitou osobu v procesu adaptace, je pokaždé přidělen novému pracovníkovi, který má od samého počátku při sobě člověka, na kterého se může obrátit. Konzultant je s pracovníkem v každodenním kontaktu a je mu tak oporou v tomto zátěžovém období a ten tak alespoň nepociťuje obavy z toho, že je na vše sám.

Jedinou mezeru, kterou provedená analýza odhalila, je absence informační příručky. Zaměstnanci jsou s obecnými informacemi seznamováni první den pouze ústní formou a určitě by pro ně bylo daleko jednodušší, kdyby pro tyto účely existovala právě informační příručka. Při rozhovoru s pracovníkem personálního útvaru bylo potvrzeno, že tvorbu této příručky by ve společnosti uvítali a byla pro nové pracovníky velkým pomocníkem.

Na základě těchto zjištěných skutečností jsem se rozhodla pro vytvoření informační příručky. Při její tvorbě jsem postupovala podle zásad, které jsou uvedeny v teoretické části a také na základě konzultace s personálním pracovníkem, který mi doporučil, jaké informace by příručka měla obsahovat. Vytvořená příručka je uvedena v Příloze č. 5.

ZÁVĚR

Stále více podniků si uvědomuje, jak důležité a cenné jsou lidské zdroje. Lidé jsou nositeli znalostí a informací a právě pomocí lidí plní organizace své vize a cíle. Právě proto by o tyto cenné zdroje měla každá organizace pečovat a rozvíjet jejich potenciál.

Již od prvního dne, kdy nový zaměstnanec nastoupí do organizace, by mu měla být věnována náležitá pozornost. To nejhorší, co může vedení podniku udělat, je to, že nechá nového pracovníka, aby se sám vyrovnal a přizpůsobil novým podmínkám. V důsledku takového chování dochází k nezačlenění zaměstnance, jeho nestabilitě, nespokojenosti a následně dokonce také k jeho odchodu. Takovým situacím se dá předcházet řízeným procesem adaptace, který bude formálně upraven a stane se tak součástí řízení ve všech organizacích.

Cílem práce bylo analyzovat současný stav procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti AŽD Praha, s. r. o. Analýza, která byla provedena na základě studia konkrétních firemních dokumentů a také z rozhovoru s pracovníkem personálního útvaru, prokázala velmi dobré výsledky. Společnost AŽD Praha má všechny procesy, které se týkají problematiky adaptace zaměstnanců, upraveny v organizační normě.

Společnost uplatňuje individuální přístup ke každému nově nastupujícímu zaměstnanci. Sestavování adaptačních plánů je tak v podniku naprostou samozřejmostí. Při srovnávání zjištěných informací s poznatky z teorie jsem neshledala žádné závažné nedostatky. Proces adaptace je formálně upraven v organizační směrnici a jsou v ní dodrženy všechny hlavní postupy, které jsou popsány v teoretické části. Těmi jsou především sestavení adaptačních plánů a stanovení předběžné doby adaptace, prvotní uvedení zaměstnance na jeho pracoviště a také jeho představení pracovnímu kolektivu, útvarová orientace, přidělení konzultanta, průběžná kontrola procesu adaptace, závěrečné hodnocení a také následné plánování dalšího osobního rozvoje pracovníka ve společnosti.

Všechny výše uvedené činnosti společnost AŽD Praha dodržuje pro rychlou a účinnou adaptaci pracovníků. Jediný nedostatek, který provedené šetření zjistilo, je ten, že zaměstnanci jsou seznamováni na úrovni celopodnikové orientace pouze ústní formou. Jelikož cílem práce bylo také navrhnout možná řešení, která by vedla ke zdokonalení procesu adaptace, rozhodla jsem se pro vytvoření informační příručky. Při studiu problematiky adaptace jsem se setkala se shodnými názory autorů na to, že pro

účely hladkého průběhu tohoto procesu je informační příručka velmi užitečná. Noví zaměstnanci první den obdrží velké množství informací, které není snadné si ihned zapamatovat, proto existence této informační příručky pro ně bude velkým pomocníkem a ulehčí jim tak toto náročné období.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Kateřina Bučková
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti AŽD Praha, s. r. o.
Název práce v anglickém jazyce:	Adaptation Process New Employee in AŽD Praha Company, s. r. o.
Vedoucí práce:	Mgr. Markéta Vitoslavská
Počet stran:	52
Počet příloh:	5
Rok obhajoby:	2011
Klíčová slova v českém jazyce:	adaptace, úrovně adaptace, adaptační plán, orientace zaměstnanců, příručka pro nové zaměstnance, řízení lidských zdrojů
Klíčová slova v anglickém jazyce:	adaptation, levels of adaptation, adaptation plan, employee orientation, manual for new employee, human resource management

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav procesu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti AŽD Praha jako jedné z důležitých personálních činností. První, teoretická, část se zaměřuje na význam řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce, dále pak na shromažďování a rozpracování odborných poznatků o dílčích etapách adaptačního procesu, jaké má cíle, kterých objektů a subjektů se týká. Cílem druhé, praktické, části je představení vybrané společnosti, popis

jednotlivých postupů ve firmě a na základě zjištěných skutečností vyvození závěrů a návrhů na zdokonalení adaptačního procesu ve společnosti.

The aim of this work is to analyze the current state of the adaptation process of new employees in AŽD Praha company as one of the important personal activities. The first, the theoretical part is to focus the attention on the significance of the human resource management as the newer conception of the personal work, further on to the gathering and elaboration of the special knowledge of partial stages the adaptation process, what aims it has and what objects and subjects are concerned. The aim of the second - practical part is the introduction of the elite, description of the individual routes in the firm and on the basis of facts to come to the conclusion and proposals for the improvement of the adaption process in the company.

SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ

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

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-0.

BOHUMIL, G. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 700 s. ISBN 80-85605-28-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2004. 158 s. ISBN 80-7179-468-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

NOVÝ I., SURYNEK A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

STÝBLO, J. *Personální práce v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 148 s. ISBN 80-7261-097

URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Azd.cz [online]. 2008 [cit. 2011-02-07]. Z historie. Dostupné z WWW: <<http://www.azd.cz/o-firme/z-historie/>>.

Kr.zlinsky.cz [online]. 09.2009 [cit. 2010-11-11]. Adaptační proces. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-zlinsky.cz/ViewFile.aspx?docid=126755>>.

Rodina-finance.cz [online]. 06.05.2010 [cit. 2010-11-11]. Adaptace jedince v nové firmě. Dostupné z WWW: <<http://www.rodina-finance.cz/zamestnani.211/adaptace-jedince-v-nove-firme.20397.html>>.

Interní dokumenty firmy:

- Kolektivní smlouva,
- organizační směrnice Pracovní a sociální adaptace zaměstnanců,
- Pracovní řád.

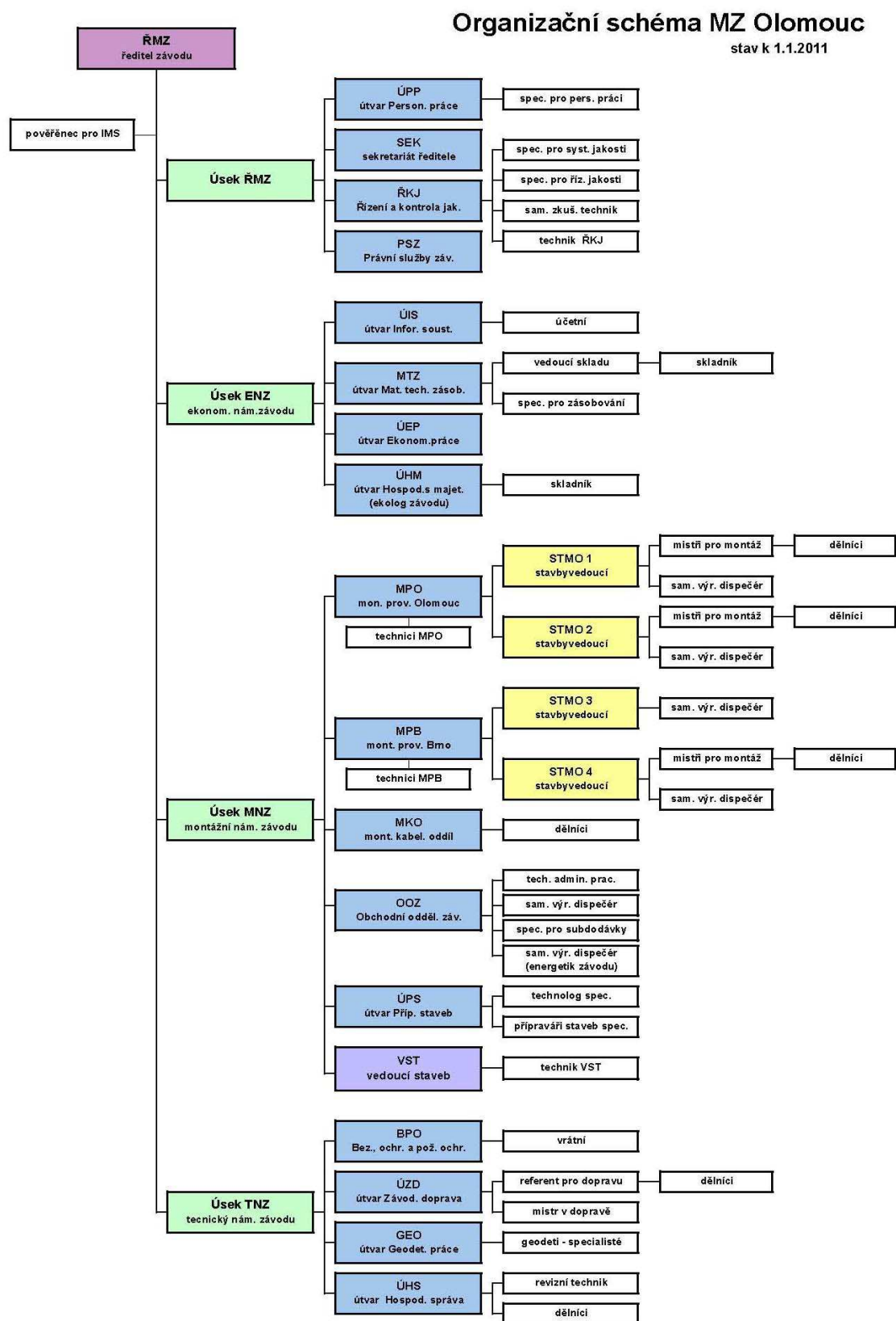
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Trojúhelník mentoringu	21
Obr. 2 – Postup přímého nadřízení při řízení adaptace nového pracovníka	25

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Organizační schéma Montážního závodu Olomouc	54
Příloha 2 – Záznamový list pracovní a sociální adaptace zaměstnance z praxe	55
Příloha 3 – Definice vybraných hodnocených parametrů	56
Příloha 4 – Plán nástupní praxe absolventa školy	57
Příloha 5 – Příručka pro nové zaměstnance	58

PŘÍLOHA 1 – ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MONTÁŽNÍHO ZÁVODU OLOMOUC



PŘÍLOHA 2 – ZÁZNAMOVÝ LIST PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE ZAMĚŠTNANCE Z PRAXE

AŽD Praha s.r.o.	RSP-SM-62/08 příloha 1
------------------	---------------------------

(organizační jednotka)
ZÁZNAMOVÝ LIST PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ ADAPTACE ZAMĚŠTNANCE Z PRAXE
Část A (vyplní personální útvar)

Zaměstnanec (titul, jméno, příjmení):	Osobní číslo :
Pracovní zařazení (funkce, profese):	Číslo funkce :
Nejvyšší dosažené vzdělání:	Délka odborné praxe:
Úsek:	Den nástupu :
Útvar (pracoviště):	
Vedoucí zaměstnanec (VOU):	
Konzultant:	
Zkušenosti a dovednosti z praxe:	

Část B (vyplní vedoucí odborného útvaru)

Výsledky závěrečného hodnocení za období od :	do :			
Zájem o vykonávanou činnost	++	+	-	--
Osobní přístup k přijímání úkolů	++	+	-	--
Plnění pracovních úkolů v uložných termínech	++	+	-	--
Kvalita odváděné práce	++	+	-	--
Odpovědnost	++	+	-	--
Spolehlivost	++	+	-	--
Samostatnost	++	+	-	--
Iniciativa	++	+	-	--
Organizace vlastní práce	++	+	-	--
Organizační schopnosti a předpoklady k vedení týmu (pokud lze hodnotit)	++	+	-	--
Loajalita k AŽD	++	+	-	--
Práce v týmu	++	+	-	--
Schopnost tvůrčí práce (pokud lze hodnotit)	++	+	-	--
Komunikativnost	++	+	-	--
Vztahy ke spoluzaměstnancům	++	+	-	--
Celkové hodnocení pracovní adaptace:	++	+	-	--
Celkové hodnocení sociální adaptace:	++	+	-	--
VOU souhlasí s pokračováním pracovního poměru	ANO*) - NE *)			
VOU navrhuje další odborný rozvoj	ANO*) - NE *)			
VOU doporučuje přeznamenání do funkce/profese:				
Vyjádření zaměstnance k procesu pracovní a sociální adaptace:				
Zaměstnanec souhlasí s pokračováním pracovního poměru	ANO*) - NE *)			
Stanovení dalšího odborného rozvoje (požadavek na profesní nebo kvalifikační růst) :				

Zakroužkujte prosím vámi vybrané hodnocení
++ = plně vyhovující + = spíše vyhovující - = spíše nevyhovující -- = nevyhovující
*) nehodící se škrtněte

V dne

podpis zaměstnance

podpis konzultanta

podpis vedoucího zaměstnance

Rsp-fm-62/08-1

Evid. číslo výtisku: V TIŠTĚNÉ FORMĚ POUZE PRO INFORMACI	Revize:	Platnost od: 01.10.2009	Strana/stran: 1/1
--	---------	-----------------------------------	-----------------------------

PŘÍLOHA 3 – DEFINICE VYBRANÝCH HODNOCENÝCH PARAMETRŮ

AŽD Praha s.r.o.	RSP-SM-62/08 příloha 4
------------------	---------------------------

Definice vybraných hodnocených parametrů uvedených v příloze 1 a 3

ZÁJEM O VYKONÁVANOU ČINNOST - celkový osobní vztah k vykonávané práci, do jaké míry je práce (zvolený obor) náplní života, koníčkem, něčím, co hodnoceného skutečně zajímá, v čem se chce zdokonalovat a získávat nové znalosti a dovednosti

OSOBNÍ PŘÍSTUP K PŘIJÍMÁNÍ ÚKOLŮ - ochota plnit zadané úkoly bez ohledu na obtížnost, časovou náročnost, rozsah, „nepříjemnost“ a třeba i v době volna, celková píle v přístupu k práci

KVALITA ODVÁDĚNÉ PRÁCE - celkové množství chyb při práci, rozsah a hloubka zpracování jednotlivých pracovních úkolů, míra splnění požadovaných výsledků při řešení zadaných úkolů, dodržování technologických postupů

ODPOVĚDNOST - pečlivý přístup k svěřeným úkolům tak, aby byly vypracovány podle zadaných instrukcí a požadavků a nejen plnění, ale i ztotožnění se s úkolem, důraz na přesné plnění pracovních povinností, dodržování zásad a pravidel

SPOLEHLIVOST - přesné plnění pracovních úkolů v zadaném rozsahu, kvalitě a termínech

SAMOSTATNOST - schopnost pracovat a plnit úkoly bez přímého vedení a podpory a to i při změně podmínek a v neočekávaných situacích

INICIATIVA - schopnost řešit pracovní úkoly i nad rámec zadaných instrukcí a požadavků, aktivní hledání nových možností, postupů

ORGANIZACE VLASTNÍ PRÁCE - schopnost účelně si rozvrhnout a naplánovat jednotlivé pracovní činnosti v čase, místě i prostoru

ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI A PŘEDPOKLADY K VEDENÍ TÝMU - schopnost organizovat druhé lidi při společné práci, sjednotit je a vést je k jednomu cíli, vybudovat si neformální autoritu, motivovat druhé

LOAJALITA K AŽD - ztotožnění se zájmy a cíly společnosti, osobní vztah k firmě jako nejen k zaměstnavateli, ale jako ke svému „klubu“, hájení zájmů a dobrého jména společnosti v každé situaci, řešení nedostatků které mohou poškodit zájmy AŽD

PRÁCE V TÝMU - schopnost spolupracovat ve skupině a být efektivním členem týmu, přijímat názory druhých a přijatelně umět prosadit svoje, osobní motivovanost podílet se na řešení společného úkolu

SCHOPNOST TVŮRČÍ PRÁCE - schopnost vytvářet nové myšlenky, řešit problémy novými způsoby, nacházet nové cesty a řešení i v neobvyklých situacích pomocí netradičních postupů

KOMUNIKATIVNOST - vystupování a úroveň vyjadřování, schopnost dialogu, umění naslouchat a zadávat úkoly a vysílat podněty, přijímat náměty a připomínky, kritiku

VZTAHY KE SPOLUPRACOVNÍKŮM - tolerance, zájem o druhé spolupracovníky, úcta, respekt ke druhým, úroveň mezilidských vztahů, jak na pracovišti, tak v OJ (RSP)

Evid. číslo výtisku: V TISŤENÉ FORMĚ POUZE PRO INFORMACI	Revize:	Platnost od: 01.10.2009	Strana/stran: 1/1
--	---------	----------------------------	----------------------

PŘÍLOHA 4 – PLÁN NÁSTUPNÍ PRAXE ABSOLVENTA ŠKOLY

AŽD Praha s.r.o.	RSP-SM-62/08 příloha 2
------------------	---------------------------

.....
organizační jednotka

PLÁN NÁSTUPNÍ PRAXE ABSOLVENTA ŠKOLY

Titul, jméno, příjmení :		
Osobní číslo:	Funkce:	Číslo funkce:
Absolvent (-ka) školy :		Rok ukončení :
Cílové pracoviště :		Vedoucí zaměstnanec (VOU):
Délka nástupní praxe :	Začátek nástupní praxe :	Ukončení nástupní praxe :
Konzultant :		

Nástupní praxe absolventa proběhne postupně na těchto pracovištích / útvarech:
Základní část

Úsek (útv., pracoviště)	Vedoucí útvaru (pracoviště)	Činnosti vykonávané absolventem (náplň nástupní praxe)	Činnost orientačně plánována od - do	Potvrzení o absolvování praxe (podpis vedoucího útvaru)

Specifická část

Úsek (útv., pracoviště)	Vedoucí útvaru (pracoviště)	Činnosti vykonávané absolventem (náplň nástupní praxe)	Činnost orientačně plánována od - do	Potvrzení o absolvování praxe (podpis vedoucího útvaru)

V dne

.....
Podpis absolventa

.....
Razítko OJ a podpis vedoucího zaměstnance

Rsp-fm-62/08-2

Evid. číslo výtisku: V TIŠTĚNÉ FORMĚ POUZE PRO INFORMACI	Revize:	Platnost od: 01.10.2009	Strana/stran: 1/1
--	---------	-----------------------------------	-----------------------------

PŘÍLOHA 5 – PŘÍRUČKA PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE



První kroky v AŽD

Právě jste podepsali platnou pracovní smlouvu a mzdový výměr, kterou Vám předal pracovník personálního útvaru. V budoucnu se na něj můžete obracet ve všech záležitostech souvisejících se zaměstnaneckou a mzdovou agendou, rád Vám pomůže a podá vysvětlení. Jestliže nastane v průběhu pracovního poměru jakákoliv změna Vašich osobních údajů, nahlasejte je personálnímu oddělení.

Profil společnosti

Již více než 50 let působí společnost AŽD Praha v pozici předního českého dodavatele v oboru dopravní zabezpečovací techniky. Jako ryze česká firma se specializuje na komplexní dodávky řídicí, zabezpečovací, informační a telekomunikační techniky zejména pro kolejovou a silniční dopravu. Kromě stabilního postavení na domácím trhu se společnost také úspěšně prosazuje i v zahraničí. Bližší informace naleznete na webu AŽD na adrese <http://www.azd.cz/o-firme/>.



PŘÍLOHA 5 – pokračování

Pracovní doba

Pracovní týden má 37,5 hodin, denní pracovní doba s půlhodinovým přerušením začíná v 7:00 a končí v 15:00 hodin. Pokud charakter Vaší práce nebo osobní důvody vyžadují jinou úpravu pracovní doby, požádejte zaměstnavatele písemně o změnu prostřednictvím Vašeho vedoucího.



Výplata mzdy

Pravidla pro odměňování, tj. zařazování do mzdových tříd a stupňů, přiznání a výši všech druhů příplatků najdete v Kolektivní smlouvě. Mzda se vyplácí nejpozději 15. dne v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém Vám vznikl nárok na mzdu a na základě dohody je pak zasílána na Váš osobní účet u bankovního ústavu.



Stravování

V prostorách podniku se nachází závodní jídelna, ve které máte možnost se stravovat. Na jedno hlavní jídlo v průběhu pracovní směny Vám bude poskytnut příspěvek ve výši 12 Kč. Jestliže budete vysláni na pracovní cestu, bude Vám vypláceno stravné v závislosti na době trvání pracovní cesty podle stanovených sazeb.

PŘÍLOHA 5 - pokračování

Hlášení absence

Jestliže během pracovní doby musíte opustit pracoviště z důvodu návštěvy lékaře, jste povinni tuto absenci hlásit vždy svému přímému nadřízenému, u kterého podepíšete propouštěcí list. Ten si necháte potvrdit u ošetřujícího lékaře a druhý den ho dodáte pracovníkovi personálního útvaru. V případě nemoci jste povinni tuto skutečnost nahlásit přímému nadřízenému a nejpozději do 3 pracovních dnů doložit doklad o pracovní neschopnosti.



Dovolená

Celková výměra dovolené činí pět týdnů. Jestliže jste uzavřeli pracovní poměr v průběhu kalendářního roku, bude Vám poskytnuta poměrná část z této celkové výměry. Čerpání dovolené určuje zaměstnavatel v rozsahu alespoň 4 týdnů v kalendářním roce.



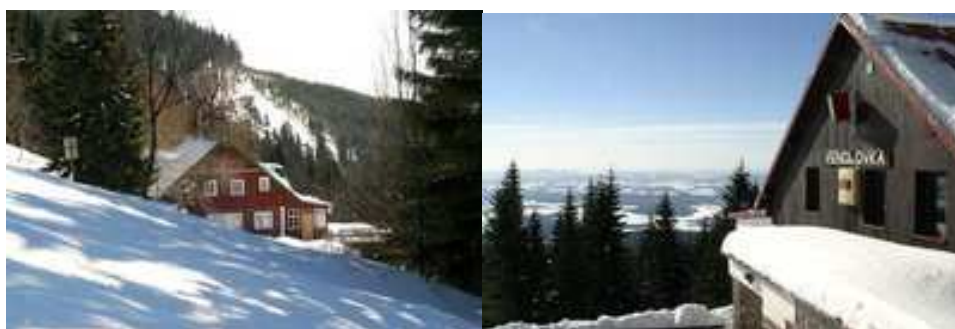
Zaměstnanecké výhody

Jako našim zaměstnancům Vám bude umožněno zapůjčení drobné mechanizace na provedení prací pro vlastní potřebu nebo také zapůjčení automobilu na jednorázové provedení osobní nebo nákladní přepravy pro soukromé účely za dohodnutou cenu.

PŘÍLOHA 5 - pokračování

A co ve volném čase?

AŽD Praha Vám i Vaším rodinným příslušníkům umožňuje pobyt v rekreačním zařízení, které je umístěno v chráněné krajinné oblasti Krkonošského národního parku. Toto klidné prostředí je určeno pro všechny, kteří chtějí prožít příjemně strávený čas v přírodě, zcela stranou od civilizace. V případě zájmu kontaktujte pracovníka personálního oddělení, který Vám poskytne bližší informace.



Kontakty:

Personální oddělení

Matlasová Vladimíra, vedoucí personálního útvaru

Tel: 585 113 684

Sekretariát ředitele závodu

Tel: 585 113 660

