

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Bc. Renata Domáčková

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Renata Domáčková

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Název anglicky

Staff Adaptation in the Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

adaplace, adaptační proces, řízení lidských zdrojů, stabilizace zaměstnanců, zaměstnanec

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- Vědecké články

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 17. 7. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4. 4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za její trpělivost, cenné rady, odborné vedení a vstřícnost při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Adamu Novotnému ze společnosti Auto SAS s.r.o. za poskytnuté informace, věnovaný čas a trpělivost při spolupráci na realizaci dotazníkového šetření. Taktéž bych chtěla poděkovat mé rodině za podporu během studia.

Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá adaptací zaměstnanců ve zvolené společnosti, jak z hlediska teoretického, tak i praktického. Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách společnosti Auto SAS s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. K získání výsledků je využito dotazníkové šetření, osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem a studium podnikových dokumentů.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část je vypracována na základě rozboru odborných poznatků týkajících se řízení lidských zdrojů a personálních činností souvisejících s procesem adaptace. Teorie se taktéž zabývá specifikováním celkového procesu adaptace, jeho fází, cílů, překážek a dalších aspektů, které se problematiky týkají. Praktická část popisuje proces adaptace ve vybrané společnosti na základě získaných informací po realizaci osobního rozhovoru s vedoucím pracovníkem a studiu interních dokumentů. Pomocí dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny zjištěné nedostatky adaptačního procesu ve společnosti Auto SAS s.r.o. a následně navržena vhodná opatření, která by mohla vést ke zlepšení a zefektivnění daného procesu.

Klíčová slova:

adaptace, proces adaptace, sociální adaptace, pracovní adaptace, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, orientace, stabilizace zaměstnanců

Staff Adaptation in the Selected Company

Abstract

The thesis deals with the adaptation of employees in the selected company, both from the theoretical and practical point of view. The main aim of the thesis is to evaluate the system of adaptation of employees in the conditions of the company Auto SAS s.r.o. and to propose appropriate measures in case of any shortcomings. A questionnaire survey, personal interview with executive and study of company documents are used to obtain results.

The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. The theoretical part is elaborated on the basis of an analysis of expert knowledge concerning the management of human resources and personnel activities related to the adaptation process. The theory also deals with specifying the overall adaptation process, its phases, objectives, obstacles and other aspects related to this issue. The practical part describes the process of adaptation in the selected company on the basis of obtained information after realization of personal interview with executive and studying internal documents. The questionnaire survey evaluates the identified shortcomings of the adaptation process in Auto SAS s.r.o. and then propose appropriate measures that could lead to improvement and streamlining of the process.

Keywords:

adaptation, adaptation process, social adaptation, work adaptation, human resources management, employee, orientation, stabilization of employees

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	11
Seznam zkratk.....	12
1 Úvod.....	13
2 Cíl a metodika.....	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska.....	17
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.2 Personální činnosti.....	18
3.3 Personální činnosti spojené s adaptací zaměstnanců.....	19
3.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	20
3.3.2 Přijímání zaměstnanců.....	22
3.4 Adaptace.....	23
3.4.1 Pracovní adaptace.....	24
3.4.2 Sociální adaptace.....	25
3.5 Adaptační proces.....	26
3.5.1 Průběh adaptačního procesu.....	28
3.5.2 Fáze adaptačního procesu.....	29
3.5.3 Cíle adaptačního procesu.....	30
3.5.4 Faktory ovlivňující proces adaptace.....	31
3.5.5 Objekty a subjekty adaptačního procesu.....	31
3.5.6 Nástroje adaptačního procesu.....	32
3.5.7 Programy adaptačního procesu.....	35
3.6 Překážky adaptačního procesu.....	38

3.7	Vyhodnocení a kontrola procesu adaptace	40
4	Vlastní práce	42
4.1	Základní údaje a charakteristika společnosti.....	42
4.2	Adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o.....	45
4.2.1	Činnosti předcházející procesu adaptace	45
4.2.2	Proces adaptace ve zvolené společnosti.....	47
4.2.3	Adaptace zaměstnanců u administrativních činností	48
4.2.4	Adaptace zaměstnanců u technických činností.....	49
4.2.5	Role mentora	49
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
4.3.1	Vyhodnocení identifikačních údajů	50
4.3.2	Vyhodnocení otázek vztahujících se k adaptaci ve společnosti.....	54
5	Shrnutí a návrhy na zlepšení	68
5.1	Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření.....	68
5.2	Návrhy na zlepšení adaptace včetně kalkulace nákladů.....	69
6	Závěr	75
7	Zdroje.....	77
8	Seznam příloh	80

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	21
Obrázek 2: Schéma adaptačního programu	35
Obrázek 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	50
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců podle věku.....	51
Obrázek 5: Délka pracovního období zaměstnanců	52
Obrázek 6: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	53
Obrázek 7: Struktura zaměstnanců podle pracovní pozice	54
Obrázek 8: První den adaptace	55
Obrázek 9: Přijaté informace první den adaptace	56
Obrázek 10: Kdo sděloval důležité informace.....	56
Obrázek 11: Manuál pro nové zaměstnance	57
Obrázek 12: Dojem z prvního pracovního dne	58
Obrázek 13: Seznámení se společností a jejím charakterem	58
Obrázek 14: Plán adaptace.....	59
Obrázek 15: Sdělení popisu pracovní funkce	60
Obrázek 16: Přidělení mentora	60
Obrázek 17: Kdo roli mentora zastával	61
Obrázek 18: Představení kolegům	62
Obrázek 19: Adaptace v novém pracovním kolektivu.....	63
Obrázek 20: Nároky kladené na nové zaměstnance	63
Obrázek 21: Délka trvání adaptace	64
Obrázek 22: Informování a průběhu adaptace	65
Obrázek 23: Spokojenost s průběhem adaptace	65
Obrázek 24: Doporučení zaměstnavatele	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědi k otázce č.22	66
Tabulka 2: Náklady na barevnou variantu informační brožury pro zaměstnance	71
Tabulka 3: Náklady na černobílou variantu informační brožury pro zaměstnance	71

Seznam zkratk

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – Požární ochrana

1 Úvod

Efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí fungování každé společnosti, která působí na trhu a chce v tomto prostředí zaujímat významnou pozici. K tomu, aby ve společnosti vše probíhalo tak jak má, je nepostradatelný a nejcennější lidský kapitál. Proč jsou lidé nejcennějším zdrojem každé společnosti je v podstatě velice jednoduché, lze konstatovat, že v dnešní moderní době již není velký problém sehnat technologické vybavení a zázemí pro začátek distribuce, avšak spolehlivý a kvalifikovaný personál těžko. To, jestli se bude společnosti dařit a bude naplňovat stanovené cíle záleží převážně na spokojených zaměstnancích.

S vývojem a rychlostí doby se také od zaměstnanců očekává při plnění pracovních povinností větší produktivita a výkonnost. Aby ale všechny tyto očekávání mohly být splněny, je nezbytné zaměstnance na nové pracovní podmínky a prostředí správně adaptovat. Z psychologického hlediska patří nástup do nového zaměstnání mezi velmi stresující období každého člověka, jelikož je vše nové a neznámé. Proto, aby mohl být nově příchozí zaměstnanec na své pozici spokojený a provádět svou práci v souladu s cíli společnosti, je velice důležitá počáteční adaptace. Novému zaměstnanci by měla být věnována dostatečná pozornost a péče, která mu pomůže při seznamování se s hodnotami a kulturou společnosti. Velice je také důležitá pozitivní sociální interakce mezi novým zaměstnancem a jeho ostatními kolegy. Zaměstnanec by se měl cítit v pracovním kolektivu potřebný a chtěný. U svých kolegů a nadřízených by měl pociťovat oporu.

Bohužel ne všechny společnosti kladou velký důraz na kvalitu procesu adaptace. Pravděpodobně si neuvědomují, jaký dopad tento počáteční proces na zaměstnance má a jak ho ovlivňuje v budoucím působení ve společnosti a ve kvalitě odváděných pracovních úkonů. Zaměstnanec, který se špatně adaptoval na nové pracovní podmínky a kolektiv, nebyly mu předány všechny podstatné informace či nebyl správně zaučen, v mnoha případech volí odchod z výkonu zaměstnání. Z toho důvodu by všechny společnosti měly dbát na efektivní organizaci procesu adaptace, sledovat průběh a zajímat se o spokojenost zaměstnanců, aby nedocházelo k jejich zbytečné fluktuaci.

2 Cíl a metodika

V následující kapitole je vymezen hlavní cíl této diplomové práce a shrnuta použitá metodika celkového zpracování a získávání informací k dosažení výsledku.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém adaptace zaměstnanců v podmínkách společnosti Auto SAS s.r.o. a v případě nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Další dílčí cíle práce:

- zpracovat teoretická východiska týkající se řešené problematiky podle nastudované odborné literatury,
- charakterizovat společnost Auto SAS s.r.o.,
- popsat adaptační proces ve zvolené společnosti,
- realizovat dotazníkové šetření u zaměstnanců a osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem,
- vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a rozhovor s vedoucím pracovníkem.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické.

Časový harmonogram zpracování diplomové práce:

- studium odborné literatury a zpracování teoretické části práce 05 – 08/2019;
- studium vnitropodnikových zdrojů a webových stránek společnosti 09 – 11/2019;
- uskutečnění osobního rozhovoru a jeho vyhodnocení 12/2019;
- sběr dat pomocí dotazníkového šetření 1/2020;
- vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a navržení vhodných opatření 02 – 03/2020.

První částí je literární rešerše, která je zpracována podle nastudované odborné literatury týkající se řízení lidských zdrojů a personálních činností navazující na adaptaci a adaptační proces. Tato problematika je více rozvinuta a postupně pojednává o cílech, fázích a nástrojích adaptačního procesu, také o problémech spojených s adaptací a dalších aspektech. Celá teoretická část je zpracována na základě komparace pohledů jednotlivých

autorů, kteří se zabývají řešenou problematikou. Všechna použitá literatura je odcitována dle normy ČSN ISO 690 a uvedena v seznamu použitých zdrojů na konci diplomové práce. Citování v celé práci je ve formě odkazu na jméno autora a rok vydání díla. V případě přímé citace je doplněna i konkrétní stránka, ze které byl text použit.

V praktické části je nejdříve představena společnost Auto SAS s.r.o. Charakterizovány jsou převážně hlavní údaje o společnosti a podnikatelská činnost, respektive předmět podnikání společnosti. Dále se praktická část zabývá rozborem procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. K získání informací je využita metoda osobního rozhovoru, analýza vnitropodnikových zdrojů a následně také dotazníkové šetření.

U osobního rozhovoru bylo připraveno celkově 10 otázek, které jsou uvedeny v příloze A. Na otázky odpovídal vedoucí zaměstnanec pan Adam Novotný z oddělení prodeje manipulační techniky. Tento rozhovor byl uskutečněn během prosince roku 2019 a trval okolo 45 minut. Hlavním záměrem osobního rozhovoru bylo analyzovat současný způsob řízení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti Auto SAS s.r.o. a nalézt i případné nedostatky.

Dále byla použita metoda dotazníkového šetření, která měla pomoci objevit skutečné nedostatky procesu adaptace z pohledů zaměstnanců a zjistit jejich spokojenost s tímto procesem. Ve společnosti celkově pracuje 65 zaměstnanců, z nichž se na vyplňování dotazníku podílelo 59. Celková návratnost činí tedy 90,77 %. Dotazník nebyl nijak speciálně diferencován, kde by byla zohledněna délka působení jednotlivých zaměstnanců ve společnosti či jiné okolnosti. K tomuto rozdělení nedošlo z toho důvodu, že se jedná o střední podnik, který nemá tolik oddělení a personálu. Dotazník je možné nalézt v příloze B.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na otázky spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců v době od prvního dne nástupu do práce až po ukončení adaptování. Dotazník i s průvodním textem s poděkováním byl rozdán v tištěné formě a zaměstnanci ho vyplňovali během odborného školení, které ve společnosti proběhlo začátkem ledna 2020. Dotazník byl zcela anonymní, obsahoval 23 otázek a byl rozdělen do dvou hlavních částí. Otázky měly formu převážně uzavřenou či polootevřenou. Pouze jedna otázka na konci dotazníku měla formu otevřenou. U uzavřených otázek byla odpověď jasně stanovená a nebylo zde možné zvolit individuální odpověď. Polootevřené otázky nabízely možnost respondentům doplnit i vlastní

odpověď. Otevřená otázka pak měla za úkol zjistit vlastní názor zaměstnanců. První část dotazníku byla postavena na identifikačních údajích, kde bylo dohromady 5 otázek. V druhé části se otázky týkaly průběhu adaptace ve společnosti a bylo jich celkově 18. Průměrný čas pro vyplnění dotazníku zabral 7 minut.

Hlavním smyslem provedeného dotazníkového šetření bylo získat další doplňující informace k celkovému průběhu procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. a zhodnotit spokojenost zaměstnanců s tímto procesem a jeho jednotlivých fází.

K vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření byl využit program Microsoft Excel. Pomocí programu byly sestaveny jednotlivé grafy, které zobrazovaly četnost odpovědí respondentů na otázky.

Na závěr diplomové práce byla pomocí této analýzy navrhována vhodná opatření a doporučení, která by mohla vést k odstranění zjištěných nedostatků. Zjištěné výsledky dotazníkového šetření a návrhy na vhodná zlepšení byly také předány do společnosti Auto SAS s.r.o.

3 Teoretická východiska

Následující kapitola pojednává o poznacích z odborné literatury týkající se personálního řízení a personálních činností, adaptace, adaptačního procesu a metod, které jsou ve společnostech využívány k zefektivnění adaptace nově příchozích zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Každá úspěšná společnost může fungovat pouze v případě, pokud se jí podaří propojit a správně využívat zdroje materiální, kam se řadí stroje a zařízení, materiály a energie, dále zdroje finanční, lidské a informační. Zdroje materiální a finanční jsou považovány za zdroje neživé, jelikož bez lidského kapitálu tu není nikdo, kdo by je uvedl do pohybu. K tomu, aby lidé mohli zdroje materiální a finanční využívat, potřebují ale informace neboli znalosti a dovednosti, které získali díky svým schopnostem. Lze tedy lidské zdroje zařadit mezi řídicí činnosti společnosti a označit je za rozhodující jádro pro chod celé společnosti (Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) jsou tedy lidské zdroje považovány za největší bohatství společnosti, protože jejich řízení rozhoduje o úspěchu společnosti. K činnostem personálního řízení patří jak činnosti administrativní, tak i činnosti koncepční a řídicí. O tom, jakou bude mít personální práce strukturu, politiku a strategii si společnost rozhoduje sama. Podle Dvořákové (2012) spočívá význam personální práce v několika fázích, a to ve vytvoření pracovních míst pro personalisty a ve vytvoření personálního oddělení a následné umístění tohoto oddělení v organizační struktuře společnosti na výkonné úrovni.

„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 jeho 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, jako personálního a sociálního rozvoje.“
(Koubek, 2015, str.13)

Také podle Váchala a Vochozky (2013) se řízení lidských zdrojů řadí mezi klíčové faktory úspěchu, jelikož díky tomu lze naplnit cíle společnosti. I praxe jasně dokazuje, že míru úspěchu mezi méně a více úspěšnými společnostmi určuje odlišné personální řízení, způsob motivování a využívání potenciálu zaměstnanců k vyšší výkonnosti. Zaměstnanci by měli

být schopni reagovat na změny ve společnosti a sdílet firemní vizi, aby tvořili významnou konkurenční výhodu společnosti.

Je nezbytné zmínit, že personální řízení a všechny činnosti s tím spojené ovlivňuje okolní prostředí, proto by personalisti měli být schopni vždy zpětně reagovat na různé situace v dané společnosti. K faktorům, které mohou toto řízení narušit Kociánová (2012) řadí různé sociální a demografické vlivy, inovace v technologiích, aktuální situace na trhu s pracovním kapitálem, politické a legislativní opatření, globalizace trhu práce, hodnotové orientace lidí, ekologické, kulturní vlivy a celkové ekonomické podmínky. Tyto faktory společnost nemůže nijak ovlivnit. Naopak k faktorům, které společnost ovlivnit může patří např. charakter činnosti společnosti, úroveň a způsob kvalifikace a hodnocení zaměstnanců, firemní strategie a politika, velikost společnosti, organizační struktura, ekonomická situace podniku, odbory, technické a technologické vybavení společnosti a další.

Podle autorky je personální řízení dynamickou a komplikovanou oblastí řízení společnosti, kterou se každý podnik odlišuje od toho druhého. Za hlavní cíl personálního řízení lze považovat správné využití potenciálu zaměstnanců a také správné vynaložení investic. K dalším cílům je nezbytné zařadit motivaci zaměstnanců k rozvíjení jejich schopností, identifikaci a naplňování podnikových cílů ze strany zaměstnanců a celkovou spokojenost zaměstnanců s pracovní náplní jejich práce (Kociánová, 2012).

Armstrong (2015) uvádí, že mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou jisté rozdíly v přístupu, které však nehrají žádnou podstatnou roli. Autor považuje řízení lidských zdrojů jako velice strategicky promyšlený způsob řízení lidí neboli zaměstnanců společnosti, kteří pomáhají společnosti dosáhnout jejích cílů. Armstrong (2015) také zmiňuje podstatné znaky řízení lidských zdrojů, jako je zaměření na podnikové hodnoty, upřednostňování individuálních vztahů k zaměstnancům, angažovanost, strategické jednání, integrace a přesvědčení o vysoké hodnotě zaměstnanců.

3.2 Personální činnosti

V odborné literatuře se vyskytují různá pojetí a vymezení těchto činností, avšak sumárně lze personální činnosti považovat za úkoly řízení lidských zdrojů a výkonnou část personální práce (Koubek, 2015).

K hlavním úkolům v oblasti řízení lidských zdrojů se řadí:

- analyzování všech pracovních míst ve společnosti a potřeb s tím spojených, jako jsou kvalitní pracovní podmínky, povaha pracovních činností a náročnost celkových požadavků na práci, dále také pořizování popisu pracovních míst a jejich specifikace;
- personální plánování a realizování potřeby pracovníků ve společnosti, prozkoumávání trhu práce a plánování dalšího rozvoje zaměstnanců;
- získávání, vybírání a následné přijímání zaměstnanců, s tím spojená adekvátní a dostačující adaptace a rozmisťování, podle schopností a zkušeností na odpovídající pracovní pozice, způsob motivace a systém odměňování;
- realizování programů a plánů další profesní kvalifikace s návazností na systém hodnocení odvedené práce;
- spolupracování s odbory, zajišťování benefičních programů, řešení disciplinárních záležitostí, zajištění ochrany a bezpečnosti při práci, sociální podpory a poradenství, ukončování pracovního poměru, penzionování a propouštění;
- zabezpečení fungování personálního informačního systému a systému komunikace s ostatními zaměstnanci. K těmto činnostem dále patří např. aktualizování a tvoření dokumentů, které se týkají pracovníků, komunikace a poskytování informací příslušným orgánům a další (Kalnický, 2012).

Zvlášť důležitá podle Koubka (2015) je provázanost, propojenost a podpora cílů a zásad prosazovaných během plnění jednotlivých výše uvedených personálních úkolů a funkcí.

Potřeba je také zmínit, že v menších a středních společnostech na rozdíl od velkých společností je výčet personálních činností menší, protože některé z nich jsou prováděny pouze v případě potřeby. U velkých společností se pak tyto činnosti provádějí denně a na každou specializaci je jiný personalista, či personalista z externích zdrojů (Koubek, 2015).

3.3 Personální činnosti spojené s adaptací zaměstnanců

Samotné adaptaci nových zaměstnanců předchází několik personálních činností, mezi tyto činnosti patří hlavně získávání a výběr zaměstnanců a také jejich následné přijímání. Po adaptačním procesu, ale i během pak přichází na řadu např. správné motivování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

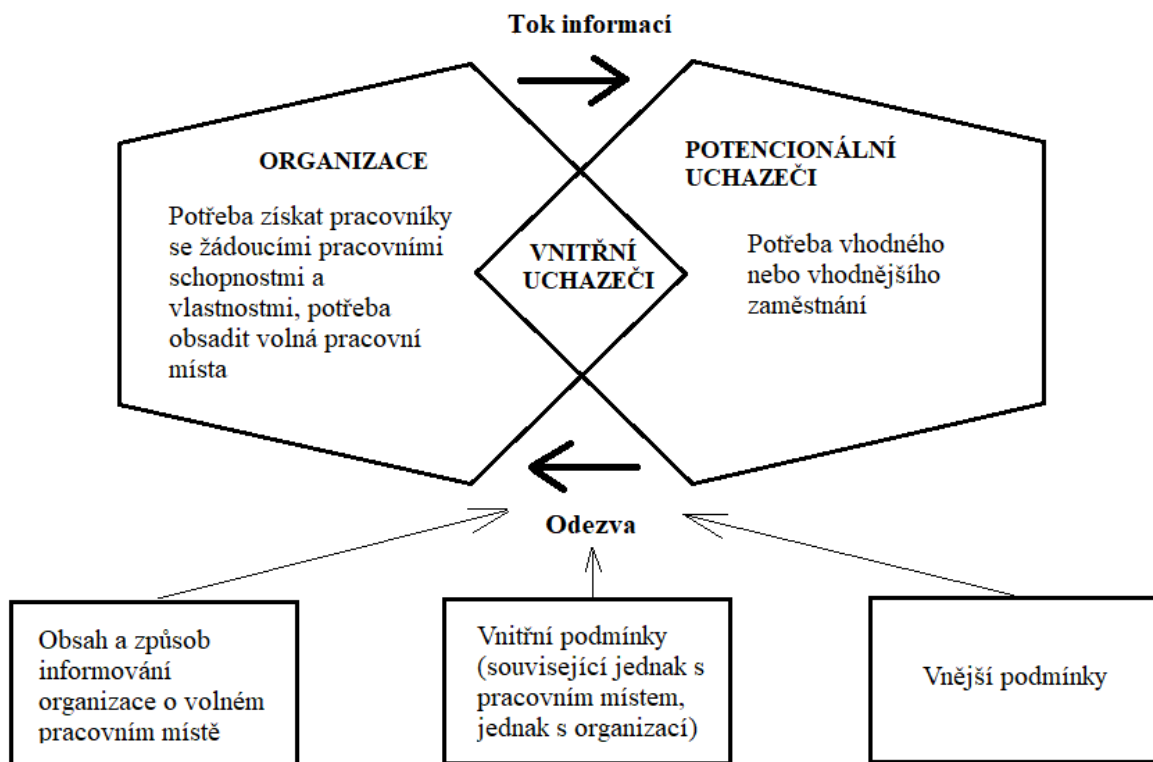
3.3.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání pracovníků je podle Stýbla (2003) souvislý proces, kdy je v zájmu společnosti najít nejvhodnější zájemce o zaměstnání. K hlavním úkolům personálního řízení se v této oblasti řadí vytvoření konceptu získávání a následného výběru kvalitních nových zaměstnanců, kteří splňují požadované podmínky společnosti. Společnost chce tímto způsobem zamezit míru fluktuace nových zaměstnanců v období jejich nástupu a stanovit postupy a metody používané k získávání a výběru zaměstnanců.

Celý tento proces se musí podřídít firemní strategii, plánům, produkčnímu stavu, investicím, technickému a technologickému vybavení, prostorům a celkovému odbytu společnosti. Z toho důvodu je vytvoření takového konceptu velice náročnou a také s dlouhým předstihem připravovanou záležitostí (Kalnický, 2012).

Filosofii získávání zaměstnanců Dvořáková a kol. (2012) vidí v přilákání co nejvíce zájemců o novou práci při přesně stanovených nákladech, aby společnost mohla provést kvalitní a odpovídající výběr těchto uchazečů. Taktéž Armstrong (2015) považuje za cíl při získávání a výběru zaměstnanců najít vyhovující pracovníky pro danou společnost za vynaložení minimálních nákladů.

Lze konstatovat, že v procesu získávání zaměstnanců vystupují dvě strany: společnost, které potřebuje nové pracovníky a potencionální zájemci o danou práci. K těmto uchazečům se mohou řadit i současní zaměstnanci společnosti, kteří by chtěli změnit svou pracovní pozici v rámci společnosti. Podle Armstronga (2015) by společnost měla sama nejdříve uvažovat o výběru požadovaných pracovníků z řad již pracujících zaměstnanců a pak až, pokud se nenajdou vhodní uchazeči hledat mezi externími potencionálními zájemci. Celý proces by také měl podávat srozumitelný tok informací oběma stranám, aby na nabídku volných pracovních míst zareagovali vhodní zájemci (Koubek, 2015). Jak by takový model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců měl vypadat znázorňuje obrázek níže (Obrázek 1).



Obrázek 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků

Zdroj: Koubek (2015, str.127)

Taktéž Cole (2004) konstatuje, že při vybírání pracovníků jde o oboustranný proces, ve kterém si společnost vybírá nového zaměstnance, od kterého očekává určitý výkon, ale i nový zaměstnanec si vybírá společnost, od které očekává odpovídající pracovní podmínky a další náležitosti.

Důležité je také podotknout, že nabídku zaměstnání ovlivňuje řada vnějších i vnitřních podmínek. U vnitřních podmínek jde o souvislost s nabízenou pracovní pozicí, kam se řadí:

- celková povaha práce;
- míra zodpovědnosti a pravomocí na dané funkci ve společnosti;
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci a schopnosti;
- místo a prostředí výkonu práce;
- délka pracovní doby, pracovní podmínky, výhody a odměňování (Koubek, 2015).

Dále pak podmínky, které souvisejí s danou společností, těmi mohou být například:

- úspěšnost, společenská odpovědnost a celková pověst společnosti;
- lokalita, kde se společnost nachází;
- způsob pečování o své zaměstnance, pracovní prostředí a celkové sociální klima;
- přístup k penzionování;
- vize a cíle společnosti;
- mezilidské vztahy na pracovišti (Stýblo, 2003).

K vnějším okolnostem, které mohou mít jistý vliv na nabízené volné pracovní pozice je možné obecně zařadit podmínky demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní. Tyto podmínky společnost na rozdíl od vnitřních nemá šanci nijak ovlivnit a musí na ně při rozhodování brát ohled (Koubek, 2015).

Autoři Doverspike, Flores a VanderLeest (2019) tvrdí, že je také potřeba věnovat vysokou pozornost postojům uchazečů k procesu přijímání o zaměstnání a následnému výběru vhodného kandidáta. Autoři navrhují model „*kandidátských zkušeností*“, který by měl pět fází celkové zkušební praxe a to „*pre-recruitment*“, nábor, výběr, pracovní nabídku a nabídku po zaměstnání. Také vidí perspektivu v přizpůsobení osobního prostředí zaměstnanců, aby stávající zdroje pracovníků odpovídaly požadavkům na pracovní místa a nabízely možnost pro prospívající stárnutí v práci.

3.3.2 Přijímání zaměstnanců

Kalnický (2012) chápe přijímání zaměstnanců jako formální i neformální postupy, které souvisí se všemi počátečními úkoly prvotní fáze nově příchozího zaměstnance do společnosti. K nejdůležitějším patří vypracování pracovní smlouvy, kdy se musí zaměstnanec seznámit s tímto návrhem a následně s ním souhlasit a smlouvu podepsat či navrhnout případné změny. Dále k povinnostem, které mají vazbu na přijímání patří seznámení zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které bude muset dodržovat na zvolené pracovní pozici, seznámení se všemi předpisy, jak všeobecnými, tak i firemními, v některých případech absolvování vstupní lékařské prohlídky, uvedení zaměstnance na jeho pracovní místo a seznámení s ostatními kolegy.

Koubek (2015) definuje přijímání zaměstnanců jako mnoho procedur, které nastupují po výběru správného uchazeče na pracovní pozici. Autor považuje za nejdůležitější záležitost při přijímání nových zaměstnanců již zmiňované vyhotovení a následné podepsání

pracovní smlouvy, či jiného dokumentu, kde bude písemně potvrzeno, že zaměstnanec bude pro společnost odvádět danou práci. Na vypracování obsahu pracovní smlouvy se musí podílet obě strany, jak společnost, tak zaměstnanec, protože by zde měl být prostor pro zaměstnance na vyjednávání jemu vyhovujících podmínek. Z toho důvodu pracovní smlouva nikdy nemůže být jednostrannou záležitostí.

Pokud však společnost nevybere správné zájemce o danou pozici, může to mít za následky řadu problémů. Nevhodní uchazeči mohou způsobovat nepříjemné situace jak svým kolegům a manažerům tak i celé společnosti. Proto je jeden z nejdůležitějších kroků společnosti také rozhodnout o přijetí vhodného uchazeče, jelikož přijímání nového zaměstnance je poslední činností, která předchází celému adaptačnímu procesu. K nejčastějším chybám, kterých se v praxi společnost při přijímání nových zaměstnanců dopouští je např. stanovení nepřesných požadavků, špatně strukturovaný vstupní pohovor a další kritéria hodnotící vhodnost uchazeče, vysoký důraz na výsledky vstupních testů, nepozornost při zjišťování referencí a dalších údajů (Urban,2013).

3.4 Adaptace

Pro dosažení co největšího spojení lidských zdrojů a požadovaných složek organizační kultury ve společnosti je nutné propojit aktivity v rámci jednotlivých funkcí řízení lidských zdrojů s požadovanými hodnotami, postoji a pracovním chováním. Toto propojení je klíčové pro pozitivní reakci zaměstnanců na vhodnou organizační kulturu, její zakotvení v jejich chování a následné sdílení a šíření organizačních hodnot (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017). Pro Dvořákovou a kol. (2012) adaptace představuje uspořádanou orientaci a začlenění nového zaměstnance do sociálního, pracovního a kulturního celku organizace.

Podle Vajnera (2007) má každý člověk jinou schopnost se aktivně přizpůsobit, z toho důvodu, že osobní předpoklady pro vypořádání s danými změnami, které souvisí s adaptací, jsou rozdílné. Adaptaci také ovlivňují různé sociální potřeby a sociální podmínky. Obecně lze říci, že adaptace na konkrétní pracovní pozici není závislá jenom na osobních charakteristikách jedince, ale i na zkušenostech, úrovni profesionality a firemních podmínkách.

„Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci (Koubek, 2015, str. 192).“

Koubek (2015) tvrdí, že se orientace zaměstnanců uskutečňuje formálním a neformálním způsobem. Z hlediska formálnosti se jedná o plánovaný proces, který zabezpečuje personální útvar a přímý nadřízený. Neformálně je adaptace spontánní proces, který uskutečňují ostatní zaměstnanci a jejich vzájemné interakce mezi sebou.

Sociální aspekty práce, vztahy se spolupracovníky a pocity v pracovním prostředí jsou důležité pro všechny zaměstnance. Správné pracovní naladění vede k dosažení oddanosti a stability již od prvního okamžiku nástupu do práce, v opačném případě to naopak může vést i k demotivaci a nespokojenosti vyplývající z nedostatku informací a zvládnání pracovních úkolů. Je důležité, aby proces adaptace byl prováděn ve všech nezbytných úrovních (Stacho, Stachová, Hudáková a Stasiak-Betlejewska, 2017).

Váchal a Vochozka (2013) považují adaptaci za proces vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách, pracovní a sociální adaptaci.

3.4.1 Pracovní adaptace

Nejlehčí a nejzákladnější úroveň adaptace je podle Žufana (2012) pracovní adaptace, jelikož se jedná o postupné přizpůsobování již získaných znalostí, ale také dovedností podmínkám daného pracovního místa. Nový a Surynek (2006) považují začátek adaptace jako vstup zaměstnance do nové práce, kdy je tato adaptace spojená se sociálními podmínkami práce a není možné sociální adaptaci od pracovní oddělit. K tomu, aby došlo k určité míře harmonie a dosažení výkonnosti pracovníka s jeho pracovní náplní je potřeba nějaký čas. Během tohoto období však může dojít k určitým problémům a to např. z důvodů špatné odborné přípravy, špatných pracovních podmínek, velké náročnosti práce jak po stránce fyzické i psychické, tak i příliš velké odpovědnosti (Štikar a kol., 2003). Odpovědnost za pracovní adaptaci má vždy pracovníkův přímý nadřízený, většinou s pomocí dalších spolupracovníků (Žufan, 2012).

Měrtlová (2014) vidí smysl pracovní adaptace, po úspěšném přijímacím řízení, v příležitosti získávání nových znalostí o fungování společnosti, zpracování nových informací při zaškolování ale i v seznámení s firemními prostory. Z toho důvody, aby došlo k rychlejší

a účinnější adaptaci je důležité celý proces adaptace efektivně plánovat a organizovat. Štikar a kol. (2003) tvrdí, že k zjištění, zda je pracovní adaptace úspěšná, lze použít měření pracovní aktivity, samostatnosti a ochoty k plnění úkolů, také kvality a kvantity odvedené práce. K úspěšnosti procesu pracovní adaptace také pomáhají různé metody odborné přípravy jako je školení, zácvik či různá studia k přípravě na pracovní pozici (Veselá a Kanioková, 2011). Nezbytné je také zmínit, že pracovní adaptace je ovlivněna faktory objektivními a subjektivními. Štikar a kol. (2003) k objektivním faktorům řadí vnější pracovní podmínky a pracovní prostředí, náplň pracovního místa a její charakter, pracovní kolektiv a vedení, pracovní dobu, odměňování a hodnocení. K faktorům subjektivním pak motivaci, pracovní roli, osobní předpoklady, hodnoty a postoje pracovníka, výkon pracovníka a jeho odborná příprava.

Pracovní adaptace je spojena hlavně se situací při vstupu nového zaměstnance na nové pracovní místo. Tato adaptace může také nastat v případě, když se pracovník vrací zpět do práce po delším volna. Tímto volnem může být myšlena mateřská, nemoc či úraz nebo pracovní pobyt v zahraničí. Taktéž pokud dojde ke změně pracovní pozice a role, nebo ke změně vedení společnosti, tak dochází u pracovníka k určité pracovní adaptaci (Pauknerová, 2012). To zajisté souvisí s tím, že pracovní adaptace, společně s adaptací sociální, se uskutečňuje kontinuálně neboli od začátku až do konce zaměstnání pracovníka (Veselá a Kanioková, 2011).

Jak již bylo zmíněno pracovní a sociální adaptace se prolínají, díky tomu může dojít k úspěšné adaptaci nového pracovníka na pracovním místě. K tomu, aby však došlo k hladkému průběhu, jak pracovní, tak sociální adaptace, Duchoň a Šafránková (2008) považují za nejdůležitější podstatu souhry nároků a předpokladů pracovníka a jeho produktivitu a aktivitu v řešení problémů, souvisejících s výkonem na dané pracovní pozici. Vliv na úspěšnou adaptabilitu nového zaměstnance má také přijetí pracovníka ostatními členy jeho pracovní skupiny a celkový postoj a podpora společnosti k usnadnění celého adaptačního procesu. V případě nesouladu může dojít ke špatné či pouze částečné adaptaci a k následnému odchodu pracovníka ze zaměstnání, z toho důvodu by cílem každé společnosti mělo být zvyšování produktivity práce a spokojenosti svých zaměstnanců.

3.4.2 Sociální adaptace

Dle autorů Váchala a Vochozky (2013) se sociální adaptací rozumí postupné začleňování pracovníka do sociálních vztahů v pracovním kolektivu, do celého sociálního systému

a okolí společnosti. Taktéž Duchoň a Šafránková (2008) konstatují tuto skutečnost a doplňují, že tento proces probíhá i například když pracovník změní svou pracovní pozici v rámci pracovní skupiny. Jak Duchoň a Šafránková (2008), tak Nový a Surynek (2006) ve svých dílech uvádějí, že sociální adaptace je spojena s procesem socializace. Výsledkem sociální adaptace by mělo být nejlépe vlídné přijetí a začlenění pracovníka do daného sociálního prostředí. Míru úspěšného procesu sociální adaptace velmi ovlivňuje spolupráce mezi všemi členy pracovního týmu, ale také samostatná výkonnost (Nový a Surynek, 2006).

Každý nový pracovník se v novém pracovním i v sociálním prostředí musí seznámit s mnoha fakty, kde srovnává vlastní hodnoty a cíle s cíli a hodnotami pracovní skupiny, na základě čeho, pak dochází k identifikaci nebo k rezistenci (Pauknerová, 2012). Za nejdůležitější podstatu sociální adaptace autorka Měrtlová (2014) považuje úspěšné přijetí, proto je nezbytné, aby každý nový zaměstnanec byl seznámen se všemi jeho kolegy a k tomu mu pomáhal jeho mentor, který ho bude mít na starost a vše mu ukáže. Výsledkem takto úspěšné adaptace je pak rychlejší a pohodlnější adaptace nového zaměstnance a jeho celková psychická stabilita k plnění pracovních úkolů.

Nový a Surynek (2006) sociální adaptivitu hodnotí podle kritérií objektivních a subjektivních. K objektivním kritériím řadí skutečnost, kde se zaměstnanec ve společnosti nachází a jakou má autoritu u svých spolupracovníků, ale také jak aktivně vystupuje v pracovním kolektivu při řešení problémů. V ohledu na subjektivní kritéria pak vyhodnocují celkovou spokojenost zaměstnance a jeho začlenění do pracovních vztahů, jak s kolegy, tak s nadřízenými a ztotožnění se všemi skutečnostmi vyplývající z fungování společnosti.

Pokud však dochází k rozdílnosti v upřednostňovaných hodnotách společnosti a v hodnotách zaměstnance, mohou nastat problémy. Na straně společnosti se může jednat o odmítavé a konfliktní chování k zaměstnanci a nestabilitu v řízení. Pokud však problémy vznikají u zaměstnance, lze hovořit o neochotě spolupracovat, o špatném sociálním začlenění a nepochopení ostatním členům pracovní skupiny, či o neschopnosti flexibilně reagovat na změny v sociálním prostředí společnosti (Štikar a kol., 2003).

3.5 Adaptační proces

Stýblo (2003) uvádí, že *„řízení procesu adaptace je věcí spolupráce vedoucích pracovníků a personálního útvaru (pokud v malé a střední firmě existuje).“* Podle autora mají největší

podíl na adaptaci přímý nadřízený nového pracovníka, kteří mu mají pomáhat, ale také jeho spolupracovníci. Přímý nadřízený má na starost kontrolu a řízení adaptace v útvaru a orientace na pracovníkovo pracovní místo, také se mu má snažit pomoci vyřešit všechny nesrovnalosti či problémy a vyhodnotit celkový průběh adaptace. Respektive zaujímá „*úlohu odborníka-garanta adaptačního procesu.*“

Také podle Dvořákové (2007) je potřeba, aby adaptace nově příchozích zaměstnanců vždy probíhala pod dohledem přímých nadřízených a personalistů. Role personalistů je podávat novému pracovníkovi informace o společnosti a o celém jejím chodu. U přímých nadřízených adaptovaného pracovníka je nutné, aby tito vedoucí byli pokaždé správně proškoleni a mohli tento dohled vykonávat.

Adaptační proces jako orientaci pracovníků považuje Koubek (2015) za proces, který má za úkol ulehčovat a urychlovat adaptaci nového zaměstnance. V podstatě jde o ztotožnění pracovníka s jeho sociálním a pracovním prostředím, kde se v prostředí pracovním seznamuje s pracovními podmínkami a úkoly. V prostředí sociálním se pak identifikuje s pracovním kolektivem, jeho hodnotami a cíli. Také Urban (2013) označuje adaptační proces jako orientaci pracovníka a považuje ho za jeden z nejdůležitějších procesů, kterým si každý nový pracovník musí projít. Podle autora je potřeba, aby se adaptace každého pracovníka plánovala individuálně a bral se ohled na jeho pracovní místo, věk, získané zkušenosti a možný budoucí rozvoj.

Délka adaptačního procesu je vždy rozdílná, jelikož důležitou roli zde hrají, jak již bylo zmíněno, získané zkušenosti, dovednosti, řízení a vedení společnosti, ale také celková osobnost pracovníka, i přesto tento proces probíhá většinou mezi prvním a šestým měsícem (Tureckiová,2004). Urban (2013) tvrdí, že pokud dojde ke špatnému zvážení a ocenění zvoleného adaptačního procesu je dost pravděpodobné, že společnost tímto ztratí svou konkurenční výhodu, a to svého zaměstnance. Z toho důvodu Šedivý a Mendlíková (2011) považují adaptační proces jako nástroj pro stabilizaci a udržování těch nejlepších pracovníků. Lze říci, že každý nový zaměstnanec musí projít svým životním cyklem ve společnosti, tento cyklus má za úkol udržovat pracovníkovu spokojenost ve všech fázích.

Hroník (2007) rozděluje adaptační proces do čtyř mezníků, a to do:

- seznámení zaměstnance s organizací a jejími hodnotami, celým chodem společnosti, jejím managementem a ostatními pracovníky,
- nabytí znalostí ohledně jednotlivých úseků, jejich činností a o souvislosti probíhajících procesů (respektive jde o pracovníkovo praktické seznámení s chodem společnosti),
- zařazení na pracovní místo a seznámení s jeho pracovními úkoly a souvisejícími povinnostmi a pracovní dobou,
- vzdělávání zaměstnance a jeho budoucí profesní růst (Hroník, 2007).

Autoři Nový a Surynek (2006) nahlízejí na adaptační proces ze dvou pohledů, z pohledu pracovníka a z pohledu společnosti. Z úhlu pohledu pracovníka by se tento proces měl orientovat na jeho rozvoj, přání a potřeby, s cílem získání pracovní spokojenosti. Pokud je však na proces adaptace nahlíženo z pohledu společnosti, je nutná souhra mezi požadavky a nároky společnosti a pracovníkovými předpoklady danou práci vykonávat.

3.5.1 Průběh adaptačního procesu

Koubek (2015) průběh adaptačního procesu dělí do několika po sobě navazujících postupů. Nejdříve je podle autora důležité zaměstnanci dát všechny potřebné dokumenty a sdělit mu podstatné informace. Tyto činnosti provádí hlavně personální oddělení. Pracovník by měl být také v prvním týdnu od nástupu do práce seznámen se všemi spolupracovníky a nadřízenými. V následujícím týdnu je cílem adaptace, aby nový zaměstnanec začal pomalu plnit své pracovní úkoly, také je zde prostor pro zpětnou vazbu mezi nadřízeným a novým zaměstnancem, aby nedocházelo k zbytečným chybám. Ve třetím a čtvrtém týdnu ve většině případů probíhají různá školení a kurzy. V průběhu od druhého až do pátého adaptačního měsíce by zaměstnanec měl být schopný bez problémů plnit pracovní úkoly. Poslední měsíc, respektive šestý měsíc již dochází k uzavření procesu adaptace. Se zaměstnancem je provedeno hodnocení ohledně adaptace a také postup jeho karierního růstu či jiného posunu ve společnosti. Průběh adaptačního procesu lze v podstatě označovat jako systematické podporování všech nových zaměstnanců společnosti, jak uvádí Barták (2007). Každý průběh adaptace je posloupně seřazen do po sobě logických kroků, kterými si nový zaměstnanec musí projít.

Vajner (2007) oproti Koubkovi (2015) průběh adaptace dělí podle času do pěti po sobě jdoucích období. Obsahem se však tyto časové úseky nijak moc neliší.

1. Období, které je před nástupem do práce.
2. Čas během prvního týdnu, kdy je podepsána pracovní smlouva, provedena různá bezpečnostní školení, jako např. BOZP a o ochraně osobních údajů. Nový zaměstnanec je také seznámen s ostatními kolegy a nadřízenými.
3. Časový úsek mezi druhým a čtvrtým týdnem, kdy probíhají školení a ostatní naučné kurzy.
4. Druhý až pátý měsíc od nástupu do zaměstnání, kdy pracovník již spolehlivě odvádí své pracovní povinnosti.
5. Šestý měsíc, kdy by měla adaptace končit a dochází k úplnému vyhodnocení celého adaptačního procesu a jeho cílů. Stanovují se také budoucí cíle rozvoje zaměstnance.

Je nezbytné také zmínit, že během každé fáze dochází i k jejímu zpětnému hodnocení, jak ze strany společnosti, tak ze strany nového zaměstnance (Vajner, 2007).

3.5.2 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces má podle Pauknerové (2012) a Nového a Suryňka (2006) čtyři základní fáze:

- *Fáze přípravná* – je období před nástupem do práce. Nový pracovník si ve své mysli vytváří určitou představu o nové práci a o podmínkách, které ho v ní čekají. Pro vysokou efektivitu dané fáze je důležité, aby se zaměstnanec na změnu podmínek připravil a jeho představy byly úměrné skutečnosti. Nezbytné je také, aby pracovník vynaložil dostatečné úsilí pro zvládnutí nových podmínek.
- *Fáze globální orientace* – jde o fázi, kdy se zaměstnanec seznamuje s pracovními podmínkami přímo na pracovišti. Na straně pracovníka dochází k aktivaci psychických činností, respektive procesů poznávání, navazování emocí a citů. Také však díky tomu dochází k jistému snížení pracovní výkonnosti.
- *Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým či změněným podmínkám* – v této fázi dochází ke změnám v postojích a sociálních vztazích s okolím. Pracovník zvládá všechny změny, na které si musel zvyknout. Plně využívá svůj vnitřní a pracovní potenciál.

- *Vpravení se do nových podmínek* – v poslední fázi již pracovník je považován za plně adaptovaného. Pokud během adaptace došlo k chybám a pracovník je nespokojený může dojít k rezignaci a následujícímu odchodu ze zaměstnání.

Kociánová (2010) adaptační proces člení pouze do tří fází:

- Přednástupní fáze - s touto fází je spojena tzv. anticipační socializace a rozhodnutí pro nástup na zvolené pracovní místo.
- Nástupní fáze - zde se jedná už o nástup do práce, nabytí prvních dojmů a očekávání jak ze strany zaměstnance, tak ze strany společnosti.
- Integrační fáze – fáze překonávání sociální a odborné integrace.

Autoři Duchoň a Šafránková (2008) vynechávají přípravnou fázi, oproti Pauknerové (2012), Novému a Surynkovi (2006), považují za adekvátní rozdělení procesu adaptace do tří po sobě navazujících etap. Tyto etapy dělí následovně:

1. V první etapě probíhá uvedení pracovníka na jeho pracovní místo, seznámení s chodem společnosti, pracovním kolektivem a vedoucími.
2. V následující etapě již přichází orientace na nové prostředí a postupné nabývání pracovních zkušeností a upevňování pracovních vztahů.
3. Ve třetí neboli poslední etapě se projevuje iniciativa a aktivní přístup k výkonu práce. Zaměstnanec se ve většině případů ztotožňuje s firemními cíli.

3.5.3 Cíle adaptačního procesu

Podle Nového a Surynka (2006) se za cíle adaptačního procesu z pohledu zaměstnance považuje hlavně zvládnutí všech pracovních nároků a požadavků, nabytí iniciativy, profesního růstu, ale také začlenění do sociálních vztahů na pracovišti. Naopak cíle z pohledu společnosti znamenají naplnit všechna očekávání, která s danou pracovní pozicí a zaměstnancem samotným souvisí a vedou k vyšší výkonnosti společnosti. Dvořáková (2012) sleduje cíle adaptace z trochu jiného úhlu pohledu a vidí účel tohoto procesu hlavně ve snížení ztrátovosti na produktivitu společnosti, ve snížení nákladů na průběžnou fluktuaci zaměstnanců a ve zvýšení pracovní spokojenosti všech zaměstnanců. Kociánová (2010) ještě dodává, že jedním z dílčích cílů by také mělo být mírnění stresu z nové práce, pracovního prostředí a snížení pracovní zátěže. Hlavním smyslem adaptace je tedy pomoc novému pracovníkovi, co nejlépe, nejrychleji a nejkvalitněji zvládnout všechny požadavky a začlenit se do mezilidských vztahů na pracovišti (Nový a Surynek, 2006).

Koubek (2015) má podobný pohled na cíle adaptačního procesu jako Nový a Surynek (2006). Hlavní podstatu adaptace spatřuje v začlenění zaměstnance do pracovní skupiny i celé společnosti, v tom, aby se naučil nové práci a požadovaným dovednostem a identifikoval se s cíli společnosti.

Lze konstatovat, že se autoři shodnou, že v popředí zájmu každé úspěšné společnosti by měla být spokojenost zaměstnance ve všech aspektech. Autorka Lawson (2006) nerozlišuje, jestli se jedná o řadového zaměstnance nebo vedoucího pracovníka či manažera. Společnost má povinnost novému zaměstnanci pomoci, proto je důležité provést uvedení na pracovní pozici a do pracovního kolektivu co nejdříve od nástupu do práce.

3.5.4 Faktory ovlivňující proces adaptace

Nový a Surynek (2006) dělí faktory, které ovlivňují proces adaptace na subjektivní a objektivní. Subjektivní se týkají zaměstnance, objektivní pak pracovního prostředí. K subjektivním faktorům patří pracovníkův výkon a odborná připravenost, osobní vlastnosti, hodnotová orientace a motivace nebo také jeho postoje.

Faktory objektivní určují různé vnější pracovní podmínky, kam lze zařadit např. osvětlení, hluk, klima na pracovišti nebo náročnost používané techniky. Dále je možné za objektivní faktory považovat styl řízení vedoucích pracovníků a různé předpisy a normy, které musí zaměstnanci dodržovat. také způsob organizace práce, vztahy v pracovním kolektivu a vzájemná spolupráce mezi všemi členy, technické zařízení, celková podniková kultura a další vlivy ovlivňující tuto oblast.

3.5.5 Objekty a subjekty adaptačního procesu

Procesu adaptace se v každé společnosti účastní jak subjekty, tak objekty adaptace. Za objekty jsou považováni ty, kteří se adaptují, tedy noví zaměstnanci, za subjekty pak další lidé, kteří nějakým způsobem v procesu adaptace vystupují.

Objekty

Vochozka a Mulač (2012) dělí objekty procesu adaptace následovně:

- noví pracovníci,
- pracovníci, kteří se po delší době vrací zpět na své pracovní místo, např. ženy po mateřské dovolené či návrat zaměstnanců po nějaké delší nemoci,
- pracovníci, kteří mění své pracovní místo v rámci společnosti,

- pracovníci, kteří musí podstoupit inovační změny ve společnosti.

Nejčastějším objektem adaptace podle obou autorů jsou vždy noví zaměstnanci, kteří nemají zatím znalosti o chodu společnosti.

Subjekty

Nový a Surynek (2006), Dvořáková (2012) i Koubek (2015) považují za nejvíce důležitý subjekt v procesu adaptace vedoucího pracovníka neboli nadřízeného, z toho důvodu, že je s novým zaměstnancem stále v kontaktu a neustále na něho dohlíží, radí mu a poskytuje zpětnou vazbu. Autorka Kociánová (2010) pak ve svém dílu uvádí i další vystupující subjekty a to:

- personalisty,
- patrony (mentory),
- spolupracovníky a ostatní.

Podle Dvořákové (2012) personalisté předávají největší množství informací, které jsou v zájmu všech subjektů i objektů a dohlíží na plán adaptace. Vajner (2007) taktéž tvrdí, že jednu z velice důležitých rolí nese personální oddělení, ale i přímý nadřízený a další zaměstnanci.

Z toho jasně vyplývá, že k úspěšné adaptaci je vždy potřeba několik navzájem propojených a spolupracujících subjektů.

3.5.6 Nástroje adaptačního procesu

Adaptační plán

Koubek (2015) ve své knize uvádí, že adaptační plán je velmi důležitou částí procesu adaptace. Každý člověk a tím pádem i zaměstnanec je jedinečný, proto musí být adaptační proces odlišný podle osobnosti zaměstnance. Proces adaptace se neliší pouze obsahem, ale také časovou náročností a místem výkonu práce. Jeden proces může trvat dny, jiný měsíce, vždy jde o individuální situaci.

Adaptační plán je určitou pomůckou, kterou by měl nový zaměstnanec dostat ihned po nastoupení do nové práce. Lze ho také označovat jako individuální, protože je vypracován přímo pro daného pracovníka. Tento plán podává informace ohledně různých dokumentů, kterými musí být zaměstnanec obeznámen, jakých školení se musí zúčastnit, s kterými

organizačními celky bude komunikovat a kdy přijde na řadu jeho první kontrola po adaptačním procesu. Důležité také je, aby všechny tyto informace byly podávány pracovníkovi postupně a úměrným způsobem, aby nebyl příliš přehlcen (Urban, 2013).

O tomto nástroji hovoří i Kociánová (2010), která tvrdí, že adaptační plán vychází z adaptačních programů a je ho možné sestavit i za použití formuláře. Formulář musí obsahovat informace ohledně jména zaměstnance, organizační jednotky, kde působí, nástupního dne a pracovního zařazení. Formulář podepisují odpovědné osoby, které vystupují v procesu adaptace, také jsou tam poznamenány termíny, vzdělávací programy, plán rotace a další. V závěru je vyhotoveno celkové hodnocení procesu adaptace nadřízeným. Autorka k uváděnému nástroji adaptační plán uvádí příklad průběžných aktivit:

- poskytování základních informací týkajících se společnosti a předávání dalších písemnosti souvisejících s výkonem práce;
- první rozhovor s vedoucím a poznání s ostatními kolegy a patronem;
- BOZP (školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci);
- jiná vstupní školení;
- nastudování písemných dokumentů a seznámení se základními informacemi;
- rozhovor s nadřízeným během prvního týdne;
- komunikace mezi personalisty a novým pracovníkem;
- rozhovor s nadřízeným během druhého týdne;
- komunikace mezi personalisty a novým pracovníkem během druhého týdne;
- rozhovor s nadřízeným během třetího týdne a další rozhovory během adaptačního procesu;
- další komunikace mezi personalisty a pracovníkem;
- písemné vyhotovení hodnocení o průběhu celé adaptace zaměstnancem;
- písemné vyhotovení hodnocení o průběhu celé adaptace nadřízeným;
- závěrečný rozhovor mezi nadřízeným a zaměstnancem (Kociánová, 2010).

Podle Váchala a Vochozky (2013) je důležité, aby během adaptačního plánu byl brán ohled na celkovou náročnost pracovní pozice, na věk pracovníka a na jeho dosavadní pracovní zkušenosti.

Zpětnovazební rozhovory

Podle Urbana (2013), Stýbla (2011) a Kociánové (2010) k dalším důležitým nástrojům procesu adaptace patří zpětnovazební rozhovory. Tyto rozhovory probíhají mezi pracovníkem a nadřízeným nebo personalistou. Pro obě strany je velice nezbytné, aby rozhovor byl kvalitní a bez zbytečných nedorozumění. Dle Urbana (2013) by rozhovory měly být vedeny jasně a srozumitelně a pracovníkovi podávat informace o hodnocení jeho výkonu a dovedností. Stýblo (2011) dodává, že před každým rozhovorem je potřeba si ujasnit cíle, upřesnit očekávání obou stran a navzájem si vyjasnit nejasnosti. Tyto rozhovory mají výhodu v tom, že lze díky nim kontrolovat proces probíhající adaptace, proto by se měly pravidelně opakovat a končit hodnotícím rozhovorem na konci adaptačního procesu. Zpětnovazební rozhovory se v průběhu adaptace týkají hlavně vyměňování informací ohledně spolehlivosti a spokojenosti pracovníka a tomu, jak pracovník svou práci odvádí, zvládá a zda je něco v čem by mu společnost mohla pomoci. Spokojenost pracovníka je podle Kociánové (2010) nejdůležitějším zjišťovaným aspektem při rozhovorech i na straně nadřízeného a personalisty. Mezi zaměstnancem a přímým vedoucím by během rozhovorů měly být probírány i informace o pocitech a dojmech z práce, spolupracovníků a dalších věcech, které souvisí s výkonem práce. Urban (2013) ještě dodává, že na konci adaptačního procesu, po vyhodnocení celé adaptace, se probírají další pracovní možnosti, postupy a nadcházející úkoly, které zaměstnanci čekají.

Informační příručka

Armstrong (2015) a Kociánová (2010) uvádí, že informační příručku by měl dostat každý, kdo nově nastupuje do zaměstnání. Oba autoři mají obdobný výklad týkající se informačních příruček. Obecně tato příručka slouží zaměstnanci při seznamování se společností.

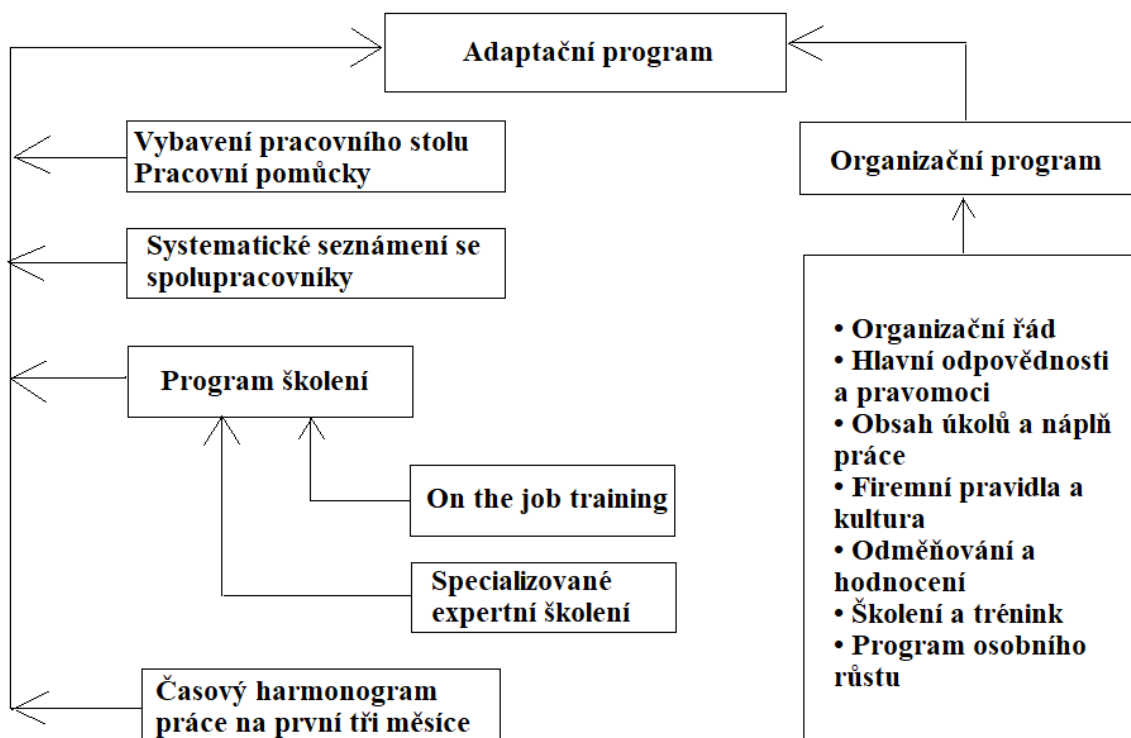
Jde v podstatě o prospekt, brožurku obsahující podstatné informace o společnosti, které by měl nový zaměstnanec znát, neměla by však obsahovat zbytečné přehlcující informace. Správná informační příručka se vyznačuje jednoduchostí, přehledností a uspořádaností. K informacím zobrazujícím se v příručce by měly patřit například pravidla odměňování, udělování dovolené a jiného volna, postupy a pravidla dodržované ve společnosti, možnosti dalšího vzdělávání, prohlubování znalostí a dovedností a další informace (Armstrong, 2015).

Podle Kociánové (2010) kvalitní informační příručka obsahuje informace o:

- podnikatelských činnostech a postavení společnosti v rámci trhu;
- vizích a hodnotách;
- organizační struktura a uspořádání řídicích útvarů;
- důležité kontakty na personalisty a jiné zaměstnance, také způsoby komunikace;
- pracovní době, volnu a dovolené, BOZP;
- způsobu odměňování a benefičních programech;
- podnikového vzdělávání, školení a dalšího rozvoje;
- cestovním a možnostech příspěvků na stravování;
- vzory formulářů, záležitostech odborů a další.

3.5.7 Programy adaptačního procesu

Stýblo (2003) ve svém díle znázorňuje obecné schéma adaptačního programu (Obrázek 2). V procesu řízení adaptace jde o spolupráci personalistů a vedoucích pracovníků, pokud však oba tyto útvary ve firmě fungují. Podle autora mají větší podíl na adaptaci z praktického hlediska přímý nadřízení, jelikož jsou s novým pracovníkem neustále v kontaktu.



Obrázek 2: Schéma adaptačního programu

Zdroj: Stýblo (2003, str.73)

Nový a Surynek (2006) považují za důležité, aby každá společnost vytvořila směrnice adaptačního programu, z toho důvodu, aby celkový průběh adaptace byl přístupnější a snadnější pro obě strany. Podle autorů by adaptační program měl obsahovat všechny fáze zařazování nových pracovníků do chodu společnosti. Pomocí adaptačního programu nový zaměstnanec pak získává potřebné informace. Dvořáková (2012) dodává, že v posledních letech se klade velký důraz na poznání podnikové kultury, proto jsou v adaptačním programu také vysvětlené normy a hodnoty společnosti, aby došlo k důsledné identifikaci pracovníka se společností. Kociánová (2010) tvrdí, že adaptační programy neboli plány představují formální stránku adaptace.

Podle Urbana (2013) by každý nově příchozí zaměstnanec měl obdržet vlastní individuální adaptační plán, který bude písemně vypracovaný. To, jak bude takový plán vypadat udává náročnost dané pozice. Adaptační program neboli plán určuje informace a dokumenty, se kterými by se měl pracovník během celého adaptačního procesu seznámit. Také popisuje školení či jiná potřebná setkání, kterých by se měl zúčastnit. V programu jsou taktéž uvedeny data kontroly, tím jsou myšleny kontrolní rozhovory se zástupci personálního oddělení nebo s přímým nadřízeným zaměstnancem.

Jak již bylo zmíněno náročnost a délka adaptace je odvíjena od konkrétního druhu pracovního zařazení. Pokud se jedná o méně kvalifikované pozice, jde zpravidla o krátký adaptační proces, kde jsou vyžadovány například jen základní a povinná školení. Pracovník projde také obecnou orientací ve společnosti a jejím prostředí. Pokud se však hovoří o adaptačním programu pro specialisty nebo manažery, je adaptační plán delší a náročnější. Z toho důvodu je nezbytné každému pracovníkovi vytvořit individuální adaptační program, aby zvládnul svoji adaptaci i v určitém časovém úseku, který je vymezený na období adaptace (Kociánová, 2010).

Urban (2013) dodává, že k předávání a podrobnému vysvětlení adaptačního programu je potřeba, aby došlo první pracovní den. Dvořáková (2012) zas zdůrazňuje, že adaptační plán je obecnou orientací, která začíná prvním dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí až po uplynutí zkušební doby nebo po rozhodnutí nadřízeného či manažera.

Tureckiová (2004) považuje za ideální formu využití adaptačního plánu rotaci po jednotlivých pracovních pozicích či odděleních. Pracovník si tak může vyzkoušet různé pracovní úkoly v rozdílných částech společnosti. Také Urban (2013) a Stýblo (2003)

označují rotaci jako velmi efektivní způsob procesu adaptace. Armstrong (2015) pak dodává, že pro poskytnutí rozsáhlejších informací o chodu společnosti, ale také o produktech, které společnost nabízí a dalších podstatných informacích lze využít formální informační kurzy. Tyto kurzy však nenahradí neformální orientaci nového pracovníka, kdy dochází k nejučinnějšímu zařazení mezi ostatní pracovní kolegy. Při formální orientaci se využívají pomůcky jako video a další.

Podle Kociánové (2010) by každý nový pracovník měl obdržet informační materiály, nebo být informován, kde tyto soubory může najít, které ho postupně seznámí s celým chodem společnosti a pracovním zařazením. Jedná se o informace obsahující údaje o:

- činnosti společnosti, historii a pozici na trhu;
- organizační struktuře;
- předpisech, normách a komunikaci ve společnosti;
- pracovních podmínkách, odměňování a benefitech;
- vzdělávání a dalším rozvoji zaměstnanců;
- vzorech formulářů;
- odborech, fungujících ve společnosti a další (Kociánová, 2010).

Stýblo (2003) považuje za nejvíce používané programy, které využívají společnosti jako adaptační programy, rotaci práce, mentoring, orientační trénink a vzdělávání během samotného výkonu práce

Autorka Dvořáková (2012) ve svém díle také uvádí nástroje adaptace a odpovědnosti, které s daným nástrojem souvisí a na koho připadají. Personální oddělení odpovídá za:

- vysvětlení a předávání všech informačních souborů, které obsahují informace o společnosti, firemní kultuře a hlavní směrnice společnosti;
- předávání všech písemností a před nástupem do společnosti i udržování kontaktu s daným pracovníkem;
- průběžnou kontrolu celého průběhu adaptace;
- zajištění účasti na orientačním tréninku;
- následné vyhodnocení procesu adaptace.

Přímý nadřízený nese svoji odpovědnost nad následujícími nástroji:

- vstupní rozhovor s novým pracovníkem;
- kompletní předání adaptačního plánu a jeho vysvětlení;
- seznámení nového pracovníka s ostatními kolegy ze společnosti;
- provádění pravidelných rozhovorů s novým pracovníkem.

Vedoucí útvaru má pak za úkol seznámit nového zaměstnance s dalšími činnostmi jiných útvarů (Dvořáková, 2012).

3.6 Překážky adaptačního procesu

Podle Nového a Suryňka (2006) existují podmínky, které ovlivňují úspěšnost celé pracovní adaptace. Pokud dojde k jejich nesplnění, může to mít za následek vznik různých problémů, které mohou vyústit až k odchodu nového pracovníka ze zaměstnání. K těmto podmínkám se řadí pracovníkův aktivní přístup k práci, jeho předpoklady ztotožnit se všemi pracovními povinnostmi a nároky, přijetí do pracovního kolektivu ostatními pracovníky, zájem a podpora společnosti usnadnit adaptaci nového zaměstnance a snaha plnit pracovníkova očekávání ze strany společnosti.

I autorky Foot a Hook (2002) se shodují, že nejenom v pracovní adaptaci může docházet k různým problémům, kdy se nový pracovník není schopen celkově adaptovat. Všechny tyto úskalí vznikají v pracovní a sociální oblasti adaptačního procesu. Pokud se jedná o problémy v pracovní sféře, lze sem zařadit:

- nepřipravenost pracovníka po odborné stránce, kdy nastávají problémy při osvojování postupů a dovedností;
- neuspokojení pracovníkových představ se skutečností o dané pracovní pozici;
- neuspokojení pracovní perspektivy a dalších možností pracovního růstu z pohledu pracovníka.

V oblasti sociálních nesrovnalostí je nejvyšší hrozbou neztotožnění se s jinou pracovní skupinou, kde ve svém novém postavení zaujímá jinou pozici, kde dochází k častému střetávání zájmů s ostatními členy skupiny. Za sociální problémy v adaptaci nového pracovníka je možné také považovat neangažovanost a nezájem podílet se na jeho adaptaci ze strany pracovního skupiny.

Kociánová (2010) uvádí, že všechny tyto neschopnosti adaptovat se u nových pracovníků vychází z jejich odlišných předpokladů zvládat změny. Tato schopnost je závislá na jejich osobnostních předpokladech a určují ji také sociální podmínky. Podle autorky existují tři hlavní oblasti adaptačního procesu:

- adaptování na kulturu společnosti;
- pracovní adaptování (adaptování na pracovní pozici);
- sociální adaptování (adaptování na vztahy na pracovišti a sociální podmínky).

Podle Štikara a kol. (2003) při vzniku konfliktních situací je příčinou na straně pracovníka převážně neodborná příprava, nedostatek odpovídajících zkušeností a neodpovídající představa o pracovní činnosti a podmínkách, kde velkou roli hrají fyzická a psychická náročnost, odpovědnost a další okolnosti. Kromě těchto problémů Hroník (2007) ve svém díle uvádí další nástrahy špatné adaptace, které vychází ze strany společnosti:

- nadbytečné přesycení pracovníka informacemi po nástupu;
- neustále požadavky vyplňovat formuláře;
- požadování plnit neustále jenom podřadné úkoly;
- přehlcování úkoly, které budou pravděpodobně neúspěšné;
- požadavky plnit práci, která neodpovídá pracovníkovu pracovnímu zařazení.

Stýblo (2003) pak dodává další kritické situace, které mohou nastat v průběhu adaptace nového zaměstnance:

- nesprávné zařazení zaměstnance do pracovního kolektivu, kdy je neustále považován za nováčka a je podceňován;
- nedostatek času věnovat se novému zaměstnanci, který má pak pocit nadbytečnosti a přítěže;
- nedostatečná komunikace ze strany společnosti s novým zaměstnancem, který pak odvádí svou práci špatně a neodborně;
- společnost přiděluje pracovníkovi úkoly, které není schopen správně a v danou lhůtu zvládnout;
- osobní nesrovnalosti z důvodu nejasného postavení nového zaměstnance a neochota spolupracovat s daným pracovníkem ze strany ostatních kolegů, kteří mají strach, že je ohrožuje o můžou tak přijít o své pracovní místo;

- nedůvěřivost vůči novému zaměstnanci a neprojevení zájmu;
- prvotní neúspěchy nového pracovníka v procesu adaptace.

3.7 Vyhodnocení a kontrola procesu adaptace

Po celém období, kdy probíhá adaptace je také důležité tento proces v závěru vyhodnotit. Dvořáková (2012) hovoří o adaptovaném zaměstnanci jako o pracovníkovi, který vykonává svou práci podle kvalifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a začlenil se mezi ostatní kolegy na pracovišti. Koubek (2015) pak dodává, že je hodnoceno i jak se pracovník vyrovnává s různými problémy a narůstajícím množstvím úkolů. Podle Pauknerové (2012) se hodnocení celkové adaptivity dá stanovit podle subjektivních a objektivních kritérií. Celý proces hodnocení je však velice složitý, jelikož se hodnotí lidské chování, proto je důležité, aby na sociální i pracovní adaptaci byl dostatek času. Za subjektivní kritéria se považují spokojenost pracovníka, jeho profesní sebedůvěra, pohled a vztah k podniku a zaměstnání a ochota spolupráce s ostatními kolegy. K objektivním pak množství a kvalita odvedené práce, rychlost uskutečnění pracovního výkonu, samostatnost, velikost autority vůči ostatním zaměstnancům a jeho postavení v rámci firemní společnosti, míra pracovního nasazení a ochoty vykonávat stanovené úkoly.

Podle Duchoně a Šafránkové (2008) se mezi nejvíce využívané formy hodnocení adaptace řadí hodnocení spolupracovníky a přímým nadřízeným. Hodnocení přímým nadřízeným však považuje za nejdůležitější. Kociánová (2010) doplňuje, že přímý nadřízený pracovníka by se při hodnocení měl zajímat o jeho spokojenost, o to, jaké má z práce, spolupracovníků ale i ze společnosti dojmy. Tuto adaptaci by měl sledovat v celém jejím průběhu a průběžně také hodnotit. V závěru pak zhodnotit celkové působení pracovníka.

Také autorka Lawson (2006) klade velký důraz na hodnocení adaptačního procesu. Přímý nadřízený by měl vždy být novému zaměstnanci nápomocný při řešení problémů a pracovních aktivit. Měl by mít přehled o tom, zda pracovník vše zvládá tak jak má a je na své pozici spokojený. Zpětná vazba v podobě hodnocení pak na pracovníka působí pozitivně, že se o něj společnost zajímá, což dodává lepší pocit jeho sebevědomí. Přímý nadřízený by měl také pravidelně pracovníka chválit a oceňovat.

Pauknerová (2012) zdůrazňuje, že úroveň adaptivity je možné posuzovat z určitých hledisek, ty se vyznačují znaky, které mají vypovídat o spokojenosti zaměstnance. K těmto znakům se řadí:

- zdravý pohled na život;
- realistické sebehodnocení;
- sociální a emociální zralost;
- sebekontrola;
- realistický přístup k pracovním podmínkám;
- dostatečná sebedůvěra.

Závěrečné hodnocení adaptace nového zaměstnance pak určuje, jestli je pro společnost výhodné si zaměstnance nadále ponechat či ne a zdali ho nechat vykonávat danou činnost či změnit jeho pracovní zařazení (Dvořáková, 2012).

Měrtlová (2014) a Koubek (2015) tvrdí, že během prvního pracovního týdne by nový zaměstnanec měl být přímým nadřízeným kontaktován alespoň dvakrát, v dalších týdnech pak alespoň jednou. Celkové vyhodnocení je uskutečněno vedoucím nebo personálním oddělením. Při hodnocení se využívá hlavně rozhovoru se zaměstnancem, dotazníku nebo skupinový pohovor.

Dle Stýbla (2003) je velice důležité vyhodnotit splnění adaptačního plánu, pokud byl na začátku adaptace stanoven. Podle autora je nezbytné provádět i průběžná hodnocení během celého procesu adaptace. Díky průběžnému hodnocení je pak možné předcházet možným problémům a odchylkám od adaptačního plánu. Správné vyhodnocení adaptačního programu je založeno na neustálém hodnocení nového pracovníka. Hodnotí se převážně to, jak zvládá řešit různé problémy a přibývající úkoly. Také je vyhodnocováno, jak přistupuje k práci a ke svým spolupracovníkům. Hlavním důvodem celého procesu adaptace je připravit pracovníka na všechny možné problémy a nesrovnalosti, které by se mohly naskytnout během jeho pracovního výkonu.

Úroveň adaptace u nového pracovníka lze pak vidět v různých projevech. Pod tím si lze představit kvalitu a kvantitu odváděné práce, zaměstnancovu samostatnost, ochotu a celkovou aktivitu. Taktéž lze pozorovat jeho ambice a pracovní cílevědomost (Štikar, 2003).

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je zaměřena na proces adaptace zaměstnanců ve společnosti Auto SAS s.r.o. Nejdříve je společnost obecně charakterizována a následně je zkoumán způsob, jakým adaptace ve společnosti probíhá. K získání výsledků je využito osobního rozhovoru, studia vnitropodnikových zdrojů a dotazníkového šetření.

Pomocí dotazníkového šetření jsou získány informace, jak daný proces vnímají zaměstnanci a zjištěny jsou také nedostatky adaptace. Na závěr jsou navržena vhodná opatření, která by systém adaptace v této společnosti mohla efektivně zlepšit.

4.1 Základní údaje a charakteristika společnosti

Společnost Auto SAS s.r.o. vznikla 28. června roku 1993 zápisem do obchodního rejstříku. Níže jsou sepsané základní údaje o společnosti.

Obchodní jméno společnosti:	Auto SAS s.r.o.
Sídlo společnosti:	Ke Dvoru 780/10, 160 00 Praha 6
Adresa provozovny:	Rychnovská 577, 517 01 Solnice
Identifikační číslo:	49 67 91 39
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">• Silniční motorová doprava• Nákladní provozována vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí• Nákladní provozována vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí• Oprava silničních vozidel• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet členů:	3
Způsob jednání:	Za společnost jednají tři jednatelé, kteří vystupují a jednají samostatně.

Statutární orgán:

- Jednatel: Ing. Pavel Srdínko
- Jednatel: Milan Holman
- Jednatel: Mgr. Hana Folkmanová

Základní kapitál: 200 000 Kč**Společníci:** Ing. Pavel Srdínko (podíl 60 %)
Milan Holman (podíl 10 %)
Mgr. Hana Folkmanová (podíl 30 %)**Logo společnosti:**

Obrázek 3: Logo společnosti Auto SAS s.r.o.

Zdroj: Auto SAS s.r.o. (2020)

Společnost Auto SAS s.r.o. se zaměřuje na služby v oblasti manipulační a komunální techniky. Pod manipulační technikou se rozumí technika, která je určená k manipulaci s materiálem. Společnost nabízí různé nové modely manipulační techniky hlavně značky Toyota, dále pak i starší již použité modely a repasované stroje od různých značek. Tuto manipulační techniku lze pronajmout, jak na kratší, tak i na delší období. Společnost také poskytuje pevný a mobilní servis manipulační techniky a nabízí k prodeji i náhradní díly.

V oblasti komunální techniky, se společnost zaměřuje na stroje potřebné k údržbě silnic a veřejných prostranství, chodníků a pěších zón, parků, náměstí, kulturních a sportovních areálů a další. Tato technika nabízí také širokou škálu využití ve výrobních a skladových prostorách. Společnost Auto SAS s.r.o. poskytuje především malá komunální vozidla značky Multicar a nově také vozidla ISUZU.

Díky certifikovanému systému řízení jakosti ČSN EN ISO 9001: 2009, může společnost provádět technické kontroly a je také autorizovaným střediskem pro školení ohledně řízení motorových vozíků. Společnost také disponuje certifikáty, které jsou přiloženy v příloze C. Politika kvality společnosti pak v příloze D.

Auto SAS se především snaží nabízet úplné služby týkající se manipulace s materiálem, to znamená od poradenství a výběru vhodné techniky až k možnostem financování a pronájmu, plnohodnotného servisu, revize, technické kontroly, školení obsluhy a dodání náhradních dílů.

Do kompletní nabídky společnosti lze tedy zařadit:

- vysokozdvížné vozíky,
- paletové vozíky,
- retraky,
- nízkozdvížné vozíky,
- komunální vozidla značky Multicar a ISUZU,
- čisticí stroje Hako,
- náhradní díly na manipulační techniku, vysokozdvížné vozíky, retraky, paletové vozíky,
- náhradní díly na čisticí stroje Hako a vozidla Multicar,
- rychlý a kvalitní servis,
- pronájem,
- technické kontroly a revize LPG,
- školení řidičů motorových vozíků,
- přeprava strojů a materiálu.

Prodejna společnosti Auto SAS s.r.o. se nachází v Královéhradeckém kraji ve východní části České republiky. Polohu této společnosti lze považovat za celkem dobře dosažitelnou, protože je vzdálená pouze 150 km od hlavního města Prahy a je v blízkosti větších měst, jako je Hradec Králové a Pardubice. Směrem na sever je pak podobně jako Praha vzdáleno město Liberec, nebo směrem na jihovýchod město Olomouc. Na níže uvedeném obrázku (Obrázek 4) lze vidět polohu prodejny společnosti Auto SAS s.r.o., která se nachází v menším městě Solnice, nedaleko polských hranic. V těsné blízkosti společnosti, v obci Kvasiny, lze také nalézt automobilový závod Škoda Auto a.s.



Obrázek 4: Poloha společnosti Auto SAS s.r.o.

Zdroj: Auto SAS s.r.o. (2019)

4.2 Adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o.

V následující kapitole bude představena adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. Všechny informace, které se týkají adaptace v této společnosti byly získány z interních materiálů a rozhovoru s vedoucím zaměstnancem. Cílem pro společnost Auto SAS s.r.o. je pomocí procesu adaptace své zaměstnance co nejlépe připravit na vykonávanou činnost.

Je však jasné, že každý nový zaměstnanec má jiné osobní charakteristiky a pracovní zkušenosti a adaptace u každého probíhá jinak dlouho, za jiných předpokladů a očekávání, které se odvíjí od náročnosti pracovní pozice.

4.2.1 Činnosti předcházející procesu adaptace

Pokud společnost potřebuje do svého pracovního týmu přijmout nového zaměstnance, vždy se personální oddělení snaží nejprve nalézt pro obsazovanou pozici vhodného kandidáta z řad zaměstnanců, kteří již ve společnosti působí a adaptace na novou pozici by pro ně byla značně jednodušší, jelikož firemní prostředí dobře znají.

V případě, kdy je potřeba sehnat zcela nového zaměstnance, jsou využívány vnější zdroje. Společnost spolupracuje hlavně s pracovními portály, kde volnou pozici inzeruje, nebo využívá i lokální noviny jako je např. Rychnovský deník. Ve většině případů jsou však noví zaměstnanci nabíráni díky doporučení z řad již pracujících lidí ve společnosti Auto SAS,

nebo pomocí ústního šíření a předávání informací o volném místě mezi známými zaměstnanci. Tím pádem veřejné inzerování volné pozice není vždy potřeba.

V případě, kdy však dochází k veřejnému publikování inzerátu společností Auto SAS, jsou v každém popisu pracovní pozice uvedeny tyto náležitosti:

- přesný název volné pracovní pozice,
- typ pracovní smlouvy nebo dohody,
- pracovní doba,
- datum nástupu,
- odborné požadavky, požadované vzdělání či praxe,
- mzdové podmínky,
- ostatní požadavky, jako např. řidičské oprávnění, znalost jazyků či práce s počítačem apod.,
- benefity, které společnost nabízí a další.

Pokud se zájemce chce ucházet o danou pracovní pozici, musí zaslat svůj životopis, na jehož základě bude či nebude zařazen do přijímacího řízení. Každé přijímací řízení se liší podle toho, na kterou pozici se uchazeč hlásí, respektive podle náročnosti a požadavků obsazované pozice. Vždy je s uchazečem veden pohovor, kterého se účastní personalista a jednatel společnosti. V případě specializovaných pozic také specialista na danou problematiku, které se pracovní pozice týká. Tento zúčastněný specialista bývá poté často i mentorem nového zaměstnance.

Nejvhodnější uchazeč je vybírán na základě jeho osobnosti, splňujících očekávání, vlastností a požadavků pro obsazovanou pozici. Společnost nevyužívá pro výběr nového zaměstnance žádné speciální testy, které ukazují osobnostní charakteristiky či odborné znalosti. Praktikuje se pouze osobní pohovor, na jehož základě je nejvhodnější kandidát vybrán. Někdy může být po uchazeči požadován i doklad o absolvování odborného kurzu či školení a vzdělání. Není to však podmínkou. V minimálních případech i hodnocení a doporučení od předchozího zaměstnavatele.

Po zvolení nového zaměstnance dochází první den k podepsání pracovní smlouvy a dalším náležitostem, které se musí splnit. Zaměstnanec vstupuje do procesu adaptace, který začíná již první den, který ve společnosti stráví.

4.2.2 Proces adaptace ve zvolené společnosti

První den v novém zaměstnání

Za začátek adaptace je možné považovat první den nástupu zaměstnance do nového zaměstnání. Zaměstnance ve většině případů uvítá pracovník z personálního oddělení, který s daným zaměstnancem vedl přijímací řízení, takže nový pracovník hned při nástupu uvidí již trochu známou tvář. Tento okamžik lze také považovat za začátek sociální adaptace.

V první den zaměstnání je každý pracovník povinen donést potvrzení o provedení vstupní lékařské prohlídky potvrzené lékařem. Pokud bude v jeho náplni práce potřeba využívat služební vůz či jiné speciální dopravní prostředky, tak také řidičský průkaz, aby mohl prokázat, že je k tomuto výkonu způsobilý. Nový zaměstnanec obdrží své osobní číslo, pomocí kterého se pak přihlašuje do systému na určeném místě a určeném počítači, tímto způsobem je ve společnosti Auto SAS s.r.o. evidována docházka zaměstnanců. Nový pracovník také nahlásí číslo svého bankovního účtu, na který chce každý měsíc dostávat mzdu. Podepisuje se pracovní smlouva, souhlas o zpracování osobních údajů a daňové prohlášení. Jeden podepsaný výtisk pracovní smlouvy si zaměstnanec odnáší domů, druhý výtisk zůstává ve společnosti ve složce zaměstnance, aby vše bylo lehce dohledatelné a v případě potřeby po ruce.

Společnost Auto SAS s.r.o. nemá přesně stanovený plán na adaptování nového zaměstnance. Každému nově přichozímu zaměstnanci je potřeba vytvořit individuální plán, který bude odpovídat potřebám na zapracování na dané pozici. Tento plán ve většině případů tvoří nadřízený pracovníka, který jeho pozici dobře zná a ví, čím vším by si měl nový pracovník projít, vyzkoušet a být obeznámen. S personálním oddělením pak pouze tuto strategii adaptování projednají, popřípadě plán trochu upraví, aby odpovídal potřebám. Hlavním úkolem personálního oddělení je dobře naplánovat první orientační den pracovníka, kde se nesmí opomenout uskutečnit školení ohledně chování a dodržování základních pravidel a předpisů ve společnosti, jsou představeny směrnice společnosti, dále probíhá školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci neboli BOZP a také školení v oblasti požární ochrany čili PO. V případě potřeby a náročnosti dané pracovní pozice mohou probíhat i další potřebná informativní a odborná školení. O všech školeních, kterých se nový zaměstnanec musí zúčastnit, je předem informován.

První den je nový zaměstnanec zpravidla také seznámen s chodem podniku, kdy postupně rotuje po všech odděleních, kde je také představen ostatním kolegům a kolegyním. Dále je zaměstnanci ukázáno pracovní prostředí, např. kde najde kuchyňku a toalety či kde je již zmiňovaný počítač pro zaznamenání docházky. K uvedení na jeho pracovní místo dochází většinou až ke konci orientačního dne. První pracovní den je pro nového zaměstnance vždycky velmi náročný, jelikož přijímá hodně informací, proto je důležité tento adaptační postup velmi promyslet, jak a v jakém množství zaměstnanci postupně přidávat další informace a povinnosti.

Pokračování adaptačního procesu

Adaptační doba každého pracovníka je odlišná, záleží na pracovní pozici, na kterou se pracovník adaptuje. Lze konstatovat, že adaptační doba u zaměstnance, který pracuje ve skladu a jeho náplní je převážně manuální práce, bude jiná, než u manažera či vedoucího, který má na starost řízení určitého oddělení. Ve většině případů bývá adaptace u vedoucích pozic delší, i když to není podmínkou. Všechny tyto předpoklady ovlivňují osobní charakteristiky a již nabyté zkušenosti.

Ve společnosti Auto SAS s.r.o. považují za velice podstatné, aby nový zaměstnanec udržoval kontakt se svým mentorem, který ve většině případů bývá i jeho vedoucí. Z toho důvodu se mentor pravidelně snaží dělat rozhovory s novým zaměstnancem, aby zjistil, zda zaměstnanec všemu rozumí a jeho adaptace probíhá bez potíží. Cílem rozhovorů bývá také zjistit, jestli je nový zaměstnanec celkově spokojený s pracovní náplní, jaké má z nového prostředí pocity a zda mu tento způsob adaptace vyhovuje či navrhuje nějakou změnu. Během prvních dvou měsíců, které zaměstnanec ve společnosti stráví, jsou do průběhu adaptace také zahrnuty dva rozhovory s personálním oddělením. Pro pracovníky jsou tyto rozhovory velice důležité, protože vědí, že o ně ve společnosti mají zájem a chtějí, aby se cítili dobře. Tento proces není zaznamenáván písemně.

4.2.3 Adaptace zaměstnanců u administrativních činností

Adaptace v administrativním oddělení ve společnosti probíhá zcela za jiných podmínek než adaptace u pozic technického zaměření a manuální práce. U administrativních činností je velice důležité, aby nový pracovník pochopil, jakým způsobem systém ve společnosti funguje. Proto je nezbytné, aby nového zaměstnance mentor představil všem kolegům, kteří v administrativě působí a vysvětlil mu co je náplní práce ostatních kolegů a kdy a v jakých

případech a situacích by se na určitého kolegu měl obrátit. Informací je ze začátku opravdu mnoho, a tak je jasné, že nový zaměstnanec si vše hned nezapamatuje, bude mít stále hodně otázek a bude potřebovat asistenci. Z toho důvodu je důležité, aby novému zaměstnanci byla věnována dostatečná péče a pozornost.

U administrativních činností je také každému zaměstnanci přidělen firemní email, který používá ke komunikaci ve společnosti, se zákazníky a dalšími třetími osobami. Je mu přiděleno pracovní místo, kde má k dispozici počítač a pevnou linku. V ojedinělých případech je pak zaměstnanci předán i služební notebook nebo telefon.

4.2.4 Adaptace zaměstnanců u technických činností

Adaptace pracovníků u činností, které se týkají zacházení s manipulační a komunální technikou je odlišná od adaptace u administrativních činností. Společnost Auto SAS s.r.o. využívá při adaptaci na těchto pozicích hlavně rotaci práce. Klade se důraz na to, aby si nově zaučovaný zaměstnanec prošel a vyzkoušel práci se všemi stroji. S tím je spojeno i školení, jak správně s touto technikou v areálu společnosti zacházet a pohybovat se, či jaký je systém parkování a podobně.

U technických pozic není vždy potřeba zaměstnanci vytvářet firemní email. Ne všichni komunikují se zákazníky či jinými osobami, např. skladníci pracovní email nepotřebují. Předávání služebních telefonů, notebooků a aut, záleží vždy na konkrétní pracovní pozici.

4.2.5 Role mentora

Velmi důležitou roli v procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. hraje mentor, kterého volí personální oddělení a manažer oddělení, kde bude zaučován nový zaměstnanec. Mentorem nejčastěji bývá nadřízený nového pracovníka, který obsazovanou pozici velice dobře zná a může tak novému zaměstnanci co nejlépe pomoc při adaptování a orientaci.

Pozice mentora není vůbec jednoduchá, a proto je důležité při výběru mentora sledovat i jaké má odborné předpoklady a sociální citění. V jeho zájmu by mělo být co nejkvalitněji nového pracovníka připravit, předat mu odborné znalosti a své zkušenosti, měl by se také umět do pracovníka vcítit a dobře mu naslouchat. V případě, kdy ho pracovník bude potřebovat být vždy po ruce a pracovníkovi pomoc. Mentor musí mít chuť a chtít sám tuto činnost vykonávat, jinak se s touto rolí neztotožní.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

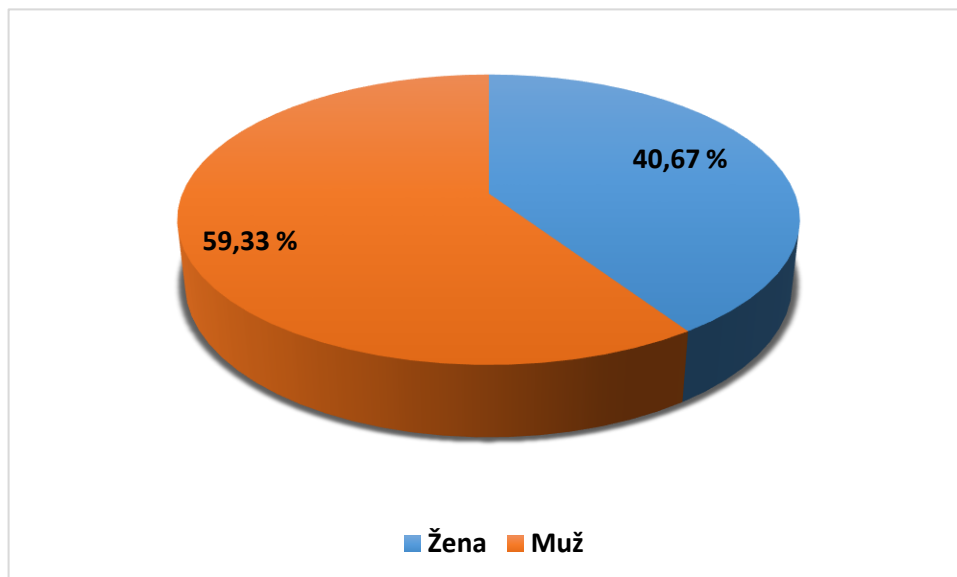
Hlavním účelem dotazníkového šetření bylo zjistit doplňující informace k procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. a odhalit i případné nedostatky z pohledu zaměstnanců. Položené otázky v dotazníku byly směřovány k získání odpovědí ohledně spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců s průběhem procesu adaptace během prvních dní a měsíců po nastoupení do zaměstnání.

Toto šetření se uskutečnilo na začátku ledna 2020 a na vyplňování se podíleli zaměstnanci ze všech oddělení společnosti Auto SAS s.r.o. Dohromady bylo vyplněno 59 dotazníků. Celková návratnost činí tedy 90,77 %, protože ve společnosti pracuje celkem 65 zaměstnanců (100 %). Dotazník obsahoval 23 otázek a byl rozdělen do dvou hlavních částí, část s identifikačními údaji, kde bylo celkem 5 otázek a část, která již zkoumala samotný proces adaptace ve společnosti. V této části se nacházelo otázek 18.

Dotazník (Příloha B) byl vyhotoven v papírové podobě, kde byly odpovědi zaznamenávány písemně. Všichni zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku dostatečný čas a klid.

4.3.1 Vyhodnocení identifikačních údajů

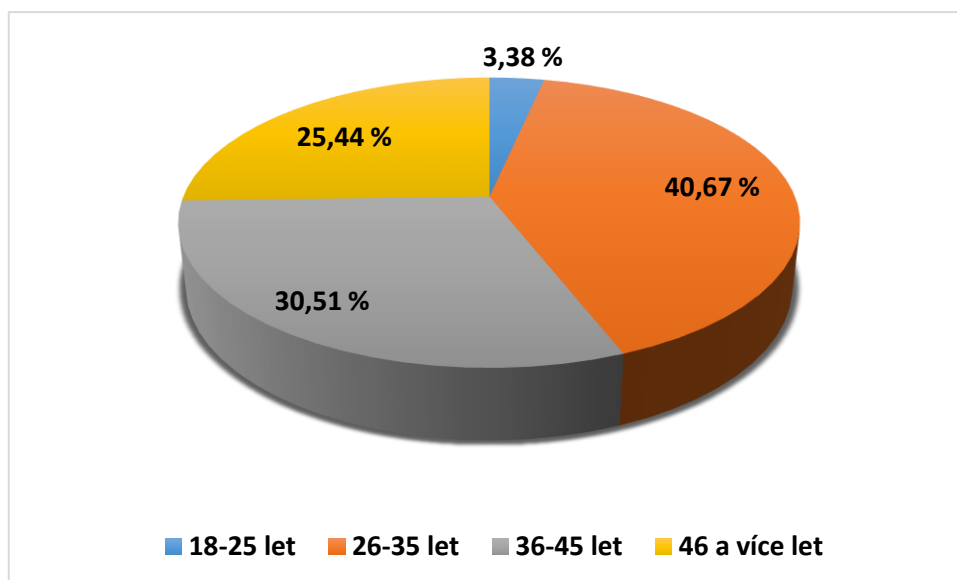
Identifikační otázky identifikují zaměstnance podle pohlaví, věku, vzdělání, délky působení v zaměstnání a pracovní pozice.



Obrázek 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Dotazník celkem vyplnilo 59 respondentů, z toho bylo 35 mužů (59,33 %) a 24 žen (40,67 %), jak znázorňuje obrázek 3. Společnost Auto SAS s.r.o. se zabývá prodejem manipulační a komunální techniky a nabízí další služby technického zaměření, tím lze odůvodnit proč ve společnosti pracuje více mužů než žen.

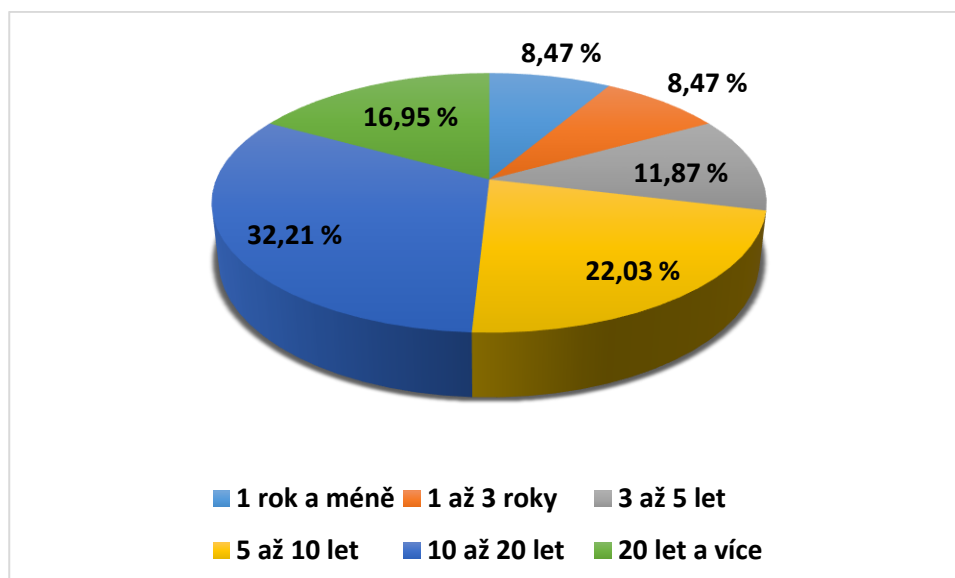


Obrázek 4: Struktura zaměstnanců podle věku

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Obrázek 4 zobrazuje věkové rozložení zaměstnanců. Do věkové skupiny od 18 do 25 let patří 2 respondenti (3,38 %), do 26 až 35 let 24 respondentů (40,67 %), do 36 až 45 let 18 respondentů (30,51 %) a do 46 a více let 15 respondentů (25,44 %).

Podle odpovědí lze konstatovat, že nejvíce zaměstnanců, kteří ve firmě pracují je v rozmezí 26 až 45 let. Nejméně pak mladších 25 let. Je patrné, že věkové rozmezí souvisí s délkou období, kterou již zaměstnanci pracují ve společnosti Auto SAS s.r.o. Délku pracovního období pak zobrazuje obrázek 5.



Obrázek 5: Délka pracovního období zaměstnanců

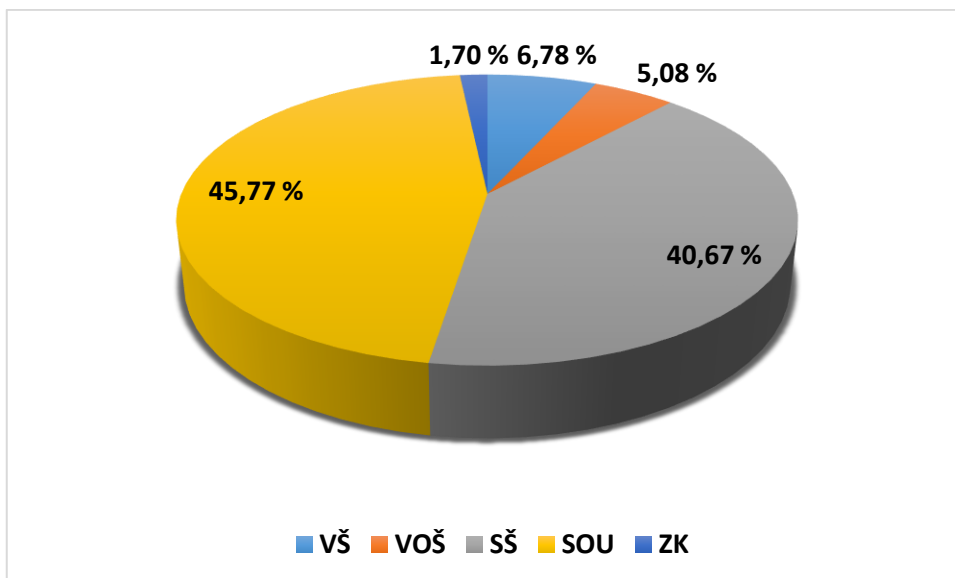
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Podle obrázku 5 nejvíce zaměstnanců ve společnosti pracuje již více jak 10 let. Nejméně je tu pak zaměstnanců, kteří ve společnosti působí méně než 3 roky. Střední počet pak zaujímají zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 3 roky ale méně než 10 let.

Respektive ve společnosti pracuje:

- 5 zaměstnanců méně než 1 rok (8,47 %),
- 5 zaměstnanců 1 až 3 roky (8,47 %),
- 7 zaměstnanců 3 až 5 let (11,87 %),
- 13 zaměstnanců 5 až 10 let (22,03 %),
- 19 zaměstnanců 10 až 20 let (32,21 %),
- 10 zaměstnanců 20 let a více (16,95 %).

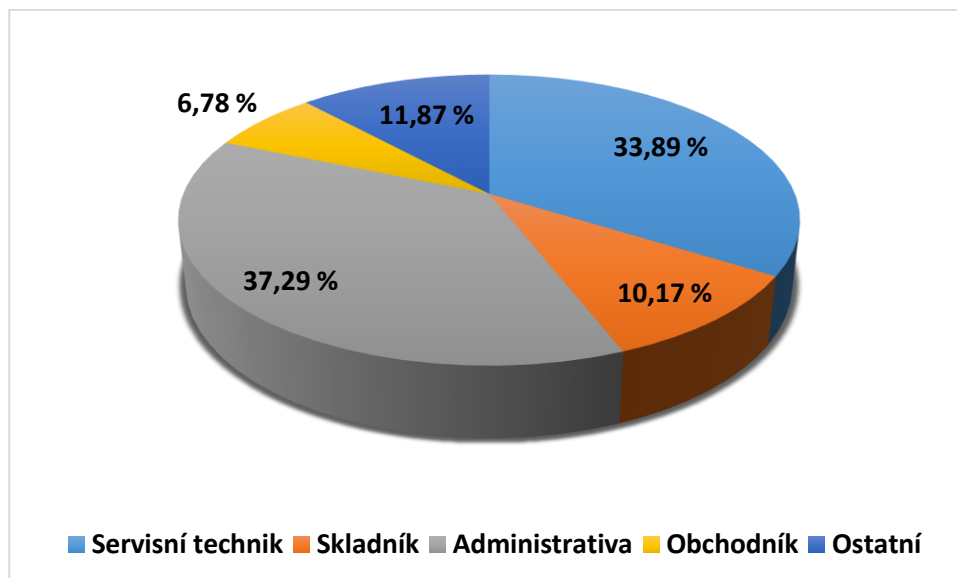
Podle získaných výsledků je možné považovat strukturu zaměstnanců velice stabilní, jelikož většina z nich ve společnosti pracuje již více jak 5 let a necelá polovina z nich více jak 10 let. Tento výsledek poukazuje, že většina pracovníků je se zaměstnavatelem Auto SAS s.r.o. pravděpodobně spokojená a nemá potřebu zaměstnání měnit.



Obrázek 6: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Pomocí otázky, která zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (Obrázek 6) bylo prokázáno, že největší podíl na vyplnění dotazníku měli zaměstnanci, kteří své vzdělání ukončili na středním odborném učilišti. Tuto odpověď vybralo 27 zaměstnanců (45,77 %), dále pak následovalo 24 zaměstnanců (40,67 %) se středoškolským vzděláním zakončeným s maturitou. Nejmenší podíl zde zaujmuli zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (4 zaměstnanci, 6,78 %), s vyšším odborným vzděláním (3 zaměstnanci, 5,08 %) a se základním vzděláním (1 zaměstnanec, 1,70 %).



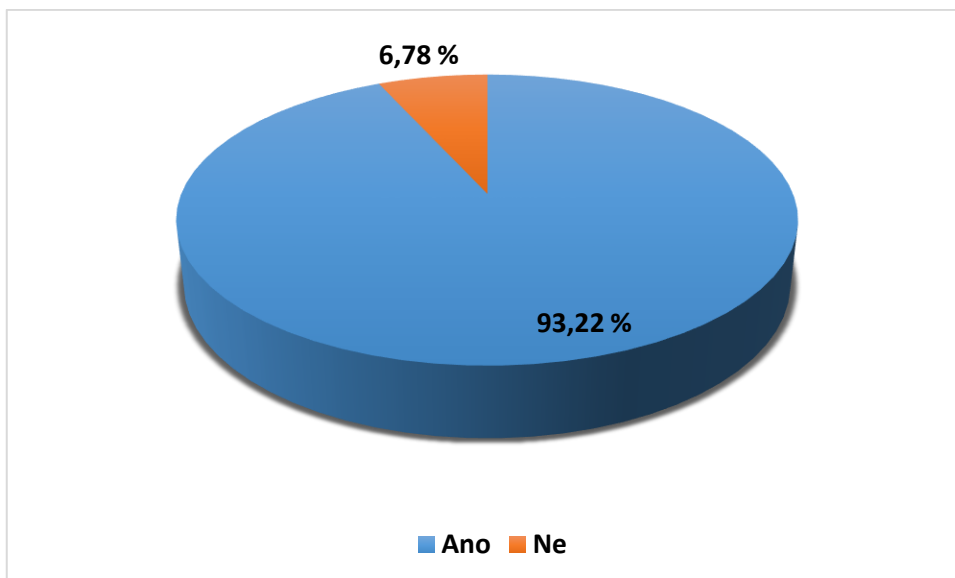
Obrázek 7: Struktura zaměstnanců podle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Poslední identifikační otázkou (Obrázek 7) byla otázka týkající se pracovní pozice. Nejvíce respondentů, kteří dotazník vyplnili vykonává administrativní činnost (22 zaměstnanců, 37,29 %). Pod administrativní činnosti ve společnosti Auto SAS s.r.o. lze zařadit, jak činnosti spojené s chodem podniku, vyřizování objednávek, reklamací, tak i marketingovou oblast, personální oddělení a finanční oddělení. Dále velký počet zaměstnanců vykonává činnost servisního technika (20 zaměstnanců, 33,89 %), 7 zaměstnanců označilo svou pracovní pozici jako ostatní (11,87 %). Lze sem zařadit např. zaměstnance, kteří mají na starost školení řidičů motorových vozíků a pracovních plošin nebo pracovníci, jejichž náplní je výroba náhradních dílů. Na dotazník také odpovědělo 6 skladníků (10,17 %) a 4 obchodníci (6,78 %).

4.3.2 Vyhodnocení otázek vztahujících se k adaptaci ve společnosti

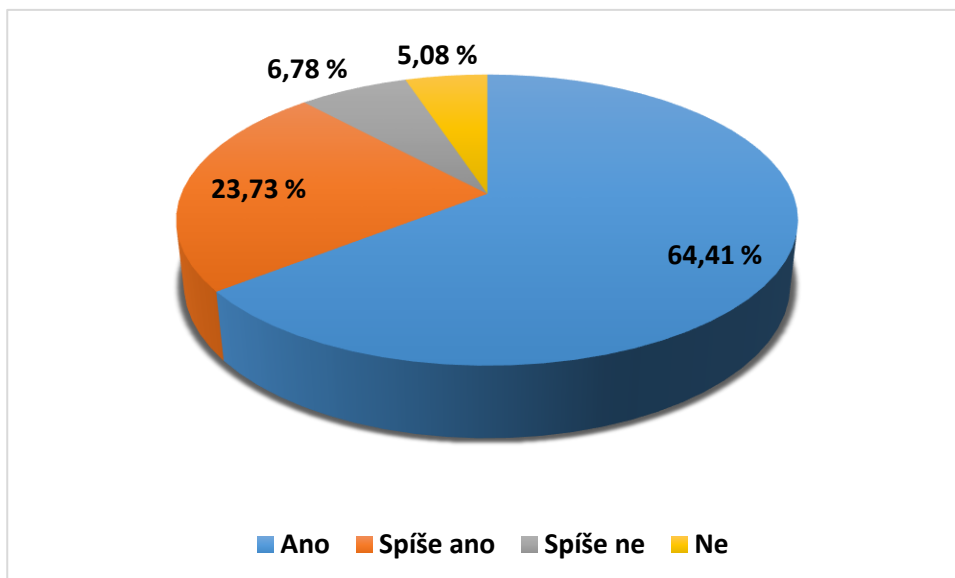
Následující obrázky se týkají otázek, které jsou cíleny na již samotný proces adaptace zaměstnanců. Tyto otázky začínají obrázkem 8 a končí obrázkem 24. Téměř všechny otázky vztahující se k adaptaci měly uzavřenou formu, dvě byly polouzavřené a pouze jedna byla otevřená, kde mohli respondenti napsat svůj názor, co by na adaptaci změnili.



Obrázek 8: První den adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

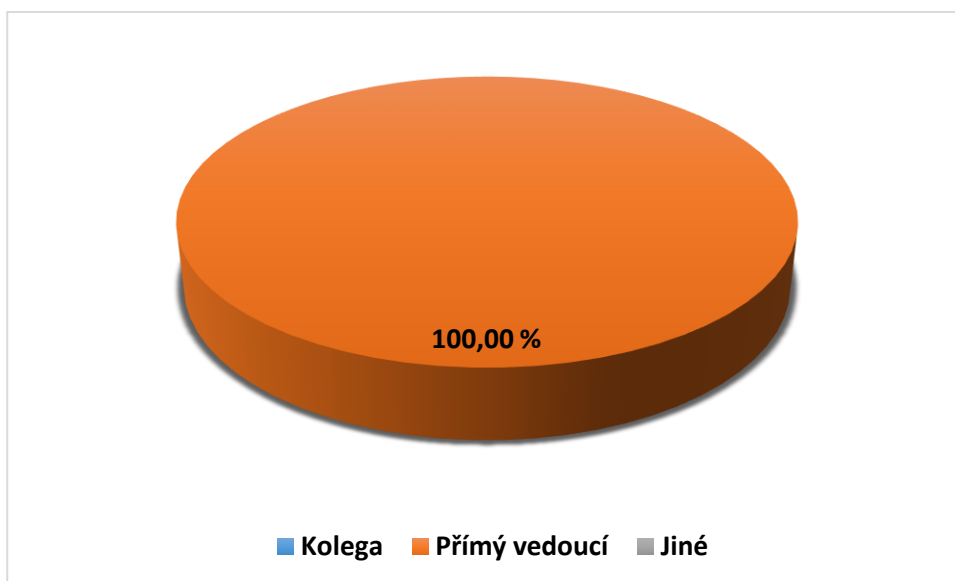
První otázku směřovanou na proces adaptace znázorňuje obrázek 8. Otázka zjišťovala, zda byli zaměstnanci dobře obeznámeni a věděli, kam se mají první den v zaměstnání dostavit. Většina z nich, respektive 55 respondentů (93,22 %), odpověděla „ano“. Zbylí 4 respondenti (6,78 %) potom odpověděli „ne“. V tomto případě, je ze strany společnosti pravděpodobně vše v pořádku a nové zaměstnance vždy informují o tom, kam by se měli první den dostavit. Ti, kteří odpověděli ne, nejspíš tuto informaci přeslechli nebo zapomněli, či mohlo mezi oběma stranami dojít k určitému informačnímu šumu.



Obrázek 9: Přijaté informace první den adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

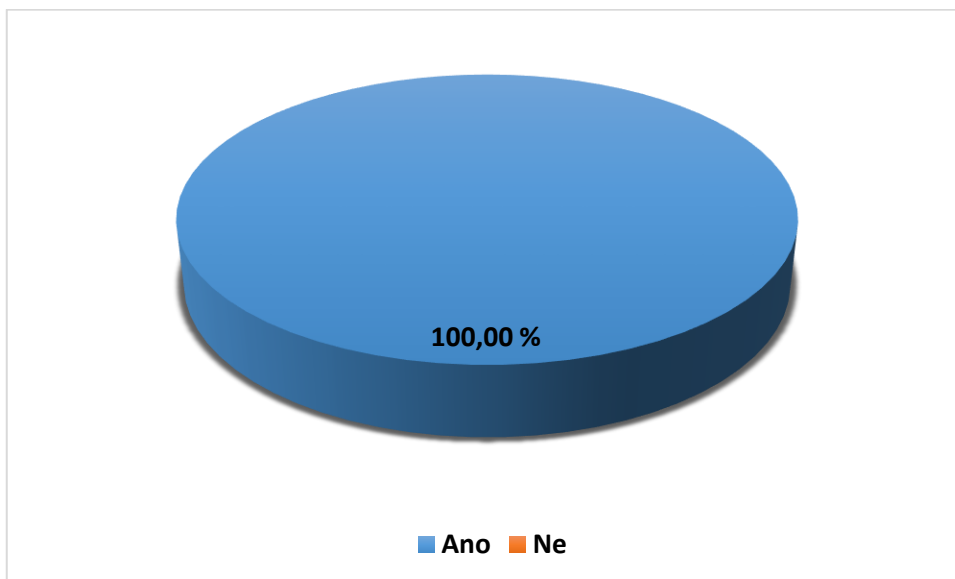
Obrázek 9 ukazuje výsledek odpovědí týkajících se toho, zda měli respondenti první den pocit, že se dozvěděli všechny důležité informace, které je zajímali. Zde byly k volbě čtyři možnosti odpovědí. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď „ano“ (38 zaměstnanců, 64,41 %) a „spíše ano“ (14 zaměstnanců, 23,73 %). Čtyři respondenti odpověděli „spíše ne“ (6,78 %) a tři „ne“ (5,08 %). Z výsledků je patrné, že většina se shodla na tom, že se nejdůležitější informace během prvního dne dozvěděli.



Obrázek 10: Kdo sděloval důležité informace

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

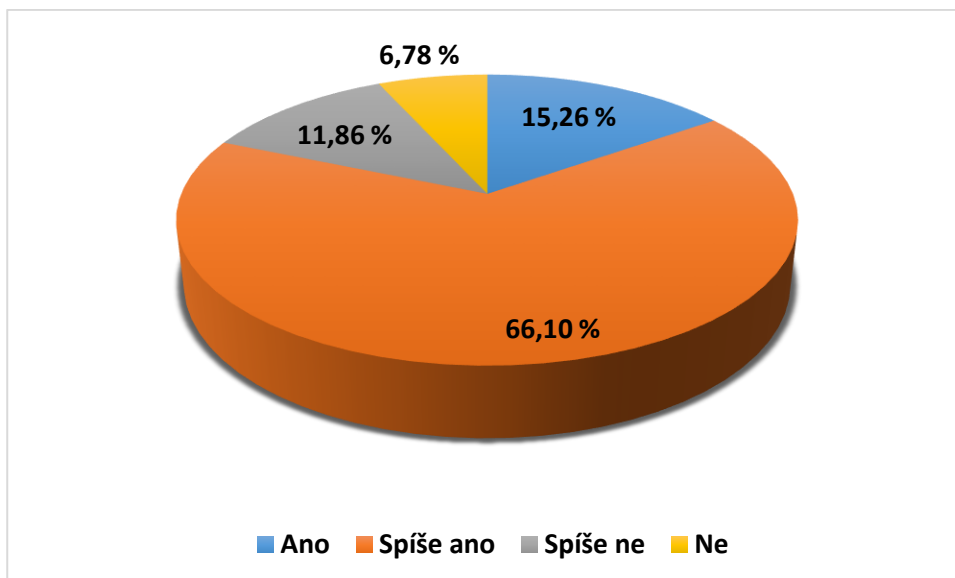
Další otázka (Obrázek 10) se ptala respondentů, kdo jim důležité informace během prvního dne adaptace sdělil. Všichni zvolili odpověď „přímý vedoucí“.



Obrázek 11: Manuál pro nové zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

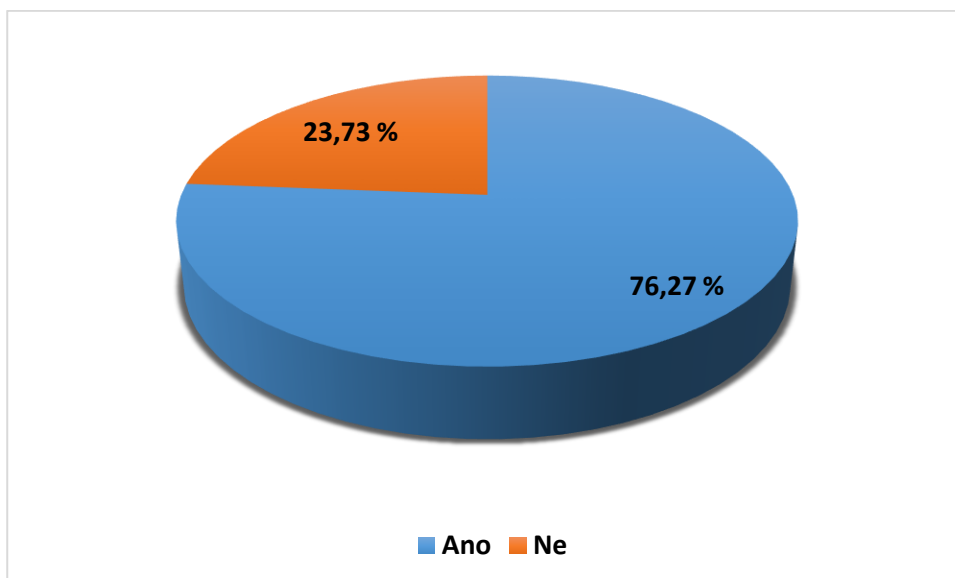
Otázka č. 9 (Obrázek 11) směřovala k informaci, zda by respondenti v první den svého zaměstnání uvítali obdržení manuálu či návodu s informacemi, který by jim pomohl s adaptací na nové pracovní prostředí. Všechny 59 zaměstnanců zvolilo odpověď „ano“. V tomto ohledu bude jistě příležitostí pro společnost svůj adaptační program vylepšit.



Obrázek 12: Dojem z prvního pracovního dne

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Následující otázka (Obrázek 12) se tázala respondentů, jestli měli z prvního pracovního dne pozitivní pocit. „Ano“ zvolilo 9 zaměstnanců (15,26 %), „spíše ano“ 39 zaměstnanců (66,10 %), „spíše ne“ 7 zaměstnanců (11,86 %) a „ne“ 4 zaměstnanci (6,78 %).

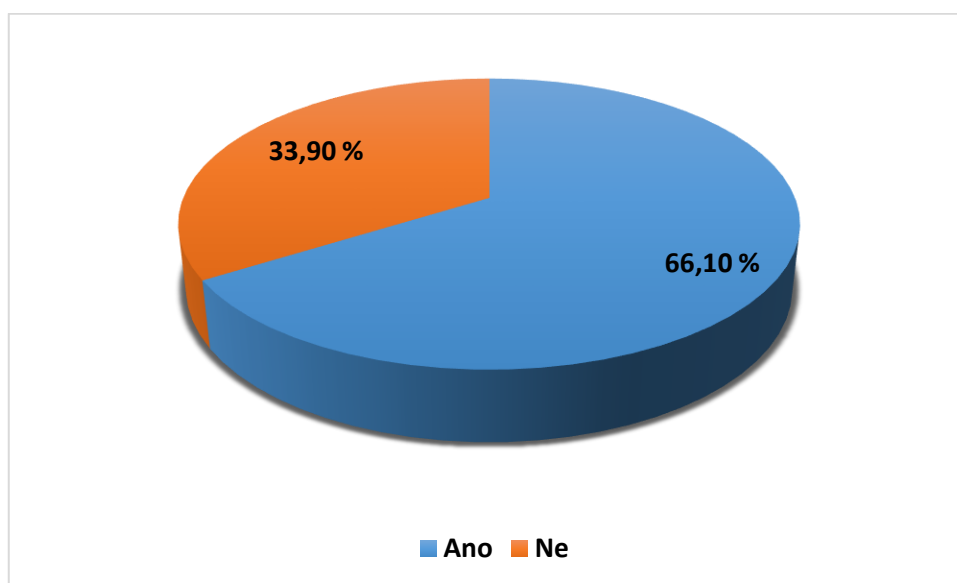


Obrázek 13: Seznámení se společností a jejím charakterem

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Otázka č. 11 (Obrázek 13) znázorňuje odpovědi respondentů na seznámení se společností, co se týče jejího charakteru, historie a kulturou během prvního dne adaptování. U této otázky

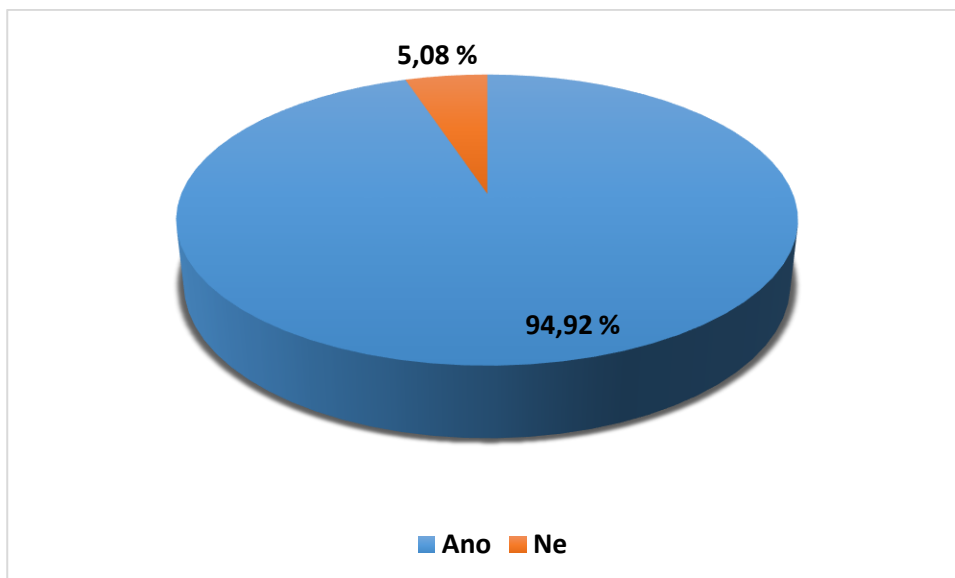
zvolilo 45 zaměstnanců (76,27 %) odpověď „ano“ a 14 zaměstnanců (23,73 %) „ne“. Zde by pravděpodobně mělo personální oddělení dbát více na to, aby se tyto informace vždy zaměstnanci poskytly. Z toho důvodu by bylo dobré, si v procesu adaptování zvolit, kdo vždy bude informace o charakteru podniku novému zaměstnanci sdělovat, zda to bude dělat personální pracovník nebo jeho mentor. Je pravda, že nový zaměstnanec ve většině případů ví, čím se podnik zabývá, jelikož mu to již během pohovoru bylo vysvětleno, ale je velice důležité během prvního dne tuto skutečnost zaměstnanci sdělit znovu.



Obrázek 14: Plán adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

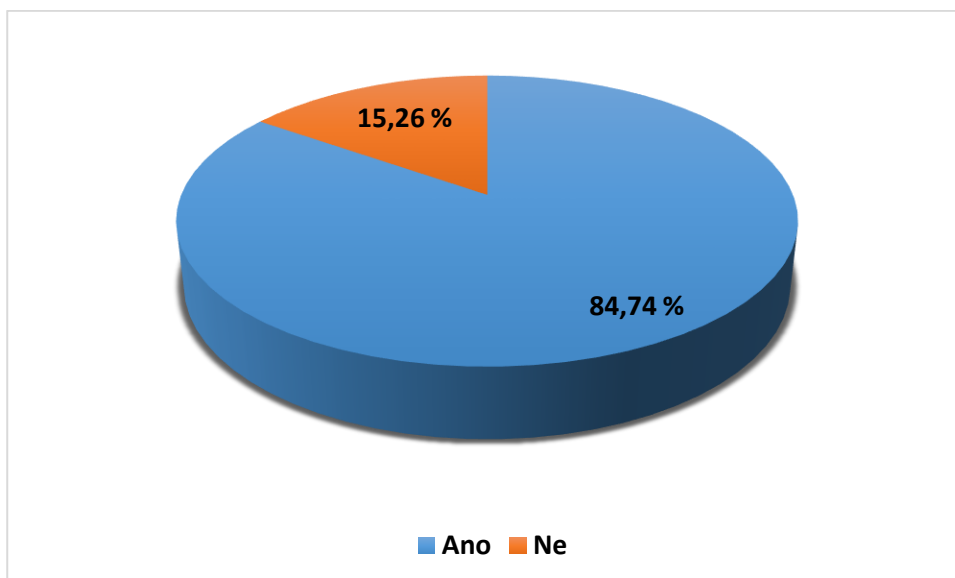
Zda byli zaměstnanci obeznámeni s plánem jejich adaptace, zjišťovala otázka č. 12 (Obrázek 14). Odpověď „ano“ zvolilo 39 zaměstnanců (66,10 %) a „ne“ 20 zaměstnanců (33,90 %). Z výsledků je jasné, že jedna třetina zaměstnanců zvolila zápornou odpověď. V tomto případě by personální vedení mělo více zapracovat na přípravě plánu a následného sdělení daného plánu adaptace novému pracovníkovi.



Obrázek 15: Sdělení popisu pracovní funkce

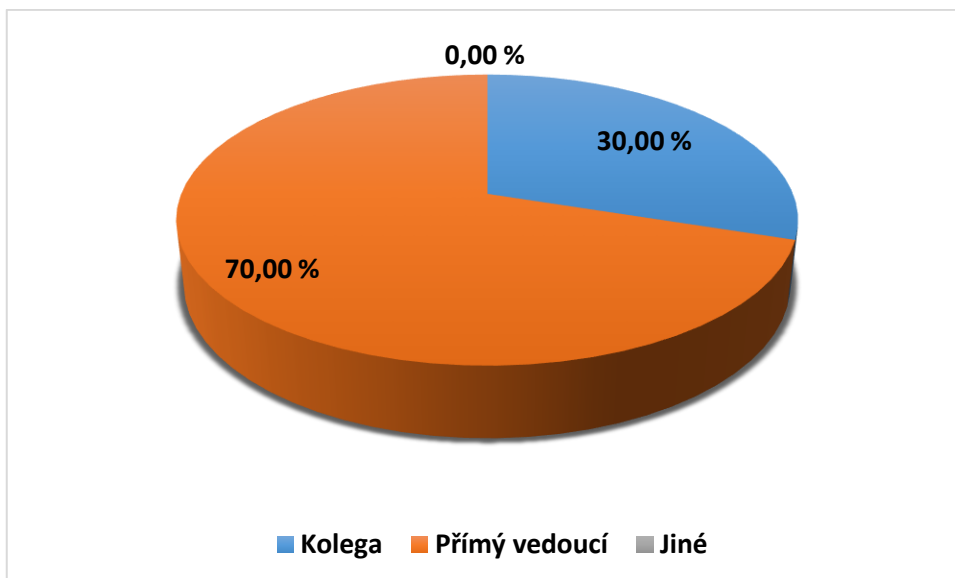
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

V pořadí třináctá otázka, jejíž výsledky znázorňuje obrázek 15, se tázala respondentů, jestli jim byl sdělen popis jejich pracovní pozice. Celkem 56 pracovníků (94,92 %) odpovědělo „ano“ a 3 pracovníci (5,08 %) „ne“.



Obrázek 16: Přidělení mentora

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

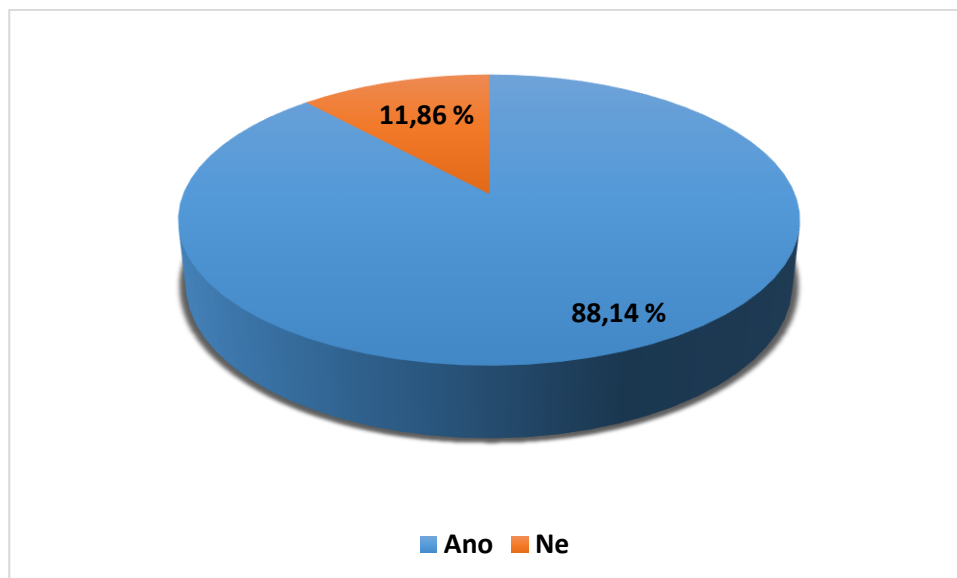


Obrázek 17: Kdo roli mentora zastával

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Obrázek 16 a obrázek 17 zobrazují informace o přidělení mentora při procesu adaptace. Obrázek 16 zobrazuje, že celkem 50 zaměstnanců (84,74 %) vybralo možnost „ano“ a mentor jim byl přidělen. Zbýlých 9 zaměstnanců zaškrtnulo odpověď „ne“ (15,26 %) a mentor jim přidělen nebyl.

Otázka č. 15 (Obrázek 17) se pak respondentů, kteří v otázce č. 14 (Obrázek 16) odpověděli „ano“, ptala, kdo tuto roli mentora zastával. Ve většině případů roli mentora ve společnosti Auto SAS s.r.o. zastává přímý vedoucí nového zaměstnance, respektive tuto možnost vybralo 35 zaměstnanců (70 %). Kolega funkci mentora pak zastával u ostatních 15 zaměstnanců (30 %).

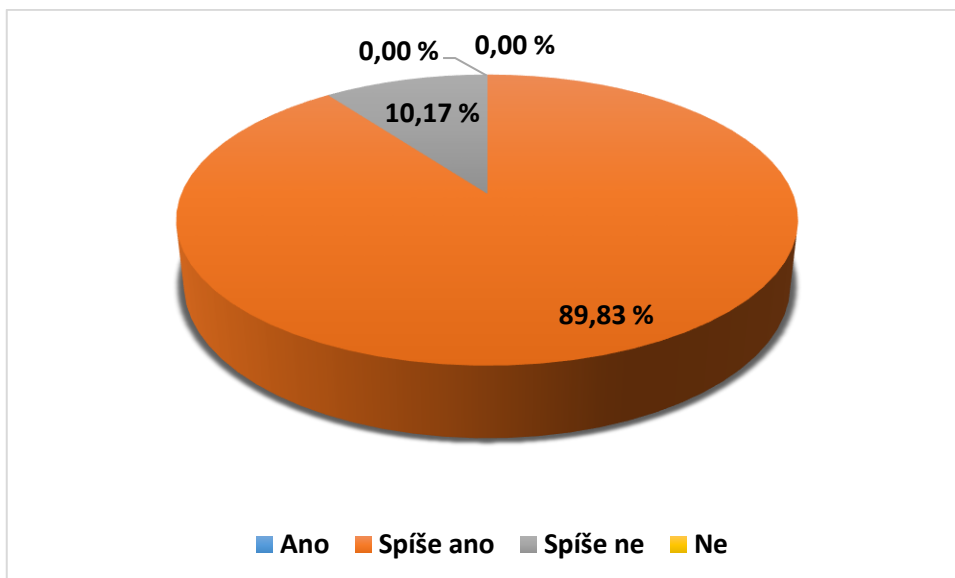


Obrázek 18: Představení kolegům

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Jestli byli respondenti během prvních dnů v novém zaměstnání představeni svým kolegům se tázala otázka č. 16 (Obrázek 18). 52 zaměstnanců (88,14 %) zvolilo odpověď „ano“ a 7 zaměstnanců (11,86 %) pak odpověď „ne“. Z odpovědí je patrné, že ve většina případů jsou noví zaměstnanci vždy v pracovním kolektivu dobře představeni, jen v několika případech tomu tak bohužel pravděpodobně nebylo.

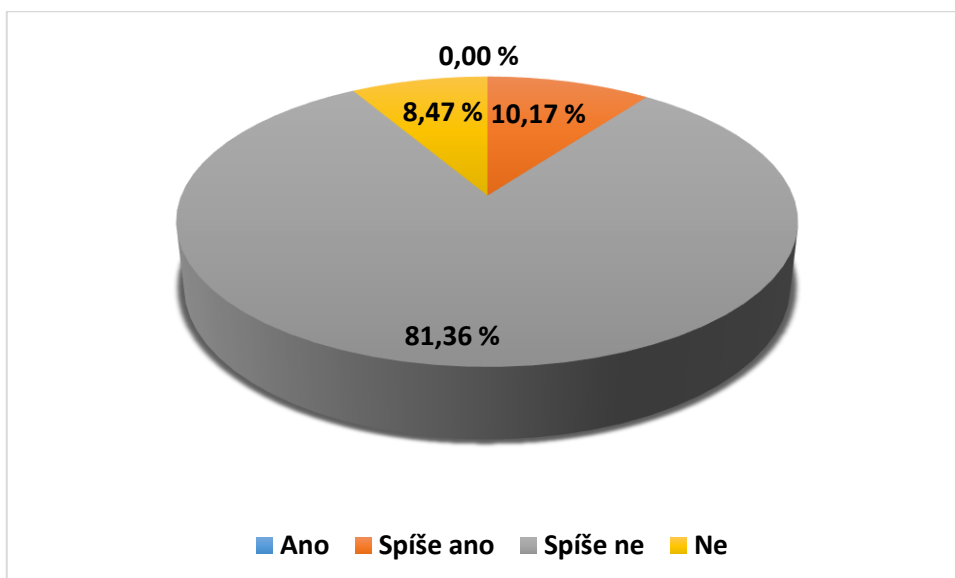
Představování nového zaměstnance ostatním jeho kolegům je hlavně povinností mentora, který by na toto měl vždy myslet a nového zaměstnance se pokusit všem dalším pracovníkům představit. Ne vždy jsou všichni kolegové v práci přítomni, proto představování zabere nejméně jeden týden.



Obrázek 19: *Adaptace v novém pracovním kolektivu*

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

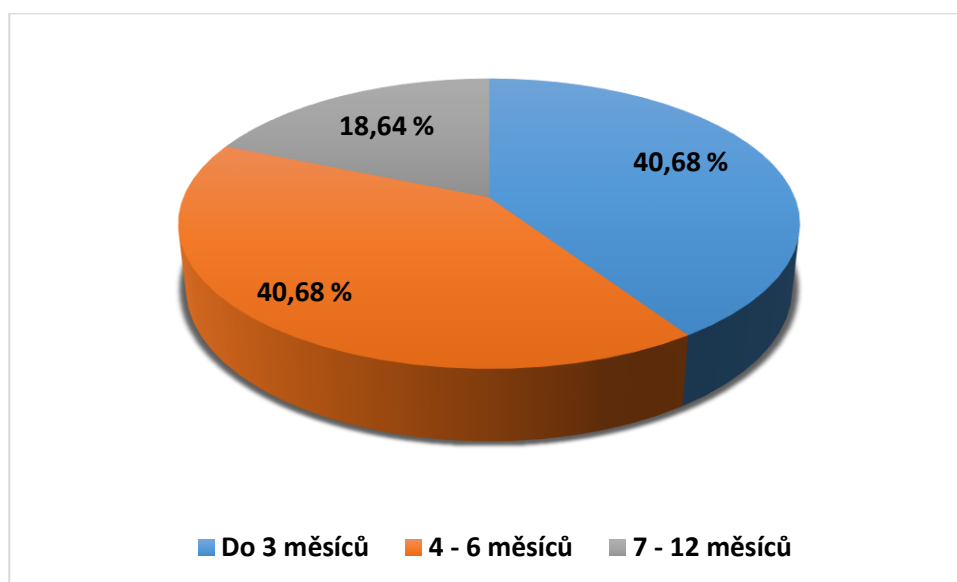
Zda se zaměstnanci dobře adaptovali v novém pracovním kolektivu zjišťovala otázka č. 17 (Obrázek 19). Na výběr byly čtyři možné odpovědi. „Ano“ nikdo nezvolil, „spíše ano“ zvolilo 53 respondentů (89,83 %), „spíše ne“ 6 respondentů (10,17 %) a „ne“ také nezvolil ani jeden respondent. Díky této otázce lze považovat adaptování v pracovním kolektivu za bezproblémové.



Obrázek 20: *Nároky kladené na nové zaměstnance*

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Z obrázku 20 jasně vyplývá, že skoro všichni zaměstnanci se shodli na tom, že na ně v průběhu adaptace spíše nebyly kladené vysoké nároky. „Ano“ nevolil žádný respondent, „spíše ano“ vybralo pouze 6 zaměstnanců (10,17 %), „spíše ne“ pak 48 zaměstnanců (81,36 %) a „ne“ 5 zaměstnanců (8,47 %). Celkem tedy 89,83 % respondentů považuje kladené nároky za adekvátní jejich pracovní pozici.

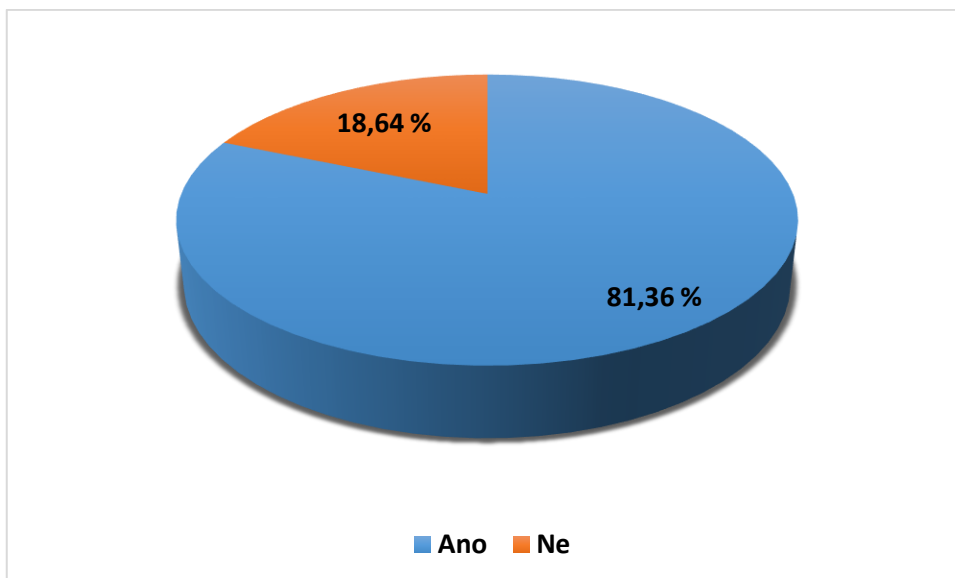


Obrázek 21: Délka trvání adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Pomocí další otázky (Obrázek 21) bylo zjišťováno, jak dlouho zhruba adaptace u jednotlivých zaměstnanců trvala. Nejvíce respondentů (24 respondentů, 40,68 %) zvolilo délku adaptování na pracovní podmínky mezi 4 až 6 měsíci, stejná část respondentů (24 zaměstnanců, 40,68 %) pak do 3 měsíců. Pouze 11 zaměstnanců (18,64 %) vybralo délku adaptace delší než 7 měsíců.

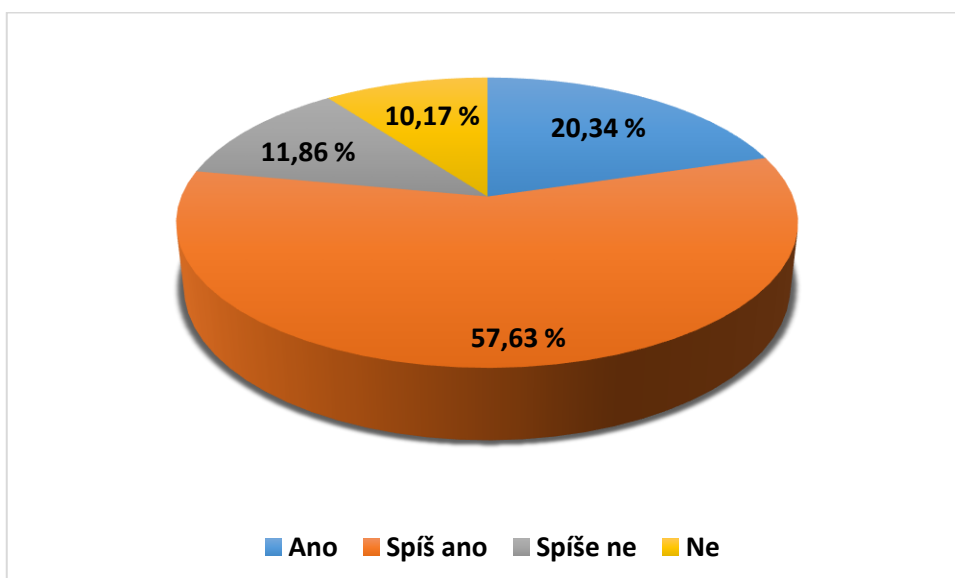
Z výsledku odpovědí je zjevné, že každý zaměstnanec potřebuje k adaptování na pracovní podmínky jinak dlouhou dobu. Někdo se dokáže adaptovat rychleji, někdo zas pomaleji. Tuto skutečnost také určují, nebo k ní alespoň z jisté části přispívají, již získané zkušenosti z předešlého zaměstnání a další osobnostní předpoklady jedince.



Obrázek 22: Informování a průběhu adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Otázku č. 20 zobrazuje obrázek 22. Otázka byla směřována k získání odpovědí ohledně zpětné vazby mentora a personálního oddělení novému zaměstnanci o průběhu adaptace. Cílem bylo zjistit, zda ke konci adaptace nový zaměstnanec dostal sdělení o tom, jak se mu při adaptačním procesu vedlo. Celkem 48 respondentů (81,36 %) potvrdilo, že zpětnou vazbu k průběhu své adaptace dostalo. Dalších 11 zaměstnanců (18,64 %) vybralo možnost, že žádnou zpětnou vazbu neobdrželo.



Obrázek 23: Spokojenost s průběhem adaptace

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Obrázek 23 sleduje spokojenost respondentů s průběhem adaptace. Naprosto spokojeno s procesem adaptace ve společnosti bylo 12 zaměstnanců (20,34 %). Variantu „spíše ano“ pak zvolilo 34 zaměstnanců (57,63 %). Spíše negativní pocit z procesu adaptace mělo 7 zaměstnanců (11,86 %), ti vybrali možnost odpovědi „spíše ne“. „Ne“ bylo jednoznačnou odpovědí pro 6 zaměstnanců (10,17 %).

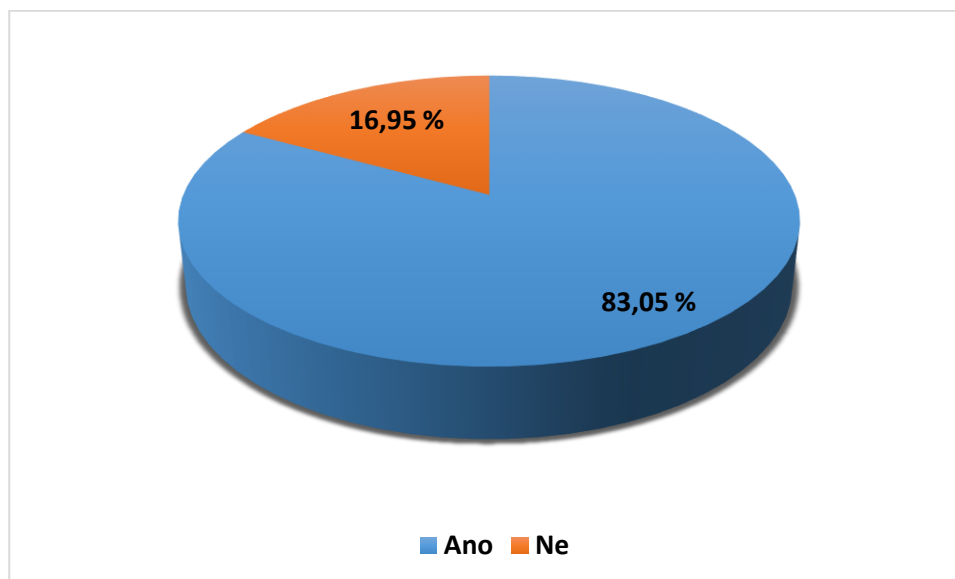
Ze získaných odpovědí jasně vyplývá, že celkem 77,97 % respondentů bylo s průběhem adaptace převážně spokojeno a 22,03 % pak spíše nespokojeno.

Tabulka 1: Odpovědi k otázce č.22

1.	Větší pozornost a věnování času od mentora.
2.	Snížil bych množství informací během prvních dnů.
3.	Udělat informační příručku.
4.	Obdržení informační příručky na začátku zaučování s důležitými informacemi a manuálem.
5.	Nic.
6.	Aktivnější přístup mentora.
7.	Zavedení informační příručky.
8.	Zavedl bych písemně zpracovaný manuál s informacemi.
9.	Adaptace mi přišla v pořádku, adekvátní pozici.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Na otevřenou otázku č. 22 odpovědělo celkem pouze 9 respondentů. Odpovědi lze vidět výše v tabulce 1. Respondenti vyjadřovali svůj názor, co by na průběhu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. změnili.



Obrázek 24: Doporučení zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2020)

Poslední otázka č. 23 (Obrázek 24) se ptala respondentů, jestli by společnost Auto SAS s.r.o. doporučili jako zaměstnavatele svým přátelům. Dohromady 49 zaměstnanců (83,05 %) vybralo odpověď „ano“ a společnost by svým přátelům a známým doporučilo. Zbýlých 10 pracovníků (16,95 %) zvolilo možnost „ne“ a tohoto zaměstnavatele by nedoporučovalo.

5 Shrnutí a návrhy na zlepšení

V následující části je shrnuto celkové vyhodnocení dotazníkového šetření a na základě zjištěných nedostatků jsou navržena vhodná opatření, která by mohla vést ke zlepšení procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o.

5.1 Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník celkem vyplnilo 59 respondentů z řad zaměstnanců společnosti Auto SAS s.r.o. Větší část respondentů byli muži, což také plyne z typu společnosti, jelikož společnost Auto SAS s.r.o. se zabývá prodejem a servisem manipulační a komunální techniky. Prvních pět otázek dotazníkového šetření bylo směřováno k detailnější identifikaci zaměstnanců, a to jak z hlediska pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, tak také doby, kterou již zaměstnanci ve společnosti pracují a konkrétní pracovní pozici. Z pohledu věkového složení, nejvíce pracovníků se pohybuje mezi 26 a 35 lety, následuje kategorie od 36 do 45 let. Většina zaměstnanců má ukončené vzdělání na středním odborném učilišti nebo středoškolské s maturitou. Společnost Auto SAS s.r.o. lze považovat jako dobrého zaměstnavatele, jelikož zde velká část pracovníků pracuje již déle než 5 let.

V následující části dotazníku byly otázky již směřovány k problematice adaptace v dané společnosti. Z odpovědí na tyto otázky vyplivalo, že většina zaměstnanců byla s procesem adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. spokojená. Měli pocit, že se dozvěděli všechny důležité informace, věděli, kam se v první den dostavit, byli představení kolegům, znali přesný popis své pracovní pozice, dostali mentora, na kterého se během své adaptace mohli kdykoliv obrátit a celkově mají pocit, že se adaptovali dobře. Na druhou stranu nedostatky zaměstnanci spatřují v absenci informační příručky či manuálu, který by jim při prvních dnech značně pomohl. Dále jistá část nebyla seznámena s charakterem společnosti a nebyli obeznámeni o plánu, jak bude jejich adaptace probíhat. Také několik respondentů zaškrtlo odpověď, že nebyli na konci adaptace informováni o tom, jak si v průběhu celého adaptačního procesu vedli. Na základě těchto zjištěných nedostatků jsou navržena vhodná opatření, která by mohla vést ke zlepšení a zefektivnění procesu adaptace.

Společnost Auto SAS s.r.o. nemá zpracovanou žádnou příručku se základními informacemi, kterou by noví zaměstnanci během prvních dní své adaptace obdrželi. To se tedy jeví jako hlavní oblast, jak by tento proces mohli ve společnosti vylepšit a novým zaměstnancům, tak usnadnit první dny či týdny během adaptování na nové pracovní podmínky. Společnost by

také měla více dbát na informování nových zaměstnanců o průběhu jejich adaptace a na závěr jim vždy sdělit jejich celkové hodnocení během celého období adaptování. Zde je tedy také příležitost pro zlepšení procesu adaptace, a to zavedením formuláře a závěrečného hodnotícího pohovoru, kde bude vyplněno a sděleno, jak si určitý zaměstnanec během svého zaučování a adaptování vedl, co by měl zlepšit či naopak, jak mu společnost může více usnadnit další adaptování na pracovní podmínky.

Na závěr dotazníkového šetření byla uvedena i jedna otevřená otázka, kde mohli zaměstnanci vyjádřit, co by popřípadě na procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. změnili. Na otázku odpovědělo pouze 9 zaměstnanců, ale čtyři z nich uvedli, že by zavedli informační příručku. Zde je jasné, že pro společnost a nové zaměstnance by zavedení informačního manuálu mělo určitě pozitivní dopady.

5.2 Návrhy na zlepšení adaptace včetně kalkulace nákladů

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno několik oblastí, kde je možné proces adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. významně zefektivnit. Nedostatky adaptačního procesu ve společnosti Auto SAS s.r.o. lze tedy vidět v:

- absenci příručky pro nové zaměstnance,
- neinformování o průběhu adaptace daného zaměstnance,
- nesdělování konečného hodnocení zaměstnanci na konci adaptačního procesu.

1. Zavedení informační příručky s důležitými informacemi

Z výsledků dotazníkového šetření je jasné, že by zavedení informační příručky mělo jistě pozitivní vliv. Tato příručka by se dala považovat za určitý manuál, který by novým zaměstnancům poskytoval informace o tom, jak společnost funguje, jaké jsou její hodnoty a vize, její charakter a orientace, jak se ve společnosti chovat a mnohé další. Pro každého nového zaměstnance jsou první dny v novém zaměstnání velmi náročné, jelikož přijímá velké množství informací, které si nemůže všechny zapamatovat, a proto by mu tato příručka mohla během začleňování velmi pomoci. Příručku pro zaměstnance by obdržel každý nový pracovník v první den zaměstnání, pravděpodobně při podpisu pracovní smlouvy.

Společnost má spoustu možností, jak manuál zpracovat, zda bude v černobílé či barevné formě, zda bude obsáhlejší či stručnější, jaký bude mít název. Je však nezbytné, aby příručka byla pro nové zaměstnance dobře srozumitelná a přehledná. Společnost by také neměla

zapomínat informace uvedené v příručce pravidelně aktualizovat, aby nedošlo k předávání mylných informací. Optimální rozsah této informační příručky by měl být zhruba okolo 20 stránek včetně různých obrázků, tabulek a podobně.

Příručka pro nové zaměstnance ve společnosti Auto SAS s.r.o. by měla obsahovat hlavně informace o:

- historii a současnosti společnosti,
- charakteristice společnosti,
- organizační strukturu,
- kontaktech a pravidlech, jak se ve společnosti komunikuje a chová,
- zásadách firemní kultury ohledně oblékání,
- možnostech stravování v areálu společnosti či v jeho blízkosti,
- zaznamenávání docházky, řešení pracovní absence, žádání o dovolenou a podobně,
- možnostech a příležitostech vzdělávání a dalšího rozvoje či odborného zdokonalování,
- pracovní době,
- bezpečnosti práce a ochraně zdraví,
- termínu výplat mezd, zaměstnaneckých benefitech,
- pohybu v areálu doplněné mapou areálu,
- odkazech na internetové stránky společnosti a odkazech, kde nalézt vzory formulářů,
- omezeních a zákazech ve společnosti,
- chodu podniku,
- postupování při řešení různých problémů,
- správného komunikování se zákazníky,
- a další doplňující informace.

V současnosti je nezbytností mít tuto příručku vyhotovenou i v online verzi na webových stránkách společnosti, kde by k ní zaměstnanci měli také přístup a v případě ztráty papírové formy, měli možnost informace znovu dohledat. Možností by bylo také zavést firemní mobilní aplikaci, kde by byly všechny informace a aktuality uvedeny. Avšak tato varianta přichází spíše v potaz ve větších společnostech, které mají více zaměstnanců. Společnost Auto SAS s.r.o. spadá do kategorie středně velkých podniků a s celkovým počtem šedesáti pěti zaměstnanců by mobilní aplikaci nemělo prozatím smysl vytvářet.

Náklady společnosti na zhotovení informační příručky

Náklady na vyhotovení informační příručky by byly hlavně finanční prostředky spojené s tiskem a vazbou dokumentu. Takže lze tuto pomůcku považovat ze finančně nenáročnou, ale přitom velmi užitečnou.

Pokud by se společnost Auto SAS s.r.o. rozhodla příručku pro zaměstnance nechat zhotovit ve formátu A5 se sešitovou vazbou s celkovým počtem 20 stran (oboustranný tisk) a v množství 25 ks v tiskařské společnosti Rafo.cz sídlící v Praze, náklady na její tvorbu v barevné verzi zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2: Náklady na barevnou variantu informační brožury pro zaměstnance

	Cena Kč bez DPH	Cena Kč s DPH
Náklady na 1 ks	89,85 Kč	108,72 Kč
Náklady na 25 ks	2 246 Kč	2 718 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku Rafo.cz (2020)

Pokud by společnost Auto SAS zvolila pouze černobílou variantu informační příručky se stejným počtem stránek a vazbou při oboustranném tisku, náklady na její tvorbu v počtu 25 kusů zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3: Náklady na černobílou variantu informační brožury pro zaměstnance

	Cena Kč bez DPH	Cena Kč s DPH
Náklady na 1 ks	61,88 Kč	74,88 Kč
Náklady na 25 ks	1 547 Kč	1 872 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku Rafo.cz (2020)

Z porovnání cen jasně vyplývá, že výhodnější variantou by pro společnost byla varianta černobílá, avšak pro nového zaměstnance by rozhodně bylo příjemnější dostat formu barevnou, jelikož barvy působí pozitivněji a lépe se jde díky nim zorientovat v textu, tabulkách i obrázcích.

K návrhu kalkulace nákladů tisku a vazby informačních brožur bylo zvoleno celkově pouze 25 kusů, protože společnost Auto SAS s.r.o. je středním podnikem s 65 zaměstnanci a k přijímání a adaptaci nových zaměstnanců zde nedochází tak často. Kdyby společnost nechala vytisknout více kusů a v blízké době by došlo k nějakým důležitým změnám, které

by bylo potřeba změnit i v příručce, musely by se brožury nechat vytisknout s opravenými informacemi znovu, proto není důvod mít příruček zbytečně mnoho.

2. Informování o celkovém průběhu adaptace

Několik respondentů (20 zaměstnanců, 33,90 %) uvedlo, že nebyli seznámeni s celkovým průběhem jejich adaptace. Ostatní respondenti zvolili odpověď, že s průběhem své adaptace seznámeni byli. Mezi respondenti, kteří zvolili možnost, že s průběhem adaptace seznámeni nebyli, byli převážně zaměstnanci na pozicích skladník (6 odpovědí) a servisní technik (9 odpovědí). Je tedy pravděpodobné, že u pozic, které mají technický charakter, ne vždy dochází k předání informací ohledně konkrétního průběhu adaptace zaměstnance. Naopak všichni pracovníci, kteří vykonávají administrativní činnost ve společnosti a zúčastnili se vyplňování dotazníku, odpověděli, že s průběhem adaptace na své pozici seznámeni byli.

Zde by společnost měla klást větší pozornost na to, aby k sdělování informací týkajících se průběhu adaptace jednotlivců doopravdy vždy došlo, jelikož je to velmi důležité. Nový zaměstnanec by měl být informován, kdy a co se bude zaučovat, jak budou činnosti postupně na sebe navazovat, co ho bude postupně čekat, např. zda ho čekají i nějaká školení během období zaučování či jiné vzdělávání, a jak dlouho by adaptace měla zhruba celkově trvat.

Tento postup programu adaptace by měl novému zaměstnanci sdělit jeho přímý vedoucí, popřípadě mentor nebo pracovník personálního oddělení. Hlavní je tuto informaci zaměstnanci předat a zjistit, zda s programem souhlasí a vyhovuje mu.

Zaučení na každou pracovní pozici bude rozdílné, jelikož jsou na zaměstnance kladeny jiné nároky a požadovány jiné znalosti, proto je jasné, že adaptování u administrativních činností bude mít jiný průběh než adaptování u činností technického zaměření. Z toho důvody by nemělo ani smysl mít vypracovaný pouze jeden adaptační program. Také je jasné, že zaměstnanec, který ve společnosti již pracuje, ale pouze mění pracovní pozici bude mít adaptační plán kratší a postavený jinak než zaměstnanec, který je ve společnosti úplně nový a o společnosti neví ještě nic.

Náklady společnosti na sdělení informací o průběhu adaptace

Sdělení informací ohledně průběhu adaptace každému novému zaměstnanci nestojí společnost žádné její finanční náklady. Pro společnost je zde pouze nezbytné zvolit odpovědnou osobu, která bude mít za úkol tyto informace zaměstnanci sdělit. Drobné

zanedbatelné náklady by v této oblasti mohly vzniknout v rámci využití papíru a tisku pro potřebné podklady.

3. Závěrečný hodnotící formulář a hodnotící pohovory

Z celkového šetření procesu adaptace, které proběhlo ve společnosti Auto SAS s.r.o. také vyplývá, že ne všem zaměstnancům bylo sděleno závěrečné hodnocení o průběhu jejich adaptace. Tato skutečnost, poukazuje, že zpětnovazební pohovory na konci adaptačního procesu ne vždy proběhnou a mělo by v této oblasti dojít ke zlepšení. Proto je důležité klást důraz na to, aby se u každého zaměstnance tyto rozhovory opravdu uskutečnily a zaměstnanec dostal zpětnou vazbu ke svému působení ve společnosti. Taktéž pro společnost jsou tyto rozhovory velkým přínosem, jelikož díky nim lze zjistit, jestli byl zaměstnanec s průběhem adaptace spokojený a získává se také zpětná vazba, zda je program adaptace funkční a efektivní.

U tohoto pohovoru by měl být přítomen přímý vedoucí a také personální pracovník, který vyplní hodnotící formulář a provede zápis do složky zaměstnance o výsledku jeho adaptování. Hlavním cílem je zhodnotit celý adaptační program zaměstnance a dát zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho výkonu. Uskutečnění tohoto rozhovoru je jak v povinnostech přímého vedoucího, tak i personálního oddělení a mělo by k němu opravdu dojít, aby mohly být nastaveny i další cíle pracovního výkonu zaměstnance. Termín by měl být pevně stanoven, aby se na něj mohly všechny strany připravit.

Během hodnotícího rozhovoru mohou být kladeny a zodpovídány různé otázky. Několik možných příkladů lze vidět níže. Všechny otázky vycházejí z dotazníkového šetření.

Příklady otázek:

- Byly Vám předány během průběhu adaptace všechny důležité informace?
- Jak dlouhou dobu u Vás trvala adaptace na sociální prostředí společnosti, resp. začlenění do pracovního kolektivu?
- Jak dlouhou dobu u Vás trvala adaptace na pracovní podmínky?
- Byl Vám Váš mentor nápomocen při řešení různých situací a problémů?
- Věnoval Vám mentor dostatek pozornosti?
- Máte pocit, že na Vás byly kladeny vysoké nároky?
- Potýkal(a) jste se během adaptace s nějakými překážkami?

- Cítíte se jako člen společnosti Auto SAS s.r.o.?
- Chtěl jste někdy během procesu adaptace ukončit pracovní poměr? Pokud ano, z jakého důvodu.
- Byl jste s průběhem Vaší adaptace spokojen(a)?
- Máte pocit, že doba k adaptování byla pro Vás dostatečná?
- Rozuměl(a) jste všem úkolům a povinnostem výkonu práce na Vaši pracovní pozici?

Velice důležité během hodnotícího rozhovoru je také pracovníka pochválit, nejen za výkon přidělené práce, ale také za aktivní přístup k povinnostem, za snahu se začlenit mezi ostatní členy jeho pracovní skupiny a za celkové soužití v prostředí společnosti.

Je nezbytné tento pohovor vést zdvořile a ukázat zaměstnanci projevený zájem o jeho situaci i v případě, že pohovor bude mít spíše negativní hodnocení a zaměstnanec nezíská prodloužení pracovní smlouvy. Výsledky a všechny poznámky je důležité zaznamenat do hodnotícího formuláře, na jehož vyplňování se podílí jak zástupce personálního oddělení, tak i vedoucí pracovník a zaměstnanec. Tento formulář a všechny ostatní související dokumenty a poznámky by měly pak být uchovány ve složce zaměstnance v personálním oddělení. Návrh takového hodnotícího formuláře lze nalézt v příloze E.

Náklady společnosti na závěrečné hodnotící pohovory

Provádění hodnotících zpětnovazebních pohovorů nestojí společnost žádné finanční náklady. Pouze čas věnovaný tomuto rozhovoru ze strany vedoucího pracovníka, personálního pracovníka a zaměstnance. Délka takového rozhovoru by měla být zpravidla v rozmezí 30 až 60 minut a probíhat v klidném prostředí společnosti. Společnost tak může využít např. konferenční prostory, které primárně slouží ke schůzím. Závěrečný hodnotící formulář by mohl být vždy vytištěn na tiskárnách, které se denně společností využívají k tisku potřebných dokumentů, proto odhadovaná cena tisku jedné stránky by pro společnost byla maximálně ve výši 0,50 – 1 Kč.

6 Závěr

Řízení lidských zdrojů a s tím i související adaptace zaměstnanců jsou důležitou součástí fungování každé společnosti. Na základě pocitu spokojenosti nebo naopak nespokojenosti s průběhem adaptace a celkovým začleněním se zaměstnanec v mnoha případech rozhodne, zda ve společnosti setrvá či své zaměstnání změní. Pro společnost je tedy velice podstatné, mít systematicky zpracovaný adaptační plán pro každého nového pracovníka, který do společnosti přichází. Když pracovní i sociální adaptace probíhá za vyhovujících podmínek, zaměstnanec se díky tomu rychle přizpůsobí a začlení do fungování společnosti. Správnou adaptací společnost předchází i zbytečně velkým finančním nákladům, které pak souvisí s častou fluktuací zaměstnanců. Skutečnost je však taková, že tomuto procesu není v mnoha společnostech věnována náležitá pozornost a noví zaměstnanci se pak dobře neadaptují. Z toho důvodu, by mělo být v zájmu společnosti věnovat každému zaměstnanci dostatečnou péči, aby mohl být spokojený a kvalitně odvádět pracovní výkon.

Tato diplomová práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, do části teoretické a praktické. Teoretická část byla zhotovena na základě studia odborné literatury a následné komparace pohledů jednotlivých autorů na řešenou problematiku. Praktická část pak již zkoumala samotný proces adaptace ve zvolené společnosti Auto SAS s.r.o.

Hlavním cílem diplomové práce bylo primárně zhodnotit adaptaci zaměstnanců ve společnosti Auto SAS s.r.o. K získání výsledku byl uskutečněn osobní pohovor s vedoucím pracovníkem, dotazníkové šetření a studium interních dokumentů. Dosažení hlavního cíle bylo splněno podle stanoveného postupu a harmonogramu uvedeného v metodice práce. Největší podíl na ucelení výstupu mělo provedené dotazníkové šetření a osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem. Pomocí osobního rozhovoru byl vytvořen přehled o průběhu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. od prvního dne v zaměstnání až po skončení adaptačního období zaměstnance. Dotazníkové šetření pak převážně pomohlo odhalit určité nedostatky tohoto procesu díky názorům zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují a podíleli se na vyplňování dotazníku. Na zjištěné nedostatky byla navržena vhodná opatření, která by proces adaptace ve společnosti zefektivnila.

Největším nedostatkem procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. je absence informační příručky. Její příprava a následné zhotovení by mělo velice kladný vliv na adaptování na nové pracovní podmínky u každého zaměstnance. Obsahem této příručky

by byly pouze důležité informace, které by novému zaměstnanci významně usnadnily orientaci ve společnosti. Každý nově příchozí zaměstnanec během prvních dní a týdnů své adaptace přijímá mnoho informací, které si není schopen všechny zapamatovat. Možnost vyhotovení informační příručky společností Auto SAS s.r.o. je navrženo jako vhodné řešení této situace. Taktéž je v práci v několika bodech shrnuto, co by měla informační příručka obsahovat za nezbytné informace.

Ze získaných výsledků bylo také zjištěno, že ne každému novému zaměstnanci je ve společnosti Auto SAS s.r.o. vždy sdělován průběh jeho adaptačního plánu, přitom předání těchto informací hraje velice důležitou roli. Nový zaměstnanec tak má dostatek času se na všechny fáze připravit a mít představu o tom, co ho během procesu adaptace čeká. Jako vhodné řešení bylo, pro společnost navrženo klást důraz na informování jedince o jeho programu adaptace. Společnost by si měla sama určit, kdo bude nést za předání těchto informací zaměstnanci zodpovědnost a bude to v jeho povinnostech.

Dalším a zároveň posledním zjištěným nedostatkem bylo časté neprovádění hodnotícího pohovoru na konci adaptačního období nového zaměstnance. Cílem hodnotícího pohovoru je zaměstnanci předat určitou zpětnou vazbu o jeho výkonu a působení ve společnosti. Prostor by během tohoto rozhovoru měl mít i zaměstnanec, aby mohl pronést případné připomínky k procesu adaptace. Výhody tedy plynou pro obě strany, zaměstnanec získává pohled na svůj výkon a společnost na kvalitu vytvořeného adaptačního programu. Jak zaměstnanec, tak společnost si z toho může vzít ponaučení a slabší oblasti vylepšit. Jako řešení této situace bylo pro společnost Auto SAS s.r.o. navrženo zavedení hodnotících pohovorů a zaznamenávání výsledků do závěrečného hodnotícího formuláře. Připravený formulář má jednoduchou přehlednou formu a je rozdělen do dvou částí. Taktéž byly připraveny otázky, které by bylo vhodné během hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem projednat.

Všechna tato opatření byla vytvořena na základě zjištěných nedostatků procesu adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o. a měla by vést k zefektivnění a ulehčení daného procesu. V dnešní době není lehké si udržet stálý a kvalitní personál, a proto by mělo být v zájmu společnosti své zaměstnance co nejlépe na pracovní výkon připravit a vytvořit pro ně stabilní zázemí. Když se zaměstnanci budou cítit ve společnosti spokojení, budou pak svou práci odvádět kvalitně a s nejlepšími výsledky. Ne nadarmo je lidský kapitál považovaný za nejcennější zdroj úspěchu každé společnosti.

7 Zdroje

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.

COLE, G. A. *Management theory and practice*. 6th ed. London: South-Western Cengage Learning, c2004. ISBN 978-1-84480-088-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 6th ed. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DOVERSPIKE, Dennis, Catalina FLORES a Josh VANDERLEEST. Chapter 14 - Lifespan Perspectives on Personnel Selection and Recruitment. BALTES, Boris, Cort RUDOLPH a Hannes ZACHER. *Work Across the Lifespan*. United States: Academic Press, 2019, s. 343-368. ISBN 978-0-12-812756-8.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

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

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAWSON, Karen. *New employee orientation training*. Alexandria, VA: ASTD, 2006. ISBN 15-628-6318-5.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

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

STACHO, Z., STACHOVÁ, K., HUDÁKOVÁ, M. and STASIAK-BETLEJEWSKA, R., 2017. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management*, **12**(2): 303-313.

STÝBLO, Jiří. *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1739-5.

VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2792-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

AUTOSAS komunální a manipulační technika. *Manipulační technika Solnice* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.autosas.cz/>

RAFO.cz. *Brožury, katalogy - Online kalkulace* [online]. [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://www.rafo.cz/brozury/>

8 Seznam příloh

Příloha A – Otázky k osobnímu rozhovoru	I
Příloha B – Dotazník	II
Příloha C – Certifikáty společnosti Auto SAS s.r.o.	VII
Příloha D – Politika kvality společnosti Auto SAS s.r.o.	VIII
Příloha E – Návrh hodnotícího formuláře	IX

Příloha A: Otázky k osobnímu rozhovoru

Seznam otázek

1. Jakým způsobem postupujete při řízení adaptace nového zaměstnance ve společnosti Auto SAS s.r.o.? Co bývá náplní adaptace zaměstnance během jeho prvního dne v zaměstnání?
2. Poskytujete nějaké písemné materiály novým zaměstnancům, které by usnadnily proces adaptování na nové pracovní podmínky?
3. Je zaměstnanci přidělen mentor?
4. Jaké informace a kdo je předává novému zaměstnanci?
5. Jak dlouho program adaptace u zaměstnanců zhruba probíhá?
6. Informujete předem zaměstnance o průběhu jejich adaptace či jim předkládáte individuální adaptační plán?
7. Jaké metody adaptace jsou ve společnosti Auto SAS s.r.o. používány?
8. Zajímáte se o zpětnou vazbu nových zaměstnanců na adaptační proces?
9. Provádíte závěrečné hodnotící pohovory o průběhu adaptace nového zaměstnance?
10. Jaký máte osobní názor na adaptaci zaměstnanců ve společnosti Auto SAS s.r.o.?
V čem spatřujete nedostatky adaptačního procesu ve společnosti?

Příloha B: Dotazník

Dotazník – Adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze a píši diplomovou práci na téma „Adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti“. K tomuto tématu provádím šetření ve společnosti Auto SAS s.r.o. a ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a odpovědi budou použity pouze pro zpracování diplomové práce. Své odpovědi prosím zakroužkujte a v případě otevřených otázek napište. Předpokládaná doba pro vyplňování dotazníku by Vám neměla zabrat víc jak 10 minut. Celý dotazník obsahuje 23 otázek.

Velice Vám děkuji za vyplnění.

Bc. Renata Domáčková

1. Pohlaví?
 - o Muž
 - o Žena

2. Kolik je Vám let?
 - o 18 – 25 let
 - o 26 - 35 let
 - o 36 - 45 let
 - o 46 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - o vysokoškolské
 - o vyšší odborné
 - o středoškolské s maturitou
 - o střední odborné učiliště
 - o základní

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Auto SAS s.r.o.?
- o méně než 1 rok
 - o 1 až 3 roky
 - o 3 až 5 let
 - o 5 až 10 let
 - o 10 až 20 let
 - o 20 let a více
5. Jaká je Vaše pracovní pozice?
-
6. Byl(a) jste informován(a), kam se máte během prvního den v zaměstnání dostavit?
- o ano
 - o ne
7. Dozvěděl(a) jste se první den všechny informace, které pro Vás byly důležité?
- o ano
 - o spíše ano
 - o spíše ne
 - o ne
8. Kdo Vám tyto důležité informace sdělil?
- o přímý vedoucí
 - o kolega
 - o jiné.....
9. Uvítal(a) byste první den v zaměstnání obdržet „příručku pro nového zaměstnance“ s důležitými informacemi?
- o ano
 - o ne

10. Měl(a) jste pozitivní dojem z prvního dne v zaměstnání?
o ano
o spíše ano
o spíše ne
o ne
11. Byl(a) jste seznámen(a) s charakterem a kulturou společnosti během prvního dne v zaměstnání?
o ano
o ne
12. Byl Vám oznámen plán, jak bude probíhat Vaše adaptace?
o ano
o ne
13. Byl Vám sdělen přesný popis pracovní funkce, kterou budete vykonávat?
o ano
o ne
14. Byl Vám přidělen na adaptaci mentor?
o ano
o ne
15. Pokud ano, kdo tuto roli mentora zastával?
o přímý vedoucí
o kolega
o jiné.....
16. Byl(a) jste představen(a) všem kolegům během prvních dnů v novém zaměstnání?
o ano
o ne

17. Máte pocit, že jste se adaptovali dobře v novém pracovním kolektivu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

18. Myslíte si, že na Vás byly kladeny vysoké nároky v průběhu adaptování na nové pracovní prostředí?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

19. Jak dlouhou dobu trvala Vaše adaptace na pracovní podmínky ve společnosti?

1 - 3 měsíce

4 - 6 měsíců

do 1 roku

20. Byl(a) jste informován(a), jak jste si při adaptačním procesu vedl(a)?

ano

ne

21. Byl(a) jste spokojen(a) s celkovým průběhem Vaší adaptace?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

22. Je něco, co byste na průběhu procesu adaptace změnil(a)?

.....

.....

.....

.....

23. Doporučil(a) byste Auto SAS s.r.o. jako zaměstnavatele svým přátelům?

- Ano
- Ne

Příloha C: Certifikáty společnosti Auto SAS s.r.o.



POLITIKA KVALITY

POLITIKA KVALITY

Rodinná firma Auto SAS s.r.o. byla založena v roce 1993. Společnost se věnuje službám v oblasti manipulační techniky, plnění požadavku je zabezpečováno firemními středisky.

Hlavním cílem a strategií je neustále zlepšovat a zdokonalovat systém řízení firmy a zvyšovat kvalitu poskytovaných výrobků, služeb (prodejem strojů, náhradních dílů, zabezpečováním služeb v rámci půjčovny, plnění i jiných požadavků zákazníků včetně zabezpečení servisu atd.) s cílem:

- dlouhodobě ziskové činnosti při současném uspokojování potřeb všech firemních zákazníků,
- plnění požadavků na výrobky, splnění požadavků na jejich certifikace a uvedení na trh
- dodržení požadavků certifikace, způsobilosti dle ISO 9001:2015, plnění požadavků ostatních akreditací.

Rozsah certifikace ISO 9001:

PRODEJ A SERVIS NOVÉ I REPASOVANÉ MANIPULAČNÍ A KOMUNÁLNÍ TECHNIKY, NÁHRADNÍCH DÍLŮ, PŘÍDAVNÝCH ZAŘÍZENÍ, REALIZACI ŠKOLENÍ ŘIDIČŮ MOTOROVÝCH VOZÍKŮ, VÝROBU HADIC, PRONÁJEM TECHNIKY.

Procesy vedoucí k výše uvedeným cílům je potřeba vést s co nejefektivnějším využitím zdrojů a dostatečnou informovaností všech zainteresovaných stran a s uspokojením potřeb zákazníků, firmy i firemních zaměstnanců.

Za účelem plnění tohoto závazku stanovilo vedení společnosti tyto zásady:

Spokojenost zákazníka

Jsme firma, které velice záleží na spokojenosti zákazníků. Zavazujeme se plnit spolehlivě jejich požadavky tak, aby dodávky byly realizovány ve smluveném provedení a termínu. Proto jasným způsobem identifikujeme a plníme potřeby, věnujeme velkou pozornost technickému, kvalitativnímu a organizačnímu zajištění poskytovaných služeb.

Spokojenost vlastních zaměstnanců

Neméně důležitou součástí je spokojenost našich vlastních zaměstnanců. Vytváříme pro ně standardně kvalitní pracovní prostředí, dbáme na dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci dle zákonných požadavků.

Blízké a vzdálené prostředí

Součástí podnikatelské činnosti je i vztah k blízkému a vzdálenému prostředí.

Posuzujeme potřeby a očekávání zainteresovaných stran, tj. porozuměním vlastní společnosti a jejímu kontextu, porozuměním a očekáváními zainteresovaných stran s analýzou vzdáleného a blízkého prostředí.

Konkurenceschopnost

Abychom obstáli na trhu, neustále pracujeme na zlepšování všech výrobků a výrobních procesů. Zároveň zavádíme nové poznatky trhu, optimalizace montáží a servisu.

Dodavatelско-odběratelské vztahy

Jsme si vědomi toho, že některé služby záleží i na dodavatelích.

Naše vysoké nároky na kvalitu nakupovaných služeb musí být proto uplatňovány i ve vztazích s dodavateli.

S našimi dodavateli společně pracujeme na vytváření stabilních partnerských vztahů. Dbáme na to, aby docházelo k jasnému porozumění požadavků a potřebám partnerů a aby byly tyto požadavky oběma stranami plněny.

Legislativa

Známe a respektujeme všechny zákonné a normované požadavky, které se týkají našich služeb, procesů a činností.

Při podnikání vycházíme z dlouholetých zkušeností našich pracovníků, aktuálních poznatků legislativy a vývoje na trhu, včetně informací zákazníků.

Zavazujeme se plnit relevantní právní požadavky a jiné požadavky, které jsou závazné na služby a výrobky.

Firemní cíle

Z politiky kvality vycházejí firemní cíle, které jsou stanoveny vedením společnosti zpravidla na období jednoho roku, přičemž jsou průběžně v průběhu roku revidovány. Každý cíl má na starost odpovědný pracovník společnosti.

Kvalita

Při všech činnostech budeme důrazně dbát na prevenci a předcházení nedostatkům, případně jejich řešení a odstraňování.

Plnit požadavky zákazníků, kvalitu výrobků se zahrnutím hlediska bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí. Aktivně zapojit každého pracovníka k odpovědnosti za kvalitu vlastní práce a motivovat ho k neustálému zlepšování kvality

Tyto zásady politiky kvality vyhláší vedení v souladu se strategickými záměry společnosti, se závazkem seznámení s obsahem politiky prostřednictvím podnikových nástřek.

Ing. Pavel Srdínko - jednatel

V Solnici dne: 8.2.2018

Formulář hodnotící průběh adaptace zaměstnance

Auto SAS s.r.o.

(Vyplňuje zástupce personálního oddělení a odpovědný vedoucí pracovník)

<i>Jméno a příjmení zaměstnance:</i>	
<i>Datum nástupu do zaměstnání:</i>	
<i>Název oddělení:</i>	
<i>Pracovní pozice:</i>	
<i>Zodpovědný vedoucí pracovník:</i>	
<i>Délka adaptace:</i>	
<i>Datum uskutečnění závěrečného hodnotícího rozhovoru:</i>	

Celkové hodnocení adaptace zaměstnance vedoucím pracovníkem

Plnění zadaných pracovních úkolů:

Spolupráce s ostatními zaměstnanci:

Pracovní docházka:

Další připomínky k průběhu adaptace zaměstnance:

***Celkové hodnocení adaptace zaměstnance zástupcem
personálního oddělení***

Spolupráce s personálním oddělením během adaptace:

Hodnocení rozhovorů se zaměstnancem během adaptace:

Další připomínky k průběhu adaptace zaměstnance:

<i>Místo a datum:</i>	
<i>Podpis vedoucího zaměstnance:</i>	
<i>Podpis zaměstnance:</i>	
<i>Podpis zástupce personálního oddělení:</i>	

Závěrečné hodnocení průběhu adaptace

Auto SAS s.r.o.

(Vyplňuje zaměstnanec)

<i>Jméno a příjmení:</i>	
<i>Název oddělení výkonu práce:</i>	
<i>Pracovní pozice:</i>	
<i>Zodpovědný vedoucí pracovník:</i>	
<i>Datum nástupu do zaměstnání:</i>	

Vyberte prosím číslo míry spokojenosti s procesem Vaší adaptace ve společnosti Auto SAS s.r.o.:

- 1 - zcela spokojen(a)*
- 2 - spíše spokojen(a)*
- 3 - částečně spokojen(a)*
- 4 - spíše nespokojen(a)*
- 5 - zcela nespokojen(a)*

<i>Jak hodnotím dojem z prvního pracovního dne ve společnosti:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Připomínky:</i>					
<i>Byl(a) jsem spokojen(a) se způsobem předávání informací:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Připomínky:</i>					
<i>Jak hodnotím spolupráci se svým mentorem:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Připomínky:</i>					
<i>Jak hodnotím spolupráci s ostatními kolegy:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Připomínky:</i>					
<i>Jak hodnotím spolupráci s personálním oddělením:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Připomínky:</i>					

<i>Byl(a) jsem spokojen(a) s průběhem své adaptace:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Připomínky:</i>					
<i>Celkový průběh adaptace hodnotím:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Připomínky:</i>					

Prostor pro další poznámky:

<i>Místo a datum:</i>	
<i>Podpis zaměstnance:</i>	