

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKA DO ORGANIZAČNÍ KULTURY

AN ADAPTATION PROCESS OF A WORKER INTO A CORPORATE
CULTURE

Magisterská diplomová práce

Lenka Mazánková

Vedoucí magisterské diplomové práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Novém Jičíně dne 21. března 2011

.....

Poděkování:

Ráda bych poděkovala prof. PhDr. Dušanovi Šimkovi za odbornou pomoc, rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce.

Rovněž děkuji svému manželovi za podporu při mém studiu i při vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	7
1.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY	7
1.2 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	8
1.3 SUBJEKTY KULTURY	11
1.4 STRUKTURA ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	12
1.5 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY.....	13
1.5.1 <i>Typologie dle Ch. Handyho</i>	14
1.5.2 <i>Typologie dle K. Vriese a D. Millera</i>	16
1.5.3 <i>Typologie dle T. B. Deal a A. A. Kennedyho</i>	17
1.5.4 <i>Další typologie</i>	19
1.6 ORGANIZAČNÍ KULTURA MEZINÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	20
1.6.1 <i>Národní a organizační kultura</i>	20
1.6.2 <i>Organizační kultura mezinárodních společností</i>	20
1.7 ADAPTACE	22
1.7.1 <i>Sociální adaptace</i>	23
1.7.2 <i>Vymezení pojmů akulturace, enkulturace a socializace</i>	23
1.7.3 <i>Adaptace pracovníků jako personální činnost</i>	24
1.7.4 <i>Pracovní adaptace</i>	26
1.7.5 <i>Fáze adaptačního procesu</i>	28
1.7.6 <i>Opatření pro personální adaptaci</i>	30
1.7.7 <i>Adaptační programy</i>	32
1.7.8 <i>Individuální plány adaptace pracovníků</i>	38
1.7.9 <i>Etika a Etický kodex obchodního chování společnosti</i>	39
1.8 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	41
2 PRAKTICKÁ ČÁST	44
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	44
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	45
2.4 VSTUPNÍ ŠKOLENÍ PO NÁSTUPU DO NOVÉHO ZAMĚSTNÁNÍ	46
2.5 SEZNÁMENÍ SE S DOKUMENTY.....	46
2.5.1 <i>Osobní karta</i>	46
2.5.2 <i>Informační karta o zaměstnanci</i>	46
2.5.3 <i>Bezpečnostní směrnice - zpracování osobních údajů</i>	47
2.5.4 <i>Kodex obchodního chování a etiky společnosti</i>	47
2.5.5 <i>Pracovní řád</i>	49
2.5.6 <i>Příručka zaměstnance</i>	49
2.5.7 <i>Klasifikace informací a jejich ochrana a pravidla používání počítačů</i>	50
2.5.8 <i>Směrnice Používání vozidel</i>	51
2.5.9 <i>Bezpečnost práce</i>	51
2.5.10 <i>Zdravotní prohlídka a žádost o posouzení</i>	51
2.5.11 <i>Směrnice Nový zaměstnanec</i>	52
2.6 DALŠÍ VSTUPNÍ ŠKOLENÍ	53
2.7 CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ ZÁKAZNICKÉ PODPORY	54
2.7.1 <i>Adaptace na oddělení Zákaznické podpory</i>	54
2.7.2 <i>Pracovní pozice oddělení Zákaznické podpory</i>	55
2.7.3 <i>Prvky organizační kultury projevující se na oddělení Zákaznické podpory</i>	56
2.8 PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	59
2.8.1 <i>Zhodnocení současného stavu a návrhy na jeho zlepšení</i>	60
ZÁVĚR.....	64
ANOTACE.....	66
SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ.....	67
SEZNAM PŘÍLOH	69

ÚVOD

Ve své diplomové práci se věnuji problematice adaptačního procesu pracovníka do organizační kultury.

Organizační kultura společnosti se skládá z mnoha prvků a je ovlivňována mnoha faktory. Jedním z hlavních subjektů jsou pracovníci. V této práci je popisována společnost, která považuje své pracovníky za to nejcennější co má, oni jsou tvůrci veškerých hodnot.

Mezinárodní společnost XY provozuje svou činnost v oblasti mikroelektroniky a má v České republice vývojové aplikační centrum. Vzhledem k citlivosti tématu vedení společnosti nesouhlasilo s uvedením názvu společnosti, proto budu v této diplomové práci používat označení společnost XY.

Pouze společnost, která zaměstnává spokojené, loajální, motivované pracovníky, bude i nadále úspěšná a obhájí svou pozici na trhu mikroelektroniky a obstojí v tomto konkurenčním prostředí.

Adaptaci lze považovat za jeden z nejdůležitějších procesů v životě pracovníka i organizace. Adaptační proces umožňuje ovlivnit pozitivní vztah pracovníka k organizaci, zkracuje období, ve kterém pracovník nepodává plný pracovní výkon a snižuje riziko případného odchodu. Úspěšná adaptace by tudíž měla být v popředí zájmu každé společnosti.

Cílem diplomové práce je zjistit, jakým způsobem funguje adaptace a adaptační proces pracovníků do organizační kultury v mezinárodní společnosti XY a navrhnout případné doporučení ke zlepšení.

Diplomová práce je provázána jak s poznatky z teoretického, tak i z praktického zázemí společnosti XY.

V teoretické části vymezují problematiku organizační kultury, jejích základních prvků a subjektů. Dále pak se věnuji struktuře kultury, jednotlivým typologiím organizačních kultur a typům kultur mezinárodních společností. V další kapitole přibližuji pojem adaptace, včetně rozlišení na sociální a pracovní adaptaci, jaké jsou fáze adaptačního procesu, co lze definovat jako adaptační program a bližší seznámení s Etickým kodexem společnosti a nástrojem Řízení pracovního výkonu.

Praktická část navazuje na poznatky získané v teoretické části. Základní metody a techniky používané v této diplomové práci jsou deskripce a práce s interními dokumenty a procesy a zhodnocení současného stavu adaptačního procesu do organizační kultury. Stěžejní část mé práce tvoří zpracovaná případová studie a anketa, která proběhla na oddělení Zákaznické podpory. Pomocí ankety jsou zjištěny názory a připomínky pracovníků, které slouží jako podklad pro navržení případných změn.

1 TEORETICKÁ ČÁST

V této části diplomové práce vymezují problematiku organizační kultury, jejích základních prvků a subjektů. Dále pak se věnují struktuře kultury, jednotlivým typologiím organizačních kultur a typům kultur mezinárodních společností. V dalších kapitolách přibližují pojem adaptace, včetně rozlišení na sociální a pracovní adaptaci, jaké jsou fáze adaptačního procesu, co představuje pojem Etický kodex obchodního chování společnosti, co lze definovat jako adaptační program a nástroje Řízení pracovního výkonu.

1.1 Základní vymezení organizační kultury

Kultura představuje specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňují a upravují vzájemné soužití lidí v určitém společenství.

Je tedy zcela přirozené, že organizace, kterou lze pokládat za sociální útvar, má svou originální kulturu. Tu lze v první řadě rozpoznat dle formy komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobu rozhodování manažerů a celkového sociálního klimatu. Dále také podle shodného názoru zaměstnanců na vnitroorganizační záležitosti, ve společném sdílení vize organizace, v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení.¹

V literatuře zabývající se tematikou organizační kultury lze nalézt desítky definic, které vymezují tento pojem. Organizační kulturu vymezují autoři například tímto způsobem:

- **Armstrong** představuje organizační kulturu jako soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice nebyla nikde zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby jejich vykonávání práce.²
- Bělohávek uvádí, že **Schein** definoval organizační kulturu jako "soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností,

¹ NOVÝ, I.: *Interkulturální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3. s. 25.

² ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 807169-614-5. s. 357.

správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.”³

- Bělohlávek cituje, že **Pettigren** definoval organizační kulturu takto: „splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v organizaci zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, organizační ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu organizační kultury“.⁴
- Bedrnová uvádí, že **Brose a Hentze** pod pojmem organizační kultura chápou typické jednání, uvažování a vystupování členů organizace. Kultura tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.⁵
- **Mazák** tvrdí, že se organizační kultura týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi. Tento způsob vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc, jak odměňovat a řídit lidi v organizaci. To vše ovlivňuje žebříček hodnot a tradice dané organizace.⁶

Osobně se ztotožňuji s pojetím organizační kultury od Scheina, protože dle mého názoru je důležité, když pracovníci společně fungují na základě stejných představ a je tímto způsobem eliminována možnost případných nedorozumění a konfliktů.

1.2 Prvky organizační kultury

Na prvky organizační kultury můžeme nahlížet z více úhlů, které se navzájem doplňují:

- a. jako na základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev,
- b. jako na indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury,
- c. jako na nástroj předávání a utváření organizační kultury.

³ BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 108.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 108.

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 16.

⁶ MAZÁK, E.,: *Firemní kultura a etické kodexy*. 1.vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0. s. 10.

Do prvků organizační kultury lze zařadit: **předpoklady, hodnoty, postoje, normy a materiální a nemateriální (behaviorální) artefakty.**⁷

V případě *předpokladů* se jedná o představy o fungování reality, které lidé považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například lidem v organizaci se dá věřit (či nedá), prostředí, v němž organizace existuje, je poznatelné (nepoznatelné).

Naopak *hodnoty* znázorňují jádro organizační kultury a bývají vyjádřeny v poslání či v etickém kodexu a touto formou jsou komunikovány pracovníkům. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu dobrý - špatný a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Organizační hodnotou může být např. být nejlepší, porazit konkurenci, stále se učit něco nového atd.

Postoje se týkají osob, věcí, událostí a problémů, které jsou ve vztahu pozitivním nebo negativním. Postoje jsou výsledkem hodnocení a mají tři složky (kognitivní, emotivní a konativní).

Normy chování popisují nepsaná skupinová pravidla a zásady chování, které skupina přijímá a vymezují tak každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Týkají se pracovní činnosti (kvality práce, způsobu jednání s klienty), komunikace ve skupině a oděvu. Dodržování norem může být skupinou odměňováno, jejich nedodržování trestáno. Odměny či sankce mají zejména citový charakter – členové, kteří normy nedodržují, mohou být ze skupiny vyloučeni, může s nimi být omezen kontakt, komunikace k nim může být chladná a odmítavá. Naopak ti, kteří normy dodržují, jsou odměňováni vstřícným a přátelským chováním.

Další skupinu prvků organizační kultury představují *materiální artefakty* - jmenovitě jsou to architektura budov, materiální vybavení organizace, produkty organizace, výroční zprávy a propagační brožury.

V případě *nemateriálních artefaktů* se jedná o jazyk, historky, mýty, organizační hrdiny, zvyky, rituály a ceremoniály. Někteří autoři zde také zařazují symboly (logo organizace).

⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol.: *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 23-26.

Jazyk odráží hodnoty, které organizace akceptuje. Lze ho poznat z míry formálnosti či neformálnosti vztahů. Lidem, používající stejný „slovník“, je usnadněna komunikace a zvyšuje se tak emocionální pohoda v organizaci. Naopak významy, které se nesdílejí, mohou být příčinou řady konfliktů a nedorozumění. Jazyk v organizaci je z části tvořen odborným slangem s výběrem jednotlivých slov a slovních spojení, které symbolizují určité události v organizaci a jsou zřejmé jen pracovníkům organizace (odlišení „my“ – kteří rozumíme – a „oni“ – kteří nerozumějí – pak může dále pomáhat k integraci s organizací).⁸

Historiky mají základ ve skutečných událostech, nicméně lidmi mohou být vnímány odlišným způsobem. Protože si lidé v organizaci historiky snadno pamatují a jsou pro ně emocionálně přitažlivé, představují důležitý indikátor kultury a tedy i nástroj jeho předávání.

Určité způsoby uvažování, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci, jsou nazývány *mýty*. Nemají racionální základ, vznikají spíše z důvodu, že lidé potřebují něčemu věřit.

Za *zvyky* můžeme považovat stabilizované vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány a napomáhají tak k bezproblémovému fungování organizace. Pracovníkům touto formou zprostředkovávají možnost vytvoření si vlastní identity. Mezi zvyky lze například zařadit oslavy narozenin a vánoční večírky, které významně přispívají k integraci organizace.

Rituály mají pro organizaci symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a vyjadřují tak způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a daném čase očekávány. Rituál pomáhá k rozšiřování kultury organizace. Příkladem může být rituál ranního pozdravu.

Tureckiová rituály rozděluje na *informační* (způsoby schvalování dokumentů, vedení porad aj.), *společensko-rozvojové* (dny organizace, projevy, společenské události - společné oslavy Vánoc, pořádání plesů, oslava výročí založení společnosti) a *motivační* (vyhlašování nejlepších pracovníků či různé typy ocenění – hrazená dovolená, věcné dary).⁹

⁸ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6. s. 135.

⁹ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6. s. 135.

Mezi *ceremoniály* se řadí slavnostní události konající se při speciální příležitosti organizace. Připomínají a posilují organizační hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují jejich hrdiny. Pracovníkům zprostředkovávají silné zážitky a upevňují tak motivaci a identifikaci s danou organizací.

Organizační hrdinové jsou pracovníky vnímáni jako zosobnění základních hodnot a norem v organizaci a plní řadu důležitých funkcí:

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- poskytují modelové chování,
- nastavují vysoké standardy výkonu,
- prezentují organizaci vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost organizace,
- motivují zaměstnance.

Někteří hrdinové se jako hrdinové rodí (př. Tomáš Baťa) a mají tak možnost ovlivnit několik následných generací, jiní mohou být hrdiny pouze v daný rok či den. Organizace potřebuje oba typy hrdinů a v případě, že nejsou k dispozici, měla by si je vytvořit.¹⁰

1.3 Subjekty kultury

Za subjekty kultury lze považovat:

- a. Osobnost a vytváření osobnosti
- b. Skupinu, primární skupinu
- c. Instituci

a. Osobnost a vytváření osobnosti

Kultura je pokládána za vnitřní složku člověka. Člověk je biologicky určen a má určité vrozené dispozice. Zda se však tyto dispozice rozvinou či ne, záleží na procesu, který začíná od narození a pokračuje v adolescenci. Tento proces nazýváme socializací.

Socializovaná osoba – osobnost rozvinula ty dispozice, které se ocitly pod tlakem požadavků, jež byly na člověka kladeny, ať už ze strany okolí nebo i samotného člověka. Jedná se zejména o dispozice, představující schopnost vyrovnávat své vztahy s ostatními.

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol.: *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 23-26.

V procesu socializace má člověk možnost učit se a přijímat sociální role. Nelze se ocitnout bez jakékoli role, vždy se stáváme hercem nějaké konkrétní sociální role. V daných rolích je nahromaděna zkušenost lidí dané kultury. Sociální role jsou tvořeny v konkrétním kontextu sociálních hodnot a norem, a i proto jsou tyto hodnoty a normy součástí osobnosti.

b. Skupina, primární skupina

V sociálním prostředí dochází k utváření osobnosti, k předávání hodnot a norem, učení se sociálním rolím a symbolům. Aby byla socializace účinná, musí probíhat v prostředí, které jedinec důvěrně zná - nejlépe v malé skupině tzv. primární. Za nejdůležitější primární skupinu v pracovní oblasti je považována pracovní skupina, která spolupůsobí při vytváření kultury.

c. Instituce

Instituce je nástrojem, který používá nadindividuální subjekt při prosazování žádoucího chování vůči jednotlivcům. V tomto smyslu je sociální institucí jakýkoli kulturní jev, který řídí chování člověka. V tomto textu je význam pojmu instituce zúžen na souhrny nástrojů, které řídí chování člověka v jednotlivých oblastech života. Tyto nástroje jsou zaměřeny na tvorbu, užití a interpretaci ve zmíněných oblastech.

Obsahují:

1. stanovení směrů a hranic chování – hodnoty a normy,
2. stabilizované postoje a chování jedince,
3. organizace, v jejichž rámci se zajišťuje výkon příslušných činností,
4. donucovací nástroje,

Společnost, ve které pracovník pracuje rovněž usměrňuje jeho chování a lze ji tak považovat za zásadní instituci při aplikaci jednotlivých výše zmíněných nástrojů. Jako příklad užitého nástroje lze uvést Etický kodex obchodního chování a společnosti, který vymezuje akceptovatelné a předpokládané chování pracovníka.¹¹

1.4 Struktura organizační kultury

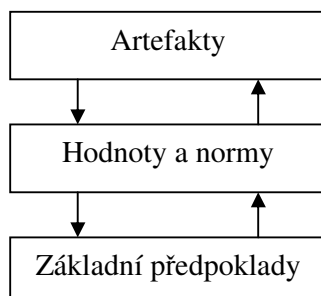
Scheinův model organizační kultury

Lukášová a Nový uvádí, že Schein navrhnul model organizační kultury, ve kterém rozlišuje tři roviny, na kterých je kultura manifestována - a to dle míry, na kolik jsou

¹¹ NOVÝ, I.: *Interkulturální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3. s. 18-20.

jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a do jaké míry jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné (viz Schéma č. 1).¹²

Schéma č. 1: Scheinův model organizační kultury¹³



1. *Artefakty* – jsou nejvíce na povrchu, pro pozorovatele je to nejviditelnější rovina, snadno ovlivnitelná, nicméně bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelná.
2. *Hodnoty a normy chování* – částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná rovina.
3. *Základní předpoklady* – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela zjevné názory a myšlenky.

Mnozí současní autoři se i nadále věnují Scheinově modelu a dále ho rozpracovávají a upravují. Lukášová a Nový zmiňují, že Kotter a Heskett rozlišují pouze dvě úrovně organizační kultury: vzorce (styl) chování v organizaci a sdílené hodnoty.¹⁴

1.5 Typologie organizační kultury

Organizační kultura je něco jedinečného, co samo svou podstatou, kterou je barvitý kolorit a historie života organizace, ztěžuje klasifikaci. Přesto se objevily některé zdařilé typologie.

Podstatou každé typologie je vytvořit si určitý počet kritérií a udělat si určité skupiny. Níže uvedené typologie předpokládají existenci omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá organizační kultura obsahuje.

Jde především o následující skutečnosti:

¹² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol.: *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 27.

¹³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol.: *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 27.

¹⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol.: *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 30.

- způsob a zaměstnávání spolupracovníků,
- kritéria a způsob rozhodování,
- rozdělení pravomocí a odpovědnosti,
- kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry,
- styl řízení a způsob kontroly,
- interpersonální vztahy.¹⁵

V následujících podkapitolách jsou blíže specifikovány tři odlišné typologie, které zcela rozdílným způsobem charakterizují jednotlivé obsahové momenty platné pro každou organizaci.

Typologie dle Handyho je založena na strukturálních rysech uspořádání. Naopak typologie Vriese a Millera označuje nepříznivé psychické stavy jednotlivců, díky kterým se organizace může stát neefektivní. Poslední typologie dle Deala a Kennedyho je založena na ochotě nést riziko a na rychlosti zpětné vazby a výsledcích činnosti.

1.5.1 Typologie dle Ch. Handyho

Brooks uvádí, že Handy spoléhá na strukturování rolí v organizaci. Jeho práce určila čtyři typy kultur, které jsou založené na strukturálních rysech uspořádání. Propojení mezi organizační strukturou a kulturou jsou jasné.¹⁶

Mocenská kultura se často vyskytuje v malých podnikatelských organizacích, zakládá si na centrální moci, neformální komunikaci a důvěře. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Za nejdůležitější jsou pokládány schopnosti, pružnost a dynamičnost centrální mocenské síly vlastníka. Zvětšením by mohlo dojít k rozpadu těsných, síti podobných vztahů. Tehdy by organizace mohla vybudovat přidruženou organizaci nebo udělat svou kopii kdekoli jinde. Mocenské kultury kladou významné požadavky na pracovníky.

Funkční kultura se, na rozdíl od mocenské kultury, vyznačuje vysokou úrovní byrokracie a formálností. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou. Má se

¹⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 31.

¹⁶ BROOKS, I.: *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9. s. 221-222.

za to, že práce je rozumně rozložena mezi zaměstnance. Funkční kultury jsou uzpůsobeny stabilnímu prostředí, je pro ně tedy těžké vypořádat se se změnou. Zaměstnancům poskytují pocit bezpečí a předvídatelnosti.

Úkolová kultura se velice často vyskytuje v organizacích maticového typu, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědnosti. Zaměstnanci se pokouší udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a také poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle, z čehož vyplývá pružnost organizace. Pro tyto organizace je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu.¹⁷

Dle Bělohlávka, který tento typ nazývá jako **kulturu výkonu** se organizace v tomto případě soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z vykonané práce.

Osobní kultura je především tvořena jednotlivci a vzniká tehdy, když se jednotlivci dají dohromady, protože vidí následný oboustranný užitek. Formální řízení je omezené a komunikační vztahy jsou neformální. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Tyto kultury jsou běžné v profesních organizacích (účetní nebo advokátní společnosti).¹⁸

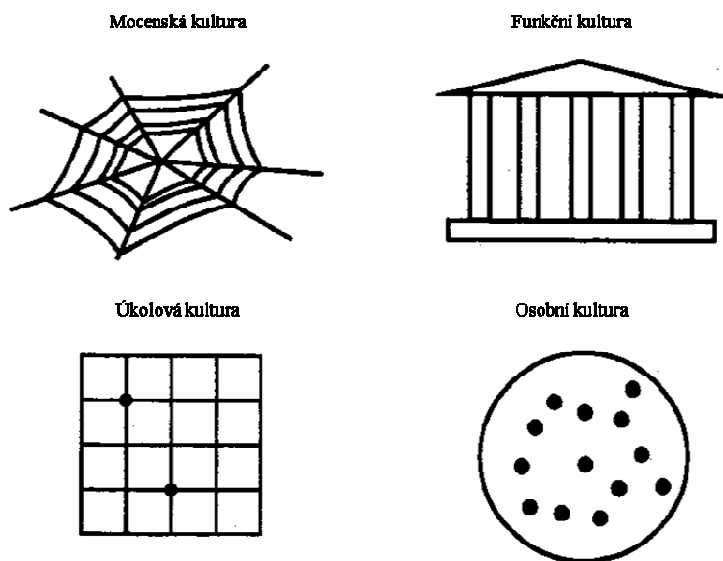
Bělohlávek tento typ kultury označuje jako **kulturu podpory**, kdy tato kultura poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Lidé se cítí být členy organizace a pociťují potřebu individuálního příspěvku k úspěchu.¹⁹

¹⁷ BROOKS, I.: *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9. s. 221-222.

¹⁸ BROOKS, I.: *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9. s. 221-222.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 112-113.

Obrázek č. 1: Handyho typy kultur²⁰



1.5.2 Typologie dle K. Vriese a D. Millera

Bedrnová a Nový poznamenávají, že Vries a Miller zpracovali rozdílnou typologii organizačních kultur. Ta vychází z psychologické terminologie a označuje zejména nepříznivé psychické stavy jednotlivce. Jejich cílem je upozornit na nepříznivé důsledky těchto kultur, které jsou z dlouhodobého hlediska pro běžného pracovníka neúnosné. Organizace se stává neefektivní a brzy se vnitřně rozpadá. Za vším tím vidí dlouhodobé nezvládnutí řídicích procesů a řídicích situací, které způsobují deformované sociální prostředí.²¹

Paranoidní kultura se u pracovníků vyznačuje nepřetržitými obavami, strachem, ohrožením všeho druhu, trvalým sledováním všech aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, neustálou připraveností na cokoliv.

Nátlaková kultura se vyznačuje perfekcionismem a detailem. Vše má zde svůj řád a největší ohrožení je z chaosu. Vztahy jsou založeny na příkazech. Vše je řízeno a do detailu organizováno a emoce jsou zde nepřipustné.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 113.

²¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 33.

Dramatická kultura má svou charismatickou vedoucí osobnost, kolem které se vše soustřeďuje. Ostatní ji idealizují a cítí se být na ni silně závislí, všechna rozhodnutí činí ona. Pracovní metody spoléhají na spontánnost, na intuici. Pozitivní emoce jsou projevem loajality. Struktury a předpisy se často ruší jako zbytečné, úspěchy se velmi slaví.

Depresivní kultura se projevuje pesimistickými prognózami a strachem, představou, že se nic nedá stihnout a osud nás pronásleduje. Vše má svůj běh, rutina určuje způsob jednání. Jen málo záležitostí lze opravdu ovlivnit. Moc je široce rozdělená, nicméně bez praktického významu.

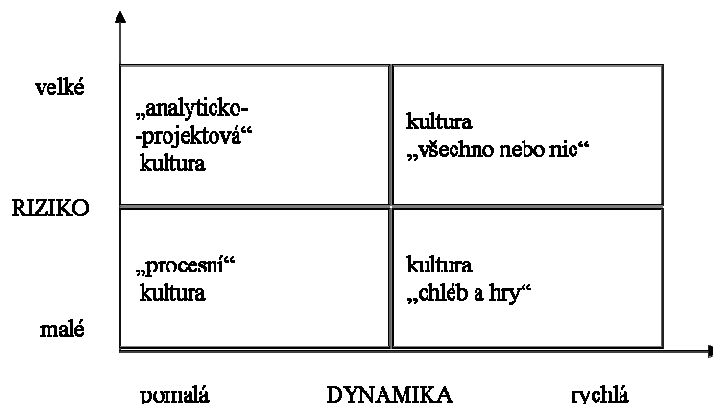
Schizoidní kultura je charakteristická velkým odstupem pracovníků a názorem, že lepší je držet se zpátky. Charakteristická je plachost, ostýchavost, mocenské vakuum, současně však boj o moc, koalice a taktika. Prestiž a kariéra jsou rozhodující, nikdo neví, kdy se co může přihodit.²²

1.5.3 Typologie dle T. B. Deal a A. A. Kennedyho

Bedrnová a Nový uvádí, že Deal a Kennedy rozlišují čtyři typy organizačních kultur dle ochoty nést riziko a rychlosti zpětné vazby o výsledcích činnosti (viz Schéma č. 2).

²² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 33.

Schéma č. 2: Typologie organizační kultury dle T.B. Deal a A. A. Kennedyho²³



„Všechno nebo nic“ (Bělohlávek uvádí jako *kulturu frajerů*)

Organizace je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Kladně vyznívá mladistvé jednání, plné temperamentu a časté a rychlé vypadávání z profesionální role. Komunikace je nekonvenční, používají se cizí slova. Nepřípustné je vnášení osobních starostí a intimních problémů do pracovního prostředí. Kariéra má zde formu rychlého vzestupu či rychlého pádu, doba zaměstnání netrvá příliš dlouho. Na muže i ženy jsou kladeny v rovnoprávném postavení stejné požadavky. Organizační hrdinové mají nastavenou jinou míru tolerance a mohou si vše dovolit.

„Chléb a hry“ (Bělohlávek uvádí jako *kulturu tvrdé práce*)

Tato kultura se zaměřuje na extrovertní chování. Vysokou hodnotu hraje přátelství, nekomplikovaná vzájemná spolupráce, týmová práce a úspěch. Verbální komunikace hraje důležitou roli, je častá a intenzivní. Profesní kariéra je spíše společenskou záležitostí, z hlediska pracovního není vertikální hierarchie příliš důležitá. Často se konají oslavy, udělují vyznamenání a ceny. Používá se žargon organizace, zkratky a slova z oblasti sportu (poločas, červená karta atd.). Organizace se vyznačuje stabilním postavením pracovníků a převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce. Je přípustné hovořit o soukromých záležitostech, emoce se mohou projevat i navenek.

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 31.

„Analytický projekt“ (Bělohlávek uvádí jako **kulturu sázky na budoucnost**)

V rozhodování je nejvíce preferována vědeckotechnická racionalita. Nesprávná rozhodnutí jsou minimalizována vyloučením intuice, momentální invence, tradice, štěstí a nálady. Hlavní rituál je zasedání, které má předem specifikovaný řád. Kariéra se buduje po krocích, rychlý vzestup je zde nemožný. Postup je veden podle pravidel, výhodných pro starší a staré spolupracovníky. Oblečení je korektní, stejně jako používaný slovník verbálních výrazů. Emoce se neprojevují a také se nemluví o soukromých záležitostech.

„Proces“ (Bělohlávek uvádí jako **kulturu postupu**)

Všechny aktivity se soustředí především na proces, cíl nehraje důležitou roli. Velký význam má mocenská hierarchie, oblečení a výše příjmu. Povýšení je veřejná věc, stejně tak i všechny výhody s tím spojené. Vlastní telefon, koberec v kanceláři a vypolstované dveře jsou důležitější než peníze. Emoce se neprojevují. Nejváženější jsou ti, kteří v organizaci pracují roky i proti nepřízní osudu. Dle Bělohlávka tato kultura míří jednoznačně k byrokracii.²⁴

1.5.4 Další typologie

Pfeifer a Umlaufová uvádějí jako další typologie:

- kulturu „**přátelských experimentů**“, v níž jsou úspěchy pracovníků oceňovány a neúspěchy tolerovány,
- kulturu „**jízdy na jistotu**“,
- kulturu „**ostrých hochů**“,
- kulturu „**mašliček**“, při níž v pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení.²⁵

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1. s. 113.

²⁵ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X. s. 36-37.

1.6 Organizační kultura mezinárodních společností

1.6.1 Národní a organizační kultura

Na podobu organizační kultury má vliv národní kultura, která je nositelem základních kulturních vzorců a pomocí základních mechanismů socializace přímým způsobem ovlivňuje jednání lidí.

1.6.2 Organizační kultura mezinárodních společností

Při utváření organizační strategie mezinárodních společností působících v mnoha státech, vystupuje do popředí problém vzájemného vztahu národní a organizační kultury. Každé kulturní a sociální prostředí je odlišné a proto je zde ztížena možnost uplatnění řídicích nástrojů, technik a metod. Jedná se především o vlastní zaměstnance a vnější partnery (zákazníky, dodavatele). Ti jsou považováni za příslušníky cizích kultur a jejich hodnotové preference a vzory jednání jsou odlišné.

Bedrnová a Nový zmiňují, že Marr uvádí tři modelové přístupy pro formování strategie organizační kultury.²⁶ Jedná se o:

- polycentrickou organizační kulturu,
- globální organizační kulturu,
- geocentrickou organizační kulturu.

Polycentrická organizační kultura

V každé zemi, ve které mezinárodní společnost funguje, dochází k utváření specifických subkultur a osamostatnění tak dceřiných společností. Každá společnost si vytváří svůj systém řízení, daný místními tradicemi, zkušenostmi, mentalitou a zvláštnostmi kulturního prostředí. Výběr a přijímání pracovníků se uskutečňuje z místních zdrojů, což má za následek upevnování zvláštností národního charakteru. Tento model vyžaduje, aby se mimořádná pozornost věnovala rozvoji lidských zdrojů a všem oblastem personálního managementu.

Přes vnitřní diferenciaci a existenci mnoha subkultur je nutné zabezpečit jednotnou organizační filozofii (budoucí vizi společnosti), jednotu a integritu v zásadních otázkách, aby byla zaručena stabilita a jistota celého systému.

Z tohoto důvodu jsou organizována následující integrační opatření:

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 57-64.

- systematická rotace spolupracovníků mezi jednotlivými zeměmi, ve kterých společnost působí,
- ustanovení mezinárodních kontrolních orgánů (dozorčí rady, výbory apod.),
- vytváření mezinárodních týmů pro řešení aktuálních společných problémů.

Jako hlavní důvod pro výběr tohoto přístupu je možnost komplexně uchopit diferencovanou realitu v jednotlivých zemích a využít ji tak pro pozitivní vývoj celé společnosti. Přístup se dále vyznačuje velkou flexibilitou na nové reakce, trendy a překvapující události.

Výhody polycentrické organizační kultury:

- místní organizační kultura umožňuje vhodně využít nástroje komunikace, sloužící pro lepší pochopení kontextu, ve kterém jsou aplikovány,
- organizační kulturu lze rozdělit na řadu regionálních subkultur, které dovolují snadnější zachycení změn v místním okolí a adekvátní odezvu na ně,
- spojením různých subkultur roste možný počet variant perspektiv a kreativity,
- různorodé týmy s existencí rozdílných vzorů jednání rozšiřují spektrum zkušeností a celkově zvyšují kapacitu pro řešení problémů.

Globální organizační kultura

Dceřiné společnosti jsou zde součástí jediné a společné kultury vzniklé v původním prostředí mateřské společnosti. Cílem je vytvořit jediný systém organizační kultury jako společného rámce pro rozhodovací a další řídicí procesy.

Formování a prosazování jednotné organizační kultury má však důležité předpoklady:

1. Organizační kultura mateřské společnosti musí být především velmi silná. Dále by měla být jasná, zřetelná, jednoznačně identifikovatelná a sdělitelná. Její principy musí být akceptovatelné v různém kulturním prostředí a nemohou proto být v naprostém rozporu s kulturním vzorcem různých národních prostředí.
2. Rozdíly v možnostech prosazení jednotné organizační kultury závisejí i na skutečnosti, zda mezinárodní společnost buduje novou dceřinou společnost v zahraničí od samého počátku, nebo zda přebírá již existující společnost, která si vytvořila vlastní organizační kulturu.

Tento uvedený přístup posiluje centralistické tendence a předpokládá převzetí všech norem, zásad a pravidel organizačního řízení, které byly ustanoveny řídicí společností. Tyto normy ovšem nemusí být dostatečně citlivé pro místní podmínky a rychle tak

reagovat na dílčí změny trhu. Řídící pracovníci přicházejí z mateřské společnosti, kdežto pomocné funkce jsou obsazovány spolupracovníky z místních zdrojů.

Výhody globální organizační kultury:

- rychlá a spolehlivá komunikační síť (díky jednotné organizační kultuře),
- standardizace hodnotových systémů a norem jednání umožňuje předvídatelnost aktivit jednotlivých spolupracovníků, jejichž jednání je relativně stálé a shodné,
- jednotné symboly (barvy, značky, logo) vytvářejí podmínky pro shodnou mezinárodní identifikaci základních priorit a cílů společnosti.

Geocentrická organizační kultura

Jedná se o náročný přístup. Každá organizace má svou jedinečnou organizační kulturu, která vznikla jako produkt mezinárodního kulturního společenství všech pracovníků organizace. Tato strategie, navíc zdokonalována technickými prostředky vzájemné komunikace, vede ke složitější identifikaci teritoria sídla a národního charakteru organizace.

Mezinárodní tým, skládající se z řídicích pracovníků, výkonného a obslužného personálu, prochází dlouhodobým profesionálním školením.

Rovněž požadavky na mobilitu pracovníků mohou být z hlediska jednotlivců omezujícím faktorem v případě pracovního uplatnění, nehledě na vysoké finanční náklady, které jsou s mobilitou spojeny. Nicméně i přes tyto nevýhody stále více organizací volí tuto strategii organizační kultury.²⁷

1.7 Adaptace

Vymezení pojmu adaptace

Adaptace je proces, při kterém se organismus člověka přizpůsobuje životním podmínkám a jejich změnám. Člověk přijímá podmínky, ve kterých žije jak pasivně, tak aktivně a to tak, že se snaží přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám nebo cílům.

Adaptace zahrnuje:

- předpoklady člověka zvládnout změny vnějšího prostředí (adaptabilita, přizpůsobivost),

²⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. s. 57-64.

- proces zvládání změn, postihující interakci člověka s prostředím (adaptování, přizpůsobování),
- a jeho výsledný stav (adaptovanost, přizpůsobenost).

1.7.1 Sociální adaptace

Jedná se o proces, kdy se člověk v rámci sociální skupiny začleňuje jak do sociální struktury, tak také do širšího sociálního prostředí a přizpůsobuje se normám společnosti a snaží se vycházet s ostatními lidmi.²⁸

Prostřednictvím kontaktu s lidmi jedinec poznává skupinová pravidla a určuje jaké je žádoucí a nežádoucí sociální chování.

Na samotnou adaptovanost jedince mají vliv vnější a vnitřní faktory. *Vnější faktory* tvoří systém formálních a neformálních vztahů ve skupině, tradice, osobnost nadřízeného, styl vedení skupiny. Za *vnitřní faktory* lze považovat úroveň socializace a sociální zralost jedince.

1.7.2 Vymezení pojmů akulturace, enkulturace a socializace

Jak Lukášová uvádí, na adaptaci lze nahlížet i ve smyslu akulturace, enkulturace a socializace.

Termín **akulturace** představuje přijímání kulturních vzorů příslušníky jedné kultury z kultury jiné. K přijímání těchto vzorů dochází při dlouhodobém vzájemném kontaktu jednotlivých kultur nebo může docházet k dominantnímu prosazování jedné kultury a k postupné asimilaci příslušníků druhé kultury.

V případě **enkulturace** se jedná o proces osvojování sociokulturních vzorů, idejí a artefaktů, které jsou sdíleny členy daného sociálního celku. K procesu dochází během vývoje člověka (od jeho narození) a jeho prostřednictvím se jedinec stává členem a nositelem dané kultury. Na enkulturaci lze nahlížet jako na součást socializace.

²⁸ ČADILOVÁ, O.: *Sociální adaptace a její poruchy* [online]. Publikováno 01.09.2009 [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: <http://www.szsmb.cz/admin/upload/sekce_materialy/sociální_adaptace.pdf>

Pod termínem **socializace** si lze představit proces, který umožňuje začleňování jedince do společnosti, do sociální skupiny. Součástí procesu je učení a osvojování si sociálních norem, hodnot a sociálních rolí.²⁹

Do organizace nastupuje nový pracovník, který má již své vlastní normy a hodnoty, kterými se řídí. V rámci adaptačního procesu se seznamuje s normami a hodnotami nové společnosti a pokud jsou v přímém rozporu s jeho normami a hodnotami, pracovník ze společnosti odchází. V opačném případě se nejdříve pracovník novým normám a hodnotám přizpůsobuje, což lze definovat jako akulturaci. V ideálním případě se pracovník s normami a hodnotami po určité době zvnitřňuje a stávají se součástí jeho vlastních norem. Toto lze definovat jako enkulturaci. Cílem společnosti je pracovník, který je adaptovaný na pracovní činnost a sociální prostředí a v rámci socializace jsou hodnoty organizace zvnitřněny a brány za své vlastní.

1.7.3 Adaptace pracovníků jako personální činnost

Každý člověk reaguje na změny svým vlastním způsobem, a proto i adaptabilita je u lidí rozdílná a je závislá na mnoha faktorech - na osobnostních předpokladech, sociálním prostředí, podmínkách, které tyto potřeby uspokojují (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Dále pak na profesní úrovni, pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a převážně na podmínkách adaptace ze strany organizace.

Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a můžeme usuzovat, že bude v pracovním prostředí a na dané pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný.³⁰

Personální oddělení vynakládá velké finanční prostředky, spojené s náborem nového pracovníka. Z hlediska adaptace existují dva hlavní požadavky na nového pracovníka:

- *Odborná integrace*: nový pracovník se má co nejdříve po nástupu do zaměstnání seznámit se svěřenými úkoly a spolehlivě je vykonávat.
- *Sociální integrace*: jedná se o vytvoření dobrých sociálních vztahů a začlenění jedince do oddělení.³¹

²⁹ LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0. s. 219, 222.

³⁰ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 130.

³¹ KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2. s. 450.

Úspěšná adaptace by měla být v popředí zájmu každé organizace. Podávat požadovaný výkon a být loajální pracovník není samozřejmostí. Na vztahu pracovník-zaměstnavatel se musí neustále pracovat a upevňovat jej.

Důvody pro adaptaci pracovníků

Nástup do nového zaměstnání představuje pro pracovníka obrovskou stresovou zátěž provázenou velkou mírou nejistoty. Aby se pracovník co nejdříve aktivně podílel na organizačním řízení, je vhodné toto období co nejvíce zkrátit a pracovníkovi tuto situaci usnadnit. Tím se zajistí jeho setrvání v organizaci a posílí se jeho produktivita.

Existují tři závažné důvody ze strany organizace pro cílenou personální adaptaci:

- *Náklady přijetí do zaměstnání*

Jedná se o náklady spojené se zveřejňováním inzerátů, testy, přijímacími pohovory a dobou na zapracování.

- *Flukuační náklady*

Pokud pracovníci organizaci často opouštějí, vznikají organizaci náklady na znovuobsazování, které souvisí s vypsáním nového výběrového řízení či s proplácením přesčasů za neobsazenou pozici. Nejvyšší pravděpodobnost odchodu pracovníka z organizace je prvních dvanáct měsíců od nástupu do zaměstnání. Mnohdy k tomuto rozhodnutí dochází již v první pracovní den.

- *Použitelnost*

Často jsou na pracovníky kladeny zvýšené/změněné požadavky. Některé kvalifikační nedostatky mohou být zjištěny již v samotných začátcích a prostřednictvím školení mohou být odstraněny. Tímto způsobem se předejde nákladům z důvodu nekompetentnosti či zbytečným chybám.

Navíc noví pracovníci, kteří jsou nezatíženi kulturou a myšlením organizace, mohou poskytovat zajímavý pohled na dění v organizaci a být v roli nezávislých poradců. Mohou se tak zjistit slabiny v organizačních postupech a zefektivnit činnost organizace.³²

³² KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2. s. 450-451.

1.7.4 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace zaujímá významnou část života pracovníka. Je to oblast, která může přinášet značnou životní spokojenost a kompenzovat případné nezdary v jiné oblasti (např. v rodinném životě). Úroveň pracovní adaptovanosti se odráží v samotném sebehodnocení pracovníka a v jeho vztahu k jiným spolupracovníkům. Pracovník se aktivně připravuje na zvládnutí práce a podílí se na utváření a změně pracovních podmínek. Přizpůsobuje se jen v případě, když musí respektovat jiné pravidla, postupy, zásady. Průběh adaptace ovlivňuje několik faktorů. Tyto jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci³³

Faktory objektivní	Faktory subjektivní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová adaptace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Vyváženost vztahu pracovník versus pracovní činnost není snadná a ani definitivní. Případné nesnáze na straně pracovníka může způsobovat neodpovídající odborná příprava, nedostatek potřebných zkušeností, představa o práci a jejích podmínkách. Dále pak nesnáze pramení z neochoty spolupracovat či ze silné vazby na předchozí zaměstnání.

Z pracovních podmínek se jedná o fyzickou či psychickou náročnost pracovní činnosti, velkou zodpovědnost a extrémní pracovní podmínky. Adaptace je rovněž ztížena v případě, že pracovní skupina má odlišný žebříček hodnot, chová se k pracovníkovi odmítavě až pohrdavě či mezi jednotlivými pracovníky dochází ke konfliktům.

³³ ŠTIKAR, J. a kol.: *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2. s. 83.

Úroveň adaptace lze také znázornit v podobě:

- kvantity a kvality plnění úkolů,
- samostatnosti při práci,
- pracovní ochotě a aktivitě,
- profesionální sebedůvěře,
- existenci pracovních cílů a ambicí,
- pracovní spokojenosti a stabilizace v zaměstnání.

Úroveň adaptace pracovníka lze identifikovat například pomocí zhodnocení kvality odvedené práce mentorem. Míru pracovní ochoty a aktivity lze získat ze zpětné vazby od zákazníka. Pravidelným rozhovorem nadřízeného s pracovníkem lze také zjistit míru úrovně adaptace např. existence pracovních cílů či pracovní spokojenosti.

V rámci sociální adaptace dochází k vytvoření souladu mezi hodnotami, cíli, normami a zvyklostmi pracovníka. Velký důraz se klade i na hodnoty a normy, jež jsou společné pro danou skupinu.³⁴

Nástup pracovníka do nového zaměstnání

Pracovní činnost probíhá v konkrétním pracovním prostředí a v dané pracovní skupině, pro kterou jsou charakteristické určité hodnoty, zvyklosti, normy a cíle. Zde se pracovník seznamuje s novými skutečnostmi, porovnává své hodnoty a cíle s hodnotami a cíli pracovní skupiny, jejichž výsledkem může být jejich přijetí či odmítnutí.

Nový pracovník se musí po nástupu do nového zaměstnání adaptovat na:

- kulturu organizace,
- vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace),
- na vztahy na pracovišti (sociální adaptace).

Kociánová uvádí, že Armstrong zmiňuje čtyři cíle uvádění nových pracovníků do organizace:

1. pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu,
2. ovlivnit pozitivní postoj a vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,

³⁴ ŠTIKAR, J. a kol.: *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2. s. 82-84.

3. dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
4. a snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Dalším cílem řízení adaptace je rovněž snížení stresové zátěže jak pro pracovníka, tak pro jeho nové spolupracovníky.

Adaptace pracovníků je v organizacích často opomíjena. Kociánová zmiňuje Kaspera a Mayrhofera, kteří konstatují, že nový pracovník má dojem, že pozornost a zájem, které mu byly věnovány jako uchazeči, vyhasnou v momentě, kdy zahájí svou práci.

Nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání. V případě že, pracovník má pocit, že není pro organizaci přínosem a takto je s ním i zacházeno, existuje vysoká pravděpodobnost, že dané místo po nástupu brzy opustí. Toto se může projevit zvýšením nákladů pro organizaci v případě hledání nového pracovníka.

Řízená adaptace pracovníků má určitě pro organizaci smysl a organizace by se jí měla věnovat, protože nové zaměstnání je pro člověka obrovskou stresující událostí. Pomocí správného řízení adaptace lze toto období ulehčit a přispět tak ke klidnějšímu startu v nové práci.³⁵

1.7.5 Fáze adaptačního procesu

Fáze adaptačního procesu jsou shrnuty do následujícího modelu, který se skládá z:

1. anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo (tzv. přednástupní fáze),
2. nástup do organizace: konfrontace – střetávají se očekávání s realitou,
3. odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění.
4. plné členství v organizaci.

Fáze 1: Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo

V přednástupní fázi dochází k prvnímu kontaktu pracovníka a organizace. Zpracovávají se požadavkové profily, publikují se inzeráty, uchazeči jsou zváni k přijímacím pohovorům. Následně je vydáno rozhodnutí o obsazení pracovního místa příslušným uchazečem a jsou projednány a uzavřeny dohody o budoucí činnosti (pracovních úkolech, požadavcích, platu, termínu nástupu). Každý žadatel má za sebou předchozí

³⁵ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 130-131.

zkušenosti a má vytvořen svůj hodnotový systém. Také má určitou představu o nových úkolech a strategii chování.

V této fázi se také formuje kladné či záporné rozhodnutí o nabídce na pracovní místo. Při zvažování rozhodnutí uchazeč vychází z informací o organizaci, pracovním místě, možnostech povýšení atd. V případě více než jedné nabídky zvažuje výhody a nevýhody konkrétního místa a rozhoduje se na základě částečné nejistoty.

Fáze 2: Nástup do organizace: konfrontace – očekávání a realita se střetávají

První den v novém zaměstnání je provázen velkým stresem a emoční zátěží. Dochází k nemilým překvapením vznikajících z:

- málo realistických informací při přijímacím řízení,
- vědomých i nevědomých očekávání od své vlastní osoby,
- neočekávaných pracovních podmínek a vlastní emocionální reakcí na ně a
- kulturního šoku.

V případě většího množství překvapení může nový pracovník utrpět šok z praxe či z reality. Toto nemusí platit pouze pro absolventy škol, ale také pro zkušené pracovníky, kteří nastoupili na pracoviště, které je zcela odlišné od toho předchozího. Velké zklamání může vést až k odchodu z organizace nebo k postupnému distancování se od činnosti v rámci pracovní skupiny.

Fáze 3: Odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění

Nový pracovník si v tomto období vytváří své vlastní postupy jak úspěšně plnit pracovní úkoly a vycházet s kolegy tak, aby na novém pracovním místě dosáhl uznání. V této fázi se seznamuje s pracovní náplní, vytváří výsledky, chápe normy a hodnoty v organizaci tak, aby se přizpůsobil skupinové kultuře.

Odborná a sociální integrace se lépe podaří, když:

- informace o budoucím zaměstnání a možnostech rozvoje jsou podávány pravdivě,
- proběhlo svobodnější rozhodnutí o místo (např. zde byla možnost volby mezi několika nabídkami),
- je více vědomostí a znalostí z oboru, ze vzdělání a pracovní činnosti, které korespondují s novými požadavky,
- jsou normy podobnější, hodnoty a způsoby chování se projevují v kultuře organizace.

Fáze 4: Plné členství v organizaci

Nový pracovník se stává plnohodnotným členem organizace v momentě, kdy dochází k jeho identifikaci s organizací a kdy ji chápe jako svou vlastní. Přímý nadřízený podobným způsobem nahlíží na nového pracovníka od okamžiku, kdy ho považuje za nedílnou a nezbytnou součást pracovní skupiny. Tímto způsobem dochází k angažovanému chování pracovníka a snížení kontroly jeho aktivit.³⁶

1.7.6 Opatření pro personální adaptaci

Jako opatření pro personální adaptaci může sloužit informační politika a především podpora ze strany odpovědné osoby – přímého nadřízeného či pracovní skupiny (zde lze zařadit mentorské systémy).

- ***Realistická informační politika***

Tuto politiku lze využít v období před nástupem nového pracovníka, kdy jsou mu poskytnuty vstupní informace o organizaci, produktech, oblastech úkolů a organizačních postupech (tyto materiály mohou být v písemné nebo elektronické podobě), případně lze zorganizovat setkání se skupinou všech nových pracovníků. Touto formou dochází ke zkrácení orientační fáze a odborné integrace nového pracovníka.

- ***Podpora ze strany odpovědné osoby***

Jedná se o podporu pro nového pracovníka ze strany přímého nadřízeného či pracovní skupiny, tzv. mentorské systémy.

- a. Nadřízený

První kontakt mezi přímým nadřízeným a pracovníkem probíhá v přednástupní fázi. V tomto okamžiku jsou pracovníkovi zprostředkovány informace o pracovní náplni, organizaci, produktech a organizačních postupech. V nástupní fázi by měly být úkoly tvořeny optimálně, aby se co nejvíce snížilo stresové zatížení a pocit méněcennosti. Taktéž by se průběžně měly posuzovat stanovené úkoly a podávat zpětná vazba o výsledcích pracovníka. Přímý nadřízený by tímto způsobem měl navodit komunikační vztah s pracovníkem.

³⁶ KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2. s. 451-453.

b. Pracovní skupina, tým

Tým může pracovníkovi uspokojit jeho potřeby sociálního uznání a kontaktů. Pokud se jedná o soudržnou pracovní skupinu, je důležité, aby se nový pracovník již během samotného výběru s touto skupinou seznámil. Případně některý vlivný člen skupiny může být přizván k výběrovému procesu. Tímto způsobem se předejde výběru nevhodného pracovníka a zároveň se položí základní kámen pro úspěšný vztah mezi budoucím pracovníkem a jeho kolegy. Po nástupu nového pracovníka dochází ke změně mocenských pozic a rolí ve skupině. Rovněž jsou probírány výkonové normy a loajalita k organizaci, které jsou dle potřeby modifikovány.

c. Mentoring

Vztahy Mentor-Mentée mohou vzniknout neformálně či mohou být formálně nařízeny. Základem mentoringu je, že zkušená osoba je přidělena novému pracovníkovi a ulehčuje mu jeho proces adaptace.

Mentoring má v podstatě tři funkce:

- Vzorová funkce – postoje a vztahy k hodnotám a způsoby chování mentora jsou sledovány a částečně přebírány.
- Psychosociální podpůrná funkce – akceptování a ocenění, poradenství v problematických situacích, přátelské zacházení.
- Kariéerní funkce – podnětné úkoly a zviditelnění výkonu, uvedení do organizační politiky, podpora při povýšení a převedení na jinou pracovní pozici.³⁷

Oblasti adaptace

Adaptaci pracovníků zajišťují:

- personální oddělení a přímý nadřízený (oficiální adaptace)
- spolupracovníci (neoficiální adaptace) – daleko efektivnější

Adaptace nových pracovníků se soustřeďuje na tři oblasti:

- **celoorganizační adaptace** – obsahuje informace, které jsou určeny všem pracovníkům organizace, bez ohledu na charakter a obsah jejich práce,
- **týmová adaptace** – vztahuje se k určitému týmu, do kterého dané pracovní místo náleží a je zaměřena na specifika práce,
- **adaptace na konkrétní pracovní místo** – záleží na charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.³⁸

³⁷ KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2. s. 454-456.

1.7.7 Adaptační programy

Adaptační programy obsahují formalizované opatření na podporu odborné a sociální integrace nových pracovníků. Mohou se skládat z těchto částí:

- setkání nových pracovníků (tzv. adaptace v širším rámci),
- příručka pro nové pracovníky (písemné informační materiály),
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory apod.,
- seznamovací služební cesty nových pracovníků,
- zapojení nových pracovníků do tréninkových programů,
- mentorství.³⁹

Koubek uvádí, že adaptace pracovníků má působit jako **vzdělávací aspekt**, jehož pomocí se formují pracovní schopnosti nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům na konkrétní pracovní místo a organizaci. Z tohoto důvodu bývá adaptace personálním oddělením zařazována jako součást vzdělávání pracovníků v organizaci.

Materiály, které nový pracovník obdrží, mohou značně ulehčit jeho adaptaci na nové místo. Šetří také pracovní dobu, protože je pracovník studuje převážně doma. Rovněž se snižuje pravděpodobnost, že pracovník některé informace nedostane, protože mu je pracovník personálního oddělení či nadřízený zapomenou poskytnout. V případě potřeby může pracovník do těchto dokumentů opětovně nahlédnout.

Koubek uvádí, že v personální práci se zatím nevěnuje adaptaci pracovníků potřebná pozornost a není ani rozpracovaná vzorová struktura adaptace a souboru písemných materiálů používaných pro adaptaci.⁴⁰

Koubek zmiňuje, že John doporučuje níže uvedený seznam položek pro jednotlivé oblasti adaptace.⁴¹ Mnohé z doporučených položek odrážejí spíše realitu v USA, přesto se ztotožňují s body, které jsou v následujícím seznamu uvedeny, a to z to důvodu, že považují za důležité, aby pracovník měl k dispozici patřičné informace o organizaci, o postupech a procedurách, zaměstnaneckých výhodách, vztazích,

³⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 180-182.

³⁹ KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2. s. 457.

⁴⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 182.

⁴¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 183-187.

oddělení a pracovních povinnostech a odpovědnostech. Personální oddělení by mělo věnovat pozornost těmto bodům a standardně je zařazovat do příruček pro zaměstnance.

Vybrané položky, které by měl obsahovat soubor písemných materiálů

- současné organizační schéma organizace
- plán (mapa) organizace a zařízení
- klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci a/nebo příslušné zaměstnání
- příručka informující o politice organizace
- kopie kolektivní smlouvy
- materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- seznam volných dnů organizace
- seznam zaměstnaneckých výhod organizace
- kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- kopie jiných formulářů používaných pracovníky
- přehled možností vzdělávání v organizaci
- zdroje informací (různé informační přehledy)
- detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod
- ukázka důležitých publikací organizace
- telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (policie, hasiči aj.)
- informace o pojištění pracovníků

Podrobný seznam položek souboru písemných materiálů pro celoorganizační adaptaci pracovníků:

Přehled informací o organizaci

- písemné uvítání nového pracovníka
- výše kapitálu, růst, trendy, cíle, priority a problémy
- tradice, zákazníci, normy chování, normy výkonu
- současné specifické funkce organizace
- výrobky a/nebo služby a obsluhování zákazníků
- postup při poskytování výrobku a/nebo služeb zákazníkům
- rozsah různorodých aktivit
- organizace, struktura a vztah organizace a jejích částí

- hierarchie řízení organizace
- informace o klíčových vedoucích pracovnících
- vztahy ke společnosti a vnějšímu prostředí, očekávání a aktivity

Přehledné informace o hlavních rysech politiky a procedurách

Odměňování

- tarify a tarifní třídy
- odměny za přesčasovou práci
- odměny během dovolené a příplatky na dovolenou
- příplatky za směnovou práci
- způsob vyplácení mezd a platů
- srážky ze mzdy – povinné a volitelné
- možnost úhrady vadných výrobků a jejich cena
- slevy na výrobky či služby organizace
- zálohy na mzdu/plat
- možnost půjček
- náhrady pracovních výdajů
- možnosti vyřizování daňových záležitostí za zaměstnance

Zaměstnanecké výhody

- pojištění : zdravotní a zubní péče, životní, pro případ pracovní neschopnosti, kompenzace škod zaměstnancům
- svátky a dovolená (např. státní, církevní, narozeniny)
- poskytování volna: onemocnění pracovníka, onemocnění v rodině, úmrtí v rodině, mateřství, vojenská služba, plnění povinností ve veřejném zájmu, jiné naléhavé případy
- důchodové (penzijní) zabezpečení
- možnost vzdělávání v organizaci (na pracovišti, mimo pracoviště)
- poradenské služby pro pracovníky
- stravování pracovníků
- rekreační a společenské aktivity pro pracovníky a jejich rodiny
- jiné služby poskytované pracovníkům

Bezpečnost při práci a předcházení nehodám

- potřebné informace o bezpečnostních zařízeních, plán jejich rozmístění
- zdravotnická zařízení a první pomoc
- tělovýchovná a rekreační střediska

- bezpečnostní prevence
- postup hlášení nebezpečí
- prevence požárů a požární kontrola
- postup při úrazech a hlášení úrazů
- klíčové předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- potřeba lékařského vyšetření, jeho časový plán
- požívání alkoholu a drog při práci

Pracovní vztahy a odbory

- termíny a podmínky pro přezkoumání zaměstnaneckých záležitostí
- umísťování, přemísťování a povyšování pracovníků
- termíny přezkoumávání dovedností a pracovního chování
- hlášení onemocnění a pozdních příchodů
- práva a odpovědnost pracovníků
- práva vedoucích pracovníků (manažerů) a vedoucích pracovních skupin
- vztahy k nadřízeným a odborovým předákům
- možnosti sdružování pracovníků
- kolektivní smlouva a politika organizace
- kontrola a hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- disciplinární záležitosti a disciplinární tresty
- postup týkající se podávání a vyřizování stížností pracovníků
- ukončení pracovního poměru (rezignace, výluka, propuštění, penzionování)
- obsah a aktualizace osobních záznamů
- komunikace: komunikační kanály (vzestupný, sestupný), systém projednávání návrhů, zveřejňování materiálů na vývěškách, informování o nových nápadech
- hygiena a uklízení na pracovištích
- používání ochranných pomůcek, jmenovek a stejnokrojů
- přinášení a odnášení věcí do a z prostor organizace
- politická činnost na půdě organizace
- hazardní hry na půdě organizace

Zařízení organizace

- průvodce zařízeními organizace
- stravování a jídelny pro pracovníky
- prostory, kde není povolena konzumace potravin
- vchody pro pracovníky
- zakázaná území (např. pro vjezd autem)

- parkování
- první pomoc
- odpočívárny a hovorny
- výdej materiálů a náradí

Ekonomické faktory

- náklady škod podle vybraných položek
- ztráty způsobené krádežemi
- obchodní zisk
- mzdové náklady (resp. náklady práce)
- náklady na vybavení
- náklady související s absencí, pozdními příchody a úrazy

Položky doporučené k zahrnutí do souboru písemných materiálů pro adaptaci týkající se oddělení a pracovního místa:

Funkce oddělení, organizační jednotky

- cíle a současné priority
- organizace a struktura
- činnost
- vztah k činnosti ostatních oddělení
- vztahy jednotlivých pracovních míst v rámci oddělení

Pracovní povinnosti a odpovědnost

- detailní vysvětlení práce založené na platném popisu pracovního místa a charakteristika očekávaných výsledků
- objasnění významu pracovního místa a vztahu konkrétního pracovního místa k ostatním pracovním místům na oddělení i v celé organizaci
- diskuse o obvyklých problémech, jak se jim vyhnout a překonávat je
- normy pracovního výkonu a pravidla hodnocení pracovníků
- denní pracovní doba a pracovní režim
- potřeba a požadavky na přesčasovou práci
- mimořádné povinnosti (např. uložení práce za účelem splnění úkolů nepřítomného pracovníka)
- požadované záznamy a hlášení
- způsob vyřazování zařízení z evidence (stroje, nástroje apod.)
- informace o tom, kde a jak je možné dostat nástroje, požádat o údržbu nebo opravu zařízení

- druhy existující pomoci, kde a jak o ni žádat
- vztah ke státním inspektorům

Politika, postupy, pravidla, omezení

- pravidla specifická pro pracovní místo a/nebo oddělení
- jak jednat v naléhavých případech (v případech nouze)
- bezpečnostní předpisy a prevence nehod
- hlášení nebezpečí a nehod
- pořádek a hygiena na pracovišti, úklid
- bezpečnost, problém krádeží a související peněžní ztráty
- vztah k lidem zvenčí (např. řidičům)
- jídlo, kouření, žvýkání apod. v prostorách oddělení
- odnášení věcí z oddělení
- kontrola o omezování škod (např. omezení kouření)
- hodiny a karty pro záznam docházky
- přestávky v práci
- přestávka na oběd, její délka a umístění
- vyřizování soukromých telefonních hovorů
- odebírání materiálů a vybavení
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- nabídka pracovního místa a žádost o přemístění
- přístup do soukromých automobilů během pracovní doby

Průvodce oddělením

- odpočívárny, šatny a sprchy
- požární hlásiče a hasicí přístroje
- hodiny pro záznam docházky
- zámky
- povolené vchody a východy
- vodovodní kohoutky (zdroje pitné vody) a systém pro mytí očí
- stanoviště a úseky jednotlivých vedoucích pracovníků (mistrů)
- výdej materiálů a stanoviště údržbářů/opravářů
- kanceláře pracovníků zajišťujících hygienu a bezpečnost
- kuřárny, prostory, kde je dovoleno kouřit
- umístění služeb pro pracovníky oddělení

- balíček první pomoci⁴²

1.7.8 Individuální plány adaptace pracovníků

Doba adaptace je závislá na určité pracovní pozici. U nekvalifikovaných pracovních pozic, vyžadujících základní pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení, je adaptace krátká. U manažerských pozic a pozic specialistů může proces adaptace trvat i období delší než půl roku.

Individuální plán je považován za efektivní nástroj řízení adaptace pracovníků. Měl by zahrnovat všechny kroky procesu adaptace na pracovní místo s časovým harmonogramem. Plán je určen pro samotného pracovníka, jeho nadřízeného, ale i další pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí. Informovanost pracovníka o průběhu jeho adaptace je velmi důležitá.

Plán adaptace by měl vycházet z požadavků organizace, pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě. A rovněž také z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce (odborná kvalifikace, konkrétní znalosti, dovednosti a zkušenosti, povinná profesní školení, praxe ve vedení lidí atd.).

„Z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplyne, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují, a zjištěný rozdíl se stává podkladem pro daný adaptační plán pracovníka“.⁴³

Odpovědnost za průběh adaptace nesou:

1. *Přímý nadřízený* – podílí se na adaptaci pracovníka v rámci svého oddělení a pracovního místa pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, řeší případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontroluje a vyhodnocuje její průběh.
2. *Personalisté* - vytvářejí plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a ve spolupráci s nadřízenými pracovníky specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovníky.
3. *Mentor* - věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do pracovní náplně a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí.

Adaptaci nelze vykonat během jednodenního školení, měla by být rozdělena do delšího časového úseku. Kromě písemných materiálů je vhodné ji také doplnit ústní formou.

⁴² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 183-187.

⁴³ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 135.

Kociánová uvádí tento, že plán adaptace může obsahovat následující aktivity:

1. předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním oddělení (1. den),
2. rozhovor s nadřízeným (informace o organizaci, oddělení a pracovním místě), seznámení pracovníka s jeho kolegy a mentorem pro období adaptace (1.den),
3. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
4. vstupní školení pro nové pracovníky,
5. prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem,
6. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne),
7. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne),
8. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne),
9. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne),
10. rozhovor s nadřízeným (3. týden) a další následující rozhovory v průběhu adaptace,
11. další kontakty personálního pracovníka s pracovníkem v průběhu adaptace,
12. závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem,
13. závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným,
14. rozhovor nadřízeného s pracovníkem o průběhu adaptace.⁴⁴

Do harmonogramu adaptace se rovněž řadí vzdělávací aktivity.

Během rozhovoru s novým pracovníkem nadřízený i personalista zjišťují jeho dojmy z organizace, ze spolupracovníků a ze samotné pracovní náplně. Dále jaká je jeho adaptace na nové prostředí a jaké je jeho začlenění do pracovní skupiny.

Nadřízený by měl průběžně sledovat, jak zvládá pracovník svou novou práci, měl by pracovníkovi poskytovat zpětnou vazbu k jeho pracovní činnosti, oceňovat dobré výkony a snahu. V závěrečném hodnotícím rozhovoru by měl nadřízený zhodnotit celkového působení pracovníka v dané době.⁴⁵

1.7.9 Etika a Etický kodex obchodního chování společnosti

V této podkapitole se zabývám pojmy etika a etické zásady v podnikání. Každá organizace by měla mít stanovený seznam mravních zásad a jimi se také řídit. Jedním z příkladů je Etický kodex, jehož prostřednictvím je rozvíjena podnikatelská etika.

⁴⁴ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 135.

⁴⁵ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 134-136.

Etiku lze definovat jako souhrn všech principů, podle kterých se ve společnosti posuzuje správnost jednání.⁴⁶

Mravní chování v sobě zahrnuje odpovědnost vůči sobě i ostatním. Jedinec si uvědomuje následky svého chování, porovnává je s ostatními a volí takové chování, pro které má nejlepší důvody.

Morální norma je pravidlo, které usměrňuje jednání člověka v sociální skupině, ve které je členem. Usměrnování se děje pod dohledem skupiny či společnosti.

Důvod existence etického kodexu

Etický kodex je nástroj, který zajišťuje, aby každodenní aktivity společnosti a pracovníků odpovídaly stanoveným zásadám. Podpisem etického kodexu se pracovník zavazuje, že bude dodržovat daná pravidla a postupy. Kodex nemá právní platnost, nicméně v případě jeho porušení může dojít k postihu nejen pracovníka - např. snížením osobního ohodnocení, ale i samotné společnosti v podobě negativní publicity či vyloučením z profesní asociace.

1. **Kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky společnosti i subjekty mimo organizaci.** Písemný kodex signalizuje vnějšmu světu, že společnost a její zaměstnanci usilují o etické postupy. Vymezením žádoucího chování stanovuje také jasné hranice, které znemožňují zaměstnancům, aby případné neetické chování sami před sebou dokázali odůvodnit jako přijatelné.
2. **Usnadňuje rozhodování.** Jednoznačně vymezené organizační zásady usnadňují orientaci a usměrňují chování zaměstnanců. Vytvářejí prostředí, které napomáhá prosazování etických postupů v momentech, kdy jsou zaměstnanci nebo společnost konfrontováni s nepřijatelnými požadavky nebo nabídkami.
3. **Může být kritériem, podle kterého je organizace posuzována.** Dodržování jasně vymezených hranic a postupů může být objektivně sledováno a hodnoceno jak zvenčí, tak i zevnitř organizace - podnikatelskou komunitou, médií, širokou veřejností.
4. **Závazek dodržovat stanovené principy zvyšuje důvěryhodnost organizace.** Písemný kodex, který je aktivně prosazován a dodržován, pomáhá vytvářet atmosféru důvěry v organizaci jako takovou i v její prohlášení a závazky. To se odrazí v kvalitě vztahů se zákazníky, obchodními partnery, finančními institucemi a dalšími zájmovými skupinami.

⁴⁶ JANDOUREK, J.: *Sociologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001.ISBN 80-7178-535-0. s. 74.

Přínosy a klady etického kodexu

1. Etický kodex může pomoci manažerům a zaměstnancům sdílet společné hodnoty a seznamovat nové zaměstnance s hodnotami společnosti.
2. Kodex je směrnici v nejednoznačných situacích, kdy není zcela jasné, jaké jednání je etické. Kodexy přispívají k tomu, aby:
 - upevnily vhodné jednání,
 - určily opatření pro eliminaci nevhodných činností,
 - orientovaly organizaci na dlouhodobou strategii.
3. Kodex udává manažerům návod pro jednání s externími partnery a zainteresovanými skupinami.
4. Kodex pomáhá manažerům v řízení a kontrolování vztahů při komunikaci se zákazníky, dodavateli a dalšími aktéry trhu.
5. Kodex upravuje pravomoce a povinnosti zaměstnanců a manažerů. Kodex je průvodcem pro jednání pracovníků a tímto tak posiluje organizační kulturu.
6. Kodexy snižují počet soudních sporů.
7. Kodexy zlepšují finanční výsledky společnosti.
8. Kodexy zvyšují pracovní morálku zaměstnanců, jejich hrdost, loajalitu a umožňují snadnější získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
9. Kodexy zvyšují srozumitelnost záměrů organizace, cílů organizace a jejich realizace.
10. Kodexy přispívají k uspokojování potřeb majoritních akcionářů.
11. Kodexy zvyšují otevřenost, pravdivost a četnost komunikace uvnitř společnosti.
12. Kodexy napomáhají k integraci kultur organizací působících v různých zemích.
13. Kodexy omezují neetické, nevhodné i nelegální požadavky spolupracovníků na manažery organizace.
14. Kodexy zvyšují efektivitu zejména v oblastech, ve kterých se trh málo prosazuje a právo je slabé a neúčinné.
15. Kodexy zvyšují důvěryhodnost managementu, který dává popud k jejich tvorbě.⁴⁷

1.8 Řízení pracovního výkonu

Jako další významný nástroj v adaptačním procesu slouží metoda Řízení pracovního výkonu, která se využívá k hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Tato metoda funguje spíše na základě dohody než na řízení pomocí příkazů. Zdůrazňuje vytváření a

⁴⁷ MAZÁK, E.: *Firemní kultura a etické kodexy*. 1.vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0. s. 84-95.

zavádění řízených plánů vzdělávání a propojení cílů jak jednotlivce, tak samotné organizace. Tato metoda přispívá ke zvýšení efektivity organizace a slouží jako nástroj dosahování lepších výsledků organizace, týmů a samotných pracovníků v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí.

Manažer s pracovníkem navzájem spolupracují a stanovují, jak lze nejlépe způsobem dosáhnout očekávaných výsledků. Tato metoda poskytuje základnu pro pravidelný dialog mezi přímým nadřízeným a pracovníkem. Řízení se soustřeďuje na výkon a rozvoj jedince a zároveň poskytuje významné údaje pro individuální hodnocení, které slouží jako podklad k rozhodnutí o vyplacení odměny.

Rovněž je zaměřeno na vstupy a procesy, tj. znalosti, dovednosti a chování, potřebné pro dosažení požadovaných výsledků.

Dále pak na cíle, normy a měření výkonu či ukazatele. Jako cíl lze charakterizovat co musí být splněno a co se očekává, že organizace, týmy a jednotlivci dosáhnou. Rozlišujeme dva typy cílů, *pracovní* a *rozvojové*.

Pracovní cíle se vztahují k výsledkům, kterých má být dosaženo. Na úrovni organizace se tyto cíle týkají poslání organizace, jejích základních hodnot a strategických plánů. Na úrovni oddělení se týkají cílů organizace vyjádřených specifickým posláním a cíli, ke kterým má dané oddělení dojít. Na úrovni týmu se týkají účelu týmu a příspěvku, který je od něj očekáván k dosažení cílů oddělení a organizace. Na individuální úrovni jsou cíle formulovány ve vztahu k pracovnímu místu a stanoveným úkolům jednotlivce.

Rozvojové cíle umožňují pracovníkovi určit, jak postupovat, aby zlepšil svůj pracovní výkon a/nebo dovednosti, znalosti a kompetence.

SMART model pomáhá identifikovat efektivní cíle, které jsou určeny těmito pravidly:

S = specific = specifický

M = measurable = měřitelný

A = achievable = dosažitelný

R = relevant = odpovídající

T = time related = časově přiměřený ⁴⁸

S = poskytuje detaily toho, čeho musí být dosaženo včetně postupu se stanovením, pro koho jsou cíle určeny a kým budou prováděny.

⁴⁸ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 807169-614-5. s. 237-240.

M = kvantifikace úspěchu (číselně či písemně vyjádřena)

A = dosažitelnost cíle v daném čase a se stanovenými prostředky

R = cíle jsou v souladu s cílem týmu/oddělení a samotné organizace

T = cíle obsahují data dokončení

Metoda Řízení pracovního výkonu má určitě své místo ve společnosti a každá organizace by ji měla věnovat pozornost. Umožňuje především dialog mezi nadřízeným a pracovníkem a zjištění, jak je pracovník ve společnosti spokojený a co by chtěl zlepšit.

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část navazuje na poznatky získané v teoretické části. Základní metody a techniky používané v této diplomové práci jsou deskripce a práce s interními dokumenty a procesy a zhodnocení současného stavu adaptačního procesu do organizační kultury. Stěžejní část mé práce tvoří zpracovaná případová studie a anketa, která proběhla na oddělení Zákaznické podpory. Pomocí ankety jsou zjištěny názory a připomínky pracovníků, které slouží jako podklad pro navržení případných změn.

2.1 Charakteristika společnosti XY

Vzhledem k citlivosti tématu vedení společnosti nesouhlasilo s uvedením názvu společnosti, proto budu v této diplomové práci používat označení společnost XY.

Mezinárodní společnost XY provozuje svou podnikatelskou činnost v oblasti mikroelektroniky, specializující se na automobilový a spotřební průmysl, počítačové sítě a bezdrátové komunikace. Pro společnost pracuje více než 20 000 zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci jsou rozděleni do dvaceti poboček po celém světě.

V České republice se nachází vývojové aplikační centrum. Zásadní zastoupení zde také má zákaznické centrum pro evropské zákazníky. Celkem ve společnosti pracuje 120 zaměstnanců. Průměrný věk pracovníků je 31,5 let. Tento fakt je dán především masivním nábořem čerstvých absolventů v posledních letech, na jejichž získávání společnost vynakládá nemalé finanční prostředky.

Společnost zaujímá silné postavení na trhu a je veřejností vnímána jako úspěšná společnost, jejímž cílem je podílet se na vytváření dokonalejšího a příjemnějšího pracovního prostředí. Cení si svých pracovníků a klade velký důraz na jejich jedinečnost. Respektuje rozdílnost kultur a zvyků nejen svých zákazníků, ale především svých pracovníků. Každý pracovník má možnost podávat své vlastní návrhy na zlepšení a inovaci. Všichni pracovníci jsou seznámeni s kodexem obchodního chování a etiky a zavazují se jednat v jeho souladu. Tento kodex upevňuje organizační kulturu celé společnosti.

Společnost mimo jiné investovala nemalé částky do zařízení pracovišť, kde má každý pracovník k dispozici nejmodernější nástroje potřebné pro plnohodnotný výkon jeho pracovní náplně.

Spokojenost a loajalitu svých pracovníků si společnost snaží zajišťovat nejenom formou zajímavé pracovní náplně, ale také pomocí nadstandardních platových podmínek, propracovanému systému bonusů, výkonnostních odměn a dalších výhod.

Důkladné popsání systému odměňování není cílem této práce, proto se tímto tématem nebudu blíže zabývat.

Mottem společnosti je originalita, kvalita a inovace. Filozofie společnosti je založena na vzájemné důvěře, respektu v mezilidských vztazích a etickém jednání.

2.2 Organizační struktura

Organizace má přehledně zpracovanou organizační strukturu, kde jsou jasně vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se o geocentrickou organizační kulturu. V rámci organizace je používána propracovaná celosvětová databáze všech pracovníků, kdy každému pracovníkovi je přiděleno jedinečné identifikační číslo, doplněné číslem střediska a kódem oddělení. Takto lze snadno vyhledat a kontaktovat všechny pracovníky v celé organizaci.

2.3 Získávání pracovníků

Aby si společnost zajistila kvalifikované zaměstnance, pravidelně se účastní veletrhů pracovních příležitostí v univerzitních městech jako jsou Ostrava, Brno, Bratislava, Žilina a Košice. Zaměřuje se především na obory elektro, automatizace, řízení pohonu a kybernetika. Na těchto akcích jsou zájemcům nabízena volná pracovní místa v této společnosti.

Pracovnice personálního oddělení navíc podává inzeráty v médiích (využívá známých internetových pracovních portálů, regionálních inzertních novin a celostátních vydání nejprodávanějších periodik).

Mimo jiné společnost zaměstnává odborníky a studenty ze států východní Evropy, a to především ze Slovenska, Polska, Ukrajiny.

Nábor pracovníků se samozřejmě odráží ve výši nákladů společnosti, ale je pouze malým zlomkem ve srovnání s celkovými mzdovými náklady na pracovníka a je zanedbatelný v porovnání s vytvořenou hodnotou takto získaných pracovníků.

2.4 Vstupní školení po nástupu do nového zaměstnání

V den nástupu probíhá celodenní vstupní školení s pracovníkem personálního oddělení. Nový pracovník je seznámen s chodem společnosti, náležitými dokumenty a systémy, které bude využívat ve své pracovní náplni. Toto školení usnadňuje adaptaci pracovníka do nového prostředí.

2.5 Seznámení se s dokumenty

V rámci směrnic je pracovník seznámen s řadou dokumentů. Noví pracovníci se zavazují podpisem, že dané písemné materiály převzali a že jsou seznámeni s jejich obsahem. V případě potřeby se organizace může na tyto materiály odvolávat. Navíc spoustu doplňujících materiálů nalezne pracovník na intranetu.

2.5.1 Osobní karta⁴⁹

Osobní karta je tvořena základními údaji o zaměstnanci. Karta je poté dostupná na interních webových stránkách.

2.5.2 Informační karta o zaměstnanci⁵⁰

Karta se skládá z těchto údajů:

- jméno a příjmení
- datum a místo narození
- rodné číslo
- pohlaví
- státní občanství
- číslo občanského průkazu/pasu
- adresa trvalého bydliště
- telefonický a e-mailový kontakt
- rodinný stav

⁴⁹ Osobní karta

⁵⁰ Informační karta o zaměstnanci

- počet dětí
- údaje o pracovním povolení (týká se zahraničních pracovníků)
- kontakt v případě mimořádné události (adresa, telefonní číslo)
- datum nástupu
- fotografie zaměstnance

2.5.3 Bezpečnostní směrnice - zpracování osobních údajů⁵¹

Základním účelem této směrnice o nakládání s osobními údaji zaměstnanců je informovat zaměstnance o následujících skutečnostech:

- účelu shromažďování, zpracovávání a uchovávání osobních údajů zaměstnanců,
- rozsahu shromažďování, zpracovávání a uchovávání osobních údajů zaměstnanců,
- kdo osobní údaje zaměstnanců shromažďuje, zpracovává a uchovává,
- způsobu shromažďování, zpracovávání a uchovávání osobních údajů zaměstnanců,
- době, po kterou jsou osobní údaje zaměstnanců shromažďovány, zpracovávány a uchovávány,
- komu jsou, budou či mohou být osobní údaje zaměstnanců zpřístupněny,
- právu přístupu k osobním údajům zaměstnanců,
- právu na opravu osobních údajů zaměstnanců a
- dalších právech zaměstnanců podle zákona o ochraně osobních údajů.

2.5.4 Kodex obchodního chování a etiky společnosti⁵²

Princip bezúhonné etiky je základem podnikání společnosti. Očekává se, že všichni zaměstnanci budou dodržovat Kodex obchodního chování a etiky (dále jen „Kodex“), že budou jednat poctivě, komunikovat otevřeně a čestně a s každým zacházet s úctou a spravedlností. Společnost očekává, že manažeři vytvoří prostředí, které tyto hodnoty podporuje. Zachováním nejvyšších norem obchodního chování a etiky budou splněny potřeby zákazníků, spolupracovníků a společenství, ve kterých společnost podniká.

Tento Kodex je návodem, který by měl zaměstnancům pomoci řídit se normou bezúhonné etiky společnosti. Shrnuje mnoho zákonů, kterými se společnost a její zaměstnanci řídí. Kodex jde nad rámec minimálních zákonných požadavků tím, že popisuje etické hodnoty, které zaměstnanci sdílí.

⁵¹ Bezpečnostní směrnice – zpracování osobních údajů

⁵² Kodex obchodního chování a etiky společnosti

Kodex obsahuje tyto části:

- odpovědnost vůči zaměstnancům
- odpovědnost vůči zákazníkům a spotřebitelům
- odpovědnost vůči obchodním partnerům
- odpovědnost vůči vlastníkům
- odpovědnost vůči konkurenci
- odpovědnost vůči společenstvím
- odpovědnost vůči vládám
- střet zájmů

V části **odpovědnost vůči zaměstnancům** jsou blíže specifikovány zásady respektu vůči odlišným kulturám a zvykům zaměstnanců, obchodních partnerů a zákazníků. Dále pak pravidla bezpečnosti práce a dodržování délky pracovní doby.

V části **odpovědnost vůči zákazníkům a spotřebitelům** jsou blíže objasněny principy dodržování procesu kvality a bezpečnostních požadavků na výrobky, norem čestnosti a profesionální poctivosti, zacházení s informacemi o zákazníkovi a zákonné a smluvní povinnosti vůči vládním zákazníkům.

Část **odpovědnost vůči obchodním partnerům** se zabývá principy obchodování, vyplácení provizí a obchodních zájmů společnosti.

V části **odpovědnost vůči vlastníkům** jsou přiblíženy pravidla ochrany aktiv společnosti, zacházení s důvěrnými informacemi a obchodování s cennými papíry.

Část **odpovědnost vůči konkurenci** vymezuje pravidla získávání informací o konkurenci, antimonopolních zákonů a důvěrných informací o této společnosti.

V části **odpovědnost vůči společenstvím** jsou specifikovány pravidla podpory společenství prostřednictvím poskytování výrobků a služeb, účasti v charitativních a politických organizacích a přístupu společnosti k životnímu prostředí.

Část **odpovědnost vůči vládám** přibližuje principy dodržování zákonů a předpisů v zemích, ve kterých společnost působí. Dále pak určuje politické aktivity svých zaměstnanců.

V části **střet zájmů** jsou uvedeny nejběžnější příklady situací, které by mohly způsobit střet zájmů, např. zaměstnání mimo společnost, členství v představenstvu, podávání zpráv, dary, pohoštění atd.

V případě dotazů týkající se Kodexu, se může zaměstnanec nejdříve obrátit na svého nadřízeného. Pokud nebude spokojen s projednáním záležitosti s nadřízeným, lze si promluvit s jiným členem managementu, personálním oddělením, právním oddělením či etickou linkou společnosti. Etickou linku lze kontaktovat telefonicky, faxem, emailem či poštou.

Při porušení Kodexu zaměstnancem, může dojít k disciplinárnímu řízení, které může vést k rozvázání pracovního poměru.

2.5.5 Pracovní řád⁵³

Pracovní řád upravuje situace vznikající z pracovněprávních vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a je vydáván v souladu s ustanovením § 306 zákoníku práce.

Pracovní řád řeší:

- vznik, změnu, ukončení pracovního poměru,
- základní povinnosti zaměstnanců,
- evidenci docházky,
- pracovní dobu,
- dovolenou,
- mzdu,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- náhradu škody,
- náhradu mzdy při dočasné pracovní neschopnosti.

2.5.6 Příručka zaměstnance⁵⁴

Tato příručka blíže specifikuje jednotlivé náležitosti, se kterými by měl být pracovník obeznámen. Jedná se o:

- posláním společnosti,
- vstup do společnosti – osobní informace, zkušební doba, reprezentace,
- mzda – způsob placení, srážky ze mzdy, mzdový nárůst,

⁵³ Pracovní řád

⁵⁴ Příručka pro zaměstnance

- zaměstnanecké výhody,
- pracovní doba,
- dovolená a další pracovní volno, na něž je zákonný nárok – postup jak žádat o dovolenou,
- nemoc – jak postupovat v případě nemoci, příspěvky společnosti v případě nemoci, návštěvy lékaře, nemocnice, zubaře,
- zdraví, bezpečnost práce, bezpečnostní opatření – povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, identifikační karty, důvěrné informace, péče o návštěvy a majetek,
- hodnocení pracovních výsledků,
- cestování,
- ukončení pracovního poměru.

2.5.7 Klasifikace informací a jejich ochrana a pravidla používání počítačů⁵⁵

- **Směrnice o klasifikaci informací a jejich ochrana**

Tato směrnice upravuje pravidla používání a klasifikování informací včetně návodu jak chránit informace na základě stupně citlivosti. Cílem je snížit riziko nevhodného prozrazení, zneužití či ztráty. Zaměstnanci společnosti jsou povinni chránit informace s ohledem na jejich citlivost a důležitost. Informace jsou klasifikovány do třech skupin – veřejné, interní a důvěrné.

Zaměstnanci jsou povinni chránit informace uložené na počítačích, sítích, na notebooku, telefonech a dalších elektronických zařízeních. Přenosné elektronické zařízení musí být opatřeno kabelovým zámkem či uloženo do schránek v případě, že se nepoužívají.

Zaměstnanec, který poruší pravidla vyplývající z této směrnice, může být předmětem disciplinárního řízení končící rozvázáním pracovního poměru.

- **Pravidla používání počítačů**

Na počítačích společnosti smí být používáno pouze programové vybavení s platnou licencí. Všichni uživatelé musí striktně dodržovat podmínky licenční dohody. Pokud licenční podmínky výslovně nestanoví jinak, každá licence platí pouze na jednu kopii a opravňuje k instalaci pouze na jeden počítač. Jakékoliv kopírování autorského “software” pro jiné účely než záložní nebo archivní bude považováno za nezákonné.

⁵⁵ Směrnice Klasifikace informací a jejich ochrana a pravidla používání počítačů

Ochrana těchto klíčových informací zajišťuje udržení si vedoucího postavení v oboru a chrání budoucnost nejen společnosti, ale také i jeho zaměstnanců.

2.5.8 Směrnice Používání vozidel⁵⁶

Tato směrnice upravuje pravidla používání vozidel. Společnost od roku 2007 učinila rozhodnutí snížit počet vozidel patřící společnosti a využívat pro služební cesty pouze vozidla z půjčoven či taxi služeb.

2.5.9 Bezpečnost práce⁵⁷

Směrnice upravuje vztahy vyplývající ze školení o Bezpečnosti práce z hlediska úrazu elektrickým proudem. Tato směrnice se týká osob, které nemají povinné zkoušky ze základních předpisů o bezpečnosti práce s elektrickými zařízeními a definuje činnosti a úkony, které pracovník nesmí vykonávat na pracovišti společnosti.

Pro kanceláře vývojových pracovníků platí tyto zásady:

- při vstupu dbát zvýšené opatrnosti,
- dodržet bezpečnou vzdálenost 0,5 m od všech elektronických a elektrických zařízení, na kterých se provádí vývoj, měření, testování nebo zkoušení,
- nemanipulovat se žádnými přístroji a zařízeními,
- nedotýkat se elektronického a elektrického zařízení, na kterém se provádí vývoj, měření, testování nebo zkoušení.

Do laboratoří je vstup povolen pouze v doprovodu osoby, která má absolvovanou zkoušku k vyhlášce č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice.

Součástí této směrnice je provedení školení v online aplikaci na počítači.

2.5.10 Zdravotní prohlídka a žádost o posouzení⁵⁸

Směrnice upravuje pravidla pro absolvování zdravotní prohlídky u závodního lékaře. Každý nastupující zaměstnanec má za povinnost zúčastnit se zdravotní prohlídky bezprostředně po nástupu do zaměstnání, nejpozději do tří týdnů od data nástupu.

⁵⁶ Směrnice Používání vozidel

⁵⁷ Směrnice Bezpečnost práce

⁵⁸ Směrnice Zdravotní prohlídka a žádost o posouzení

Zdravotní prohlídka je opakována jednou za pět let, u zaměstnanců nad 50 let věku jednou za tři roky.

2.5.11 Směrnice Nový zaměstnanec⁵⁹

Tato směrnice je určena pracovníci personálního oddělení především pro kontrolu a pro případ interního auditu. Pracovník by měl potvrdit, zda obdržel a seznámil se s následujícími náležitostmi:

- zařízení a nástroje společnosti
- mobilní telefon
- kreditní karta
- průkaz totožnosti organizace
- osobní informace
- klíče (kancelář, stůl)
- notebook, PC, příslušenství
- otisk prstu
- Etický kodex obchodního chování společnosti
- směrnice o klasifikaci informací a jejich ochrana a pravidla používání počítačů
- informace o výplatě
- povinná školení
- vstupní školení
- stravenky
- vizitky
- cestovní procedura
- uvítací email od manažera
- školící aplikace (První pomoc, Bezpečnost práce, Řízení vozidla v ČR)
- mentor
- fotka a pozice nového zaměstnance na nástěnce
- bankovní údaje
- certifikát vyhlášky č. 50/78 Sb.
- prohlášení poplatníka
- pracovní povolení
- povolení k pobytu
- popis pracovní pozice
- potvrzení o vzdělání

⁵⁹ Směrnice Nový zaměstnanec

- mail list a distribuční seznam

2.6 Další vstupní školení

Do třech měsíců po nástupu pracovníka probíhá další školení, kterého se účastní manažer pobočky a personální manažerka. Cílem tohoto školení je blíže poznat nové kolegy, organizační kulturu a zázemí. Dále pak pochopit pravidla komunikace a její postupy při vyjednávání s hlavním záměrem zajištění plné spokojenosti zákazníka. Záměrem je také porozumět organizační struktuře a získat informace z personální oblasti. Nicméně v případě, že školení nelze zorganizovat z důvodu nedostatečného počtu nových pracovníků, školení je odloženo až do doby, kdy je pracovníků více. V tomto případě už částečně školení pozbývá smyslu, protože nový pracovník již za tuto dobu novou kulturu poznal sám.

Na tomto školení každý účastník krátce představí sám sebe, jaké jsou jeho pracovní zkušenosti, osobní záliby, zda má rodinu či je svobodný a co považuje za zajímavé ve svém osobním životě.

V další části školení jsou pracovníci rozděleni do dvou skupin, kdy první skupina formou brainstormingu zpracovává stanovené téma: *Jak uspokojíme interního/externího zákazníka?* a druhá skupina téma: *Kdy můžeme říci, že jsme dobře odvedli kvalitní práci?*

Rovněž účastníci shlédnou film se záběry spokojeného a nespokojeného zákazníka. Musí pak shrnout důvody, proč byl zákazník spokojený/nespokojený a jaké jsou možnosti nápravy špatného vztahu se zákazníkem.

Dále pak pracovníci shrnou své představy a požadavky na organizaci a stejným způsobem zástupce organizace, v tomto případě manažer, shrne své požadavky na pracovníky. Tyto požadavky jsou následující:

- být čestný a mít respekt k ostatním lidem (být zdvořilý a pozorný),
- být profesionál ve všem, co dělám,
- odvést včas kvalitní práci,
- sloužit co nejlépe zákazníkovi,
- být kreativní a flexibilní,
- pracovat v mezinárodním týmu a respektovat ostatní,
- nebýt arogantní,
- užívat si vše, co dělám, nejen v práci, ale také v rodinném a osobním životě,

- aktivně naslouchat (jaké jsou pravidla pro komunikaci v mezinárodním prostředí, kdy se nepoužívá mateřský jazyk),
- být upřímný, ve společnosti není nic tabu, lze diskutovat o všem,
- a v případě problému se poradit se svým nadřízeným a najít vhodné řešení.

Cílem tohoto školení je vše podat zábavnou a příjemnou formou, tak aby se noví pracovníci snadno adaptovali do organizační kultury a pochopili pravidla společnosti. Osobně jsem toto školení shledala jako užitečné, během krátké doby jsem měla možnost zjistit „pravidla hry“, co je od pracovníka očekáváno a čeho by se měl naopak vyvarovat.

Školení a zmíněné směrnice poukazují na to, že v případě společnosti XY se jedná o úkolovou kulturu (dle typologie Ch. Handyho). Nasvědčuje tomu maticový typ organizace, týmová práce a především individuální řízení, které je s pracovníkem specifikováno na základě nástroje Řízení pracovního výkonu. Tento nástroj již byl v textu blíže vysvětlen. Prostřednictvím samostatného řízení lze rychle provádět pracovní rozhodnutí.

2.7 Charakteristika oddělení Zákaznické podpory

Toto oddělení zajišťuje kompletní zákaznické služby a poradenství pro koncové zákazníky a distributory pro automobilový, spotřební průmysl, počítačové sítě a bezdrátové komunikace. Pracuje zde tým o dvanácti pracovnících, jehož jsem součástí.

2.7.1 *Adaptace na oddělení Zákaznické podpory*

Snazší adaptace pracovníků na tomto oddělení je umožněna prostřednictvím vypracování školícího plánu, přidělení mentora a seznámení se s ostatními novými pracovníky v rámci celosvětového týmu.

Školení na konkrétní pracovní pozici se pracovníkovi dostane přímo na tomto oddělení, ke kterému byl přiřazen. Každému novému pracovníkovi je vytvořen **školící plán**, který zahrnuje základní aktivity související s pracovní náplní, systémy, které bude obsluhovat a procesy, které musí znát a ovládat. Vzhledem k časové náročnosti tohoto plánu, funguje v rámci týmu pravidlo, že každý pracovník si vybere určitou problematiku,

kterou novému pracovníkovi vysvětlí. Navíc má tak možnost se blíže s novým kolegou seznámit. Školící plán je ukončen v momentě oficiálního přidělení zákazníka.

Součástí školícího plánu je *Řízení pracovního výkonu*, kdy si na začátku roku každý zaměstnanec, po domluvě se svým nadřízeným, stanoví své osobní cíle, které se snaží dle zadaných kritérií v průběhu roku realizovat. Na začátku následujícího roku dochází k zhodnocení ze strany nadřízeného, kdy je pracovníkovi přidělena celková známka za splnění těchto úkolů. V případě, že nový pracovník nastoupí během kalendářního roku, je po rozhovoru s nadřízeným vytvořen plán jeho cílů a úkolů či klíčových oblastí výsledků, ke kterým má dospět.

Navíc každému novému pracovníkovi je formálním způsobem přidělen mentor, který mu pomáhá se adaptovat do prostředí organizace, věnuje mu svůj čas, radí mu a zaškoluje ho do organizačních procesů, pracovních povinností a samotné pracovní náplně. Rovněž mu vypomáhá s adaptací do sociálního prostředí.

Vzhledem k tomu, že generální ředitel oddělení Zákaznické podpory působí v USA, další seznámení s novými pracovníky z celého světa probíhá formou konferenčního hovoru. Nový pracovník má tímto způsobem možnost představit se novým kolegům, poznat požadavky a činnost oddělení a také poznat další nové kolegy z celého světa a generálního ředitele oddělení.

2.7.2 Pracovní pozice oddělení Zákaznické podpory

Na tomto oddělení jsou zastávány dvě pracovní pozice. Pozice Specialisty zákaznické podpory je nadřizena pozici Pracovník týmu zákaznické podpory, kdy je tato pozice řešena formou outsourcingu společnosti, provozující svou činnost ve východní Evropě a Asii.

Pracovní pozice Specialista zákaznické podpory

Je hnacím motorem obchodního výkonu a metriky pro zákazníky, vytváří a vlastní strategii zákaznické podpory pro určené zákazníky.

Hlavní povinnosti:

- zajišťuje přesnost předpovědí, sděluje účtování, přečiny a nesplnění cílů,
- stará se o fungování Programu služeb a spolupracuje s týmem zákaznické podpory,

- řeší hodnotící tabulky zákazníků, doporučuje jednotlivé možnosti služeb na základě strategie společnosti,
- zastupuje operace dodavatelské sítě společnosti na jednáních se zákazníkem,
- rozumí dodavatelské síti zákazníka a identifikuje příležitosti k trvalému zlepšení s pomocí metody Lean,
- vede jednání o službách a dodávkách se zákazníky, má vliv na hodnocení loajality zákazníka,
- zajišťuje dodržování ceníků, auditů zákazníka, koordinuje vzorky pro náběh nové výroby, provádí statistiky na včasné dodávky a ovlivňuje předpověď dodávek, zisku a zlepšení v zákaznické oblasti.

Pracovní pozice Pracovník týmu zákaznické podpory

Pracovník týmu zákaznické podpory hraje důležitou roli ve vztahu se zákazníkem. Zprostředkovává prvotní kontakt pro objednávkové aktivity a zajišťuje, že jeho prostřednictvím jsou splněny jak zákaznické, tak také organizační cíle. Provádí evidenci všech zákaznických objednávek od prvotní fáze zjištění ceny až po samotnou dodávku, a to při dodržování stanovených obchodních podmínek.

Hlavní povinnosti:

- prvotní kontakt se zákazníkem, zadávání objednávek do systému a komunikace týkající se dodávek přes email, telefon, zákaznický systém,
- zadávání a správa zákaznických objednávek,
- iniciace urgentního požadavku dle procesu logistiky a výroby,
- rozpoznávání a řešení nesouladu v objednávkách,
- provádění analýz (logických auditů, systémových chyb),
- iniciace a provádění vrácených dodávek,
- poskytování údajů o dodacích lhůtách, dostupnosti výrobků, balení a prodejních cenách a
- řešení požadavků na vzorky.

2.7.3 Prvky organizační kultury projevující se na oddělení Zákaznické podpory

V této části se budu věnovat pouze nemateriálním artefaktům, které lze vyvodit z činnosti tohoto oddělení. Tyto prvky byly identifikovány na základě nestrukturovaných neformálních rozhovorů s vybranými pracovníky a zdrojem také byly interní časopisy.

Ze dvanácti oslovených kolegů mi deset poskytlo rozhovor. Dva se omluvili z důvodu pracovní vytíženosti. Rozhovory probíhaly neformálním způsobem, jejich cílem bylo zjistit prvky organizační kultury projevující se na tomto oddělení. Otázky byly pokládány v rámci společných mimopracovních akcí a byly zaznamenány formou poznámek. Vzor kladených otázek je uveden v příloze č. 3. Z odpovědí vplynuly následující skutečnosti.

Jazyk v organizaci lze charakterizovat tak, že zde panují neformální vztahy, kdy v rámci vytvoření příjemnější pracovní atmosféry si kolegové tykají a oslovují se křestním jménem. Tykání probíhá bez ohledu na postavení pracovníka v hierarchii organizace či jeho věku. To je rovněž dáno i tím, že se jedná o americkou společnost, která nerozlišuje tykání a vykání. Jako každá pracovní oblast, i zde je vytvořen slang pro zkratky činností a pracovních pozic, které jsou chápány v rámci samotného oddělení a organizace, jako např. PSP = plánovač, CSR = pracovník týmu zákaznické podpory, RSD backlog = přeplánování souhrnu objednávek.

Historiky pozitivně či negativně ovlivňují jednání pracovníků vůči ostatním kolegům. Jako příklad historiky lze uvést obchodníka, který v této společnosti pracuje již přes patnáct let a je plně obeznámen s veškerými procesy a Etickým kodexem společnosti. Je pověstně znám svou neochotou, arogancí a neprofesionalitou. Aniž by se s ním člověk osobně setkal, nový pracovník je vůči němu předpojatý a má vytvořené mylné představy na základě pověsti, která tohoto pracovníka provází.

Za *mýtus* lze považovat představu, že pracovníci v této skupině jsou si natolik blízcí, že se mohou společně pravidelně potkávat nejen v pracovním prostředí, ale i mimo něj. Ovšem počet setkání by neměl překročit určitou mez. Pracovník si naopak občas potřebuje od skupiny odpočinout a mít pocit, že není stále ještě v pracovním prostředí.

Jako *organizačního hrdinu* lze označit mou současnou nadřízenou v rámci Evropy. Během své pracovní kariéry se vypracovala z pozice Pracovníka týmu zákaznické podpory až na současnou vrcholovou manažerskou pozici, kde řídí všechna oddělení Zákaznické podpory v Evropě. Dle mého soudu je typickým příkladem organizačního hrdiny, protože dokazuje, že pokud je zaměstnanec cílevědomý a vytrvalý, může se z pozice Specialisty vypracovat až do top managementu. Vzhledem k tomu, že si prošla jednotlivými pozicemi, je pro ni snadné pochopit problémy zaměstnanců na daném oddělení a erudovaně jim poradit a motivovat je k co nejvyšším možným výkonům.

Mezi zvyky, které jsou v rámci oddělení udržovány a tvoří významnou část organizační kultury patří například oslavy narozenin, které se slaví společně s kolegy mimo pracoviště buď přímo doma u oslavence nebo v příjemném prostředí oblíbené restaurace. Nedílnou součástí narozenin je kupování společného dárku, na který přispívají všichni zaměstnanci stejnou částkou. Jako zvyk lze rovněž označit, když jeden ze zaměstnanců jde nakupovat a poptá se kolegů, zda také něco nechtějí. Tento zvyk je dodržován i vyžadován ostatními a předpokládá se, že když jde někdo z týmu nakupovat, automaticky se zeptá ostatních, zda něco nechtějí. Pokud se tak nestane, je toto ostatními vnímáno jako sobecké gesto.

Dále kolegové společně chodí na oběd, kdy vždy každý den má jeden z kolegů možnost rozhodnout do jaké restaurace se půjde a ostatní se k němu přidají. Vzhledem k vysokému stresovému zatížení na pracovišti si zaměstnanci čas od času dopřejí nějakou sladkost, kterou sdílí s ostatními kolegy.

Jedním z nejběžnějších *rituálů* v naší společnosti je ranní vaření kávy, kdy se valná část pracovníků oddělení sejde v kuchyňce pro zaměstnance, společně si připraví snídani a naplánuje program daného dne.

Vedoucí pracovník oddělení zve své podřízené jedenkrát za čtvrtletí na společnou snídani v místním hotelu. Na tomto setkání mají pracovníci možnost neoficiálním způsobem vyjádřit své případné připomínky a náměty k pracovní náplni, společně prodiskutovat aktuální problémy a jejich řešení. Snídaně je plně hrazena z rozpočtu oddělení.

Jedenkrát za rok je společností organizován vánoční večírek, kdy je pracovníkům losem určena osoba, které mají koupit dárek v domluvené hodnotě. Pracovníci navzájem neví, kdo komu dárek kupuje a je to tak jistá forma překvapení. Tímto způsobem se může kupující zaměřit na konkrétní osobu a koupit vhodný dárek, který obdarovaného mile potěší. Tento rituál byl změněn oproti předchozím rokům, kdy se pouze kupoval dárek ve stanovené hodnotě a nevědělo se komu je určen a kdo si jaký dárek vylosuje.

Za motivační druh rituálu lze považovat oficiální vyhlášení nejlepších zaměstnanců v daném měsíci, které probíhá formou konferenčního hovoru, kterého se účastní pracovníci z USA, Evropy a Asie oddělení Zákaznické podpory. Naposledy oceněnému pracovníkovi byl předán poukaz na placenou dovolenou v luxusním resortu na Hawai.

Událostí, kterou lze zařadit do *ceremoniálů*, byla oslava 15. výročí založení společnosti. Při této příležitosti každý pracovník obdržel tričko v barvách organizace a upomínkové skleničky s logem společnosti. Této akce se rovněž zúčastnil vrcholový management z Evropy, který vybraným oddělením a pracovníkům předal plakety za jejich mimořádné úspěchy, související s jejich nasazením v období dodavatelské krize.

2.8 Případová studie

Záměrem této diplomové práce je provedení případové studie na oddělení Zákaznické podpory a zjištění, na kolik jsou zaměstnanci sjednoceni s organizační kulturou. Na tomto oddělení v současné době pracuje dvanáct pracovníků, a to v rozmezí od několika měsíců až šest let. Vzhledem k faktu, že pracuji na stejném oddělení a s žádným z kolegů nejsem ve vztahu nadřízený-podřízený, údaje získané v rámci této studie by neměly být zkresleny z důvodu získání sympatií vůči svému nadřízenému. Předpokládám, že pracovníci, zaměstnaní v organizaci nejdelší dobu, budou dosahovat nejlepších výsledků, jsou loajální vůči organizaci a plně adaptováni do organizační kultury.

Zaměstnanci provedli sebehodnocení svého adaptačního procesu do organizační kultury. Měli možnost výběru ze stupnice v rozmezí 1 - 5, kdy 1 znamená zcela souhlasím a 5 zcela nesouhlasím (anketa je uvedena v příloze).

Studie byla rozčleněna do několika oblastí, a to:

- oblast získaných vědomostí,
- oblast hodnocení práce mentora,
- oblast hodnocení pracovního prostředí,
- oblast hodnocení pracovní skupiny,
- oblast loajality a
- celkové zhodnocení průběhu adaptačního procesu.

Pracovníci byly rozděleni do třech skupin dle celkového trvání pracovního poměru v organizaci.

Skupina A: méně než jeden rok = 3 pracovníci

Skupina B: 1 – 3 roky = 5 pracovníků

Skupina C: 3 roky a více = 4 pracovníci

Forma hodnocení je provedena způsobem, že v první části je souhrn všech tvrzení v dané oblasti, v druhé části procentuální zhodnocení celé oblasti pro každou skupinu a ve třetí části nejkritičtější zhodnocené tvrzení.

2.8.1 Zhodnocení současného stavu a návrhy na jeho zlepšení

Oblast získaných vědomostí

- Dotazy směřovaly ke zjištění, zda byl pracovník seznámen s organizační strukturou, se směrnicemi souvisejícími s pracovní pozicí, se školeními a zda mu byl předán výtisk příručky pro zaměstnance.
- Z uvedených odpovědí vyplývá, že u skupiny A celých 75 % respondentů bylo seznámeno s organizační strukturou, se směrnicemi, se školeními a byl jim předán výtisk Příručky. U skupiny B se jednalo o 85 % a u skupiny C pouze o 38 % respondentů tuto oblast hodnotilo kladně.
- Skupina A, celých 33 %, nejkritičtěji hodnotila tvrzení č. 1 – zda byl pracovník seznámen s organizační strukturou. Skupina B nejkritičtěji hodnotila tvrzení č.2 - zda byl pracovník seznámen se směrnicí a č. 4 - zda mu byl předán výtisk Příručky pro zaměstnance. 20 % respondentů se k těmto dvěma tvrzením vyjádřilo negativně. Obdobně skupina C nejkritičtěji hodnotila tvrzení č.4. Celých 25 % respondentů odpovědělo, že nikoliv.

Oblast hodnocení práce mentora

- Jednalo se o tvrzení typu zda byl mentor přidělen pracovníkovi hned na začátku adaptačního procesu, zda je seznámil s ostatními členy pracovní skupiny, zda jim věnoval dostatek času, odpovídal na otázky přesně a včas či při zadávání úkolů bylo vždy jasné jaké jsou požadavky.
- Tuto oblast kladně hodnotilo ve skupině A 73 % respondentů, ve skupině B 88 % a ve skupině C pouze 50 %.
- Skupina A se vyjádřila ke všem tvrzením kladně. Skupina B nejkritičtěji hodnotila tvrzení č.9 - zda zadané úkoly jsou jasné. 20 % respondentů z této skupiny odpovědělo, že nikoliv. Na rozdíl od skupiny C, která problém viděla u tvrzení č.6 – zda byl pracovník seznámen s ostatními členy skupiny a u tvrzení č.8 – zda mentor odpovídal včas na jejich otázky. V obou případech se jednalo o 25 % respondentů, kteří s tímto tvrzením nesouhlasili.

Oblast hodnocení pracovního prostředí

- Jednalo se o tvrzení typu, zda byl během prvních týdnů zajištěn přístup do všech softwarových informačních systémů, zda byl pracovníkovi přidělen vlastní počítač a telefon, zda včas obdržel veškeré nástroje potřebné k jeho práci.
- U skupiny A 89 % respondentů potvrdilo, že jim veškeré přístupy a nástroje byly zajištěny včas. U skupiny B se jednalo o plných 100 % a u skupiny C to bylo 92 %.
- Ani jedna skupina tuto oblast nehodnotila výrazně negativně.

Oblast hodnocení pracovní skupiny

- Jednalo se o tvrzení typu, zda se pracovní skupina chová přátelsky, zda se pracovníci chovají jako jeden tým či zda se pracovníci setkávají i mimo pracoviště.
- Skupina A 89 % respondentů tvrdilo, že se pracovní skupina chová přátelsky, že se chová jako jeden tým a setkává se mimo pracoviště. U skupiny B se jednalo o 73 % a u skupiny C o 50 % respondentů.
- Nicméně ve skupině A u tvrzení č. 15 – zda se pracovníci setkávají mimo pracoviště – se 33 % respondentů vyjádřilo, že nikoliv. Ve skupině B u tvrzení č. 14 – zda se pracovníci chovají jako jeden tým – se 60 % s tímto zcela neztotožnilo. Stejně jako skupina A se i skupina C shodla u tvrzení č. 15. V tomto případě se jednalo o celých 75 % respondentů, kteří toto tvrzení nehodnotili naprosto kladně.

Oblast loajality

- Jednalo se o tvrzení typu, zda se pracovníci chovají dle Kodexu obchodního chování a etiky společnosti.
- Vzhledem k tomu, že tuto oblast prezentuje pouze jedno tvrzení, je hodnocení za oblast i za nejhůře hodnocené tvrzení shodné. Skupina A – 33 % respondentů souhlasilo s tvrzením, že se chovají dle Kodexu, u skupiny B se jednalo o 100 % a u skupiny C o 75 % respondentů.

Celkové zhodnocení průběhu adaptačního procesu

- Tato tvrzení se zaměřovala na to, zda pracovník má pocit, že je pro společnost důležitý, zda je adaptační proces časově přiměřený a jak hodnotí celkový průběh adaptace.
- Skupina A – 33 % respondentů kladně zhodnotilo průběh adaptačního procesu. U skupiny B se jednalo o 53 % a u skupiny C o 33 % respondentů.
- Všechny tři skupiny se nejkritičtěji vyjádřily ve tvrzení č. 17 – zda měl pracovník pocit, že je pro společnost důležitý. Ve skupině A se jednalo o 67 %, ve skupině B o 40 % a ve skupině C o 75 % respondentů.

Z výše uvedeného vyplývá, že adaptační proces je oblast, kterému by personální oddělení a nadřízený daného oddělení měli věnovat větší pozornost a provést potřebné změny.

Personální oddělení by se více mělo věnovat dokumentům, které pracovník obdrží a zkontrolovat, zda se s danými dokumenty opravdu seznámil. Současná situace, kdy pracovník stvrzuje svým podpisem převzetí a seznámení se s dokumenty je evidentně nedostačující. Zaměstnavatel by na konci adaptačního procesu měl provést kontrolní test pro ověření znalostí klíčových údajů v těchto dokumentech. Navíc by nadřízený měl pracovníky lépe seznámit s organizační strukturou a tu mu předat v tištěné či elektronické podobě pro případné pozdější nahlédnutí.

Co se týče oblasti mentorství, ne vždy byly požadované úkoly jasně a srozumitelně specifikovány a rovněž mentor ne vždy seznámil nového pracovníka se svými kolegy. Případným řešením této situace by bylo absolvování školení mentorů v oblasti koučingu.

Oblast pracovního prostředí nevyžaduje žádné výrazné opatření či doporučení.

Vzhledem ke zjištěným faktům se společnost dostatečně nesnaží začlenit jedince do organizační kultury. Není tedy zaměřena na kulturu, ale na pracovní proces. V rámci zlepšení vztahů na pracovišti a stmelení týmu by bylo vhodné uspořádat mimopracovní aktivity, např. formou teambuildingu. Frekvence těchto aktivit je závislá na rozpočtu oddělení a na mimopracovní vytíženosti jednotlivých pracovníků. Dle dosavadních zkušeností s ostatními aktivitami navrhuji tříměsíční interval.

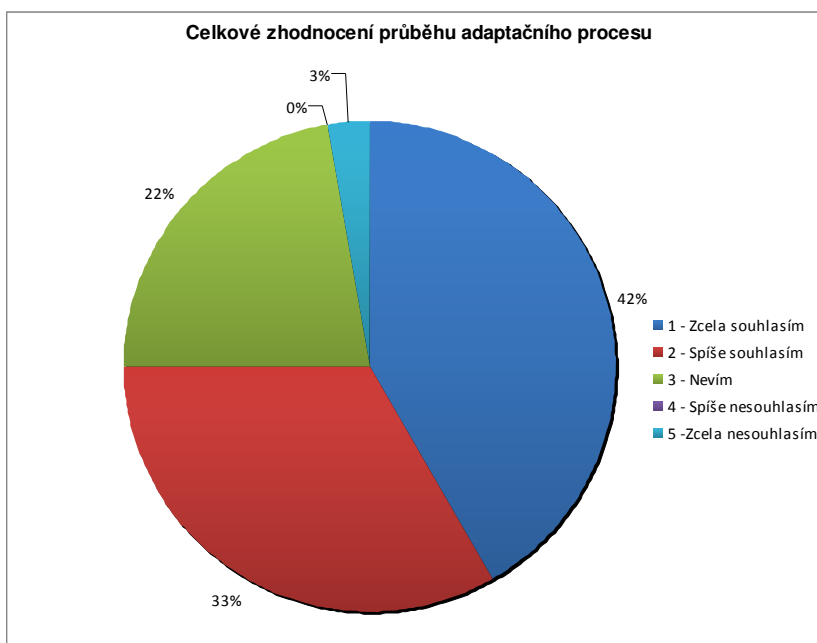
Vzhledem k tomu, že krédem společnosti je, že loajalita je základ úspěchu, je alarmující zjištění, že v průměru pouze 69 % pracovníků se vůči organizaci chová loajálně a jedná dle Kodexu obchodního chování a etiky. Společnost by se měla zamyslet, proč zbývajících 31 % respondentů se loajálně nechová a zda tímto nehrozí, že dojde k ukončení pracovních poměrů ze strany pracovníka, což by mohlo vést ke zvýšení nákladů spojených s náborem nových pracovníků.

Poslední oblastí bylo celkové zhodnocení adaptačního procesu. Zásadním zjištěním vyplývajícím z tohoto šetření bylo, že dvě třetiny pracovníků si není stoprocentně jisto, zda jsou pro společnost důležití. Hrozí zde nedůsledné plnění zadaných úkolů a nespokojenost pracovníků. Toto může vést až k ukončení pracovních poměrů ze strany

zaměstnanců. Možným řešením této situace je konzultace s přímým nadřízeným, který bude pracovníkům pravidelně poskytovat zpětnou vazbu o jejich výsledcích a naslouchat jejich případným připomínkám a názorům.

Graf č. 1 znázorňuje celkové zhodnocení průběhu adaptačního procesu, ve kterém jsou zahrnuty odpovědi respondentů všech třech skupin A, B, C. Z odpovědí vyplývá, že necelá polovina, tj. 42 % respondentů, považují adaptační proces za dostačující.

Graf č. 1: Celkové zhodnocení průběhu adaptačního procesu⁶⁰



⁶⁰ Graf zpracován na základě výsledků ankety na oddělení Zákaznické podpory

ZÁVĚR

Nástup do nového zaměstnání představuje pro pracovníka obrovskou stresovou zátěž. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a existuje vysoký předpoklad, že bude na nové pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem funguje adaptace a adaptační proces pracovníků do organizační kultury ve společnosti XY a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Případová studie byla postavena na teoretických základech uvedených v této práci a byla zpracována na základě deskripce a práce s interními dokumenty a procesy společnosti a anketa, která proběhla na oddělení Zákaznické podpory.

Případová studie se zaměřila na několik oblastí. V oblasti získaných vědomostí bylo zjištěno, že pracovníkovi jsou sice předány důležité dokumenty a vysvětlena organizační struktura, ale není zajištěno, že dané texty opravdu četl a všemu rozuměl.

V rámci usnadnění adaptace je pracovníkovi formálně určen mentor, nicméně ten ne vždy jasně a srozumitelně specifikuje zadané úkoly a snaží se seznámit nového pracovníka s pracovní skupinou. Možným řešením této situace je absolvování školení v oblasti koučingu.

Oblast pracovního prostředí je zajištěna velmi uspokojivě, pracovníkovi jsou během krátké nástupní doby zajištěny přístupy do softwarových informačních systémů, je mu předán telefon, notebook a další pracovní pomůcky.

V oblasti hodnocení pracovní skupiny bylo zjištěno, že více jak polovina pracovníků se necítí být součástí jednoho týmu. Pro zlepšení vztahu na pracovišti doporučuji čtvrtletně uspořádat mimopracovní aktivity, které pracovníkům umožní lépe se poznat a navázat přátelštější vztahy.

Oblast loajality je pro společnost velice důležitá a považuje ji za základ úspěchu. I z tohoto důvodu má vytvořený Kodex obchodního chování a etiky. V rámci šetření bylo zjištěno, že jedna třetina pracovníků se vůči společnosti nechová loajálně a je zde riziko, že dojde k ukončení pracovních poměrů z jejich strany.

Z celkového zhodnocení adaptačního procesu vyplynulo, že dvě třetiny pracovníků si nejsou jisty, zda jsou pro společnost důležití a hrozí zde nedůsledné plnění zadaných úkolů a nespokojenost pracovníků. Zásadním doporučením je pravidelná konzultace s přímým nadřízeným, který bude svým pracovníkům pravidelně poskytovat zpětnou vazbu o jejich výsledcích a naslouchat jejich případným připomínkám a názorům.

Na základě zmíněných opatření by mělo dojít k zefektivnění adaptačního procesu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců včetně jejich stabilizace ve společnosti.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Mazánková Lenka

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Adaptační proces pracovníka do organizační kultury

Počet znaků: 110 010

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 27

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, adaptační program, etický kodex, organizační kultura, typologie organizačních kultur

Charakteristika diplomové práce:

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptačního procesu pracovníka do organizační kultury, protože adaptaci lze považovat za jeden z nejdůležitějších procesů v životě pracovníka i organizace.

Cílem je zjistit, jakým způsobem funguje adaptace a adaptační proces pracovníka do organizační kultury společnosti a navrhnout případné doporučení ke zlepšení tak, aby mohlo dojít k zefektivnění adaptačního procesu. Součástí této práce je deskripce a práce s interními dokumenty a procesy a zpracování případové studie a ankety na oddělení Zákaznické podpory. Autor popisuje procesy, dokumenty a školení, s nimiž se seznámí nový pracovník od nástupu do zaměstnání, až do ukončení adaptačního procesu.

SEZNAM LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

Odborná literatura

- ARMSTRONG, M.: *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BROOKS, I.: *Firemní kultura*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- JANDOUREK, J.: *Sociologický slovník*. 1.vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.
- KASPER, H., MAYRHOFER, W.: *Personální management, řízení, organizace*. 1.vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., a kol.: *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- MAZÁK, E.: *Firemní kultura a etické kodexy*. 1.vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
- NOVÝ, I.: *Interkulturální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- ŠTIKAR, J. a kol.: *Základy psychologie práce a organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2
- TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Interní materiály

- Bezpečnostní směrnice - zpracování osobních údajů
- Informační karta o zaměstnanci
- Kodex obchodního chování a etiky společnosti
- Osobní karta
- Pracovní řád
- Příručka zaměstnance
- Směrnice Bezpečnost práce
- Směrnice Klasifikace informací a jejich ochrana a pravidla používání počítačů
- Směrnice Nový zaměstnanec
- Směrnice Používání vozidel
- Směrnice Zdravotní prohlídka a žádost o posouzení

Internetové zdroje

- ČADILOVÁ, O.: *Sociální adaptace a její poruchy* [online]. Publikováno 01.09.2009 [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: <http://www.szsemb.cz/admin/upload/sekce_materialy/sociální_adaptace.pdf>

Seznam schémat, obrázků, tabulek a grafů

Schéma č. 1: Scheinův model organizační kultury	13
Schéma č. 2: Typologie organizační kultury dle T.B. Deal a A. A. Kennedyho	17
Obrázek č.1: Handyho typy kultur	16
Tabulka č. 1: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci	26
Graf č. 1: Celkové zhodnocení průběhu adaptačního procesu	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Anketa pro zjištění efektivity adaptačního procesu pracovníka do organizační kultury na oddělení Zákaznické podpory.

Příloha č. 2: Kodex obchodního chování a etiky společnosti.

Příloha č. 3: Vzor nestrukturovaného neformálního rozhovoru

**Anketa pro zjištění efektivity adaptačního procesu pracovníka do
organizační kultury oddělení Zákaznické podpory**

Zaškrtněte prosím hodnocení souhlasu s daným tvrzením v příslušném políčku.

Hodnocení 1 = zcela souhlasím
Hodnocení 5 = zcela nesouhlasím

Jméno a příjmení:

Oblast získaných vědomostí	Hodnocení				
Byl/a jsem seznámen/a s organizační strukturou společnosti	1	2	3	4	5
Byl/a jsem seznámen/a se směrnicemi souvisejícími s mou pracovní pozicí	1	2	3	4	5
Byl/a jsem seznámen/a s předepsanými školeními souvisejícími s mou pracovní pozicí	1	2	3	4	5
Byl mi předán výtisk příručky pro zaměstnance	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení práce mentora	Hodnocení				
Mentor mi byl přidělen na začátku adaptačního procesu	1	2	3	4	5
Seznámil mě s ostatními členy pracovní skupiny	1	2	3	4	5
Věnoval mi dostatek času	1	2	3	4	5
Na moje otázky odpovídal přesně a včas	1	2	3	4	5
Při zadávání úkolů mi bylo vždy jasné, jaké jsou požadavky	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení pracovního prostředí	Hodnocení				
Během prvních týdnů mi byl zajištěn přístup do všech softwarových inf. systémů	1	2	3	4	5
Byl mi přidělen můj vlastní počítač a telefon	1	2	3	4	5
Obdržel/a jsem veškeré nástroje potřebné k mé práci včas (sluchátka, dokovací stanice pro PC)	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení pracovní skupiny	Hodnocení				
Pracovní skupina se ke mně chovala přátelsky	1	2	3	4	5
Pracovníci se chovají jako jeden tým	1	2	3	4	5
Pracovníci se setkávají mimo pracoviště, kam jsem byl/a také přizván/a	1	2	3	4	5
Oblast loajality	Hodnocení				
Chovám se dle Kodexu obchodního chování a etiky společnosti	1	2	3	4	5
Celkové zhodnocení průběhu adaptačního procesu	Hodnocení				
Měl/a jsem pocit, že jsem pro společnost důležitý/á	1	2	3	4	5
Adaptační proces je časově přiměřený	1	2	3	4	5
Celkově hodnotím adaptační proces jako dostačující	1	2	3	4	5

Kodex obchodního chování a etiky společnosti

Princip bezúhonné etiky je základem podnikání společnosti. Očekává se, že všichni zaměstnanci budou dodržovat Kodex obchodního chování a etiky (dále jen „Kodex“), že budou jednat poctivě, komunikovat otevřeně a čestně a s každým zacházet s úctou a spravedlností. Společnost očekává, že manažeři vytvoří prostředí, které tyto hodnoty podporuje. Zachováním nejvyšších norem obchodního chování a etiky budou splněny potřeby zákazníků, spolupracovníků a společenství, ve kterých společnost podniká.

Tento Kodex je návodem, který by měl zaměstnancům pomoci řídit se normou bezúhonné etiky společnosti. Shrnuje mnoho zákonů, kterými se společnost a její zaměstnanci řídí. Kodex jde nad rámec minimálních zákonných požadavků tím, že popisuje etické hodnoty, které zaměstnanci sdílí.

Kodex obsahuje tyto části:

- **Odpovědnost vůči zaměstnancům**

Společnost respektuje důstojnost každého zaměstnance. Zaměstnanci spolu jednají s respektem a úctou tak, jak chtějí, aby se ostatní chovali k nim. Společnost si cení různorodosti a respektuje kulturu a zvyky zaměstnanců, obchodních partnerů a zákazníků na celém světě. Zneužívání, obtěžování nebo urážlivé chování jsou nepřístupné, ať už ústní, fyzickou nebo vizuální formou.

Společnost se zavazuje, že pracoviště jsou provozována v souladu se zásadami bezpečnosti práce. Všichni zaměstnanci jsou odpovědní za udržování bezpečného pracoviště a dodržují bezpečnostní a zdravotní pravidla a zásady.

Společnost nevyžaduje, aby zaměstnanci pracovali více než maximální pracovní dobu denní práce stanovenou místním zákonem. Zaměstnanci mají právo být členy asociací dle svého výběru. Náborové postupy odpovídají úmluvám Mezinárodní organizace práce o minimálním věku a dětské práci.

- **Odpovědnost vůči zákazníkům a spotřebitelům**

Loajalita a spokojenost zákazníků jsou základem úspěchu. Projevuje se v těchto bodech:

- **Kvalita a bezpečnost výrobků** – dodržování procesů kvality a bezpečnostních požadavků je důležité pro zachování dobrého jména společnosti.
- **Prodej a marketing** – udržováním norem čestnosti a profesionální poctivosti společnost buduje dlouhodobé vztahy se zákazníky. Všechny reklamní postupy jsou pravdivé, nepravdivá tvrzení o konkurenci jsou nepřijatelná.
- **Zákaznické informace** – zákaznické informace, které jsou důvěrné, se musí pečlivě chránit. K těmto informacím by měli mít přístup pouze pracovníci, kteří tyto důvěrné informace potřebují znát v rámci výkonu své pracovní náplně.
- **Vládní zákazníci** – při jednání s představiteli jednotlivých vlád, musí společnost dbát na dodržování všech zákonných a smluvních povinností.

- **Odpovědnost vůči obchodním partnerům**

Budování kvalitních vztahů s obchodními partnery umožňuje společnosti konkurenční výhodu.

- **Obchodování s ostatními** – společnost odmítá obchodovat se subjekty, které porušují zákony (zákony o životním prostředí, zákony o zaměstnanosti nebo bezpečnosti)
- **Zástupci a konzultanti** – sazby provizí nebo poplatky vyplacené dealerům a zprostředkovatelům musí být přiměřené ve vztahu k hodnotě výrobku nebo práci, která je skutečně odvedena. Společnost nevyplácí provize, u kterých existuje důvodné podezření, že by se mohly stát úplatkem.
- **Subdodavatelé** – subdodavatelé hrají při obchodních činnostech důležitou roli. Je nutné vybrat subdodavatele, kteří sdílejí stejný závazek k nejvyšší normě obchodního chování a etiky.
- **Společné podniky a svazky** – společnost se snaží uzavírat partnerství se společnostmi, které sdílejí stejný závazek k nejvyšší normě obchodního chování a etiky.
- **Nákupní praktiky** – rozhodnutí o nákupech musí být založena na nejlepších zájmech společnosti. Dodavatelé získávají obchody se společností na základě vhodnosti, ceny, dodacích podmínek a kvality výrobků a služeb.

- **Odpovědnost vůči vlastníkům**

S investicemi vlastníků se zachází se stejnou péčí, kterou by jsme věnovali vlastním investicím.

- **Ochrana aktiv společnosti** – svěřená aktiva se musí odpovědně chránit před ztrátou, poškozením, zneužitím nebo odcizením. Aktiva společnosti, fondy,

výrobky, počítače, se používají jen pro obchodní a další účely schválené managementem.

- **Důvěrné informace** – všechny důvěrné informace jsou zabezpečovány pomocí označení, uložením na bezpečných místech a zpřístupněním pouze osobám, které je musí znát pro výkon svého povolání.
- **Vnitřní informace a obchodování s cennými papíry** – zaměstnanci společnosti nesmí obchodovat s cennými papíry nebo jakýmkoliv druhem majetku na základě znalostí, které pramení z jejich zaměstnání, pokud jsou tyto informace závažné a nebyly zveřejněny.
- **Přesnost záznamů společnosti** – společnost vyžaduje čestné a přesné zaznamenávání a hlášení informací, aby mohla činit odpovědná obchodní rozhodnutí.
- **Evidence a uchování obchodního sdělení** – všechny obchodní záznamy a sdělení musí být jasná, pravdivá a přesná. Společnost odmítá přehánění, barvitý jazyk, dohady, posměšné poznámky nebo popisy lidí a společnosti. Tato norma se vztahuje na písemná a ústní sdělení a dokumentaci v jakékoliv formě.

- **Odpovědnost vůči konkurenci**

Společnost konkuruje asertivně a poctivě.

- **Konkurenční informace** – společnost zakazuje pro získávání konkurenčních informací používat jakékoliv nezákonné nebo neetické metody. Zcizování důvěrných informací a vlastnictví obchodního tajemství, které bylo získáno bez souhlasu vlastníka je zakázáno. Stejně tak jako sdělování důvěrných informací bývalými nebo současnými zaměstnanci jiných společností.
- **Čestná konkurence a protimonopolní zákony** – společnost a všichni zaměstnanci musí dodržovat protimonopolní zákony a zákony o nečestné konkurenci ve všech zemích, ve kterých společnost působí.
- **Důvěrnost** – zaměstnanci nesmí sdělovat důvěrné informace, které jim svěřila společnost nebo její zákazníci, dodavatelé, obchodníci, s výjimkou případů, kdy je jejich odhalení povoleno právním oddělením nebo požadováno zákony nebo předpisy. Důvěrné informace zahrnují všechny neveřejné informace, které by mohly být využity konkurenty nebo by mohly být škodlivé pro společnost nebo její obchodní partnery v případě, že by byly odhaleny.

- **Odpovědnost vůči společenstvím**

Společnost je odpovědným občanem ve všech společenstvích, ve kterých působí.

- **Podpora společenství** – společnosti se slouží poskytováním výrobků a služeb, které zlepšují život, za čestné ceny a s aktivní podporou společenství, ve kterých společnost působí.
- **Osobní činnosti ve společenstvích** – zaměstnanci mohou svobodně podporovat společenství, charitativní a politické organizace a případy dle své volby, pokud jasně uvedou, že jejich názory a činy nejsou činy společnosti. Žádný zaměstnanec nesmí nutit jiného zaměstnance vyjádřit názor, který je v rozporu s jeho osobním přesvědčením nebo aby přispíval politickým, náboženským nebo charitativním organizacím.
- **Životní prostředí** – je respektováno dodržováním všech příslušných zákonů o životním prostředí ve všech zemích, ve kterých společnost působí. Společnost je zavázána k ochraně životního prostředí minimalizací dopadů operací na životní prostředí a prováděním obchodů způsoby, které podporují udržitelné využívání světových přírodních zdrojů. Očekává se, že zaměstnanci budou podporovat tento závazek dodržováním programů životního prostředí společnosti.
- **Komunikace s vnějšími osobami** – společnost poskytuje veřejnosti čestné, přesné a včasné informace. Pro zajištění profesionálních a soustavných sdělení je nutné, aby byly požadavky z médií postoupeny oddělení pro tento typ sdělení.

- **Odpovědnost vůči vládám**

Jako odpovědní občané jsme povinni dodržovat zákony.

- **Dodržování zákonů** – společnost očekává od svých zaměstnanců po celém světě, že budou dodržovat všechny příslušné zákony a předpisy zemí, ve kterých působí.
- **Politické aktivity společnosti** – žádný zaměstnanec společnosti nesmí provádět politické příspěvky jménem společnosti, s výjimkou případů s předchozím souhlasem finančního ředitele, nebo používat název společnosti, její fondy, majetek, zařízení, služby na podporu jakékoliv politické strany, iniciativy, výboru, kandidáta.
- **Protikorupční zákony** – společnost dodržuje protikorupční zákony zemí, ve kterých obchoduje. Společnost zakazuje jakémukoliv zaměstnanci přímo/nepřímo nabízet nebo provádět korupční platby jakémukoliv vládnímu představiteli, včetně zaměstnanců podniků ve vlastnictví státu.
- **Překračování národních hranic** – při dovozu/vývozu výrobků, služeb, informací nebo technologie společnost dodržuje příslušné národní zákony, předpisy a omezení. Kromě toho, při mezinárodních obchodních cestách podléhá zákonům, které se vztahují na to, co se dováží nebo vyváží.

- **Střet zájmů**

Obchodní rozhodnutí a jednání musí být založena na nejlepších zájmech společnosti a nesmí být motivována osobními zájmy nebo vztahy. Níže je uvedeno několik nejběžnějších příkladů situací, které by mohly způsobit střet zájmu:

- zaměstnání mimo společnost,
- členství v představenstvu,
- investice,
- podávání zpráv,
- dary,
- pohoštění,
- cestovní výlohy.

Vzor nestrukturovaného neformálního rozhovoru

Příklady některých otázek pokládaných v rámci nestrukturovaného rozhovoru

- Tykáš si nebo vykáš se svými kolegy a nadřízenými?
- Používají se nějaké zkratky činností a pracovních pozic na tomto oddělení?
- Pamatuješ si nějakou historku o kolegovi, která je všeobecně známá?
- Je tu někdo, kdo je něčím významný a má neobyčejné zásluhy?
- Jaké zvyky a rituály se dodržují na tomto oddělení?