

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti

The Orientation Process of New Employees in a Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ADAMCOVÁ

PETRA

2023



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Adamcová** Jméno: **Petra** Osobní číslo: **499750**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:

The Orientation Process of New Employees in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat adaptaci zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - východiska, pojetí, proces, přínosy a problémy adaptace zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společnosti, posouzení procesu adaptace zaměstnanců, návrhy a doporučení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Armstrong's handbook of human resource management practice. New York: Kogan Page Limited, 2017.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

PILAŘOVÁ, I. Leadership & Management Development. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

ADAMCOVÁ, Petra. *Proces adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Šikýři, Ph.D. za jeho čas, rady a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za to, že mě po celou dobu studia podporovali.

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY vyrábějící skleněné obaly. Cílem je zanalyzovat proces adaptace ve vybrané organizaci a na základě výsledku analýzy navrhnout možná doporučení. Teoretická část se zabývá procesem zabezpečování nových zaměstnanců a současnými poznatky o procesu adaptace. Praktická část se zabývá analýzou procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY za použití interní normy, rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření. Na základě výsledků analýzy jsou navržena doporučení.

Klíčová slova

Adaptace, nábor, zaměstnanec, řízení lidských zdrojů, efektivita, procesy, organizace

Abstract

The bachelor thesis deals with the process of adaptation of new employees in the organization XY producing glass packaging. The aim is to analyze the adaptation process in the selected organization and to propose possible recommendations based on the result of the analysis. The theoretical part deals with the process of securing new employees and current knowledge about the adaptation process. The practical part deals with the analysis of the process of adaptation of new employees in the organization XY using internal standard, interview with HR manager and questionnaire survey. Based on the results of the analysis, recommendations are proposed.

Key words

Adaptation, recruitment, employee, human resources management, efficiency, processes, organization

OBSAH

ÚVOD	5
1 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.1 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	8
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ	9
1.3 VÝBĚR NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ.....	10
1.4 PŘÍJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ.....	12
1.5 ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ	14
1.6 VZDĚLÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ.....	14
2 PROCES ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ X	17
2.1 OBLASTI ADAPTACE	19
2.2 CÍLE PROCESU ADAPTACE	20
2.3 FÁZE PROCESU ADAPTACE	21
2.3.1 Přednástupní fáze	21
2.3.1.1 Psychologická smlouva X.....	21
2.3.1.2 Koordinace očekávání organizace a zaměstnance X	22
2.3.2 Nástupní fáze	23
2.3.3 Integrovaná fáze a řízení adaptačního procesu	24
2.3.4 Plné začlenění v organizaci.....	25
2.4 SUBJEKTY A OBJEKTY PROCESU ADAPTACE	25
2.4.1 Subjekty procesu adaptace	25
2.4.2 Objekty procesu adaptace	26
3 METODY VÝZKUMU	29
3.1 ROZHOVOR.....	29
3.2 DOTAZNÍK	29
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
5 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI XY	32
5.1 PROCES ADAPTACE PODLE NORMY WORK AND SOCIAL ADAPTATION OF EMPLOYEES.....	32
5.1.1 Proces celopodnikové adaptace	32
5.1.2 Proces týmové orientace	33

5.1.3	Týmová orientace u nových zaměstnanců.....	33
5.1.4	Proces adaptace zaměstnanců v rámci změny pracovní pozice	34
5.2	ROZHOVOR S PERSONALISTKOU ORGANIZACE	35
5.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	36
5.4	SHRNUTÍ ANALÝZY PROCESU ADAPTACE V ORGANIZACI XY	44
6	DOPORUČENÍ	45
6.1	PŘÍSTUPY DO SYSTÉMŮ	45
6.2	HODNOTÍCÍ SCHŮZKY	45
6.3	ZPĚTNÁ VAZBA PERSONALISTŮM.....	46
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM OBRÁZKŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

V současné době je kladen velký důraz na lidské zdroje. Právě lidské zdroje totiž po sléze rozhodují o všech zdrojích v organizaci včetně finančních. Najít schopné lidi je těžké a udržet si je ještě těžší. Proto je třeba o tento základní stavební kámen každé organizace správně pečovat, dbát na jeho spokojenost a zároveň ho rozvíjet a plně využívat jeho potenciál.

Společnosti začínají chápat, jak důležitou roli v organizaci hraje lidský kapitál, a tak se snaží získat co nejvhodnější pracovníky. Získáním pracovníka to ale zdaleka nekončí. Získáním nového zaměstnance totiž začíná proces adaptace, který má zásadní vliv na spokojenost a následné setrvání pracovníka v organizaci.

Nástup do nové organizace je pro každého zaměstnance náročný. Jedná se o proces, kdy se zaměstnanec setkává s novou pracovní náplní a začleňuje se do nového kolektivu. Aby celý tento proces plný stres a nervozity nový zaměstnanec lépe a efektivněji zvládnul je nutné, aby organizace disponovala kvalitním adaptačním plánem, který v průběhu adaptace pravidelně kontroluje a usměrňuje. Organizace, které věnují procesu adaptace dostatečné úsilí později disponují výkonnými a spokojenými zaměstnanci, kteří dosahují cílů organizace.

Během svého dosavadního pracovního života jsem si uvědomila, jak moc je proces adaptace důležitý a do jaké míry ovlivňuje spokojenost a výkonost na pracovišti. Proto jsem se rozhodla se tímto tématem zabývat ve své bakalářské práci.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se dělí na zabezpečování lidských zdrojů a na proces adaptace. Kapitola o zabezpečování lidských zdrojů se zabývá získáváním nových zaměstnanců od plánování lidských zdrojů až po vzdělávání zaměstnanců. Součástí těchto procesů je i proces adaptace, který je detailně rozepsán v druhé kapitole s názvem Proces adaptace nových zaměstnanců.

Cílem praktické části této práce je zanalyzovat proces adaptace v organizaci XY. K analýze procesu adaptace jsem využila interní normu pojednávající o postupech adaptace v organizaci. Informace získané z této normy jsem dále doplnila rozhovorem s personálkou organizace XY.

Abych získala nějaké hodnocení procesu adaptace z pohledu zaměstnanců organizace jsem použila dotazníkové šetření, které jsem provedla prostřednictvím emailu v jednom ze závodů organizace XY.

Zjištěné skutečnosti jsou rozebrány ve shrnutí analýzy, ze kterého vycházejí následná doporučení na zlepšení adaptačních procesů v organizaci.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro provoz organizace jsou důležité tři zdroje (Palán, 2002, s. 112):

- lidské,
- materiálové,
- finanční.

Podle Palána (2002, s. 112) jsou nejdůležitější lidské zdroje. Lidské zdroje totiž řídí zdroje materiálové a finanční zdroje za účelem dosažení cílů organizace.

Lidské zdroje jsou lidé, kterými organizace disponuje a kteří se podílejí na dosažení cílů organizace (Šikýř, 2021).

Lidský kapitál je souhrn znalostí, dovedností, schopností a vzdělání nutného k výkonu dané práce (Šikýř, 2021).

Zabezpečování lidských zdrojů zajišťuje, že podnik má v pravý okamžik požadovaný počet kvalitních pracovníků s adekvátními schopnostmi a zkušenostmi na správných místech za rozumné náklady. Tím proces zabezpečování lidských zdrojů zajišťuje dosah organizačních cílů (Koubek, 2015, s. 93).

1.1 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování je určování, které pozice a jak potřebuje podnik v budoucnu obsadit. Cílem je určit a odstranit propast mezi personální potřebou organizace a současnou pracovní silou vhodnou k uspokojení této potřeby. Plánování lidských zdrojů se týká všech budoucích pozic v organizaci, od uklízečky přes asistentku až po top management. V dnešní době bývá proces personálního plánování velkým množstvím organizací označován jako plánování následnictví (Dessler, 2019, s. 144).

Personální plánování je kontinuální proces, ke kterému je nutné disponovat řadou důležitých informací nejen o organizaci, jejím aktuálním personálním stavu, o jejich cílech a podobně, ale i řadou informací o stavu mimo organizaci. Tyto informace jsou dostupné příkladně v analýzách pracovního trhu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 265).

Armstrong a Taylor (2015, s. 265) tvrdí, že pro personální plánování jsou nutný následující postup:

1. organizační plán-definování činností zajišťovaných organizací,

2. presumpce budoucí aktivity - odvíjí se od záměru organizace a dopadají na pracovní poptávku. Výrazný dopad na ně mají vnější činitelé, mezi které patří například demografická či politická evoluce,
3. vytváření scénářů - posouzení nadcházejícího stavu prostřednictvím analýzy prostředí mimo organizaci čili zkoumání faktorů, které mají nebo budou mít dopad na organizaci. K těmto účelům se často využívá PEST analýza. PEST analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které mohou ovlivňovat prostředí organizace,
4. získávání dat - evoluce trhu, přechody v rámci podniku, personální a demografická evoluce či politicko-ekonomické faktory kolem organizace,
5. analýza - souhrn vytěžených dat, které jsou nezbytně nutné pro posouzení nabídky a poptávky práce v časech budoucích.

1.2 Získávání nových zaměstnanců

Během získávání zaměstnanců dochází k obsazování volných pracovních pozic. Výstupem tohoto procesu je nalezení několika vhodných kandidátů do následného výběrového řízení. Cílem procesu je přivést určité množství motivovaných kandidátů s adekvátními schopnostmi za daný čas a za rozumné náklady. Zdroje tohoto procesu dělíme na externí (lidské zdroje mimo organizaci) a interní (zaměstnanci v organizaci) (Šikýř, 2021).

Způsoby získávání zaměstnanců z externích zdrojů (Šikýř, 2021):

- inzerce pracovní pozice,
- získávání zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur či úřadu práce,
- inzerce na školách,
- veletrhy práce,
- přímé oslovení vyhovujícího kandidáta.

Způsoby získávání zaměstnanců z interních zdrojů (Šikýř, 2021):

- zveřejnění pracovní pozice na intranetu,
- reference zaměstnance,
- přímé oslovení vhodného kandidáta v organizaci,
- rozeslání informace o volné pracovní pozici prostřednictvím mailu.

Jak již bylo v této kapitole zmíněno, důležitou součástí procesu získávání zaměstnanců je inserce pracovní pozice. Pracovní nabídka musí obsahovat následující informace (Šikýř, 2021):

- označení pracovní pozice,
- popis organizace a pracovní pozice,
- lokalita provádění práce,
- nároky na kandidáta,
- podmínky provádění dané práce,
- informace o tom, jaké dokumenty organizace po uchazeči požaduje,
- instrukce pro kandidáta.

Nabídka práce musí odpovídat pracovněprávním předpisům, nesmí nikoho diskriminovat (pohlaví, věk, národnost) a musí být v souladu s dobrými mravy (Šikýř, 2021).

1.3 Výběr nových zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnance je najít pro organizaci vhodného kandidáta odpovídajícího požadavkům organizace jako je například odborná způsobilost či ambice rozvoje za adekvátní náklady (Šikýř, 2021).

Organizace si předem musí určit jaké má na kandidáta konkrétní požadavky (vzdělání, motivace, osobnost, praxe...). Tyto požadavky organizace dělí do tří kategorií (Šikýř, 2021):

- nezbytné požadavky - kandidáti, kteří nedosahují těchto požadavků jsou organizací zamítnuti,
- žádoucí požadavky - kandidáti, kteří dosahují těchto požadavků mají nad ostatními výhodu,
- vítané požadavky - kandidáti, kteří dosahují těchto požadavků jsou hodnoceni pozitivně.

Pro určení vhodného kandidáta slouží HR specialistům několik základních metod výběru zaměstnance (Šikýř, 2021):

- životopis,
- pohovor,
- test,
- reference,
- assessment centre.

Životopis je dokument, který kandidát dodává s žádostí o zaměstnání. Životopis obsahuje kontaktní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o dosavadní profesní praxi a výčet znalostí a dovedností kandidáta. Tato data jsou pak vyhodnocována HR specialistou, který následně na základě údajů o schopnostech, vzdělání a praxi rozhoduje, zda uchazeče zařadí do výběrového řízení. Hodnotí nejen data o uchazeči ale i formální stránku a vzhled životopisu (Šikýř, 2021).

Pohovor je setkáním uchazeče se zástupci organizace. Tento proces slouží k ověření informací o uchazeči a jejich doplnění. Zároveň zástupci organizace hodnotí motivaci a chování uchazeče. Pohovor plní i informativní funkci, kdy organizace předává uchazeči informace o podmínkách zaměstnání a také zjišťuje představy uchazeče. Průběh pohovoru lze vyjádřit v pěti bodech (Šikýř, 2021):

- úvod - přivítání, několik zdvořilostních frází a konstatování účelu schůzky,
- představení zaměstnavatelé - stručné shrnutí toho, čím se organizace zabývá a krátký úvod do její historie,
- představení uchazeče - uchazeč stručně shrne své dosavadní zkušenosti, vzdělání a dovednosti,
- otázky a odpovědi,
- závěr.

Otázky položené na pohovoru by měly být konstruovány tak, aby organizace o uchazeči získala dostatečné informace k vyhodnocení výběrového řízení.

Testy organizaci poskytují informace o celkové vybavenosti kandidáta, na základě, kterých mohou HR specialisté posoudit, zda je pro danou pozici vhodný či není. Tyto testy dělíme do tří skupin (Šikýř, 2021):

- testy inteligence - zkoumají duševní schopnosti kandidáta, posuzují krátkodobou paměť, verbální, numerické a abstraktní myšlení,
- testy osobnosti - poskytují informace o charakteristice a struktuře osobnosti uchazeče,
- testy schopností - zabývají se speciálními dovednostmi a znalostmi kandidáta.

Testy jsou konstruovány tak, aby měřené výsledky byly legitimní.

Reference v obecném slova smyslu znamená doporučení. V tomto smyslu se jedná také o informace o uchazeči například od předchozích zaměstnavatelů. Pro objektivitu těchto informací je dobré získat reference z více zdrojů (Šikýř, 2021).

Assessment Centre je metoda, kterou personalisté využívají většinou k výběru z větší skupiny kandidátů. Jejím cílem je identifikovat

dovednosti či osobnostní rysy, které uchazeč používá k řešení situací v reálném světě. Pomocí této metody lze také odhalit aspekty chování kandidátů, které nejsou kompatibilní s firemní kulturou (Šikýř, 2021).

Během této metody kandidáty doprovází moderátor, který modeluje různé situace, zadává práci a harmonizuje skupinu. V prostoru je také přítomný pozorovatel, který sleduje vývoj situací a jednání kandidátů. Pozorovatel tak shromažďuje informace k následnému vyhodnocení, ale do děje nijak nezasahuje.

Podobný průběh má metoda Development Centre, která se zabývá rozvojem klíčových zaměstnanců. Výstupem této metody tedy není výběr zaměstnance, ale individuální rozvojové plány stávajících zaměstnanců.

1.4 Přijímání nových zaměstnanců

Cílem přijímání nových zaměstnanců je uzavření pracovněprávního vztahu v souladu s pracovněprávními předpisy tedy formální zařazení vybraného kandidáta do organizace (Šikýř, 2021).

Pracovněprávní vztahy jsou právní vztahy související s prováděním závislé práce, které jsou upraveny pracovněprávními předpisy (Šikýř, 2021).

- individuální - mezi zaměstnancem a organizací,
- kolektivní - mezi zaměstnavatelem a odbory.

Závislá práce je práce, která je vykonávána podle požadavků zaměstnavatele. Zaměstnanec tuto práci vykonává jménem zaměstnavatele a je zde jasná podřízenost zaměstnance nadřizovanému zaměstnavateli. Závislá práce má následující předpoklady (Šikýř, 2021):

- zaměstnanec za práci dostává odměnu (mzda),
- náklady jsou v režii zaměstnavatele,
- odpovědnost má zaměstnavatel,
- práce se odehrává v pracovní době na sjednaném místě.

Aby se závislá práce nestala nelegální prací, je třeba postupovat v souladu s pracovněprávními vztahy. Rozlišujeme dva základní typy pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2021):

- pracovní poměr - zajištěný pracovní smlouvou,

- právní vztahy zakládající se na dohodě o práci vykonávané mimo pracovní poměr – DPP (dohoda o provedení práce), DPČ (dohoda o pracovní činnosti).

Pracovní poměr zaštituje pracovní smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva musí obsahovat (Šikýř, 2021):

- datum začátku pracovního poměru,
- pracovní pozici,
- lokalitu práce.

Pracovní smlouva může obsahovat (Šikýř, 2021):

- údaj o mzdě,
- informace o přesčasech,
- dobu, na kterou je pracovní poměr uzavřen,
- informaci o zkušební době.

V pracovním poměru může být domluvena zkušební doba. Zkušební doba je obdobím, kdy může zaměstnavatel či organizace odstoupit od pracovní smlouvy bez udání důvodu. Zkušební doba musí být domluvena písemně. Poslední možný den pro stanovení zkušební doby je den nástupu do práce. U zkušební doby je stanovena maximální možná délka. Maximální délka zkušební doby je 3 měsíce. U vedoucích pozic je maximum délky pracovní doby 6 měsíců (Šikýř, 2021).

Pokud není v pracovní smlouvě uvedena doba pracovního poměru, je pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou.

K ukončení pracovního poměru dochází uplynutím sjednané doby, smrtí zaměstnance či rozvázáním pracovního poměru. K rozvázání pracovního poměru může dojít následujícími způsoby (Šikýř, 2021):

- ukončením pracovního poměru ve zkušební době,
- okamžitým ukončením pracovního poměru,
- výpovědí,
- dohodou.

Dohoda o provedení práce nesmí mít větší pracovní rozsah než 300 hodin v průběhu kalendářního roku a musí v ní být stanovena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá (Šikýř, 2021).

Dohoda o pracovní činnosti musí obsahovat informaci o pracovní době, informaci o náplni sjednané práce a dobu, na kterou je DPČ uzavřena. Rozsah práce nesmí přesáhnout polovinu stanovené týdenní pracovní doby v průměru za celou dobu, na kterou je smlouva uzavřena, nejdéle však po dobu 52 týdnů (Šikýř, 2021).

1.5 Adaptace nových zaměstnanců

Cílem je co nejrychlejší navyknutí nového zaměstnance na prostředí organizace a na jeho pracovní pozici. Tento proces má vliv na dosažené výkony a chování nového zaměstnance. Adaptace se skládá ze dvou částí (Šikýř, 2021):

- formální - adaptační program,
- neformální - navázání sociálních vztahů v organizaci.

Adaptační program by měl novému zaměstnanci zajistit bezproblémový start v organizaci. Adaptační program má za úkol informovat, odborně zapracovat a sociálně začlenit nového zaměstnance (Šikýř, 2021).

Rozlišujeme tři základní typy odborného zapracování nového zaměstnance (Šikýř, 2021):

- asistování,
- instruktáž,
- pověření úkolem.

Během **asistování** se nový zaměstnanec s požadovanými znalostmi a schopnosti učí od instruktora (specialisty) spoluprací.

Instruktáž je proces učení zaměstnance, který je veden zkušenějším kolegou (instruktorem). Zkušenější kolega předvádí a vysvětluje novému zaměstnanci, jak se daná práce vykonává. Nový zaměstnanec se učí napodobováním instruktora.

Pověření úkolem je proces, kdy pracovník s požadovanými znalostmi a schopnostmi vykonává práci pod vedením instruktora (zkušeného kolegy). Nový pracovník plněním úkolů zadaných instruktorem postupně získává zkušenosti a cenné know-how. Postupem času začíná pracovat samostatně.

1.6 Vzdělávání nových zaměstnanců

Cílem vzdělávání zaměstnanců je vytvářet a prohlubovat znalosti a schopnosti zaměstnanců, což vede k snazšímu dosažení plánovaného výkonu (Šikýř, 2021).

Vzdělávání zaměstnance dělíme na několik základních fází (Šikýř, 2021):

- zaškolování,
- doškolování,
- přeškolování,
- rozvoj.

Zaškolení zaměstnance probíhá po jeho nástupu do práce. v rámci adaptačního programu.

Doškolení zaměstnance je druhou fází jeho vzdělávání, ke které dochází za účelem prohlubování jeho schopností a rozšíření pole jeho kvalifikace.

Přeškolení je procesem rekvalifikace. Často k němu dochází při personálních změnách v organizaci či za doprovodu technologického rozvoje společnosti.

Rozvoj je fáze vzdělávání klíčového pracovníka, během které se klade důraz na rozšiřování jeho kvalifikace.

Strategické vzdělávání zaměstnanců má určené po sobě jdoucí kroky, kterých je nutné se držet (Šikýř, 2021):

1. určení požadavku,
2. vzdělávací plán,
3. uskutečnění,
4. posouzení.

Určení požadavku se skládá z hodnocení dosavadních schopností zaměstnance (co umí) a z analýzy požadavků zaměstnavatele na pozici zaměstnance (co by měl umět). Tímto způsobem organizace zjistí, v čem je nutné zaměstnance vzdělávat.

Před zahájením vzdělávání je nutné sestavit **vzdělávací plán**, který určuje kdo, kdy, kde, kým a jak bude vzděláván. Vzdělávací plán také obsahuje informace o nákladech na vzdělávání, informace o cíli vzdělávání a určuje metodu vyhodnocování vzdělávání.

Uskutečnění je samotný proces vzdělávání zaměstnanců, který v ideálním případě probíhá podle vzdělávacího plánu.

Během **posouzení** dochází k vyhodnocování vzdělávání. V této fázi si organizace ověřuje nově získané znalosti a schopnosti zaměstnanců, ale také posuzuje náklady na vzdělávání.

V dnešní době existuje spousta metod efektivního vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2021):

- asistování,
- instruktáž,
- pověření úkolem,
- coaching,
- mentoring,
- seminář,
- přednáška,
- případové studie,
- demonstrování.

Coaching je metodou vzdělávání, při které má pracovník přiděleného kouče, který nad ním drží dohled a podporuje ho. Kouč nemusí disponovat oborovými znalostmi pracovníka. Práce kouče spočívá spíše v psychologickém vedení pracovníka. Cílem pracovníka během této metody je, aby si sám našel efektivní cestu k cíli.

Mentoring je metodou, ve které si zaměstnanec vybere svého mentora, který ho následně provází celým procesem vzdělávání.

Seminář je forma vzdělávání, která účastníky do výuky aktivně zapojuje. U účastníku semináře tak při samostatné práci dochází k rozvoji myšlení a kreativity.

Přednáška je formou vzdělávání, při které přednášející předává účastníkům vědomosti. Aktivita účastníků je zde omezená. Přenos vědomostí je jednosměrný a zvýšená aktivita účastníků by byla spíše rušivým elementem.

Případové studie je metodou vzdělávání, při které se studují jednotlivé případy za účelem pozdějšího využití získaných poznatků při řešení nových případů.

Demonstrování způsob výuky, při které je zaměstnancům názorně předváděno, jak mají danou práci vykonávat. Tento způsob výuky zaměstnanci aktivně zapojuje, protože jim dává možnost si danou práci také vyzkoušet.

2 PROCES ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Cílem procesu adaptace nových zaměstnanců je zprostředkovat novým zaměstnancům příjemný nástup a zajistit, aby se co nejrychleji zapracovali na nové pozici a začlenili se do kolektivu na pracovišti (Šikýř, 2021).

Součástí metodiky adaptace je i naučit vedoucí pracovníky postup, kterým následně nové zaměstnance zaškolují a začleňují (Šikýř, 2021).

Cílem procesu adaptace je, aby nový zaměstnanec či zaměstnanec přeřazený na novou pozici začal co nejdříve po nástupu na pracovní pozici pracovat samostatně a aby svou práci vykonával dobře (Šikýř, 2021).

Před samotným nástupem nového zaměstnance si musí zástupce organizace (personalista či nadřízený) ověřit, zda je pro nového zaměstnance dostupné následující (Koubek, 2004):

- vybavení nutné k výkonu práce,
- pracovní místo,
- PO a BOZP školení,
- adaptační plán.

Adaptační plán je výčet aktivit, který poskytuje novému zaměstnanci možnost se lépe zorientovat v organizaci. Tento plán slouží také vedoucímu pracovníkovi. Díky adaptačnímu plánu může nového zaměstnance v jeho prvních krocích efektivně řídit a následně celý proces jeho adaptace vyhodnotit (Koubek, 2004).

Délka adaptačního plánu ve většině organizací odpovídá délce zkušební doby nového zaměstnance (nejčastěji tři měsíce).

Zástupce organizace během procesu adaptace představí novému zaměstnanci následující (Vajner, 2007):

- řád práce,
- struktura organizace,
- kolektivní smlouva,
- pracoviště nového zaměstnance,
- interní směrnice,
- intranet,
- školení BOZP a PO.

V ideálním případě by měl vedoucí pracovník s novým zaměstnancem první den (den jeho nástupu do práce) probrat své představy o jeho zkušební době, jejím průběhu, a hlavně o jejím cíli (Vajner, 2007).

V průběhu tohoto úvodního rozhovoru předává vedoucí zaměstnanec novému pracovníkovi harmonogram adaptace, který obsahuje následující (Koubek, 2004):

- popis pracovní náplně,
- informace o složení a činnosti oddělení,
- budoucí plány a cíle oddělení.

Po předání harmonogramu adaptace se doporučuje ověřit si, zda nový zaměstnanec vše pochopil a zda správně porozuměl cílům procesu adaptace. Rozhovoru by mělo následovat představení kolegů nového zaměstnance.

Cíle a struktura adaptačního plánu jsou v režii vedoucího zaměstnance stejně jako stanovení termínů pravidelných schůzek po dobu adaptace či vyhodnocení adaptace (Vajner, 2007).

Pro větší efektivitu procesu adaptace může vedoucí pracovník vybrat novému zaměstnanci osobního mentora z řad zkušených zaměstnanců. Úlohou mentora je pomoci novému zaměstnanci se zorientovat v organizaci, pomoci novému zaměstnanci se zaškolením na dané pozici a podávat vedoucímu pracovníkovi pravidelné hlášení o průběhu adaptace nového zaměstnance.

Během procesu adaptace se vedoucí pracovník setkává s novým zaměstnancem a konzultuje s ním průběh jeho zkušební doby a pokroky v školení. V případě přidělení mentora se vedoucí pracovník může setkávat za účelem konzultací adaptace pouze s mentorem. Tyto schůzky jsou předem dohodnuty v rámci adaptačního harmonogramu. Nový zaměstnanec ví, v jaké fázi procesu by se měl do další schůzky nacházet.

K vyhodnocení adaptačního programu dochází nejpozději dva týdny před koncem zkušební doby nového zaměstnance na schůzce vedoucího pracovníka s novým zaměstnancem. Během této schůzky společně vyhodnocují, zda nový zaměstnanec splnil všechny cíle adaptačního a programu a zda je kompetentní k výkonu pracovní pozice. Výsledkem vyhodnocení adaptace může být (Koubek, 2004):

- pozitivní vyhodnocení,
- negativní vyhodnocení,
- zrušení pracovního poměru.

Pokud dojde k pozitivnímu vyhodnocení adaptačního programu, tak nový zaměstnanec po ukončení zkušební doby pokračuje ve výkonu dané pracovní pozice. Jsou mu představeny budoucí cíle a vzdělávací plán zaměstnance.

Dojde-li k negativnímu vyhodnocení adaptačního programu, tak jsou zaměstnanci sděleny nedostatky, které může do konce zkušební doby napravit. Odstraní-li vytknuté nedostatky, může na pracovní pozici setrvat i po zkušební době. Pokud nedostatky neodstraní, může dojít k ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Dojde-li ze strany zaměstnance k hrubému porušení pracovní kázně či předpisů, bude se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr. Ke stejnému závěru může dojít i v případě že nový zaměstnanec nesplní cíle zkušební doby.

2.1 Oblasti adaptace

Procesem adaptace a školení si musí projít každý nový zaměstnanec bez ohledu na jeho předchozí pracovní zkušenosti. Podle Koubka by se měl proces adaptace zaměřovat na tři oblasti:

- celopodniková orientace,
- týmová orientace,
- orientace na konkrétní pracovní místo.

V oblasti **celopodnikové orientace** jde o poskytnutí obecných informací, které sdílí všichni zaměstnanci v dané organizaci (Koubek, 2004, s. 182-183).

Týmová orientace je otázkou oddělení (týmu), do kterého spadá pracovní pozice nového zaměstnance. Tato oblast adaptace se zabývá detailnějšími informacemi než oblast celopodnikové orientace. Jedná se o specifika práce v daném týmu. Tyto informace jsou sdíleny celou pracovní jednotkou (Koubek, 2004, s. 182-183).

Orientace na konkrétní pracovní místo se zabývá informacemi o konkrétní pracovní pozici jako jednotce v týmu. Jde například o pracovní náplň či pracovní postupy (Koubek, 2004, s. 182-183).

Koubek není jediným autorem, který dělí proces adaptace do tří oblastí. Podobně jako on dělí adaptační proces i Vajner. Podle Vajnera je první oblastí celofiremní integrace a adaptace, která stejně jako u Koubka klade důraz na obecné informace, které sdílí všichni zaměstnanci v organizaci. Po celofiremní integraci následuje oblast integrace a adaptace v útvarové jednotce. Zde se jedná o informace o práci v pracovním týmu, do kterého spadá pracovní pozice adaptovaného zaměstnance. Třetí oblastí je integrace a adaptace na konkrétní pracovní místo. Tato oblast je zaměřena na konkrétní informace o náplni práce a pracovních postupech pozice, kterou adaptovaný zaměstnanec vykonává (Vajner, 2007, s. 94).

Lze konstatovat, že oblasti adaptace se dělí dle obecnosti informací – od obecných po konkrétní. Tyto oblasti adaptují a integrují nového

zaměstnance v organizaci, v týmu a na pracovní pozici. Úspěšnost adaptace lze ovlivnit stanovením cílů a řízením adaptace v jednotlivých oblastech.

2.2 Cíle procesu adaptace

Má-li být adaptace nového zaměstnance řízeným procesem je třeba předem definovat cíle adaptace. Základním cílem procesu adaptace je podle Hroníkova názoru, aby se nový zaměstnanec v co nejkratším čase zařadil do organizace tak, aby mohl uplatnit své schopnosti, na základě, kterých byl do organizace vybrán. Proces adaptace má také vliv na to, jak na sebe v organizaci bude nový zaměstnanec pohlížet a jak na něj bude pohlíženo ze strany jeho kolegů (Hroník, 2007, s. 336). Proces adaptace je kontrolované seznámení nového zaměstnance se specifiky práce, s novými kolegy a s kulturou a pravidly organizace. Cílem celého adaptačního procesu je v co nejkratším čase a bez stresu zařadit nového zaměstnance do pracovního týmu, tak aby byl schopen vykonávat práci spojenou s jeho pozicí a aby se řídil cíli organizace (Koubek, 2004, s. 181). Armstrong (2007, s. 395) definuje čtyři základní cíle procesu adaptace:

- zvládnou první kontakt s organizací, kdy je pro nového zaměstnance vše neznáme a neobvyklé,
- v krátkém čase u nového zaměstnance vytvořit kladný vztah k organizaci a tím podpořit jeho stabilizaci,
- zajistit, aby nový zaměstnanec co nejrychleji dosahoval požadovaných pracovních výkonů,
- snížit pravděpodobnost na brzký odchod nového zaměstnance z organizace.

Kromě výše zmíněných základních cílů adaptačního procesu má adaptace za cíl také eliminovat u nového zaměstnance stres a pocit nejistoty. Kladením důrazu na tento cíl je možné nejen snížit počáteční stres a nejistotu u nového zaměstnance, ale také ulevit ostatním zaměstnancům od zátěže z přítomnosti nového kolegy a z jeho uvedení do dění v organizaci (Kocianová, 2010, s. 131).

Na základě výše zmíněných informací lze cíle procesu adaptace rozdělit do tří kategorií:

- seznámení nového zaměstnance s prací, s pracovní skupinou a s organizací,
- zaškolení nového zaměstnance a zvyšování jeho výkonu,
- snížení stresu a pocitu nejistoty.

2.3 Fáze procesu adaptace

Proces adaptace se dělí do určitých fází, které je nutné si představit. Podle Kocianové (2010) jsou tyto fáze čtyři:

- přednástupní,
- nástupní,
- integrační,
- plné začlenění v organizaci.

2.3.1 Přednástupní fáze

Názory autorů na začátek adaptačního procesu se liší. Někteří autoři považují za začátek adaptačního procesu den nástupu do práce, jiní autoři považují za součást adaptace předchozí kontakt se zaměstnancem, tj. období před podpisem pracovní smlouvy.

Například Hroník tvrdí, že adaptace nového zaměstnance začíná ještě před prvním pracovním dnem. Podle Hroníka by se doba mezi prvním kontaktem se zaměstnancem a jeho oficiálním nástupem do organizace neměla podceňovat. V tomto období se zaměstnanec totiž může účastnit pohovorů v jiných organizacích, které může ve finále upřednostnit. Proto se v této době doporučuje s potenciálním zaměstnancem udržovat kontakt. Je dobré ho zapojit do organizace ještě před jeho oficiálním nástupem. Zapojit ho organizace může například pozváním budoucího zaměstnance na akci pořádanou organizací (Hroník, 2007, s. 335).

I ve fázi před nástupem do zaměstnání existují klíčové momenty pro pozitivní psychologickou smlouvu. V této důležité fázi adaptace se zaměstnanec seznamuje s kulturou organizace a zjišťuje, co je mu organizace schopna nabídnout. Organizace se zase seznamuje s potenciálním zaměstnancem a zjišťuje, čím by mohl být pro organizaci přínosem. K vytvoření pozitivní psychologické smlouvy je podstatné nalezení určité shody v očekávání organizace a uchazeče.

2.3.1.1 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva se narozdíl od pracovní smlouvy nesepisuje. V psychologické smlouvě jde především o vzájemná očekávání. V rámci psychologické smlouvy se řeší budoucí prospěch zaměstnance pro organizaci a jeho odměna. Bavíme-li se odměně v kontextu psychologické smlouvy, tak neřešíme čistě odměnu finanční, ale celková očekávání zaměstnance. Součástí této odměny může být možný kariérní posun, naplnění osobních cílů zaměstnance, možnost seberealizace, odborný rozvoj či například určitá prestiž. Častým očekáváním zaměstnanců v rámci psychologické smlouvy bývá i slušné zacházení s nimi ze

strany organizace. Odměna v kontextu psychologické smlouvy je zkrátka široký pojem.

Pokud organizace nedodrží psychologickou smlouvu, může tím u zaměstnanců způsobit frustraci či nepřímo ovlivnit jejich pracovní výkon. V krajním případě tímto jednáním může zapříčinit odchod zaměstnanců. V případě že je psychologická smlouva porušena ze strany zaměstnance, může u zaměstnance dojít k určitému potrestání. Podle Bělohlávka (1996, s. 126) jde v obou případech o negativní následek přehlížení potřeb a očekávání organizace a zaměstnance, a to v dlouhodobém časovém horizontu.

Lze říct, že psychologická smlouva je jakýmsi konstruktem odvozeným z postojů, závazků organizace a zaměstnance, vzájemných přínosů a zkušeností obou stran. Základem psychologické smlouvy je vzájemná důvěra mezi organizací a zaměstnancem. V případě porušení psychologické smlouvy jakoukoli ze stran může dojít k selhání celého adaptačního procesu.

2.3.1.2 Koordinace očekávání organizace a zaměstnance

Dle předchozí kapitoly se psychologická smlouva zabývá očekáváním organizace a zaměstnance. Tato kapitola pojednává o podpoře koordinace těchto očekávání. Podle organizace Bednář a kol. existuje hned několik způsobů, jak podpořit soulad vzájemných očekávání.

Prvním způsobem je podávání pravdivých a co nejpřesnějších informací o organizaci a pozici budoucího zaměstnance. V některých případech dochází ke skreslování těchto informací tím, že organizace uvádí převážně pozitiva a negativní informace zamlčí či přikreslí. To později vede k odlišným očekáváním zaměstnance. K tomuto jevu dochází především v inzerci pracovního místa. V inzerci hrají pravdivé, relevantní a přesné informace zásadní roli. Důležitým bodem v inzerci je kvalitní popis nabízené pozice. Dojde-li později k osobnímu kontaktu, je důležitá otevřenost. Je nutné sdělit budoucímu zaměstnanci fakta, která by ho po nástupu do práce mohla nepříjemně překvapit (kultura organizace, pravidla, prostředí atd.) (Bednář a kol., 2013, s. 203). V důsledku tohoto jednání získává budoucí zaměstnanec objektivní informace o chodu organizace i o své budoucí pozici. Je tedy pravděpodobné, že se jeho očekávání shodují s realitou i s očekáváním organizace.

Další způsobem podpory sladění vzájemných očekávání umožnit kandidátovi „prožít si“ jeden běžný pracovní den v organizace. K tomuto účelu může posloužit video o tom, jak takový běžný pracovní den probíhá. S technologickým postupem dnešní doby ovšem přichází i realističtější metody. Prostřednictvím herních aplikací si budoucí zaměstnanec může zkusit řešit reálné situace, jejichž řešení jeho budoucí pozice obnáší, a to v prostředí virtuálního pracoviště. Díky této zkušenosti získává budoucí zaměstnanec potřebné poznatky o

pracovním prostředí i o své budoucí pozici. Organizace díky této zkušenosti zase může lépe posoudit, zda je budoucí zaměstnanec pro nabízenou pozici vhodný a jakým bude pro organizaci přínosem (Bednář a kol., 2013, s. 205).

Lze konstatovat, že vzájemná očekávání zaměstnance a organizace zásadně ovlivňují celý adaptační proces. Je tedy důležité za pomoci vhodných způsobů podpořit souhru těchto očekávání, která později vedou k tvorbě psychologické smlouvy.

2.3.2 Nástupní fáze

Nástupní fáze je období, které začíná prvním pracovním dnem. S nástupem do práce u zaměstnance, který má určitá očekávání, dochází k prvnímu kontaktu s realitou. Toto období končí v momentě, kdy nový zaměstnanec začne samostatně plnit pracovní úkoly a přestává se zabývat otázkami orientace na novém pracovišti.

Tato fáze procesu adaptace tedy začíná příchodem nového zaměstnance do organizace. Nedílnou součástí nástupní fáze adaptačního procesu je podepsání pracovní smlouvy. Během nástupní fáze se většina nových zaměstnanců cítí poněkud nejistě. Pro odbourání počátečního strachu a nervozity je důležité, aby se první den nového zaměstnance ujala odpovědná osoba a aby střet s touto osobou byl v přátelském leč užitečném duchu (Armstrong, 1999, s. 397).

Armstrong je toho názoru, že by nového zaměstnance měl uvést vedoucí útvaru. V ideálním případě by měl vedoucí útvaru nového zaměstnance nejen přivítat, ale také by ho měl seznámit s činností daného útvaru. Poté, co je nový zaměstnanec obeznámen s činností útvaru by ho měl vedoucí útvaru předat vedoucímu konkrétního týmu, do kterého nový zaměstnanec patří. Vedoucí daného týmu pak zaměstnance seznámí s činností týmu jakožto jednotky v útvaru. Důvodem zapojení vedoucího útvaru do tohoto procesu je, aby neměl nový zaměstnanec pocit, že je mu vedoucí útvaru nějak vzdálený (Armstrong, 1999, s. 399).

Po uvedení zaměstnance následuje obeznámení nového zaměstnance s jeho pracovními povinnostmi. Tyto informace předává novému zaměstnanci jeho přímý nadřízený. Sděluje zaměstnanci detaily o jeho pracovní pozici a zodpovídá jeho dotazy, pokud nějaké má. K této části nástupní fáze patří školení o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Po školení o BOZP přichází seznámení nového zaměstnance s kolegy a s prostředím organizace. Pokud je pro výkon pracovní pozice nutný zácvik, je dobré novému zaměstnanci přiřadit mentora v podobě zkušeného kolegy, který mu během adaptace vše vysvětlí a převezme nad ním kontrolu (Koubek, 2011, s. 180).

Na konci nástupní fáze je nutné předat novému zaměstnanci všechno vybavení, které bude k výkonu své pracovní pozice potřebovat

(mobilní telefon, počítač, kancelář, nástroje atd.). Je důležité, aby byl prostor, který je novému zaměstnanci přidělen, připraven a uspořádán tak, jak bude od zaměstnance v budoucnosti vyžadováno (Koubek, 2011, s. 180).

Podstatou nástupní fáze je uvedení zaměstnance do organizace a předání základních informací, které nový zaměstnanec potřebuje k adaptaci a k výkonu své práce.

2.3.3 Integrační fáze a řízení adaptačního procesu

V integrační fázi adaptačního procesu dochází k určitému osamostatnění nového zaměstnance. Nový zaměstnanec přichází s vlastními způsoby plnění pracovních úkolů a zjišťuje, jak se úspěšně začlenit do kolektivu na pracovišti (jak komunikovat s kolegy). Během integrační fáze adaptačního procesu nový pracovník poznává náplň dané pracovní pozice, jeho práce dosahuje výsledků, učí se firemní kultuře a chápe pravidla a hodnoty organizace (Kocianová, 2010).

Na řízení adaptačního procesu je třeba nahlížet ze dvou stran.

Ze strany pracovníka, u kterého je během této fáze důležitý osobnostní rozvoj, saturace potřeb a požadavků spojených se spokojeností na pracovišti. Cílem je, aby byl zaměstnanec co nejlépe a v co nejkratším čase schopen naplnit požadavky na jeho pracovní pozici. V této fázi by zaměstnanec měl také získat určitou vyhlídku budoucí kariéry a profesního růstu. V neposlední řadě by se měl v této fázi pohodlně začlenit do pracovního kolektivu (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

Na řízení adaptačního procesu je nutné pohlížet i z druhé strany, a to ze strany organizace. Při pohledu na řízení adaptačního procesu ze strany organizace je důležité, aby nový zaměstnanec v co nejkratším čase zvládal svou práci a aby se rychle začlenil do kolektivu i organizace. Cílem této fáze adaptačního procesu ze strany organizace je snížit náklady, zvýšit pracovní efektivitu a docílit stability v jednotlivých odděleních (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

Cílem této fáze adaptačního procesu v obecné rovině je v co nejkratším čase začlenit nového zaměstnance tak, aby byl schopen uplatnit své profesní kvality pro které byl do organizace přijat. Právě jeho první zkušenosti v organizaci mají největší vliv na to, jak na sebe v organizaci bude nový zaměstnanec pohlížet a jak na něj bude pohlíženo ze strany jeho kolegů. Kvalitní řízení adaptačního procesu snižuje počet odchodů nových zaměstnanců a rychle zvyšuje jejich výkonnost. Řízení adaptačního procesu ovlivňuje i spokojenost zaměstnanců v organizaci (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001).

2.3.4 Plné začlenění v organizaci

Jsou-li zmíněné tři fáze procesu adaptace dobře promyšleny a dle plánu i realizovány dostavuje se výsledek v podobě plného začlenění zaměstnance v organizaci. Plným začleněním v organizaci je míněno začlenění nového zaměstnance po stránce profesní, sociální i po stránce přijetí určité firemní kultury. Jedná se úplné splnutí nového zaměstnance a organizace, do které byl přijat. Zaměstnanec, u kterého došlo k plnému začlenění, je vůči organizaci loajální. Ví, jakou roli v organizaci hraje a jaký má jeho pracovní pozice význam ro organizaci. Samozřejmě je také schopen řádně a samostatně plnit své pracovní povinnosti a dosahovat určitých pracovních cílů. Po stránce sociálního začlenění je zaměstnanec v této fázi přijat do pracovního kolektivu a dochází u něj k přijetí hodnot a cílů jeho kolegů a potažmo celé organizace. Tyto hodnoty a cíle pokládá za své a jedná v souladu s nimi (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001).

Jednotlivé organizace vnímají tuto fázi adaptačního procesu odlišně. Začlenění nového zaměstnance posuzují podle své představy o výsledku adaptačního procesu. Proto je třeba na výše uvedené znaky začlenění nahlížet s patřičnou rezervou. To že výsledek adaptačního procesu zaměstnance neodpovídá všem zmíněným znakům nemusí nutně znamenat, že jeho adaptace nebyla úspěšná nebo že není pro organizaci vhodný. Lze konstatovat, že tato fáze adaptačního procesu je úspěšná, pokud došlo k naplnění cílů adaptace, které organizace pro úspěšnou adaptaci určila (Kleibl, Dvořáková a Šubrt 2001).

2.4 Subjekty a objekty procesu adaptace

Neodmyslitelnou součástí procesu adaptace jsou subjekty a objekty, které ovlivňují průběh a úspěšnost procesu adaptace. Objektem procesu adaptace je nový zaměstnanec, který adaptací prochází. Subjektem procesu adaptace je někdo, kdo se podílí na tvorbě plánu adaptace, někdo, kdo adaptaci realizuje a někdo, kdo proces adaptace kontroluje a vyhodnocuje (Petrášová, Prausová, a Štěpánek, 2014).

2.4.1 Subjekty procesu adaptace

Důležitou roli subjektů v řízení procesu adaptace hrají personalisté a vedoucí zaměstnanci. Největší vliv na proces adaptace v praxi mají vedoucí zaměstnanci. V průběhu adaptačního procesu mu jsou často nápomocni jeho podřízení čili kolegové nového zaměstnance. Vedoucí pracovník se v průběhu adaptace nového zaměstnance zabývá především náplní a specifiky pracovní pozice nového zaměstnance. Další povinností vedoucího pracovníka během adaptace nového zaměstnance je

průběžné vyhodnocování celého procesu (Koubek, 2004, s. 189). V této fázi adaptace se může vedoucí pracovník dopustit chyby tím, že věnuje adaptaci nového zaměstnance nedostatek času. Tato chyba může mít za následek nedostatečné proškolení zaměstnance, který se následně dopouští chyb v pracovních postupech. Následná špatně odvedená práce zaměstnance má dopad na zákazníka, kvalitu a pověst organizace (Urban, 2012, s. 40–41).

Vedoucí pracovník není jediným subjektem v adaptačním procesu. Do adaptace jsou zapojeni také určení zaměstnanci, kteří bývají často označováni jako mentoři a garanti. V obecné rovině lze konstatovat, že jsou to zkušení zaměstnanci, kteří disponují informacemi důležitými pro orientaci nového zaměstnance v organizaci. Jsou to informace především o náplni práce, psaných i nepsaných normách, zvyklostech v organizaci či určitých zkušenostech v ní. Mentor je pro nového zaměstnance vzorem, od kterého přímá potřebné informace. Nový zaměstnanec vlivem mentora získá přehled o své pracovní pozici. Uvědomuje si, co již zná a na čem musí naopak zapracovat (Petrášová, Prausová, a Štěpánek, 2014, s. 74).

Důležitou roli v procesu adaptace hrají již zmínění personalisté. Jejich úkolem coby subjektu v adaptačním procesu je vytvořit plán adaptace a časovou osu procesu. Dávají dohromady písemné materiály, které později využívají noví zaměstnanci, mentoři a vedoucí pracovníci. Jejich úlohou je tedy koordinace a metodické řízení celého procesu (Koubek, 2004, s. 189). Podobný názor zastává také Kocianová (2010, s. 135).

2.4.2 Objekty procesu adaptace

Roli objektů v adaptačním procesu hrají zaměstnanci organizace. Tyto objekty se dělí na několik skupin (Bedrnová a Nový 2002, s. 343):

- První skupinou jsou noví zaměstnanci v organizaci. Pro adaptaci této skupiny je důležitý přímý nadřízený adaptovaného zaměstnance. Přímý nadřízený v tomto případě nese zodpovědnost za celý adaptační proces. Význam nadřízeného je ještě větší v případě, že se jedná o první zaměstnání adaptovaného zaměstnance. V takovém případě má nadřízený velký vliv na budoucí vztah adaptovaného zaměstnance k práci, vzdělávání a seberozvoji.
- Další skupinou objektů v adaptačním procesu jsou zaměstnanci, kteří vykonávají danou pracovní pozici po delší pauze. Velkou část této skupiny tvoří zaměstnanci po rodičovské dovolené či po vleklé nemoci. K této skupině zaměstnanců je důležité přistupovat s citem a s ohledem k jejich osobním problémům. Často se jedná o potíže s dětmi či s dojížděním do práce.

- Poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří mění pracovní pozici v rámci organizace. Jakákoliv změna pracovního zařazení vyžaduje adaptaci na novou pracovní pozici, nové prostředí či nový pracovní kolektiv. Příčinou změny pracovní pozice může být cokoli od povýšení až po nevyhovující pracovní stav. Proto je třeba brát u této skupiny ohled na vyrovnávání se se změnou (Bedrnová a Nový 2002, s. 343).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODY VÝZKUMU

Výsledkem výzkumu by měla být analýza adaptačního procesu nových zaměstnanců organizace XY, porovnání procesu adaptace v organizaci XY s poznatky z teoretické části a doporučení možných zlepšení procesu adaptace v organizaci.

Data pro analýzu vycházejí z interní normy Work and social adaptation of employees a rozhovoru s personalistou organizace XY.

K analýze bylo dále využito dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření bylo určeno pro zaměstnance organizace XY. Dotazník byl přístupný od 13.3.2023 do 28.3.2023.

Pomocí rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření došlo k dosažení cíle výzkumu, a to zanalyzovat proces adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY.

3.1 Rozhovor

Strukturovaný rozhovor je dialogem tazatele (v tomto případě mě) a respondenta (v tomto případě personalistky) za účelem získání názorů respondenta na předem určené otázky. V tomto případě se jednalo konkrétně o doplnění informací o procesu adaptace v organizaci XY a o názor personalistky na průběh toho procesu v organizaci. Metoda rozhovoru je hojně využívána v případech, kdy není nutné vytěžit odpovědi od velkého počtu respondentů. Výhodou této metody je vysoká návratnost a validita získaných informací. Osobně vnímám jako velkou výhodou této metody možnost se respondenta doptat v případě, že mi jeho odpovědi na předem připravené otázky nejsou zcela jasné či pokud potřebuji přesnější odpověď.

3.2 Dotazník

Jako metoda šetření byl zvolen dotazník. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům závodu organizace XY na Teplicku prostřednictvím pracovního emailu. Tato metoda byla zvolena, protože je pro zaměstnance organizace XY časově nenáročná, a protože je zcela anonymní, takže se zaměstnanci nemusí bát být upřímní.

Dotazník je složen z třinácti otázek, které slouží ke zjištění informací o průběhu adaptace přímo od zaměstnanců. Cílem bylo ověřit, zda adaptace v praxi probíhá dle plánu a zda tento systém zaměstnancům vyhovuje.

Metoda dotazníku má své výhody a nevýhody.

Výhody

- metodou dotazníku jsem získala informace poměrně lehce a s vynaložením menších prostředků,
- dotazník jsem mohla anonymizovat a docílit tak upřímnějších odpovědí,
- díky dotazníku jsem nemusela věnovat velkou pozornost počtu respondentů,
- data jsem snadno analyzovala.

Nevýhody

- vrátilo se mi málo vyplněných dotazníků,
- tvorba otázek a následné vyhodnocování bylo občas náročné.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vzhledem k tomu, že cílem mé práce je analýza adaptačního procesu nových zaměstnanců organizace XY, je dle mého názoru důležité zmínit několik základních informací o organizaci.

Organizace XY vznikla v roce 1929 sloučením dvou společností. Organizace má zastoupení v 21 zemích světa a patří tak k největším výrobcům skleněných obalů na světě. Ustředí organizace se nachází ve státě Ohio, USA. V České republice má společnost dva závody na Karlovarsku, kde je vyráběno barevné sklo a na Teplicku, kde je vyráběno bílé sklo. Každý ze závodů má vlastní management.

Závod na Karlovarsku disponuje 203 zaměstnanci nepočítaje zaměstnance ve výrobě, kteří v trojsměnném provozu vyrábí barevné sklo.

Závod na Teplicku, ve kterém došlo k dotazníkovému šetření, disponuje 147 zaměstnanci nepočítaje zaměstnance ve výrobě.

5 ANALÝZA PROCESU ADAPTACE VE SPOLEČNOSTI XY

Veškeré procesy, které v organizaci probíhají, jsou popsány v interních normách. Jedním z těchto procesů je proces adaptace nových zaměstnanců, který je popsán v normě s názvem Work and social adaptation of employees. Tato norma stanovuje postup adaptace nového zaměstnance či stávajícího zaměstnance, který přechází na novou pozici.

Následující kapitola pojednává o procesu adaptace v organizaci XY tak, jak ho stanovuje norma Work and social adaptation of employees a jak mi byl při rozhovoru s personalistou popsán.

5.1 Proces adaptace podle normy Work and social adaptation of employees

Norma Work and social adaptation proces uvádí, že proces adaptace v organizaci začíná podpisem pracovní smlouvy. Během podpisu pracovní smlouvy je nový zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi, ke kterým ho smlouva zavazuje.

Lze konstatovat, že v určení začátku procesu adaptace si organizace XY počíná dle odborné literatury správně.

5.1.1 Proces celopodnikové adaptace

Při nástupu do organizace XY je nový zaměstnanec seznamován s informacemi, které jsou podstatné pro všechny zaměstnance organizace čili s obecnými informacemi. Norma v rámci celopodnikové adaptace uvádí jednotlivá školení, které v této fázi musí nový zaměstnanec absolvovat. Během celopodnikové adaptace je dle normy zásadní seznámit nového zaměstnance s:

- etickým kodexem organizace,
- obecnými cíli organizace,
- řádem organizace,
- řádem práce v organizaci,
- obecnými cíli oddělení nového zaměstnance v organizaci.

Informace poskytnuté zaměstnanci v této fázi adaptačního procesu v organizaci XY jsou na základě teoretické části dostačující. Pozitivně na celopodnikové adaptaci v organizaci vnímám poskytnutí těchto informací ústní formou a zároveň formou písemnou. Výhodou ústního předání těchto informací je, že je školící zaměstnanec může s novým zaměstnancem řádně prodiskutovat. Výhodou písemné formy předání těchto informací vnímám ve fyzickém uchování informací. Při počátečním zahlcení nového zaměstnance by se určité množství ústně předaných informací totiž mohlo vytratit. Poskytnutí informací kombinací obou forem možné potíže eliminuje.

Zhotovení a obsah pracovní smlouvy je v režii personalisty. Personalista také řeší náplň celopodnikové adaptace a zajišťuje všechna školení, kterými je nový zaměstnanec povinen projít. Všemi školeními nového zaměstnance dále provází vybraný zkušený zaměstnanec.

5.1.2 Proces týmové orientace

Po dokončení všech výše zmíněných školení je nový zaměstnanec předán svému přímému nadřízenému. Jak již bylo uvedeno, norma zabývající se procesem adaptace v organizaci XY pojednává o procesu adaptace u nových zaměstnanců a u zaměstnanců, kteří přechází na jinou pracovní pozici v rámci organizace. U těchto dvou skupin zaměstnanců probíhá proces týmové orientace odlišně.

5.1.3 Týmová orientace u nových zaměstnanců

Po předání nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému přidělí nadřízený novému zaměstnanci mentora. Mentor poté novému zaměstnanci ukáže jeho pracoviště a představí mu nové kolegy.

Dle mého názoru bylo vhodnější, aby ono „seznamovací kolečko“ s novým zaměstnancem absolvoval také nadřízený zaměstnanec.

Přidělení mentora má dle mého názoru a dle odborné literatury na proces adaptace nového zaměstnance pozitivní vliv.

Jedním z úkolů mentora je také seznámit nového zaměstnance s pracovními postupy a celkově ho zaškolit. Mentor také dohlíží na práci a vývoj nového zaměstnance. Přímí nadřízený využívá mentora k reportům o vývoji adaptace nového zaměstnance.

Pro nového zaměstnance je dobré, že se vše učí pouze od jednoho člověka. Informace, které zaměstnanec získává jsou díky tomu postupné a ucelené. Nový zaměstnanec má možnost se na něj v průběhu

adaptace kdykoliv obrátit což má pozitivní vliv i na psychiku nováčka. Pomáhá mu to v odbourávání počátečního stresu a nervozity.

Nedílnou součástí procesu adaptace je také hodnocení průběhu procesu adaptace. K hodnocení dochází po půlce zkušební doby. K hodnocení dochází formou schůzky přímého nadřízeného, mentora a nového zaměstnance. Přímí nadřízený může v reakci na zjištěné skutečnosti průběh adaptačního procesu pozměnit. O výsledku schůzky je informován personalista.

Tyto schůzky jsou odbornou literaturou doporučovány. Je důležité, aby nový zaměstnanec dostával zpětnou vazbu na svou práci i na adaptační proces. Pomáhá mu to v rozvoji. Zároveň je pozitivní, že nadřízený na této schůzce dává novému zaměstnanci prostor se k adaptačnímu procesu vyjádřit. Nadřízený tak zná jeho pocity z prvních dnů v nové práci a zároveň se tak může dozvědět, co by bylo dobré v procesu adaptace zlepšit, aby byly začátky v organizaci pro nové zaměstnance co nejpříjemnější.

V posledním týdnu zkušební doby probíhá další schůzka přímého nadřízeného, mentora a nového zaměstnance za účelem vyhodnocení procesu adaptace a zkušební doby. Výstupem této schůzky je rozhodnutí, zda bude spolupráce mezi zaměstnancem a organizací pokračovat. O finálním rozhodnutí je informován personalista, který v návaznosti na toto rozhodnutí provede další kroky v ukončení spolupráce či v jejím pokračování.

Dle mého názoru by k finální schůzce mělo docházet o něco dříve. Nejpozději sedm dní před koncem zkušební doby. Aby nový zaměstnanec i organizace věděli, co očekávat. Je v zájmu obou stran, aby se o možné budoucí spolupráci rozhodlo co nejdříve.

5.1.4 Proces adaptace zaměstnanců v rámci změny pracovní pozice

Work and social adaptation of employees pojednává také o procesu adaptace zaměstnanců, kteří v organizaci již pracují, ale mění pracovní pozici.

Tito zaměstnanci se v organizaci orientují a znají její kulturu a obecné informace vztahující se k práci v ní. V důsledku této skutečnosti je u nich vynecháván proces celopodnikové adaptace. Tito zaměstnanci se pochopitelně ani neúčastní vstupních školení, protože je v minulosti již absolvovali.

V den nástupu na novou pracovní pozici je zaměstnanec personalistou představen svému novému přímému nadřízenému. Proces adaptace na novou pracovní pozici je od tohoto okamžiku podobný adaptaci nových

zaměstnanců. Zaměstnanci je přidělen mentor, který zaměstnance představí novým kolegům v rámci oddělení a ukáže mu jeho nové pracoviště. Stejně jako u nových zaměstnanců i v tomto případě je mentor zaměstnanci nápomocen po celou dobu jeho zaškolování a pravidelně reportuje nadřízenému o průběhu zaškolování zaměstnance.

U zaměstnanců, kteří přecházejí na novou pozici v rámci organizace se také konají schůzky mentora nadřízeného a zaměstnance za účelem hodnocení adaptačního procesu a výkonu zaměstnance. K první schůzce dochází již po jednom měsíci. Na této schůzce může být adaptační plán zaměstnance upraven v závislosti na zjištěných skutečnostech.

Z teoretické části vyplývá, že nejdůležitější fází adaptace u těchto zaměstnanců je proces adaptace na konkrétní pracovní místo.

Work and social adaptation of employees se procesu adaptace na konkrétní pracovní místo příliš nevěnuje. Ve Work and social adaptation of employees je řečeno pouze, že adaptace na konkrétní pracovní místo se liší v závislosti na charakteru a obsahu práce.

Organizace XY by se na proces adaptace na konkrétní pracovní místo měla více zaměřit. Určit kdo je za ní odpovědný a v ideálním případě vypracovat postup adaptace na konkrétní pracovní místo pro každou z pracovních pozic v organizaci XY.

5.2 Rozhovor s personalistkou organizace

Po dobu psaní mé bakalářské práce mi poskytovala značné množství informací personalistka organizace XY. Seznámila mě s Work and social adaptation of employees, ze které pro mě nevyplývalo dostatečné množství informací, proto došlo 18.4.2023 v 10:00 k našemu rozhovoru za účelem doplnění těchto informací. Tato kapitola obsahuje informace o procesech adaptace v organizaci XY, které mi byly poskytnuty během našeho rozhovoru, ke kterému došlo prostřednictvím aplikace Teams.

Plány adaptace v organizaci XY, které jsou popsány v interní normě tvoří personalisté ve spolupráci s nadřízenými pracovníky. Důvodem spolupráce s nadřízenými zaměstnanci je tvorba postupu týmové adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo.

Za proces týmové orientace a orientace na konkrétní pracovní místo nese zodpovědnost nadřízený zaměstnanec nikoli mentor, který je novému zaměstnanci přidělen.

V procesu adaptace má nadřízený zaměstnanec tři hlavní úkoly. Musí novému zaměstnanci určit mentora - toho vybírá mezi zkušenými zaměstnanci. A musí celý proces kontrolovat - dohlíží na to, zda se adaptace ubírá správným směrem a řeší případné vzniklé komplikace.

Důležitou úlohou nadřazeného zaměstnance je také hodnocení adaptačního procesu, ke kterému získává potřebné informace od mentora.

Mentor je přidělen každému novému zaměstnanci bez ohledu na vykonávanou pozici. Úkolem mentora je vysvětlit zaměstnanci vše potřebné zaškolit ho. V průběhu procesu adaptace je novému zaměstnanci plně k dispozici jako jeho rádce a pomocník. Mentor do jisté míry ovlivňuje také psychiku nového zaměstnance, protože je mu v práci každodenní oporou. Mentor má pozitivní vliv i na sociální adaptaci nového zaměstnance.

Z rozhovoru vyšlo najevo, že v organizaci XY neexistuje žádný systém, kterým by noví zaměstnanci mohli předat zpětnou vazbu personalistům. Personalisté organizace by možnost této zpětné vazby uvítali.

5.3 Dotazníkové šetření

Výzkum veden dotazníkovým šetřením byl zaměřen na zaměstnance organizace XY. Výzkum proběhl pomocí online dotazníku. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům zaslán na jejich pracovní email. Dotazník byl zaměstnancům k zpřístupnění od 13.3.2023 do 28.3.2023. Oslovení respondenti byli zaměstnanci závodu na Teplicku. Dotazník v plném znění uvádím v příloze.

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 21 respondentů a bylo jim položeno celkem 13 otázek. Od respondentů se vrátilo celkem 18 vyplněných dotazníků. Dotazníkové šetření bylo anonymní. Z celkového počtu osmnácti respondentů bylo 10 žen a 8 mužů. Mezi respondenty bylo celkem 13, kteří v organizaci pracují déle než čtyři roky, 2 lidé, kteří v organizaci pracují méně než jeden rok, jedna osoba, která v organizaci pracuje 3-4 roky a 2 lidé, kteří v organizaci pracují 1-2 roky.

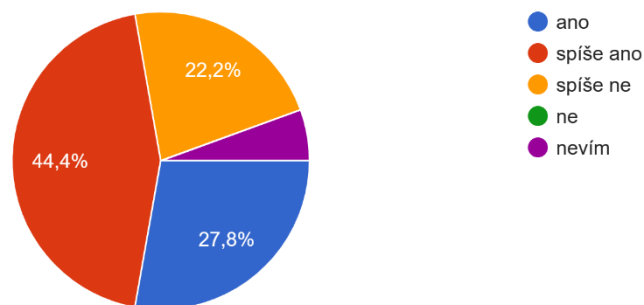
Tato kapitola se dále zabývá vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření.

Otázka 3: Bylo Vám průběhu adaptace (zkušební doby) sděleno vše potřebné pro výkon práce?

Na tuto otázku většina respondentů odpověděla kladně. Všichni respondenti, kteří na otázku odpověděli „spíše ne“ či „nevím“ pracují ve společnosti déle než čtyři roky. K procesu adaptace u nich tedy došlo ještě před novým školicím systémem. Lze konstatovat, že tento systém problémy s poskytováním všech potřebných informací vyřešil.

Bylo Vám průběhu adaptace (zkušební doby) sděleno vše potřebné pro výkon práce?

18 odpovědí



Obrázek 1: Přísun informací ve zkušební době

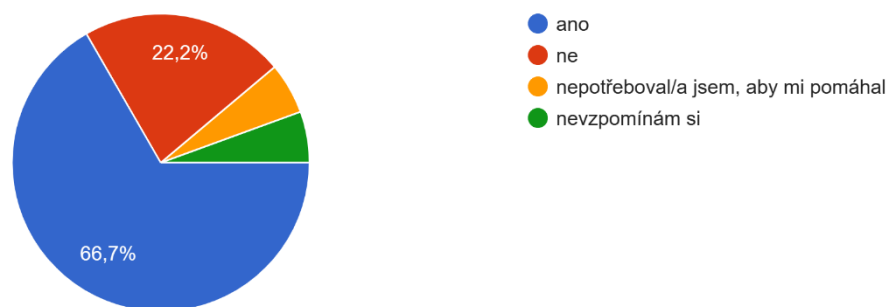
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 4: Pomáhal Vám Váš nadřízený v období adaptace?

Z rozhovoru s personalistkou vyplývá, že úlohou nadřízeného v adaptačním procesu je seznámit nového zaměstnance s mentorem a dále na celý proces dohlížet a zhodnotit ho. Jinou úlohu nadřízený v procesu adaptace nového zaměstnance z důvodu časového vytížení nemá. Tato otázka dotazníku ovšem ukazuje, že nadřízení se do adaptace ve většině případů zapojují. Což je pozitivním zjištěním.

Pomáhal Vám Váš nadřízený v období adaptace?

18 odpovědí



Obrázek 2: Pomoc nadřízeného v období adaptace

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 5: Změnil/a byste něco v procesu adaptace?

Většině respondentů proces adaptace vyhovoval a na otázku odpověděli „ne“. Ale někteří respondenti poukázali na nedostatky v adaptačním procesu společnosti XY.

Zaměstnanci by si přáli jasné stanovení toho, co se od jejich pozic očekává. S absencí tohoto stanovení dochází ke špatné organizaci práce, která se pak převádí z jednoho zaměstnance na druhého.

Dále by respondenti uvítali pravidelné schůzky s nadřízeným, na kterých by docházelo k vyhodnocení jejich práce či k plánování dalších pracovních úkolů. Tyto schůzky doporučuje i odborná literatura pojednávající o adaptaci a ve většině firem jsou v dnešní době běžnou praxí. V organizaci XY by dle normy o procesu adaptace a dle rozhovoru s personalistkou k těmto schůzkám docházet mělo. Tato otázka dotazníku poukazuje na fakt, že v praxi tomu tak nebývá. Personalisté organizace by měli nějakým způsobem kontrolovat, že k těmto schůzkám dochází. Mohli by například vyžadovat písemný report s podpisy zúčastněných či by se mohl někdo z personalistů schůzky přímo účastnit.

Jeden z respondentů poukazuje i na absenci základního vybavení a přístupů do systémů během adaptace. Ve firmě XY získává zaměstnanec s nástupem do organizace pouze základní přístup (uživatelský účet) o ostatní přístupy musí požádat on sám po svém nástupu do organizace. V důsledku této skutečnosti se fáze, kdy zaměstnanec nemůže plně vykonávat svou práci protahuje. Řešením by bylo zajistit zaměstnanci všechny přístupy v okamžiku zahájení pracovní činnosti.

Respondent uvádí, že by ocenil možnost získat během adaptace zkušenosti i s jiných závodů organizace XY. Podle dokumentů o adaptaci a školení k tomuto v organizaci dochází až po zkušební době čili po adaptačním procesu.

Změnil/a byste něco v procesu adaptace? (pokud ano, vyberte jiné a rozepište odpověď)

18 odpovědí



Obrázek 3: Možná zlepšení procesu adaptace

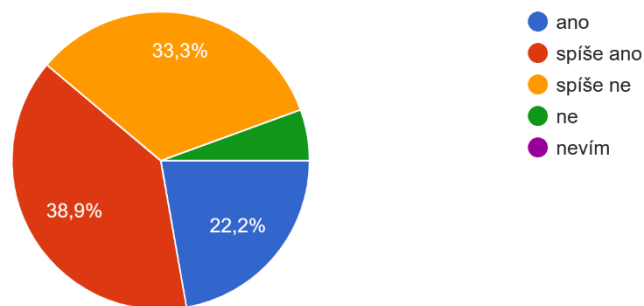
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 6: Dostávalo se Vám během adaptace pravidelné zpětné vazby?

Výsledky této otázky dotazníku opět poukazují na nedodržování interní normy o procesu adaptace. Dle normy by měl každý zaměstnanec v průběhu procesu adaptace absolvovat dvě schůzky za účelem hodnocení jejich práce a průběhu adaptačního procesu. Hodnotící schůzky organizuje nadřízený zaměstnanec. Dotazníkové šetření prokázalo, že někteří z vedoucích zaměstnanců schůzky neorganizují.

Dostávalo se Vám během adaptace pravidelné zpětné vazby?

18 odpovědí



Obrázek 4: Zpětná vazba během adaptačního procesu

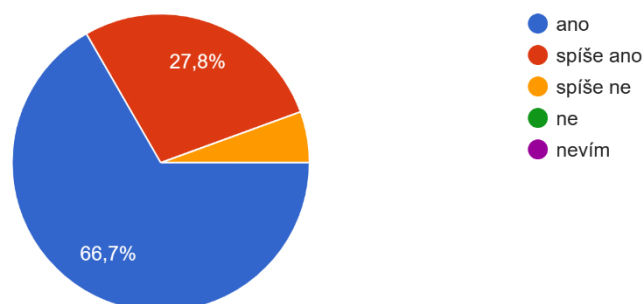
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7: Dostávalo se Vám během adaptačního procesu pomoci od Vašich kolegů?

Zaměstnanci organizace XY jsou převážně ochotní pomoci novému v procesu adaptace. Lze konstatovat, že v organizaci XY je funkční pracovní kolektiv. Což reflektuje kvalitu pracovního prostředí. Mezi odpověďmi respondentů byla i jedna negativní, kterou lze ovšem považovat za výjimku potvrzující pravidlo.

Dostávalo se Vám během adaptačního procesu pomoci od Vašich kolegů?

18 odpovědí



Obrázek 5: Pomoc kolegů během adaptačního procesu

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 8: Měl/a jste během adaptace nějaké problémy?

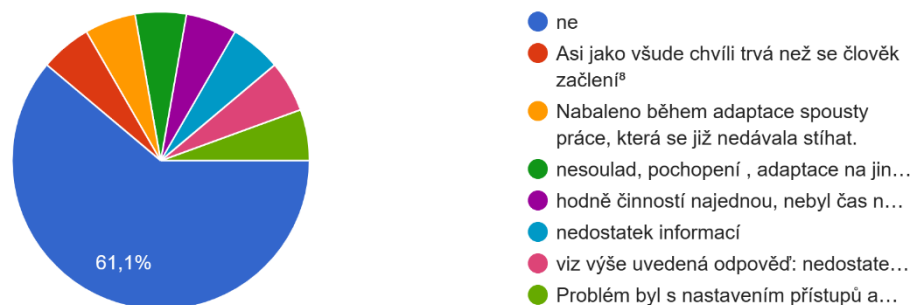
U většiny respondentů byl proces adaptace bezproblémový. Odpovědi zbylých respondentů poukazují na drobné nedostatky v adaptačním procesu.

Mezi dotazníkem odhalené nedostatky patří přílišné pracovní nároky na rychlost zpracování a zároveň na objem pracovních činností. U nových zaměstnanců by mělo být nastaveno mírnější pracovní tempo a pracovní agenda by se měla rozšiřovat postupně.

Dalším problémem nových zaměstnanců jsou již zmíněné přístupy. Příčinou tohoto problému je chybné nastavení interních procesů, v důsledku, kterých si nový zaměstnanec musí o přístupy žádat sám po svém nástupu do organizace. Nový zaměstnanec nedisponuje dostatečným množstvím informací potřebným k vyřízení přístupů. Dochází tak k narušení kontinuity adaptačního procesu. Již zmíněným řešením by bylo zajistit zaměstnanci všechny přístupy v okamžiku nástupu do organizace. Což je zodpovědností zaměstnavatele nikoli zaměstnance.

Měl/a jste během adaptace nějaké problémy? Pokud ano, vyberte jiné a rozepište jaké.

18 odpovědí



Obrázek 6: Problémy respondentů v průběhu adaptace

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 9: Měl/a jste se během procesu adaptace na koho obrátit s případnými dotazy?

V rámci organizace je dle odpovědí respondentů patrné, že byla vždy jednoznačně stanovena osoba zodpovědná za podporu nových zaměstnanců při jejich zapracování. Dle interní normy by touto osobou měl být předem určený mentor nového zaměstnance. Dle zjištěných informací ve většině případů mentor plnil svou úlohu adekvátně potřebám zaměstnance.

Měl/a jste se během procesu adaptace na koho obrátit s případnými dotazy?

18 odpovědí



Obrázek 7: Možnost dotazování v průběhu adaptace

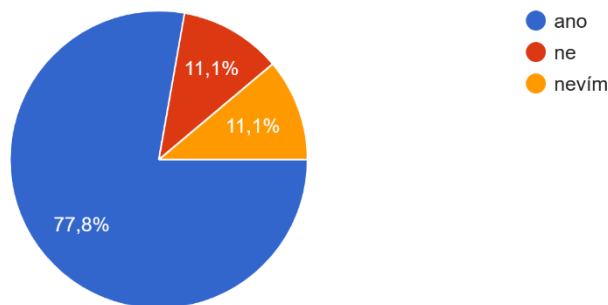
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 10: Bylo Vám umožněno pozorovat své kolegy při práci?

Zaměstnanci měli ve většině případů příležitost pozorovat své zkušenější kolegy při výkonu práce a jejich pracovní postupy mohli později napodobit. Což je jednou z efektivních cest zaškolování.

Bylo Vám umožněno pozorovat své kolegy při práci?

18 odpovědí



Obrázek 8: Možnost pozorování práce kolegů

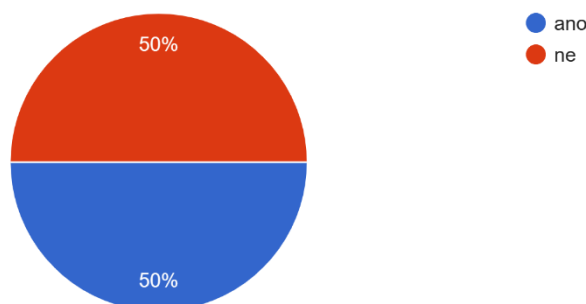
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Byl Vám během adaptačního procesu přiřazen školitel?

Na tuto otázku odpověděli negativně pouze respondenti, kteří pracují v organizaci déle, než čtyři roky čili jejich adaptační proces probíhal před vypracováním nového systému adaptačního procesu, ve kterém bylo rozhodnuto o přiřazení školitele ke každému novému zaměstnanci. Výhodou školitele je, že má nový zaměstnanec právě jeden hlavní informační zdroj a jeho proces adaptace je konzistentní. O významu mentora v adaptačním procesu se vyjádřila personalistka ve výše uvedeném rozhovoru.

Byl Vám během adaptačního procesu přiřazen školitel?

18 odpovědí



Obrázek 9: Školitel v průběhu adaptace

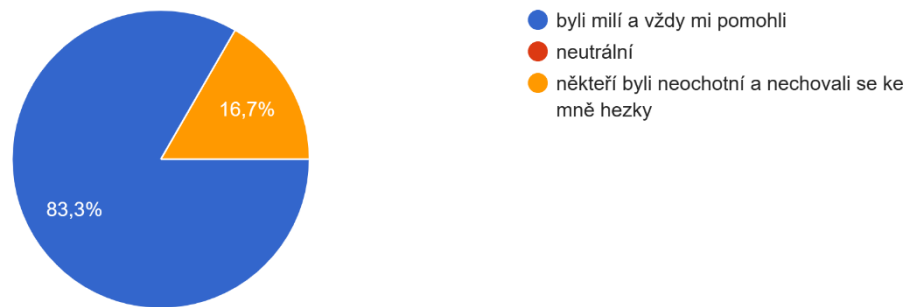
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 12: Jak se k Vám chovali Vaši kolegové?

Na základě odpovědí respondentů lze usoudit, že společnost XY disponuje kvalitním pracovním kolektivem, který umožňuje novým zaměstnancům efektivně se zapojit do procesu adaptace.

Jak se k Vám chovali Vaši kolegové?

18 odpovědí



Obrázek 10: Chování kolegů k adaptovanému

Zdroj: vlastní zpracování

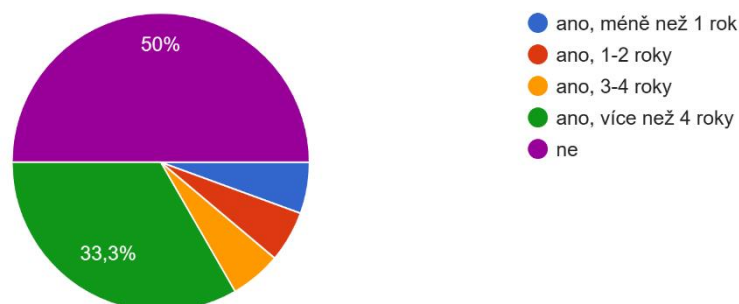
Otázka 13: Měl/a jste před nástupem do organizace praxi na obdobné pozici?

Během vyhodnocování jednotlivých dotazníků byl potvrzen logický předpoklad, že u zaměstnanců s předešlou praxí na obdobné pozici byla adaptace bezproblémová a rychlejší.

Pozitivním výstupem vyhodnocení dotazníku je, že společnost XY dává příležitost i lidem bez předešlé praxe na obdobné pozici. Tímto má společnost příležitost vychovat si loajální zaměstnance.

Měl/a jste před nástupem do organizace praxi na obdobné pozici?

18 odpovědí



Obrázek 11: Předešlá praxe respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Shrnutí analýzy procesu adaptace v organizaci XY

Během analýzy procesu adaptace v organizaci XY jsem zjistila, že proces adaptace nových zaměstnanců je sjednocen v interní normě, které platí napříč organizací. Po analýze této normy jsem došla k názoru, že proces adaptace ve společnosti probíhá správně. Tato norma určuje postup efektivního procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci a procesu adaptace zaměstnanců, kteří přecházejí na novou pracovní pozici v rámci organizace.

Organizace dbá na individuální přístup v adaptaci každého zaměstnance v závislosti na pracovní pozici. Proto personalista spolupracuje s nadřízeným pracovníkem na přípravě adaptačního plánu tak, aby byla pro danou pracovní pozici efektivní. Stejný postup adaptace pro všechny pracovní pozice v organizaci platí pouze u celopodnikové adaptace.

Pozitivně hodnotím proces celopodnikové adaptace. Je velmi efektivní, že v této fázi adaptace je nový zaměstnanec se vším seznamován jak ústně, tak i písemnou formou. Má tak možnost všechny informace prodiskutovat a zároveň má tyto informace písemně uchovány, což v době, kdy je zahlcen novými informacemi jistě uvítá.

Kladně hodnotím také systém hodnocení procesu adaptace formou schůzky, na které se může k procesu adaptace vyjádřit nadřízený, mentor i nový zaměstnanec. Tyto schůzky jsou pro řádnou adaptaci a zpětnou vazbu velmi důležité. Proto je třeba v budoucnu vymyslet systém, který by zajistil, že k těmto schůzkám bude v budoucnu skutečně docházet. Tyto schůzky by totiž dle normy a dle informací od personalistky měly probíhat, ale v praxi tomu dle informací z dotazníkové šetření nedochází.

Jak bylo doporučeno v teoretické části, organizace přiřazuje novému zaměstnanci mentora. Mentor je s novým zaměstnancem v každodenním kontaktu již od zahájení procesu týmové adaptace. Mentor nového zaměstnance zaškoluje, seznamuje ho s pracovním prostředím a pracovními postupy, reportuje nadřízenému informace o průběhu adaptace a je novému zaměstnanci oporou. Výběr mentora je v kompetenci nadřízeného zaměstnance, který mentora s novým zaměstnancem seznamuje. Mentor je přiřazen každému novému zaměstnanci. Dopad mentora na proces adaptace nového zaměstnance vnímám pozitivně.

Organizace nemá žádný prostředek, kterým by nový zaměstnanci sdělili svůj názor na celý proces adaptace přímo personalistům. Tuto skutečnost vnímám negativně, protože personalisté pak nemají zpětnou vazbu na postupy, které tvoří. Se zpětnou vazbou od nových zaměstnanců by se postupy adaptace mohly lépe vyvíjet. Jednoduchou a

efektivní formou předání zpětné vazby by byla například anketa, kterou by každý nový zaměstnanec po ukončení procesu adaptace vyplnil a poslal na personální oddělení organizace XY.

6 DOPORUČENÍ

Proces adaptace v organizaci XY probíhá dobře, ale na základě analýzy a dotazníkového šetření jsem odhalila drobné nedostatky, které lze neopravit s vynaložením minimálního úsilí a prostředků.

6.1 Přístupy do systémů

Zaměstnanci organizace v dotazníkovém šetření poukazovali na absenci přístupů do systémů během adaptačního procesu. Bez těchto přístupů zaměstnanec nemůže vykonávat svou práci ani se v ní dostatečně zaškolit a v organizaci je v důsledku této skutečnosti zcela zbytečný. Během mého šetření jsem zjistila, že při nástupu do organizace získává zaměstnanec pouze základní přístup a o ostatní přístupy musí žádat. Zařizování přístupů do systémů je pro nového zaměstnance, který netuší, na koho se má obrátit a jak má problém řešit, složité, což celý proces prodlužuje. Řešením by bylo zahájit proces získávání přístupů pro zaměstnance ještě před jeho prvním pracovním dnem.

6.2 Hodnotící schůzky

Dalším zjištěným nedostatkem je nedostatečná zpětná vazba novým zaměstnancům. Dle normy a rozhovoru s personalistkou by měla být

zaměstnancům poskytovaná zpětná vazba během hodnotících schůzek, které by měl nový zaměstnanec během procesu adaptace absolvovat celkem dvě – první v polovině zkušební doby a druhou v průběhu posledního týdne zkušební doby. Dotazníkové šetření odhalilo, že k schůzkám v praxi ne vždy dochází, což má na celý proces adaptace negativní vliv, protože celý proces není zhodnocen a není tedy možné ho na základě hodnocení upravit. Řešením by bylo dožadovat se písemného reportu z každé schůzky či zajistit přítomnost personalisty na schůzkách. Tak by k schůzkám v praxi muselo docházet.

6.3 Zpětná vazba personalistům

Z rozhovoru s personalistkou vyplývá, že není žádný prostředek, který by poskytoval personalistům zpětnou vazbu o procesu adaptace přímo od nových zaměstnanců. Jsou to právě personalisté, kteří ve spolupráci s nadřízenými vytváří postup efektivní adaptace. S absencí zpětné vazby personalistům se tak postupy adaptace nemohou dostatečně vyvíjet. Řešením by bylo vytvoření ankety, kterou by zaměstnanci po ukončení procesu adaptace vyplnili a zaslali na personální oddělení. Personalisté by tak získali data potřebná pro zhodnocení postupů adaptace a na základě zjištěných informací eliminovat nedostatky v postupech.

Myslím, že tato doporučení by zefektivnila proces adaptace, která je v organizaci na poměrně vysoké úrovni. Dle mého názoru je zcela zásadní, aby měl zaměstnanec vše, co potřebuje pro výkon své práce k dispozici již v prvních dnech v organizaci. Také je důležité, aby se v praxi dodržovala norma, které stanovuje proces adaptace, tudíž aby docházelo k pravidelným hodnotícím schůzkám, protože zpětná vazba je pro nového zaměstnance zásadní. Vzhledem k tomu, že postupy adaptace v organizaci XY tvoří zejména personalisté, je důležité, aby se i jim dostávalo zpětné vazby, a to nejen od nadřízených, ale i od nových zaměstnanců organizace, kteří těmito postupy prošli či procházejí.

ZÁVĚR

V dnešní době si organizace uvědomují důležitost lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou hnacím motorem každé organizace a rozhodují tak o jejím úspěchu. Proto by každá organizace měla dbát na spokojenost těchto zdrojů a na rozvoj jejich potenciálu.

Organizace by měla novému zaměstnanci věnovat pozornost již při jeho nástupu. Proto je důležité disponovat kvalitně propracovaným adaptačním plánem. Adaptace nového zaměstnance má velký vliv na jeho výkon, rozvoj a spokojenost. Právě první dny v organizaci rozhodují o tom, zda zaměstnanec v organizaci setrvá či nikoli.

Cílem této práce bylo zanalyzovat proces adaptace nových zaměstnanců v organizaci XY. K analýze procesu adaptace jsem použila interní normu pojednávající o procesu adaptace v organizaci. Za účelem doplnění informací vycházejících z normy jsem provedla rozhovor s personalistkou organizace XY a pro získání zpětné vazby od zaměstnanců jsem v organizaci provedla dotazníkové šetření.

V organizaci XY je stanovený jednotný postup celopodnikové orientace pro všechny pracovní pozice. Postup týmové orientace a orientace na konkrétní pracovní místo sestavuje personalista ve spolupráci s nadřízeným zaměstnancem individuálně pro každou pracovní pozici v organizaci. Tyto postupy jsou popsány v interní normě o procesu adaptace. Srovnání informací z této normy s teoretickými poznatky neodhalilo žádné nedostatky v procesu adaptace nových zaměstnanců v organizaci. Organizace se řídí postupy, které popisuje teoretická jako například sestavení plánu adaptace, uvedení zaměstnance do organizace, přidělení mentora, či kontrola a hodnocení procesu adaptace. Jediným nedostatkem předepsaných postupů adaptace je absence zpětné vazby od nových zaměstnanců personalistům. Pro řešení tohoto nedostatku bylo navrženo vytvoření ankety, kterou by zaměstnanci, kteří proces adaptace v organizaci absolvovali, vyplnili a odeslali na personální oddělení. Kromě zmíněného nedostatku jsou postupy procesu adaptace, které norma popisuje v pořádku.

Dotazníkové šetření prokázalo drobné nedostatky procesu adaptace v praxi. Prvním zjištěným nedostatkem byla absence zpětné vazby novým zaměstnancům. Podle interní normy by měly zpětnou vazbu zajišťovat hodnotící schůzky, ke kterým v praxi bohužel ne vždy dochází. Navrženým řešením tohoto nedostatku by mohla být například přítomnost personalisty na těchto schůzkách či nutnost reportu z této schůzky. Personalisté by díky těmto opatřením měli kontrolu nad tím, zda ke schůzkám v praxi skutečně dochází.

Druhým nedostatkem, které odhalilo dotazníkové šetření byly nedostatečné přístupy do systémů během procesu adaptace nových zaměstnanců. Nový zaměstnanec s nástupem do organizace získává pouze

základní přístup a zbylé přístupy do systému si musí po svém nástupu do organizace zajišťovat sám. V důsledku této skutečnosti nemůže v prvních dnech v organizaci řádně vykonávat svou práci. Navrženým řešením bylo zajistit zaměstnanci všechny přístupy před jeho prvním pracovním dnem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DESSLER, Gary, 2019. Fundamentals of Human Resource Management. 5th edition. UK: Pearson Education. ISBN 9781292261904.

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

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

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

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

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Koubek, Josef. Cover: Personální práce v malých a středních firmách Praha: Grada Publishing, 2011 ... ISBN 978-80-247-3823-9.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. 2002. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vydání 2004. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

PETRÁŠOVÁ, M. A., PRAUSOVÁ, I. a ŠTĚPÁNEK, Z. Mentorink. Forma podpory nové generace. Praha: Portál, s. r. o., 2014.

PALÁN, Zdeněk, 2002. Lidské zdroje, výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl.vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

ŠIKÝŘ, Martin. Řízení lidských zdrojů, Presentace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Přísun informací ve zkušební době

Obrázek 2: Pomoc nadřízeného v období adaptace

Obrázek 3: Možná zlepšení procesu adaptace

Obrázek 4: Zpětná vazba během adaptačního procesu

Obrázek 5: Pomoc kolegů během adaptačního procesu

Obrázek 6: Problémy respondentů v průběhu adaptace

Obrázek 7: Možnost dotazování v průběhu adaptace

Obrázek 8: Možnost pozorování práce kolegů

Obrázek 9: Školitel v průběhu adaptace

Obrázek 10: Chování kolegů k adaptovanému

Obrázek 11: Předěšlá praxe respondentů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Strukturovaný dotazník

Příloha 2: Strukturovaný rozhovor s personalistkou

PŘÍLOHA 1 – STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK

1. Uvedte, prosím, Vaše pohlaví

- a) žena
- b) muž
- c) jiné

2. Kolik let v organizaci pracujete?

- a) 0-1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-3 roky
- d) 3-4 roky
- e) více než 4 roky

3. Bylo Vám průběhu adaptace (zkušební doby) sděleno vše potřebné pro výkon práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

4. Pomáhal Vám Váš nadřízený v období adaptace?

- a) ano
- b) ne
- c) nepotřeboval/a jsem, aby mi pomáhal
- d) nevzpomínám si

5. Změnil/a byste něco v procesu adaptace?

- a) ano, změnil(a) bych:
- b) ne

6. Dostávalo se Vám během adaptace pravidelné zpětné vazby?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

7. Dostávalo se Vám během adaptačního procesu pomoci od Vašich kolegů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

8. Měl/a jste během adaptace nějaké problémy? Pokud ano, tak jaké

- a) ne
- b) ano,

9. Měl/a jste se během procesu adaptace na koho obrátit s případnými dotazy?

- a) ano
- b) ano, ale ne vždy mi bylo zodpovězeno
- c) ne

10. Bylo Vám umožněno pozorovat své kolegy při práci?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

11. Byl Vám během adaptačního procesu přiřazen školitel?

- a) ano
- b) ne

12. Jak se k Vám chovali Vaši kolegové?

- a) byli milí a vždy mi pomohli
- b) neutrální
- c) někteří byli neochotní a nechovali se ke mně hezky

13. Měl/a jste před nástupem do organizace praxi na obdobné pozici?

- a) ano, méně než 1 rok
- b) ano, 1-2 roky
- c) ano, 3-4 roky
- d) ano, více než 4 roky
- e) ne

PŘÍLOHA 2 - STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S PERSONALISTKOU

- 1. Ve Work and social adaptation of employees jsou zmíněny plány procesu adaptace. Kdo je autorem těchto plánů?**

Plány adaptace tvoří personalisté. Při tvorbě spolupracují s nadřízenými zaměstnanci. Důvodem této spolupráce je plán adaptace na konkrétní pracovní místo.

- 2. Po celopodnikové adaptaci je zaměstnanec předán nadřízenému, který mu ihned přidělí mentora. Kdo tedy zodpovídá za proces týmové orientace a orientace na konkrétní pracovní místo? Nadřízený či mentor?**

Zodpovědnost za týmovou adaptaci a adaptaci na konkrétní pracovní místo nese nadřízený.

- 3. Co je tedy úkolem nadřízeného v procesu adaptace?**

V procesu adaptace má nadřízený zaměstnanec tři hlavní úkoly. Musí novému zaměstnanci určit mentora - toho vybírá mezi zkušenými zaměstnanci. A musí celý proces kontrolovat - dohlíží na to, zda se adaptace ubírá správným směrem a řeší případné vzniklé komplikace. Důležitou úlohou nadřízeného zaměstnance je také hodnocení adaptačního procesu. K hodnocení adaptačního procesu získává informace na schůzkách s mentorem a zaměstnancem.

- 4. Je mentor přidělen každému novému zaměstnanci bez závislosti na vykonávané pozici?**

Ano, mentor je důležitou osobou v procesu adaptace. Využívání mentorů se nám v praxi osvědčuje.

- 5. Co je tedy konkrétním úkolem mentora v procesu adaptace?**

Úlohou mentora je vysvětlit zaměstnanci vše potřebné zaškolení ho. V průběhu procesu adaptace je novému zaměstnanci plně k dispozici jako jeho rádce a pomocník. Mentor do jisté míry ovlivňuje také psychiku nového zaměstnance, protože je mu v práci každodenní oporou. Mentor má pozitivní vliv i na sociální adaptaci nového zaměstnance.

- 6. V Work and social adaptation of employees jsem nenarazila na zmínku o možné zpětné vazbě nových zaměstnanců k procesu adaptace. Mají tu možnost?**

Noví zaměstnanci mají schůzky s nadřízeným a s mentorem za účelem zhodnocení procesu adaptace. Tam mohou vyjádřit své pocity z procesu adaptace.

7. Existuje například nějaká anketa, ve které by mohli vyjádřit svůj názor na proces adaptace přímo Vám personalistům?

Ne, neexistuje.

8. Uvítali byste, kdyby pro tyto účely byla nějaká anketa vytvořena?

Určitě ano.

