



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

**Adaptační proces nových zaměstnanců
v konkrétní společnosti**

**The Adaptation Process of New Employees
in a Particular Company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonimika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Nicole Zemanová

Praha 2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Zemanová Jméno: Nicole Osobní číslo: 423530
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Adaptační proces nových zaměstnanců v konkrétní společnosti

Název bakalářské práce anglicky:
The Adaptation Process of New Employees in a Particular Company

Pokyny pro vypracování:
Cíl práce: analyzovat proces adaptování nově přijatých zaměstnanců ve vybrané organizaci a navrhnout případná zlepšení, jenž povedou k zefektivnění tohoto procesu nebo odstranění možných problémů.
Přínos práce: návrh na zlepšení adaptačního procesu na základě jeho analýzy ve vybrané organizaci.
Osnova: Úvod. Teoretická část (pojetí a význam adaptace, oblastí adaptace, cíle adaptačního procesu, adaptační plán a jeho průběh, vyhodnocení procesu adaptace. Praktická část (Představení organizace, analýza adaptačního procesu, vyhodnocení a návrh na zlepšení). Závěr. Seznam použité literatury. Přílohy.

Seznam doporučené literatury:
BARTÁK, J. Personální management v procesu změn, 2007.
BLÁHA, J. Pokročilé řízení lidských zdrojů, 2013.
HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení, 2007.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007.
REJF, L. Řízení lidských zdrojů, 2009. ; STÝBLA, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika, 2009.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT - Katedra managementu

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 13. 1. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8. 5. 2016

Platnost zadání bakalářské práce: konec LS 2017

Podpis vedoucí(ho) práce Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016
Datum převzetí zadání Zemanová
Podpis studenta(ky)

ZEMANOVÁ, Nicole. *Adaptační proces nových zaměstnanců v konkrétní společnosti*.
Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.

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 zpřístupňování 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: 5. 1. 2017

Nicole Zemanová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Šikýři, Ph.D., za jeho ochotu, rady a pomoc, kterou mi poskytl během psaní bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat akciové společnosti 3E Praha Engineering a jejím zaměstnancům, kteří mi ochotně předali informace, které byly potřebné pro zpracování praktické části této práce.

Nakonec bych chtěla poděkovat všem, kteří mne ve studiu vysoké školy a psaní bakalářské práce podporovali, zejména mé rodině a přátelům.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem nových pracovníků ve firmě. Teoretická část je zaměřena na význam pojmu adaptace, její cíle, formy a oblasti. Následně je popsán průběh adaptačního procesu, jeho plán a faktory, které průběh adaptace podmiňují. Nakonec je vysvětleno, jak provést kontrolu a vyhodnocení výsledků adaptace, abychom zjistili, zda byla provedena úspěšně. V praktické části je nejdříve představena společnost a následně je představen a posouzen průběh adaptačního procesu. Na závěr jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a uvedena doporučení k zefektivnění procesu adaptace.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, adaptace, adaptační proces, oblasti adaptace.

Abstract

This thesis deals with the adaptation process of new employees in the company. The theoretical part focuses on the importance of the concept of adaptation, objectives, forms and fields. Subsequently, it describes an adaptation process, his plan, and the factors that condition the course of adaptation. Finally, it is explained how to inspect and evaluate the results of adaptation, to determine whether it was carried out successfully. In the practical part is firstly introduced the company and subsequently presented to and considered an adaptation process. At the end of the interpreted results of the survey and includes recommendations to streamline the process of adaptation.

Key words

Human resource management, adaptation, adaptation process, addressing adaptation.

OBSAH

ÚVOD.....	3
TEORETICKÁ ČÁST	5
1 Adaptační proces nových zaměstnanců	5
1.1 Vymezení pojmu adaptace	5
1.2 Formy adaptace	6
1.3 Sociální a pracovní adaptace	7
1.4 Cíle adaptace	7
1.5 Základní funkce dobře provedené adaptace	9
2 Oblasti adaptace	11
2.1 Celofiremní adaptace	11
2.2 Útvarová adaptace	12
2.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo	13
3 Objekty a subjekty adaptačního procesu	14
4 Průběh a nástroj řízení adaptačního procesu.....	16
4.1 Adaptační plán a jeho obsah.....	17
4.2 Časový harmonogram procesu adaptace	18
4.3 Faktory podmiňující průběh adaptace	19
5 Kontrola a hodnocení výsledků adaptace	20
5.1 Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem	20
5.2 Vyhodnocení procesu adaptace	21
PRAKTICKÁ ČÁST	22
6 Představení společnosti 3E Praha Engineering, a.s.	22
6.1 Základní informace o společnosti.....	22
6.2 Souhrn produktů nabízených společností.....	23
6.3 Služby nabízené společností.....	25
6.4 Struktura společnosti a její divize.....	25
6.5 Oddělení obchodu a služeb.....	26
7 Adaptační proces nového zaměstnance ve společnosti 3E Praha Engineering, a.s. .	29
7.1 Adaptace nového zaměstnance (onboarding).....	30
7.2 Průběh adaptace obchodního referenta.....	30
8 Dotazníkové šetření	33

8.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	33
9	Návrh na zlepšení adaptačního procesu.....	41
	ZÁVĚR	42
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	44
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	46
	SEZNAM PŘÍLOH.....	47

ÚVOD

Základem úspěšného podnikání na rychle se rozvíjejících trzích je přístup k lidem. Nejde jen o zákazníky, o které tolik firmy usilují, ale také o zaměstnance, kteří firmy tvoří. Znatelnou konkurenční výhodou představují takoví zaměstnanci, kteří zvládají pracovat v měnícím se prostředí, být samostatní, ale zároveň schopní efektivně pracovat ve skupině, sdílet zjištěné informace, odolávat stresu nebo rozvíjet své znalosti nezbytné k dobrému fungování organizace. Právě oni jsou těmi držiteli inteligence, dovedností, zkušeností, myšlenek a poznatků, co dávají každé organizaci její zvláštní charakter. Na základě jejich přístupu k práci a jejich kreativitě při plnění úkolů závisí budoucnost celé organizace. Z tohoto důvodu bychom měli přemýšlet nad tím, jak své zaměstnance budeme rozvíjet, motivovat a jak zajistíme, aby byli spokojeni a podávali výkony, jaké očekáváme.

Aktuální situace na trhu práce není pro zaměstnavatele zcela příznivá. V období rozvoje a růstu české ekonomiky došlo k poklesu nezaměstnanosti, která způsobila obtíže organizacím při hledání kvalifikovaných pracovníků. Zaměstnavatelé jsou nepochybně donuceni bojovat se značnou konkurencí mezi organizacemi a zároveň si zaměstnance navzájem přetahovat. Štěstí přeje jen těm nejvíce pružným organizacím, které dokáží rychle reagovat na tento stav a přizpůsobují tomu svoji strategii získávání či výběru pracovníků. Během soustředění se na proces nábora a výběru nových pracovníků organizace mnohdy nevěnují dostatečnou pozornost i následné fázi – adaptaci. Ovšem její průběh a výsledky jsou neméně důležité. V případě, že v krátké době po nástupu do organizace, ji nový pracovník opustí, může to být jeden z důvodů špatně provedeného adaptačního procesu. To znamená, znovu vynaložení velkých finančních nákladů na další výběr a nábor nových zaměstnanců.

Bakalářská práce se zabývá jednou z důležitých oblastí řízení lidských zdrojů, a to právě adaptačním procesem nových zaměstnanců, který byl zkoumán ve společnosti 3E Praha Engineering, a.s. sídlící v Praze. Cílem práce je analyzovat proces adaptace nově příchozích zaměstnanců v této společnosti a navrhnout případná zlepšení, která by vedla k zefektivnění procesu adaptace nebo odstranění možných problémů. K analýze bylo využito dotazníkové šetření a rozhovor s majitelem firmy.

Teoretická část je zaměřena na význam pojmu adaptace, její cíle, formy a oblasti. Následně je popsán průběh adaptačního procesu, jeho plán a faktory, které průběh adaptace podmiňují. Nakonec je vysvětleno, jak provést kontrolu a vyhodnocení výsledků adaptace, abychom zjistili, zda byla provedena úspěšně. V praktické části je nejdříve představena společnost 3E Praha Engineering, a.s. a následně je představen a posouzen průběh adaptačního procesu. Na závěr jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření a uvedena doporučení k zefektivnění procesu adaptace.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Adaptační proces nových zaměstnanců

První pracovní dny nového zaměstnance v organizaci a s nimi spojené první dojmy a zážitky, mohou ovlivnit jeho pohled a názor na ni. V tomto období, kdy se seznamují s požadavky nového pracovního místa a poznávají své spolupracovníky, bývají velmi citliví, proto je opravdu důležité, zajistit jim pomocí řádně provedené adaptace dostatečnou podporu a pomoc. Správně nastavená adaptace nových zaměstnanců patří mezi velice důležité personální činnosti. Přesto bývá mnoha organizacích velmi často podceňována. V případě, že adaptace není řízena, a nechává se jí volný průběh, může to mít nepříjemný dopad, jak pro celou organizaci, tak i pro samotného zaměstnance.

1.1 Vymezení pojmu adaptace

Podle Palána (2002, s. 7) se adaptací obecně rozumí schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám prostředí. Jedná se o proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí, jemuž se přizpůsobuje – včleňuje se do něho. Palán adaptaci dále rozděluje na pasivní a aktivní. Během pasivní adaptace – splynutí, se člověk přizpůsobuje vlivům vnějšího prostředí, a během aktivní, vynakládá aktivně snahu o změnu prostředí směřující k dosažení souladu s jeho potřebami.

Pokud je brána adaptace z pohledu řízení lidských zdrojů, jedná se o období mezi procesem výběru a začátkem pracovního procesu nového zaměstnance. Během tohoto časového úseku zaměstnanec střetává s novými nároky a požadavky, jak pracovního, tak i sociálního prostředí, kterým musí čelit a přizpůsobit se jim. Každý z autorů má na adaptaci trochu jiný pohled, proto je představeno několik následujících definic.

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009, s. 145) znamená adaptace nových zaměstnanců jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce.

Žufan (2012, s.82) definuje adaptaci (nebo též orientaci) jako „*proces, jehož cílem je zapojit pracovníka do organizace jako takové, dále do pracovních a sociálních vztahů na pracovišti a do pracovního procesu v podobě výkonu činností, kvůli kterým byl přijat*“.

Koubek (2007, s.192) definici orientace (adaptace) vícerozvíjí a uvádí, že „*jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci*“.

Pro Bartáka (2007, s. 81) představuje řízení adaptačního procesu cílově zaměřenou, systematickou podporu, jenž musí být zajištěna všem novým zaměstnancům organizace, zpravidla během zkušební doby. Zahrnuje seznámení s organizací, skupinou, pracovištěm, spolupracovníky, systémem práce, pracovními a sociálními podmínkami, a aktivní systematické rozvíjení činností, které směřují k dosažení kvalifikační úrovně požadované pro výkon pozice, na níž se nový zaměstnanec připravuje.

Dvořáková a kol. (2012, s. 162) využívá pojmu řízená adaptace, kterou definuje jako „*systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace*“.

Podle ní má řízená adaptace optimální podobu, když je písemně zpracována. Ovšem může být i v podobě tradice, kdy je předávána z „generace na generaci“ mezi vedoucími zaměstnanci. Za účel řízené adaptace se považuje snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě a rovněž zvýšení pracovní spokojenosti.

1.2 Formy adaptace

Dle Šikýře (2012, s. 109) může adaptace zaměstnanců probíhat dvěma způsoby – formálně a neformálně. Formální adaptace je systematický proces veden manažerem nebo zkušeným zaměstnancem, většinou spolupracovníkem. Naopak neformální adaptace probíhá samovolně působením sociálního prostředí, tedy spolupracovníky.

Koubek (2007, s. 192) je toho názoru, že formální adaptaci je zároveň možné nazvat jako oficiální linii, která je plánována a zabezpečována personálním útvarům ve

spolupráci s bezprostředním nadřízeným. Druhý způsob, neformální, je spontánní proces zabezpečován interakcemi nového pracovníka se spolupracovníky. Někdy bývá právě tento neformální způsob mnohem důležitější a efektivnější než formální.

Měrtlová (2012, s. 61) se domnívá, že adaptace zaměstnanců má velký vzdělávací efekt, proto je zařazována do systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

1.3 Sociální a pracovní adaptace

Jelikož chceme zajistit rychlé seznámení nového zaměstnance s jeho spolupracovníky a pracovním prostředím, musí být proces adaptace organizován efektivně. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 519–520) je potřeba brát v úvahu adaptaci ve dvou základních rovinách - sociální a pracovní. Podstatou sociální adaptace je začlenění zaměstnance do struktury sociálních vztahů pracovních skupin i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Sociální adaptace nastává také v případě, pokud se mění pouze zaměstnancovo postavení v pracovní skupině (např. při postupu do funkce vedoucího). Naopak během pracovní adaptace dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů zaměstnance s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení a rovněž zvládání průběžných změn pracovních činností v důsledku vědeckotechnického pokroku. Obě tyto roviny se vzájemně prolínají, a není možné je zcela oddělit. Jejich úzká souvislost a ovlivnitelnost se projevuje tím, jak každá z těchto rovin byla pracovníkem zvládnuta. Proces pracovní a sociální adaptace má natolik velký dopad na udržení zaměstnanců v organizaci, na jejich pracovní výkonnost a celkovou spokojenost při plnění pracovních činností, že není možné mu nechat volný průběh, ale je zapotřebí je aktivně a cílevědomě řídit.

1.4 Cíle adaptace

Jak uvádí Hroník (2007, s. 336) hlavním cílem aktivně řízené adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků do firmy, aby mohli plně uplatnit své profesní předpoklady, pro které byli vybráni. Koubek (2007, s. 192) zdůrazňuje, že zařazování pracovníků do pracovního kolektivu a organizace by v ideálním případě mělo probíhat bez stresů, aby se pracovníci mohli v klidu adaptovat na styl práce v útvaru i v organizaci, přivlastnili si určité

znalosti a dovednosti nezbytné pro fungování v organizaci, měli přehled v mechanismu organizace, jejím organizačním rozdělení a identifikovali se s cíli organizace. Další cílů adaptace nového zaměstnance je podle Stýbla, Urbana a Vysokajové(2009, s. 146) zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a předejít jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti, vycházející z nedostatečného informování, zvládnutí pracovních úkolů nebo nesrozumitelných pracovních očekávání.

Rejf (1997, s. 68) nahlíží na cíle adaptačního procesu ze dvou úhlů pohledu – pracovníka a organizace. Z pohledu pracovníka je cílem, co nejlépe a co nejrychleji zvládnout pracovní nároky a požadavky, jenž jsou na něj kladeny jeho pracovním místem, získat perspektivu svého odborného růstu a začlenit se do mezilidských vztahů jeho pracovního týmu a sociálního systému organizace. Z pohledu podniku je cílem zabezpečit maximální využití budoucích pracovníků, zvyšování efektivnosti práce a zvyšování stability pracovních skupin.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 520) sledují při řízení adaptačního procesu také dva aspekty. Aspekt pracovníka zahrnuje rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb, požadavků a pracovní spokojenost. Co se týče aspektu organizace, znamená to rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikaci s prací, pracovní skupinou a organizací. Hlavní cíle řízeného adaptačního procesu z pohledu pracovníka tkví v zajištění toho, aby byl schopný:

- dobře a rychle zvládnout pracovní požadavky, které jsou na něj kladeny;
- získat perspektivu svého odborného růstu a pracovního vzestupu;
- začlenit se do mezilidských vztahů jeho pracovního týmu a sociálního systému organizace.

Podle Armstronga (2007, s. 395) má uvádění zaměstnanců do organizace čtyři cíle:

1. zvládnout počáteční fázi, kdy může být vše pro nového zaměstnance neobvyklé, cizí a neznámé;
2. co nejrychleji zajistit u nového zaměstnance pozitivní postoj k firmě takovým způsobem, aby byla zvýšena pravděpodobnost jeho stabilizace;
3. dosáhnutí požadovaného pracovního výkonu u nového zaměstnance v nejkratší možné době po jeho nástupu;
4. snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu nového zaměstnance.

1.5 Základní funkce dobře provedené adaptace

Efektivně provedená adaptace nových zaměstnanců má podle Vajnera (2007, s. 93) několik podstatných funkcí. Pro zaměstnance jsou to funkce následující: motivační (firma má o zaměstnance zájem, snaží se mu ulehčit zapracování); informační (zaměstnanec se dostává systematicky k důležitým informacím); sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními zaměstnanci ve firmě); kontrolní (zaměstnanec pocítuje tlak na svoji výkonnost); psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne); rozvojová (zaměstnanec se učí novým věcem a posiluje si tím sebevědomí); sebereflexní (zaměstnanec okamžitě zjišťuje, zda danou pozici zvládá) a rekapitulační (zaměstnanec se po adaptaci může rychleji rozhodnout, zda ho firemní kultura uspokojuje). Pro organizaci jsou podstatné funkce kvalitně zrealizované adaptace následující: okamžité zapracování, zpětná vazba k procesům náboru a výběru, vylepšení image organizace, odůvodnění pro případné rozloučení se zaměstnancem, účelné využití zkušební doby, zlepšení týmové práce a zjištění případných chyb ve firemních procesech.

V případě, že těmto funkcím nebude věnována dostatečná pozornost a adaptace nového pracovníka bude zanedbána, povede to dle Žufana (2012, s.82) k frustraci pracovníka, zklamání managementu i pracovního kolektivu, a k plýtvání finančních prostředků, které byly vynaloženy na získání tohoto pracovníka. Proto je důležité si uvědomit, že proces adaptace musí absolvovat každý pracovník nehlédě na pracovní pozici, znalosti, dovednosti, schopnosti a předešlou praxi. Lišit se bude pouze v délce a rozsahu, jakým bude personalisty a manažery tento proces řízen. Nesmí se zapomenout rovněž na pracovníky, kteří v rámci organizace přechází z jednoho pracovního místa na jiné z důvodu povýšení či organizačních změn. U nich bývá adaptace často podceňována a vnímána jako nepotřebná aktivita. Adaptací by také měli procházet pracovníci, kteří byli delší dobu mimo pracovní proces (mateřská dovolená, dlouhodobá pracovní neschopnost apod.). Bohužel na tuto skupinu se rovněž často zapomíná a nebývá ze strany managementu řešena.

Thomson (2007, s. 89) klade důraz na adaptaci také u dočasných a krátkodobých pracovníků, kterým bohužel není věnována dostatečná pozornost v důsledku mylného přesvědčení, že tito lidé se o organizaci nezajímají a jsou v ní pouze z důvodu vykonávání

své práce. Ovšem právě tito pracovníci, jsou firmami často zaměstnáváni a využíváni. Aby jejich práce byla efektivní, potřebují vzdělávání a výcvik stejně jako všichni ostatní.

Přestože podle Bláhy a kol. (2013, s. 107) dobře provedený proces adaptace a péče o nové zaměstnance snižuje jejich fluktuaci, a s tím spojené náklady na další vyhledávání nových zaměstnanců, patří často k nedoceneným oblastem.

2 Oblasti adaptace

Jak uvádí Žufan(2012, s. 83), adaptaci pracovníka je možné rozdělit do tří oblastí z hlediska šíře vztahů, jenž musí být pracovníkem zvládnuty, a do nichž se musí začlenit. Rovněž tyto oblasti se odsebeliší časem, který je potřebný k osvojení si vztahů, činností a k integraci pracovníka s prostředím.

Dle Thomsona (2007, s. 87) jsou tyto tři oblasti tvořeny oddělenými soubory aktivit: za první uvedení do organizace a do role; za druhé přizpůsobení se organizaci a začlenění se do týmu; za třetí formálním vzděláváním a rozvojem nezbytným pro výkon práce na pracovním místě. Uvedení do organizace může být zaměřeno na celopoorganizační úroveň a obsahovat různé smluvní, platové, penzijní a podobné záležitosti související s tím, že se stal v dané organizaci pracovníkem. Možné je využít video obsahující informace o organizaci a popisující jednotlivé dokumenty. Dále je také potřeba pracovníka uvést mezi jeho spolupracovníky, s kterými bude v kontaktu. Nejvýznamější je setkání s přímým nadřízeným a vyjasnění povinností, odpovědností a sjednocení očekávání obou stran.

Každý z autorů nazývá zmíněné tři oblasti adaptace odlišně, ale ve svém obsahu se od sebe příliš neliší. V této práci jsou nazývány jako celofiremní adaptace, útvárová adaptace a adaptace na konkrétní pracovní místo.

2.1 Celofiremní adaptace

Podle Koubka (2007, s. 193) je označována jako celoorganizační (celopodniková) orientace. Ta se zaměřuje na zprostředkování informací, které jsou obecné a společné pro každého pracovníka organizace neohledně na povahu a obsah jeho práce.

Žufan (2012, s. 84) uvádí důkladnější popis této oblasti včetně odpovědných osob. Adaptace v organizaci spočívá podle něho v začlenění zaměstnance do organizace, jeho přijetí organizační kultury a naplňování vize a mise dané organizace. Pokud toho má být dosaženo, pracovník musí být schopen při výkonu svých činností a během komunikace v rámci organizace a vůči okolí, respektovat požadavky a interní normy organizace.

Adaptace v organizaci začíná již dnem nástupu. V některých organizacích, první den přijímá nového zaměstnance generální ředitel, který ho následně seznámí, jak s ostatními pracovníky, tak s historií organizace, jejími plány do budoucna a vysvětlí mu, jakou roli bude v těchto plánech nový zaměstnanec zastávat. Někdy toto uvedení probíhá ve spolupráci vedoucích zaměstnanců jednotlivých útvarů, kteří novým zaměstnancům vysvětlí strukturu a náplň svých útvarů, aby měli přehled, kdo co dělá. Během uvádění do organizace rovněž obdrží orientační příručky. I tato oblast adaptace je u každého pracovníka různě dlouhá. Závisí to na jeho vlastnostech, době strávené u předešlého zaměstnavatele a důvodech, kvůli kterým opustil předešlé zaměstnání. Přibližná doba organizační adaptace je jeden rok, někdy až jeden a půl roku. Hlavní odpovědnou osobou této úrovně adaptace je pracovníkův přímý nadřízený.

2.2 Útvarová adaptace

Dle Koubka (2007, s. 194) je tato oblast pojmenována jako útvarová (skupinová či týmová) orientace týkající se organizační jednotky, v které se nachází dané pracovní místo obsazované pracovníkem. Postihuje detaily a zvláštnosti vyskytující se v útvaru. Její obsah je společný pro všechny pracovní pozice v útvaru.

Žufanem (2012, s. 83-84) je označována zmíněná oblast jako adaptace v pracovním kolektivu, která se zaměřuje na začlenění nově příchozího zaměstnance do pracovních a sociálních vztahů v útvarové jednotce, do níž byl umístěn. Podstatou této adaptace je poznání pracovníkových specifík práce v příslušném týmu a daných podmínkách. Úspěchem adaptace v pracovním kolektivu je stav, kdy je pracovník součástí týmu, uznává a rozumí jeho zvyklostem a svými aktivitami napomáhá k jeho dobrým pracovním výsledkům. Odpovědnou osobou této oblasti je pracovníkův přímý nadřízený. V některých případech je vhodné zapojit roli interního kouče nebo mentora, který zaujímá podobnou pozici jako nový pracovník. Co se týče délky adaptace v pracovním kolektivu, bývá pro každého pracovníka jiná, záleží na jeho osobnosti a také na vztazích, které panují v pracovním kolektivu. Tuto oblast adaptace je možné urychlit za pomoci společných pracovních a mimopracovních zážitků, kdy se pracovník stane součástí společné historie v pracovním kolektivu. Přibližný čas potřebný k začlenění pracovníka do kolektivu bývá půl roku a někdy až jeden rok. Nedílnou součástí je rovněž provádění formálních a

neformálních rozhovorů s nadřízeným, na základě kterých je poskytnuta zpětná vazba o tom, jak adaptace probíhá a kde nastaly neshody, které budou muset být řešeny.

2.3 Adaptace na konkrétní pracovní místo

Dle Koubka (2007, s. 194) orientace na konkrétní pracovní místo bývá obsahově odlišná podle povahy a obsahu práce na příslušném pracovním místě.

Žufan (2012, s. 83) zdůrazňuje, že adaptace na pracovní místo je nejzákladnější úroveň adaptace. Jejím úkolem je přizpůsobit předešlé znalosti a dovednosti pracovníka určitým podmínkám, jenž pro něj představuje příslušné pracovní místo. Pro pracovníka s praxí v jiné firmě to bude znamenat vykonávat stejnou činnost jiným způsobem. Obsahem adaptace na pracovní místo je pochopení a následné akceptování vnitřních pravidel a tradic během pracovního výkonu práce. Odpovědná a zároveň řídicí osoba této úrovně adaptace, je pracovníkův přímý nadřízený, který na něj za pomoci spolupracovníka dohlíží. Na pracovních místech, kde převažuje práce vykonávaná podle stanovených pravidel a postupů, je adaptace stejně dlouhá, jako zkušební doba. Zaměstnanec by měl následně prokázat, že je danou prací schopen provádět v potřebném množství a dostatečně kvalitně. V některých případech, kde činnosti závisí na určitém období (například závěrkové práce v účetnictví) je doba, po kterou probíhá adaptace na pracovní místo, delší. Tento fakt je zohledňován v adaptačním plánu a následném hodnocení adaptace.

3 Objekty a subjekty adaptačního procesu

Velké společnosti formalizují proces adaptace pomocí aplikování adaptačního programu, který slouží jako nástroj k zapracování nového zaměstnance. Aby mohl tento program fungovat, musí probíhat ve spolupráci personalisty a vedoucího zaměstnance. Vhodné je také zapojit člena pracovní skupiny, který se může stát „patronem“ (mentorem) nového zaměstnance a pomoci mu při orientaci v sociálních vztazích a zaškolit ho do výkonu práce. Tyto osoby nazývá Dvořáková a kol. (2012, s. 163) jako subjekty řízené adaptace, jenž plní při řízení adaptace následující předem stanovené role:

- Patron a přímý nadřízený pravidelně dohlíží na zaměstnancovy výsledky činností a jeho zapracování do pracovního týmu. Rovněž mu poskytují zpětnou vazbu.
- Patron a personalista průběžně kontrolují samotný proces adaptace, popřípadě realizaci adaptačního plánu.
- Patron a personalista či přímý nadřízený a personalista zpracovávají závěrečné hodnocení o tom, jak adaptace probíhala a jaké úrovně adaptovanosti zaměstnanec dosáhl.
- Vedoucí útvaru či přímý nadřízený určí zaměstnancovo uplatnění a následně ve spolupráci s personalistou navrhne jeho odborný rozvoj.

Na druhé straně máme objekty řízení, jimiž jsou zaměstnanci organizace. Jakbylo zmíněno výše, adaptační proces se netýká pouze nových zaměstnanců, ale také mnoha dalších lidí v organizaci. Právě tyto objekty řízení rozděluje Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 521-523) do čtyř následujících kategorií:

1. Nově nastupující pracovníci.

Řízení procesu adaptace u těchto pracovníků vstupujících do nového pracovního prostředí, spadá do personálních činností, které jsou podstatnou součástí řídicí práce. Zaměstnancův přímý nadřízený je rozhodujícím subjektem řízení procesu adaptace a je zodpovědný za jeho hladký průběh. Jeho role v řízení adaptačního procesu obzvlášť vzrůstá, pokud se jedná o pracovníka vstupujícího do svého prvního zaměstnání. Vedoucí totiž může velice silně ovlivnit vytvářející se vztah pracovníka k následnému vzdělávání, k pracovním činnostem a celkově k dané hospodářské organizaci, ve které pracuje. Vliv přímého nadřízeného na průběh

procesu adaptace nově nastupujícího zaměstnance je opravdu veliký. Příloha 1 uvádí postupně seřazené manažerovi činnosti začleňování nového zaměstnance do nového prostředí. S nástupem nového pracovníka zároveň vzniká nový pohled na organizaci a na záležitosti, které se jí týkají.

2. Pracovníci, kteří se vracejí zpátky na své původní pracoviště po delší době.

Tyto pracovníky představují hlavně ženy vracující se z mateřské dovolené a pracovníci, kteří byli delší dobu nemocni nebo v zahraničí. U nich velmi často z důvodu delší přestávky mimo pracoviště dochází ke ztrátě pracovní sebedůvěry nebo dokonce i ke snížení zájmu pokračovat nadále na svém pracovním místě. Manažerův přístup k těmto pracovníkům musí být opravdu citlivý a zároveň by měl být schopen najít způsob, jak tyto problémy vyřešit.

3. Pracovníci, kteří mění z nějakého důvodu své pracovní zařazení.

K změně pracovního zařazení může dojít například u pracovníka přecházejícího z jednoho útvaru do druhého. Dále se může jednat o přeřazení pracovníka do nového nebo zrenovovaného provozu. Rovněž to může být změna zařazení z důvodu pracovního vzestupu či sestupu, nebo může dojít k jinému zařazení v důsledku změny pracovníka zdravotního stavu. Všechny tyto možnosti znamenají změnu některých pracovních elementů, na které si bude muset pracovník zvyknout. Přímý nadřízený by si měl proto uvědomit, že vyrovnávání se s jakoukoliv změnou, pracovníkovi nějakou dobu potrvá a zároveň by to měl brát v úvahu během přidělování pracovních úkolů a hodnocení pracovníka výkonu.

4. Pracovní skupiny.

Ty jsou objektem řízení v případě, když se zavádějí nějaké inovační změny. Úspěšná adaptace pracovních skupin je rovněž závislá na důkladné přípravě prováděné manažery, kteří by se měli snažit maximálně zapojit pracovníky již do procesu zahajování inovační změny. Zaměstnanci jsou schopni mnohem lépe přijmout takové změny, na jejichž přípravách se sami zúčastnili.

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 523) uvádí, že efektivitu manažerova působení během řízení adaptačního procesu značně ovlivňuje úroveň nástrojů řízení procesu adaptace, které jsou vypracovány danou hospodářskou organizací jako jsou například adaptační plány.

4 Průběh a nástrojřízení adaptačního procesu

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 146) se domnívají, že adaptace nového zaměstnance by měla být formalizována a řízená především přímým nadřízeným nebo personálním oddělením. Proces adaptace začíná již v době, kdy si obě strany přijímacího řízení domluví na uzavření pracovní smlouvy. Následně potom, ještě než zaměstnanec nastoupí do práce, by mu měli být předány v písemné formě základní firemní informace a dokumenty, jako jsou například informační brožurky nebo výroční zprávy.

Koubek (2007, s. 199) zdůrazňuje, že pro nového zaměstnance je velice náročné si zapamatovat veškeré informace, které mu byly poskytnuty v souvislosti s adaptací. Není proto možné mu všechny informace předat naráz, ale je potřeba mu je sdělovat postupně během několika setkání. Nejlépe ústní informace předávat podle určité priority, aby je byl zaměstnanec schopen absorbovat. Adaptaci nelze tedy zrealizovat pouze během jediného školení, ale je nutné ji rozložit do delšího časového období. Rovněž ji není možné uskutečnit pouze za pomoci písemných dokumentů nebo pouze ústně, naopak písemná a ústní podoba musí být vhodně sladěna. Co se jednotlivých oblastí adaptace týče, v celoorganizační se převážně poskytují informace v písemné formě, v útvarové (úsekové) či adaptaci na pracovní místo by měla převažovat ústní podoba, předávané informace je potřeba opakovat. Následně bezprostřední nadřízený kontroluje jejich průběh. Různá pracovní místa si žádají různý obsah a také různou dobu adaptace, proto celý proces adaptace může probíhat několik dní, týdnů až měsíců. Ovšem ať trvá jakkoliv dlouho, musí být za každou cenu dobře naplánován a proveden vhodnými metodami s ohledem na povahu pracovního místa, ale i osobnosti pracovníka.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 162) proces adaptace je nutné formalizovat pomocí zpracování a implementace adaptačního programu, který je využíván jako nástroj na urychlení začlenění a zapracování nového zaměstnance. V poslední době se klade důraz hlavně na porozumění organizační kultury, proto jsou vysvětlovány v rámci programu, hodnoty a normy organizace s cílem ztotožnění zaměstnance a podnícení jeho angažovanosti.

Rejf (1997, s. 71) definuje adaptační program „jako soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků“. Zároveň vyzdvihuje, že je tento program také metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.

Smyslem adaptačního programu je „usnadnit, zkvalitnit a zrychlit nováčkovu adaptaci odbornou i sociální, zaměřenou zejména k tomu, aby (Barták, 2007, s. 82):

- co nejlépe zvládl nároky a požadavky na svou budoucí funkci/pozici;
- bezproblémově se začlenil do skupiny (týmu spolupracovníků);
- získal perspektivu stabilizace a dalšího růstu – osobnostního, odborného, jazykového, zkušenostního".

Adaptační program je zahájen první den nástupu nového pracovníka do zaměstnání a je ukončen na základě rozhodnutí manažera. Může skončit například z důvodu uplynutí zkušební doby, kdy musí být zaměstnanec schopen vykonávat činnosti spojené s jeho pracovním místem, a to v požadovaném výkonu v souladu strategických cílů organizace. (Šikýř, 2012, s. 110)

4.1 Adaptační plán a jeho obsah

Ihned po nástupu do nového zaměstnání by měl pracovník obdržet svůj individuální adaptační plán, jehož obsah a délka se odvíjí podle pozice, na kterou bude nastupovat. Tento plán adaptace zároveň určí, jaké dokumenty budou zaměstnanci v průběhu adaptace předány a s jakými informacemi se bude muset seznámit, jakých školení a osobních setkání se bude potřeba zúčastnit, jaké organizační úseky by měl navštívit a kdy proběhnou jeho kontrolní rozhovory s nadřízeným nebo personalistou. K předání a vysvětlení individuálního adaptačního plánu dochází již během prvního dne v práci, a to v době, kdy probíhá rozhovor nového pracovníka s jeho nadřízeným. (Urban, 2013, s. 54)

Během vytváření adaptačního plánu pro nového zaměstnance je potřeba vycházet z přesvědčení, že (Rejf, 1997, s. 72):

- obsah plánu se odvíjí podle obtížnosti a složitosti náplně práce dané pracovní pozice, kterou musí zaměstnanec vykonávat a podle čeho se také řídí doba, na niž je adaptační plán vypracován;
- během tvorby plánu adaptace je nutné brát na vědomí zaměstnancovo dosažené vzdělání, předešlou praxi a dosavadní zkušenosti;
- plán adaptace musí být vytvořen pro každého pracovníka individuálně s ohledem na specifika jeho pracovního místa, zároveň by měl být přizpůsoben pracovníkovým přáním a představám.

Dle Rejfa (1997, s. 72) adaptační plán obsahuje náležitosti zkušební doby, program zaškolení, stanovení garanta adaptace, studium organizačních norem, zúčastnění vstupního školení, řešení specifických úkolů nebo vypracování projektů a mnoho dalších aktivit. Hroník (2007, s. 337) doplňuje, že by měl plán řízené adaptace dále obsahovat cíle, kterých má být dosaženo, způsob hodnocení a vyhodnocení adaptačního procesu, vymezení funkčních míst k rotaci a stanovení dalších vzdělávacích aktivit.

4.2 Časový harmonogram procesu adaptace

Postup procesu adaptace představuje tzv. časový plán, který lze upravovat podle povahy pracovního místa a jeho zařazení v útvarové jednotce. Délka se upravuje podle potřeby a v každé organizaci bývá různě dlouhá, někdy stačí šest měsíců a někdy je prodloužena o dalších půl roku. Časový plán adaptace může být řazen do následujících kroků (Koubek, 2007, s. 199–200):

1. Po rozhodnutí o přijetí pracovníka a těsně před podpisem pracovní smlouvy, může dojít k předání písemných materiálů pracovníkovi.
2. Při podepisování pracovní smlouvy dostává pracovník další písemné a ústní informace, jak od personalisty, tak i od budoucího nadřízeného.
3. V době, kdy má již pracovník podepsanou smlouvu, ale ještě nenastoupil, je vhodné s ním být v kontaktu, pomáhat mu při řešení osobních problémů související s jeho novým zaměstnáním a zároveň mu poskytovat potřebné informace.
4. V den nástupu jsou provedeny procedury související se zařazením zaměstnance

do osobní evidence, vyhotovení průkazu, mzdového a evidenčního listu. Rovněž je v tento den uskutečněna ústní adaptace. Poté je proveden po organizaci, útvaru a je seznámen se svými spolupracovníky a plní své úplně první pracovní úkoly.

5. První týden se zúčastňuje pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky, specialisty, zároveň mu je vysvětleno, na koho se obrací během plnění svých činností a plánuje s nadřízeným své další pracovní úkoly.
6. Druhý týden již plní obvyklé povinnosti svého pracovního místa a realizuje alespoň jedno setkání se svým nadřízeným a personalistou, kde probírají případné problémy s adaptací.
7. Třetí až čtvrtý týden absolvuje krátká školení a minimálně jednou týdně se opět setkává se svým nadřízeným a personalistou k vyhodnocení dosavadního průběhu adaptace.
8. Druhý až pátý měsíc vykonává postupně veškeré úkoly jeho pracovního místa, jednou za dva týdny se setkává se svým nadřízeným k prodiskutování průběhu adaptace a rovněž se zúčastňuje krátkých školení například o kvalitě, produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu apod.
9. V šestém měsíci se uzavírá proces adaptace, vyhodnocují se pracovní výkony nového zaměstnance, diskutují se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

4.3 Faktory podmiňující průběh adaptace

Okolnosti, které ovlivňují průběh adaptačního procesu můžeme rozdělit na vnitřní a vnější faktory. Vnitřní, to jsou takové faktory, jenž plynou z charakteru člověka a řadíme mezi ně odbornou připravenost, psychickou zdatnost, stresovou odolnost, motivaci a hodnotovou orientaci, určité zvláštnosti pracovníka a jeho osobní vyhraněnost. Mezi vnější, to jsou faktory plynoucí z pracovní situace, patří technologie a technická zařízení vyskytující se na pracovišti, způsob organizování práce, mikroklima pracoviště a osvětlení na něm, sociální zázemí pracoviště, sociální klima v pracovním týmu a v organizaci, způsob a styl jakým jsou lidé v organizaci řízeni a snaha pracovníků na vedoucích pozicích věnovat řízení procesu adaptace náležitou pozornost. (Rejf, 1997, s. 72)

5 Kontrola a hodnocení výsledků adaptace

Dvořáková a kol. (2012, s. 163) uvádějí, že součástí programu adaptace je systém kontrol o průběhu a výsledcích adaptačního procesu. Personalista na domluvená setkání s novými zaměstnanci přináší formuláře, aby zjistil, jaké oblasti adaptace jim způsobují potíže. Nejvíce efektivní zpětná vazba o procesu adaptace, bývá zajištěna během rozhovoru přímého nadřízeného se zaměstnancem. Přímý nadřízený totiž řeší pracovní a sociální záležitosti na pracovišti.

Koubek (2007, s. 200) se domnívá, že během adaptačního procesu je nutné zaměstnance soustavně hodnotit. Hodnotí se zejména to, jak se vyrovnávají s určitými problémy adaptace a přibývajícím úkoly pracovního místa, dále se hodnotí jejich přístup k práci a podílení se na vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti a přispívání k optimálnímu výkonu jeho pracovního týmu.

Šikýř (2012, s. 110) doplňuje, že hodnocení přijatého zaměstnance probíhá neformálně a formálně. Neformální hodnocení se provádí dle potřeby v průběhu adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede nového pracovníka k dosažení stanovených cílů. Zároveň směřuje k včasnému rozpoznání problémů souvisejících s pracovním výkonem a určení způsobu, jak budou napraveny. Naopak formální hodnocení se provádí na konci adaptačního programu, například na konci zkušební doby, kdy manažer shrne a následně zkonzultuje s pracovníkem to, jak adaptační program probíhal, jaké jsou výsledky tohoto programu a rovněž zpracuje dokumenty pro uzavření dohody o pracovním výkonu pro další období.

5.1 Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 148) jsou přesvědčeni, že by měl nadřízený se zaměstnancem v průběhu adaptace provádět zpětnovazební rozhovory. Nadřízený by se měl zaměřit na to, jak se zaměstnanci daří zvládat náležité pracovní dovednosti, jak je organizace spokojena s jeho chováním v práci a jak by mohla přispět k jeho lepšímu začleňování do organizace. Nejvíce pozornosti by měl nadřízený věnovat tomu, aby se

nevyskytovaly na straně pracovníka nezodpovězené otázky, případně nesrozumitelnosti nebo nedorozumění související s výkonem jeho pozice nebo očekávání ze strany podniku. Zmiňované rozhovory tvoří pro personální řízení a vyhodnocování efektivnosti procesu adaptace vhodnou základnu. Vrcholem těchto zpětnovazebních rozhovorů je rozhovor zrealizovaný ke konci adaptačního procesu, během něhož jsou vyhodnoceny výsledky procesu adaptace, vytyčeny cíle rozvoje a domluveny aktivity na další pracovní období.

Žufan (2012, s. 84) zdůrazňuje, že by během procesu adaptace, přibližně po půl roce, mělo dojít k rozhovoru mezi zaměstnancem a představitelem vrcholového vedení bez přítomnosti přímého nadřízeného. Tento rozhovor slouží pro management jako nejlepší zpětná vazba od osoby, kterou ještě nepostihla „provozní slepota“, ale je už začleněna do nového prostředí, takže mívá většinou zájem, aby dobře fungovalo a prosperovalo.

5.2 Vyhodnocení procesu adaptace

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost nového pracovníka, která je charakterizována odvedenými výsledky práce z pohledu kvantifikovaných slovně stanovených kritérií. Zároveň je charakterizována začleněním do sociálních vztahů, to znamená, jak byl pracovník aktivní na pracovišti během spolupráce s jeho kolegy. Adaptovanost nového pracovníka hodnotí jeho přímý nadřízený, případně vedoucí útvaru, patron či spolupracovník. Jejich vyjádření by mělo být doplněno o výpověď hodnoceného pracovníka, abychom znali jeho úhel pohledu na proces adaptace. Vyhodnocování stupně adaptovanosti svědčí o spokojenosti pracovníka s jeho pracovním místem, jeho začleněním do skupiny a do systému firmy. Personalista zajišťuje informace využitelné ke zlepšení adaptačního programu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 164)

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část analyzuje proces adaptace nově příchozích zaměstnanců ve společnosti 3E Praha Engineering, a.s. s cílem navrhnout případná zlepšení, která by vedla k zefektivnění procesu adaptace nebo odstranění možných problémů. Analýza byla provedena na základě interních materiálů, dotazníkového šetření a rozhovoru s majitelem firmy.

6 Představení společnosti 3E Praha Engineering, a.s.

6.1 Základní informace o společnosti

Informace v této kapitole jsou čerpány z webových stránek společnosti 3E Praha Engineering.

Akciová společnost 3E Praha Engineering byla založena v roce 1990 jako softwarová distribuční firma. Za 26 let své existence se vypracovala v technickou kancelář zaměřující se na prodej a podporu CAD/CAM/PDM¹ systémů z oblasti konstrukčních prací a technologické přípravy výroby. Tyto činnosti společnost nabízí a zajišťuje na pražské, brněnské a mostecké pobočce. Své zastoupení má firma též na Slovensku, Maďarsku a od dubna minulého roku i v Kyjevě. Mimo jiné dodává své produkty a služby také na americký trh na základě spolupráce s firmou Connecticut Advanced Products. Jeden z jejích velice významných zákazníků je divize turbín firmy General Electric.

Kromě prodeje a podpory software pro strojírenství a stavebnictví, společnost pravidelně spolupracuje se středními i vysokými školami. Smyslem této spolupráce je

¹„CAD (Computer Aided Design) - počítačem podporované navrhování - zkratka označující software pro projektování či konstruování na počítači. CAM (Computer Aided Manufacturing) - počítačem podporovaná výroba - zkratka označující software pro řízení či automatizaci výroby, např. obráběcích strojů, robotů. PDM (Product Data Management) - elektronická správa dat o výrobku” (<http://www.cadcam.cz>)

distribuce ucelených CAD/CAM systémů do škol a následná pomoc při jejich aplikaci na vhodné místo v pedagogickém procesu. V souvislosti s tím připravuje společnost mnoho aktivit jak pro studenty, tak i pro vyučující za účelem zvýšení znalosti o významu CAD/CAM systémů v jednotlivých odvětvích průmyslu. Pro představu, každý rok pořádá jednodenní soutěž pro studenty středních škol ve využití CAD systémů, jež bývá rozdělena na kategorii počítačového kreslení (2D) a kategorii počítačového modelování (3D). Pro studenty střední školy též pořádá obdobnou soutěž, která se ovšem liší v zaměření na ruční a strojní programování ve využití CAM systémů. Společnost 3E Praha Engineering se na základě dlouholeté spolupráce se školstvím stala vyjímečným technickým partnerem projektu „Formule 1 ve školách“. Tato celosvětová vzdělávací soutěž je určena pro studenty středních škol, kteří v CAD systému za pomoci CAM systému konstruují a vyrábějí modely závodních vozů, s nimiž následně na dráze soutěží.

V současné době patří společnost 3E Praha Engineering mezi přední a největší dodavatele CAD/CAM/PDM systémů pro Českou a Slovenskou republiku.

6.2 Souhrn produktů nabízených společností

Informace a obrázky v této kapitole jsou čerpány z webových stránek společnosti 3E Praha Engineering.

Společnost poskytuje softwarové systémy pro podporu strojírenského konstrukčního procesu a souvisejících inženýrských činností (CAD), dále poskytuje softwarové produkty pro řízení těchto procesů a související dokumentace (PDM) a též poskytuje produkty pro řízení CNC technologií (CAM).

Pro oblast strojírenství:

- SolidWorks (3D CAD systém pro konstruování).
- HSMWorks (CAM systém plně integrovaný do prostředí CAD systému SolidWorks, jež umožňuje přípravu nástroje pro 2D-5D operace obrábění).

- SurfCam (CAM systém pro řízení CNC² technologií, který umožňuje řídit 2 až 5 osé frézy, soustruhy a soustružná centra, vyvrtávačky, drátořezy atd.)
- KeyCreator (3D CAM systém pro modelování).
- SpinFire (systém, který pracuje s 2D a 3D daty CAD systémů ve formátu nativním či přenosovým).
- SurfCam Evo (systém na dvouosé a tříosé frézování).

Obrázek 1 – Ukázka návrhů vytvořená jednotlivými produkty

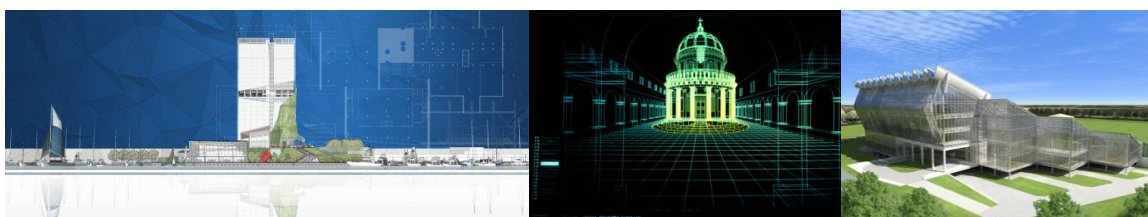


Zdroj: 3E Praha Engineering, a.s., 2016c

Pro oblast stavebnictví:

- Sketchup (software pro architekta na tvorbu 3D modelů – vytváření, prohlížení a modifikování návrhů).
- DataCAD (CAD systém pro architekty – zpracování projektu od návrhu po realizaci).
- Artlantis (aplikace pro zpracování statických a animovaných vizualizací).

Obrázek 2 – Ukázka návrhů vytvořená jednotlivými produkty



Zdroj: 3E Praha Engineering, a.s., 2016c

²„CNC (Computer Numerical Control) - řízení obráběcího stroje počítačem, resp. programem”
(<http://www.cadcam.cz>)

6.3 Služby nabízené společností

Informacev této kapitole jsou čerpány z webových stránek společnosti 3E Praha Engineering.

Společnost zajišťuje na podporu prodeje CAD/PDM/CAM systémů velký sortiment inženýrských služeb. Tímto tzv. aplikovaným supportem zabezpečuje svým zákazníkům perfektní inženýrské zázemí a zaručuje tak efektivní nasazení zakoupeného produktu.

Jedná se především o tyto služby:

- Vývoj softwarových aplikací podle potřeb a zadání zákazníka (převážně odprogramování do CAD/PDM/CAM).
- Konstrukční činnost (jednoúčelové stroje, postupové tvářecí nástroje, měřicí přípravky, modelová zařízení a jaderníky pro slévárství, atd.)
- Technologická příprava výroby (převážně ve vztahu na CNC technologie, zproduktivňování CNC výrobních cyklů a snižování nákladů na obrábění).
- Reverzní inženýrství (v procesu konstrukce nového výrobku nebo v procesu konstrukce stávajícího produktu).
- Prototypová výroba a malosériová výroba s využitím CNC technologií.

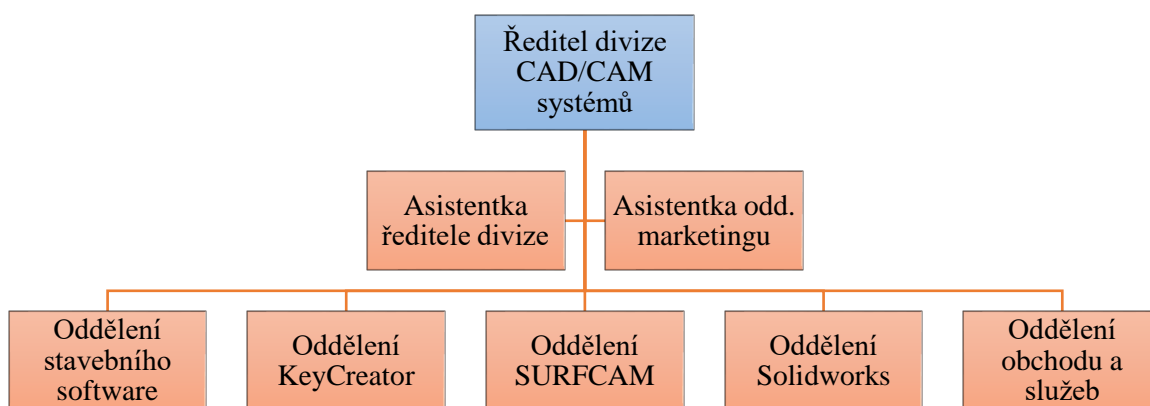
6.4 Struktura společnosti a její divize

Informace o struktuře společnosti, její divizi a organizační schéma vychází z interních dokumentů organizace.

Společnost 3E Praha Engineering je divizně uspořádána. Jedná se o Divizi CAD/CAM systémů Praha, Divizi CAD/CAM systémů Brno a Divizi CAD/CAM systémů Most. Organizační schéma společnosti je v příloze 2. Nejvyšší vedení této společnosti je tvořeno ředitelem společnosti, obchodním a technickým ředitelem a vedoucím ekonomicko-personálního oddělení. Každá ze zmiňovaných divizí má v čele ředitele, kteří jsou pověřeni řízením svěřených divizí a zároveň jsou zodpovědní za dosažené ekonomické výsledky každé z nich. Celkem ve společnosti pracuje 50 zaměstnanců.

Bakalářská práce byla zaměřena na pražskou divizi, které zároveň patří, co se do počtu zaměstnanců týče, mezi největší z nich. Divize CAD/CAM systémů Praha se skládá z 29 zaměstnanců. Její struktura vypadá následovně:

Obrázek 3 – Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s.,
Divize CAD/CAM systému Praha



Zdroj: Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s.,
Divize CAD/CAM systému Praha, 2016

Závěrečná práce se soustřeďuje na potřeby zjištění stavu proběhlé adaptace v útvaru obchodu a služeb, který je tvořen vedoucím útvaru a deseti podřízenými pracovníky. Jak funguje zmiňované oddělení a jaká pracovní pozice je podřízenými pracovníky zaujímana, je popsáno v následující kapitole.

6.5 Oddělení obchodu a služeb

Informace v této kapitole jsou čerpány z *Příručky obchodního referenta, 3E Praha Engineering, a.s.*

Toto oddělení společnosti 3E Praha Engineering zabezpečující obchod a služby, mimo jiné monitoruje poptávku po produktech či službách. Také chystá nabídku firemních produktů i služeb pro tuzemský a zahraniční trh. Rovněž vytváří databáze s dodavateli a odběrateli a zabezpečuje pravidelné obchodní schůzky.

6.5.1 Obchodní referent - základní koncept pracovní pozice

Účelem postu obchodního referenta v 3E Praha Engineering je zajištění prodeje produktů a služeb zákazníkovi s cílem vytvořit trvalý obchodní dodavatelsko-odběratelský vztah. Svou činností směřuje také k plnění a překračování plánovaných kvót prodeje produktů a tím působí, že zisk (výnos) stoupá. Mezi činnosti jeho pracovní pozice patří:

- vyhledávání a kontaktování nových potenciálních zákazníků;
- zjišťování skutečné potřeby zákazníka;
- sjednávání schůzek a prezentací;
- absolvování obchodních schůzek se zákazníky;
- zajištění přípravy a provádění prezentací produktů nabízených firmou ve spolupráci s pracovníky technické podpory;
- vedení a průběžné aktualizování evidence každého obchodního případu od prvního navázání kontaktu se zákazníkem ve firemním CMR³ systému;
- přípravování a rozesílání nabídky produktů a služeb;
- vystavování zakázkových listů s požadavky na technická oddělení a následné zasílání příslušným oddělením;
- přípravování podkladů pro obchodní smlouvy;
- přípravování podkladů pro fakturaci prodaného zboží a služeb;
- provádění kontrol plateb u svých zákazníků;
- přípravování měsíčního plánu prodeje softwaru, služeb a výnosu;
- účastnění se prezentací, workshopů a výstav pořádaných zaměstnavatelem;
- navrhování shromáždění a aktivní podílení se na přípravě workshopů a hromadných prezentací softwarových produktů;
- podílení se na přípravě podkladů pro produktové novinky;
- koordinování své práce s marketingem;
- pravidelné doplňování a aktualizování informací určených pro export do systémů firmy;
- ověřování zákazníků v systému;
- neustálé vytváření seznamu potenciálních prodejů;

³ „CRM je zkratka z anglického *CustomerRelationship Management* a označují se tak systémy pro řízení vztahů se zákazníky.“ (<http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>)

- odevzdávání týdenní statistiky.

Obchodní referent zodpovídá za plnění stanovených kvót prodeje produktů a služeb, za navržení správného produktu zákazníkovi, za správnost a aktuálnost údajů v systémech, za zcela a správně vyplněný zakázkový list; za úplnou a včasnou informovanost pracovníků technické podpory o požadavcích na obchodníkem připravované prezentace, za správně připravené obchodní smlouvy; za včasné uhrazení faktur od zákazníků; za kompletnost a aktuálnost osobního diáře v CMR systému; za úplnou a aktuální evidenci obchodních případů v systému; za dostatečnou aktivitu směrem k zákazníkovi; za dostatečný počet potenciálu prodeje, za správně vystavené potvrzení objednávky, za ověření zákazníků v systému, za správně uzavřené zakázky v systému a za vrácení zapůjčených věci ve stavu, v jakém byli zapůjčeny.

Jeho kompetence spočívají ve vypracovávání a zasílání nabídky, objednávání subdodávky, předávání podkladů pro objednání software produktů a speciálních služeb jako je roční údržba, rozhodování o výši poskytnuté slevy v rámci definovaných limitů, rozhodování o splatnosti faktur v rámci definovaných limitů, předávání podkladů pro fakturaci, vystavování zakázkových listů s požadavky na technická oddělení apod.

Aktivity obchodního referenta jsou zaznamenávány a vedeny v systému aktivit v diáři každého jednotlivého obchodníka.

7 Adaptační proces nového zaměstnance ve společnosti 3E Praha Engineering, a.s.

Informace o průběhu adaptace nového zaměstnance v 3E Praha Engineering, a.s. byly získány na základě rozhovoru s ředitelem společnosti (viz příloha 3).

Ještě před samotnou adaptací musí firma nové zaměstnance vyhledat a získat. Provádí tak na základě potřeb obsazování volných pracovních míst, které vychází z dlouhodobých personálních plánů. Své potencionální zaměstnance firma vyhledává prostřednictvím běžných serverů s nabídkou práce nebo také pověřuje personální agentury. Záleží na typu zaměstnance, který hledá.

3E Praha Engineering úzce spolupracuje se středními a vysokými školami. Někteří studenti těchto škol mají domluvenou ve firmě odbornou stáž a píšou závěrečnou práci. Právě tito studenti se následně stávají zaměstnanci společnosti.

První dvě kola přijímacího řízení vede asistentka ředitele. Během druhého kola, uchazeči o pracovní místo absolvují testy osobnostního profilu a kariérových kotev, které jsou vyplňovány online. Třetího kola přijímacího řízení se zúčastňuje také vedoucí oddělení. Následně po přijetí nového zaměstnance mu vedoucí pracovník a asistentka ředitele předají nástupní list. Mzdový referent a vedoucí oddělení zašlou návrh nástupního platu ke schválení řediteli divize.

Z toho vyplývá, že společnosti 3E Praha Engineering má dva druhy nástupu zaměstnanců – přímý nástup na volné pracovní místo a nástup v rámci tréninkových programů. Personální činnosti, jako jsou vyhledávání, získávání až přijímání provádí asistentka ředitele. Zležitosti týkající se zákonných listů a mezd zaměstnanců má na starosti ve firmě mzdový referent.

7.1 Adaptace nového zaměstnance (onboarding)

Tato kapitola čerpá z informací získaných během rozhovoru s ředitelem společnosti.

Proces adaptace ve společnosti 3E Praha Engineering je nazýván jako „onboarding“. Tento termín v překladu znamená „nalodění se“ a zajišťuje novým zaměstnancům jejich rychlou orientaci a začlenění se do firmy, týmu spolupracovníků i pracovního procesu.

Následně po podepsání pracovní smlouvy, je nový zaměstnanec proveden po organizaci a je seznámen s novými spolupracovníky. Následně mu jsou představeny mise, vize, hodnoty firmy a předán informační balíček. Tento soubor písemných dokumentů obsahuje popis pracovní pozice (název a účel postu, náplň činností, zodpovědnosti, kompetence), plán aktivit a cíle zkušební doby, obchodní podmínky, odměňování, statistiky a plány, doporučená struktura týdenního fungování pracovníka a seznam důležitých databází. Vedoucí oddělení s novým zaměstnancem rovněž projde jeho adaptační plán a vysvětlí mu, kdy a jaká školení má očekávat a kdo bude jeho školitelem. Délka procesu adaptace v této firmě, se odvíjí podle délky zkušební doby. Avšak u každého pracovníka bývá různě dlouhá, záleží na schopnosti vykonávat své pracovní úkoly samostatně. Během adaptace je zaměstnancův výkon hodnocen přímým nadřízeným a následně diskutován během zpětnovazebních rozhovorů. Zaměstnanec je plně adaptovaný, pokud zvládne požadavky certifikace a dokáže přesně plnit podmínky zadané práce.

7.2 Průběh adaptace obchodního referenta

V této kapitole jsou použity informace z Příručky obchodního referenta, 3E Praha Engineering, a.s., 2016.

Jak bylo zmíněno výše, proces adaptace se shoduje se zkušební dobou nového zaměstnance. Z toho důvodu společnost nazývá svůj adaptační plán, jako plán aktivit pro zkušební dobu. Současně s tímto plánem zaměstnanec obdrží směrnice „Podstatných náležitostí dodacího listu, nabídek, objednávek a podkladů pro fakturaci“, směrnice pro používání CRM systému a mimo jiné, popis pracovní pozice obchodního referenta,

notebook, telefon, mobil, klíče a čip. Převzetí těchto věcí stvrdí nový zaměstnanec svým podpisem.

Cíle zkušební doby jsou následující:

- Seznámení zaměstnance s portfoliem nabízených produktů a služeb, které jsou zakončené interní prezentací na zadané téma. Během prezentace se hodnotí znalost produktů, prezentační dovednosti a obchodní dovednosti.
- Vypracování potenciálu prodeje (software či služby) zakončené minimálně jedním uzavřeným obchodem před ukončením zkušební doby.
- Příprava plánu prodeje do konce kalendářního roku.

Plán aktivit pro zkušební dobu je rozdělen na období tří měsíců. První měsíc je nazýván jako „novorozenec“. Stanovují se zde cíle zkušební doby, tvoří se první osobní plán na období zkušební doby (prodejní cíle, potenciál prodeje), vytváří se potenciál pro prodej produktů/služeb, připravuje se a realizuje prezentace u zákazníka, osvojují se principy společnosti a na závěr se hodnotí výsledky a dosažené cíle uplynulého měsíce. Během prvního měsíce musí zaměstnanec zároveň strávit minimálně dvě hodiny týdně s vedoucím obchodního oddělení. Dále musí absolvovat alespoň třikrát týdně schůzky se svými klienty a uzavřít jeden obchod.

Druhý měsíc nese název „batole“ a dochází zde k plnění vytyčených cílů v předešlém měsíci. Zároveň probíhá kontrola plnění cílů a posílají se reporty z obchodních porad. Dochází zde také k samostatným schůzkám s klienty a prezentují se jim produkty nabízené společností. Rovněž nový zaměstnanec spolupracuje na realizaci workshopů a posílá pozvání zákazníkům. Mimo jiné se zúčastňuje e-learningu a připravuje se na obchodní certifikaci. Je mu zajištěn přístup k zákaznickému portálu. Během druhého měsíce musí provést čtyři schůzky týdně s klienty, uzavřít dva obchody a absolvovat minimálně jednu hodinu týdně s vedoucím obchodního oddělení. Nakonec dochází k opětovnému hodnocení výsledků a dosažených cílů za uplynulý měsíc.

Třetí měsíc je označován jako „předškolák“. Zaměstnanec se zúčastní závěrečné prezentace, podstoupí e-learning včetně složení obchodní certifikace. Předloží vedoucímu oddělení či řediteli divize návrh svého obchodního plánu na následující období. Zároveň si tento plán obchodní referent obhájí. V průběhu třetího měsíce je obchodník oficiálně

vložen do internetové databáze. Zároveň je rozhodnuto, zda je zaměstnanec schopen nastoupit na post Obchodníka pro software a služby. Během tohoto měsíce musí zaměstnanec zrealizovat šest schůzek týdně se zákazníky, uzavřít tři obchody a strávit půl hodinu týdně s vedoucím obchodního oddělení. Na závěr opět dochází k zhodnocení výsledků a dosažených cílů za třetí měsíc.

8 Dotazníkové šetření

Pro potřebu analýzy adaptačního procesu ve společnosti 3E Praha Engineering, bylo využito dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření bylo analyzovat proces adaptace nově příchozích zaměstnanců v této společnosti a navrhnout případná zlepšení, jak proces adaptace zefektivnit a odstranit možné problémy.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v Divizi CAD/CAM systémů Praha, v jejím oddělení obchodu a služeb. Jako výzkumný soubor bylo vybráno 10 zaměstnanců na pozici obchodního referenta. Dotazník (viz příloha 4) obsahoval seznámení respondenta s významem tohoto dotazníku, v další části se zaměřoval na charakteristiku pohlaví, věk respondenta a na dobu strávenou ve firmě. Dotazník byl zcela anonymní a skládal se z tohoto typu otázek:

- otevřené s doplněním odpovědi, dle respondentova uvážení,
- uzavřené s možností doplnění i bez možnosti doplnění,
- polouzavřené, které umožňovali respondentovi volně vyjádřit svůj názor.

8.1 Výsledky dotazníkového šetření

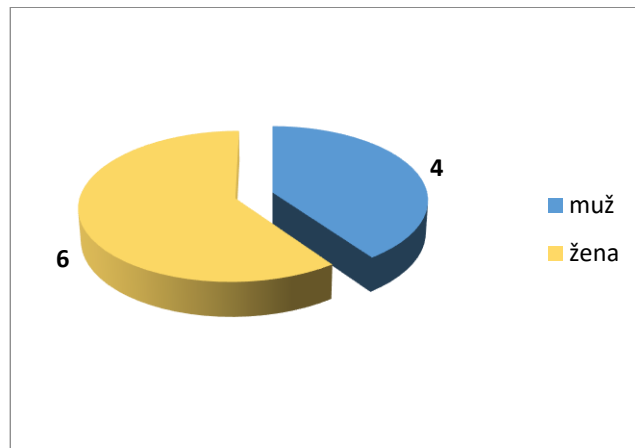
V této části jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření. Odpovědi byly rozděleny do dvou bloků. První blok je úvodní, který souvisí s charakteristikou dotazovaných respondentů. Druhý blok zaručuje zhodnocení zjištěných výsledků. Na dotazník odpověděli všichni vybraní respondenti.

8.1.1 První blok – charakteristika respondentů

První otázka – pohlaví respondentů

Celkem bylo pro účely dotazníkového šetření osloveno 10 respondentů, z toho byli 4 muži a 6 žen. Neočekává se, že by pohlaví mělo velký vliv na odlišný názor.

Graf 1 – Pohlaví respondentů

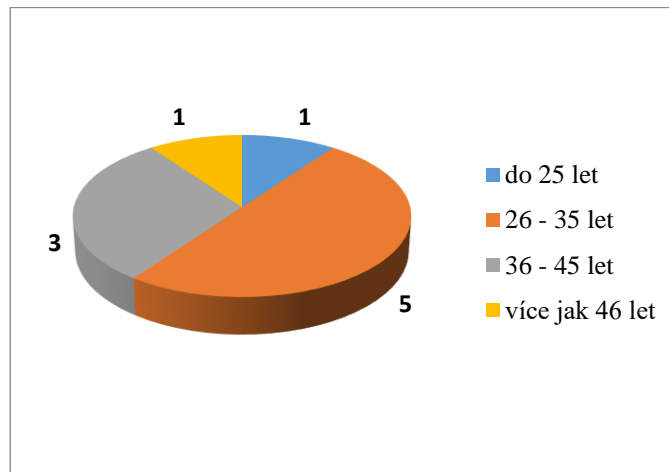


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka - věk respondentů

Druhá otázka měla za cíl zjistit, jaké věkové zastoupení je v oddělení obchodu a služeb. Největší zastoupení má věková kategorie pracovníku od 26 až 35 let, která tvoří 50 % tohoto oddělení.

Graf 2 – Věk respondentů

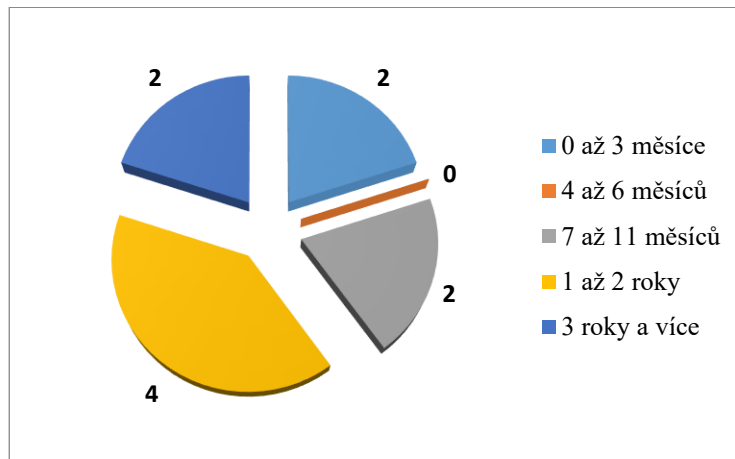


Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka - délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Zjišťovala, jak dlouho respondenti ve firmě pracují. Tato doba je významná pro zjištění efektivnosti adaptačního procesu.

Graf 3–Délka zaměstnání respondentů ve společnosti



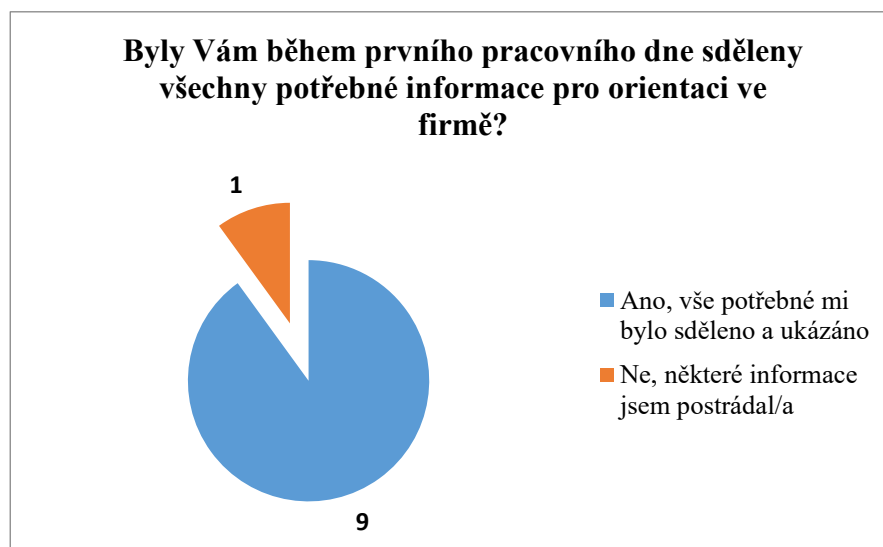
Zdroj: vlastní zpracování

8.1.2 Druhý blok – proces adaptace

Čtvrtá otázka – první den adaptace

Cílem této otázky bylo zjistit, jak probíhá první den adaptace v organizaci. Bylo zjištěno, že 90 % respondentů během adaptace na tuto oblast pokaždé obdrželi všechny informace, které byly potřeba.

Graf 4 – První den adaptace

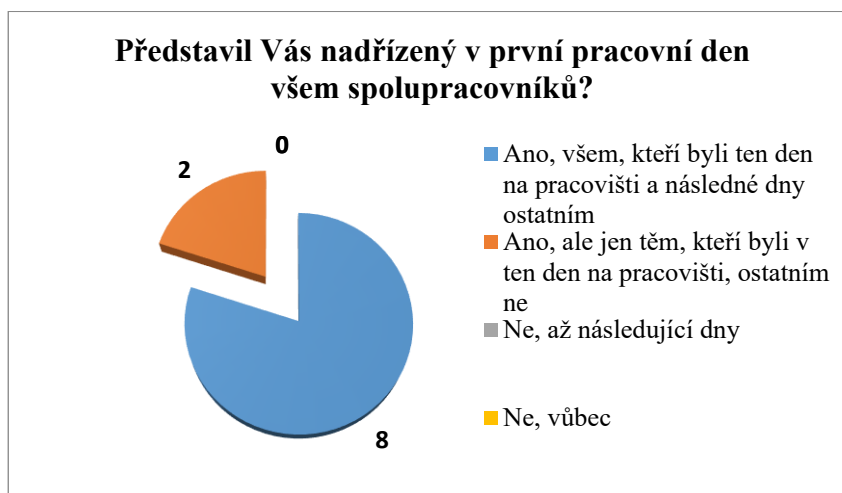


Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka – seznámení se spolupracovníky

Pátá otázka se zaměřovala na seznamování nového pracovníka se svými budoucími spolupracovníky. Výsledkem bylo, že 80 % nových zaměstnanců bylo představeno již první den všem svým kolegům, což je velice důležité pro sociální adaptaci.

Graf 5 – Seznámení se spolupracovníky

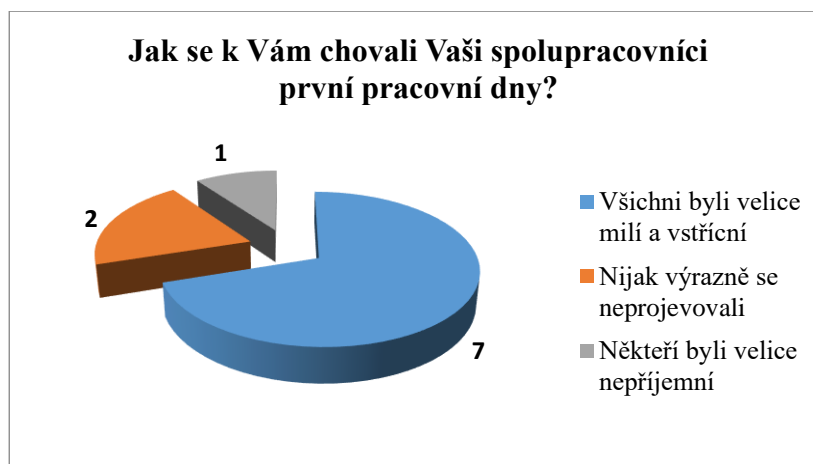


Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka – chování spolupracovníků

První pracovní dny jsou pro nového zaměstnance velice těžké, a proto je důležité, aby se k němu všichni chovali hezky. Bylo zjištěno, že 70 % spolupracovníků se chovalo k novému zaměstnanci příjemně a vstřícně.

Graf 6 – Chování spolupracovníků

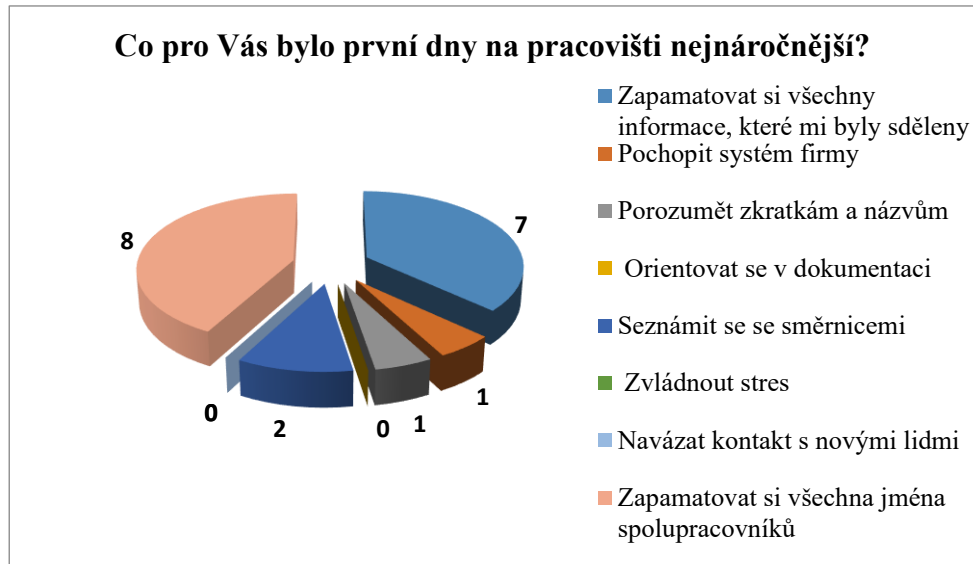


Zdroj: vlastní zpracování

Sedmá otázka – počáteční problémy

U této otázky měli respondenti možnost více odpovědí. Nejvíce bylo pro nově příchozí zaměstnance náročné zapamatovat si všechny informace, které jim byly sděleny. Jako druhou nejčastější odpověď volili pochopení systému firmy.

Graf 7 – Počáteční problémy

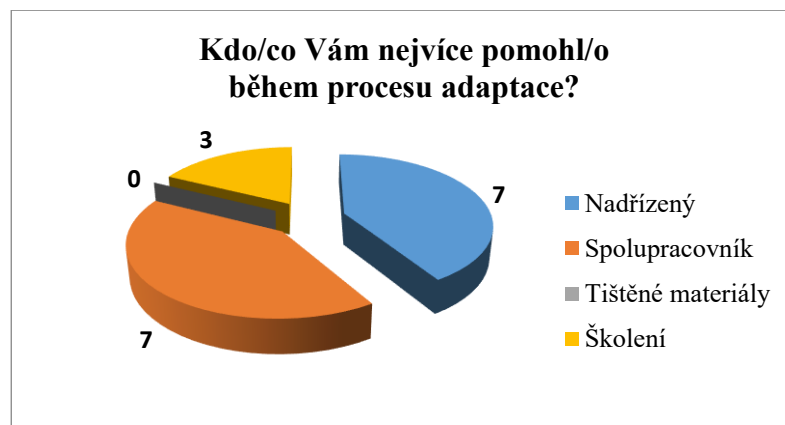


Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka – pomoc z okolí

U této otázky se zjišťovalo, kdo nejvíce pomáhal během adaptování nového zaměstnance. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí. Nejvíce označovali odpověď přímý nadřízený a spolupracovník.

Graf 8 – Pomoc z okolí

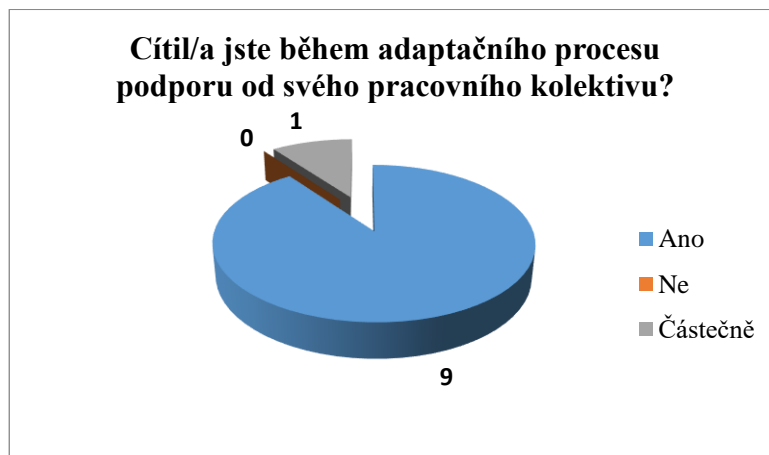


Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka – podpora od kolektivu

V deváté otázce byla zjišťována adaptace v pracovní skupině, které bývá velice významná pro začlenění se pracovníka do sociálních vztahů na pracovišti. Z grafu vyplývá, že 90 % nově příchozích zaměstnanců pocíťovalo podporu od svých spolupracovníků.

Graf 9 – Podpora od kolektivu

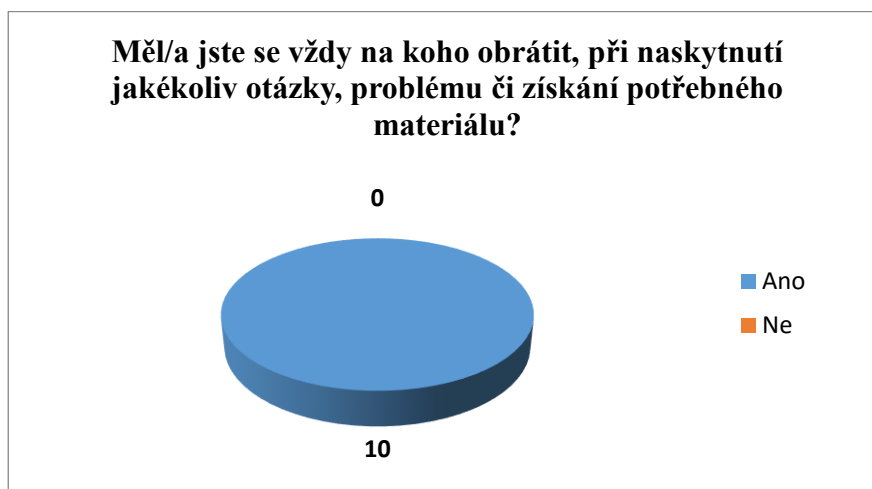


Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka – možnost pomoci

Zde se zjišťovalo, zda se měl nový pracovník při naskytnutí potíží během práce nebo při potřebě nějakého materiálu, vždy na koho obrátit. Z grafu vyplývá, že všem nově příchozím zaměstnancům bylo pomáháno.

Graf 10 – Možnost pomoci

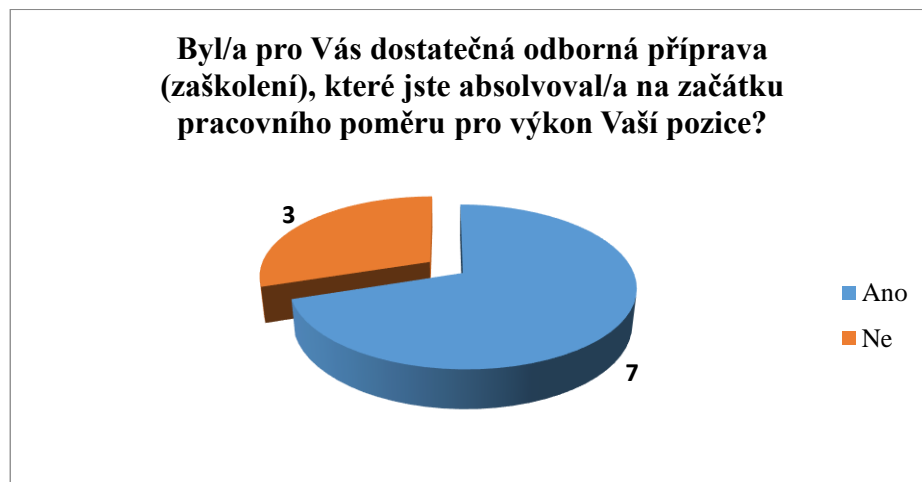


Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka – zaškolení

Z odpovědí vyplývá, že 70 % bylo dostatečně zaškoleny pro výkon své pozice již na začátku pracovního poměru. Bohužel 30 % respondentů nebylo dostatečně odborně připraveno.

Graf 11 – Zaškolení

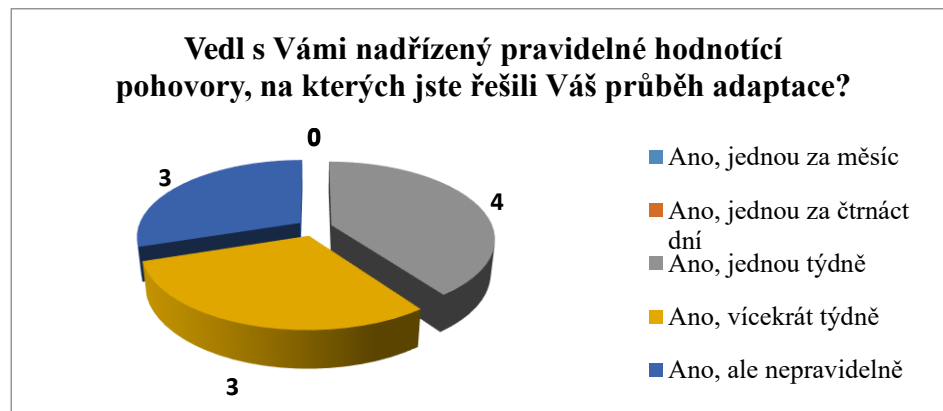


Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka – hodnotící pohovory

Součástí adaptace jsou důležité pravidelné schůzky se svým nadřízeným, kde se hodnotí dosažené výsledky a je diskutován průběh adaptace. Všem respondentům se jejich nadřízený věnoval, ale lišilo se to pravidelností. Pro 40 % respondentů bylo hodnoceno jednou týdně a dalších 30 % bylo hodnoceno vícekrát týdně.

Graf 12 – Hodnotící pohovory

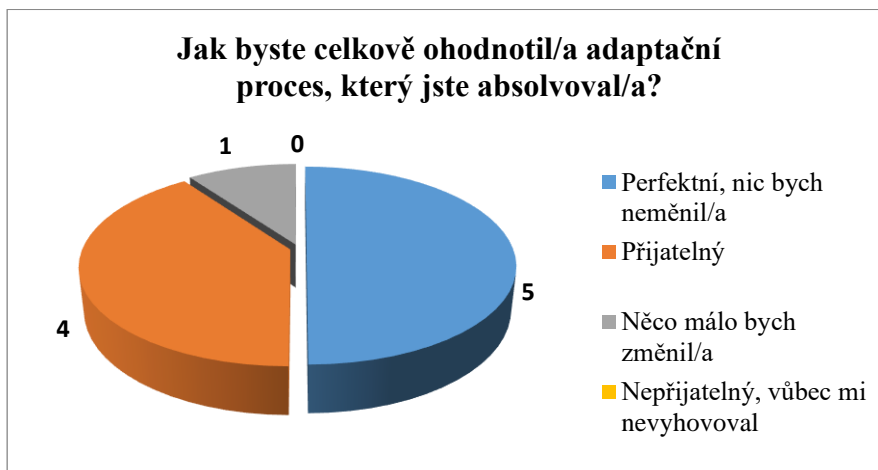


Zdroj: vlastní zpracování

Třináctá otázka – celkový dojem

Tato otázka se zajímala, zda byl proces adaptace pro nového zaměstnance dostačující. Pro 50 % respondentů byl naprosto perfektní a dostačující. Pro 40 % respondentů byl přijatelný a 10 % respondentů by přece něco málo změnilo.

Graf 13 – Celkový dojem



Zdroj: vlastní zpracování

9 Návrhyna zlepšení adaptačního procesu

Na základě výsledků dotazníkového šetření, je společnosti 3E Praha Engineering vhodné doporučit, aby se dostatečně věnovala novým pracovníkům během jejich adaptace. V první pracovní den by bylo přijatelné, aby nového zaměstnance představila všem ostatním pracovníkům, kteří se nacházejí v ten den na pracovišti. Těm, kteří se tam momentálně nenachází, je žádoucí představit nového pracovníka ihned, po jejich příchodu na pracoviště. Je to z toho důvodu, aby měl nový pracovník pocit, že je ve firmě důležitý a potřebný jako všichni ostatní. Pro lepší zapamatování jmen všech nových spolupracovníků by bylo dobré, připravit novému zaměstnanci tabulku zahrnující jména jeho kolegů, jejich pracovní pozice, umístění na pracovišti a telefonní spojení pro případ, že se na ně bude potřebovat obrátit.

Zároveň by se společnost měla pokusit nové zaměstnance nezahlcovat informacemi, ale snažit se je předávat postupně. Většina z nich má totiž problém si jevšechny v první dny zapamatovat. Bylo by přínosné, aby veškeré informace byly pravidelně opakovány, případně písemně podloženy. Zajistí se tím, že se noví zaměstnanci k těmto dokumentům budou mocipokaždé vrátit, když bude potřeba. V této společnosti je rovněž obrovský výskyt zkratk a cizích názvů, jenž si musí noví zaměstnanci zapamatovat. Jako velkou pomoc by mohl představovat přehled, který by obsahoval všechny zkratky a názvy s nimiž se může nový zaměstnanec setkat.

Společnost by se měla hlavně zameřit na dostatečnou odbornou přípravu nových zaměstnanců. Někteří z nich ji považují jako za nedostatečnou. Obsah školení, bývá pro některé velice složitý, a ne všichni jej pochopí. Bylo by namístě, kdyby stávající odbornou přípravu rozšířila ještě o další školení, na základě něhož by nový zaměstnanec dostatečně porozuměl dané problematice.

Aby společnost předcházela případným komplikacím během procesu adaptace, jako je například již zmíněné nedostatečné školení, měla by provádět hodnotící pohovory, na kterých řeší zaměstnancův průběh, aspoň jednou týdně. V případě potřeby a vyskytnutí problémů by bylo vhodné provádět tyto pohovory dvakrát týdně.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza procesu adaptace nově příchozích zaměstnanců ve společnosti 3E Praha Engineering a návrhy případných zlepšení, které by vedly k zefektivnění procesu adaptace a odstranění problémů.

V teoretické části bakalářské práce byl vymezen pojem adaptace a vysvětlen rozdíl mezi formálním a neformálním způsobem adaptace, stejně jako důležitost sociální a pracovní adaptace, cíle řízeného procesu adaptace, vymezeny funkce kvalitně provedené adaptace, jednotlivé oblasti adaptace, podstatné objekty a subjekty adaptačního procesu, průběh a nástroje řízení procesu adaptace a nakonec kontrola a vyhodnocení výsledků adaptace.

V praktické části byla představena společnost, ve které probíhala analýza adaptačního procesu. Byly uvedeny základní informace o společnosti, o produktech a službách, které nabízí, o její struktuře a divizi a o základním konceptu pracovní pozice obchodního referenta. Následně bylo popsáno, jak probíhá adaptace nového obchodního referenta v 3E Praha Engineering, a.s. Nakonec byly shrnuty výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo deset respondentů.

Jednou z mnoha silných stránek společnosti je spolupráce se středními a vysokými školami. Tím, že dává možnost studentům docházet na praxi a zpracovávat vespolečnostizávěrečné práce, si připravuje potencionální zaměstnance. Studenti jsou tak výborně připraveni na nástup nejen do zmiňované společnosti, ale také pro své budoucí pracovní místo v jiné firmě.

Dále, co je možné považovat jako silnou stránku společnosti jsou sociální vztahy mezi pracovníky. Ve společnosti převažují lidé, kteří se snaží novému zaměstnanci pomoci a podporují ho během jeho adaptace. Dobré vztahy na pracovišti patří k velice důležitým aspektům spokojenosti pracovníka. Když pracovník není adaptován do sociálního prostředí, může to znamenat jeho odchod ze společnosti. A jak bylo popsáno v této práci, s odchodem pracovníka vznikají náklady na nové obsazení pracovního místa.

Společnosti bylo doporučeno, aby se při příchodu nového zaměstnance dostatečně věnovala jeho seznámení s ostatními spolupracovníky a předala mu seznam se jmény a telefonními spojeními na nové kolegy. Aby se společnost vyhla přehlcování nových zaměstnanců informacemi v první pracovní dny, měla by veškeré informace předávat postupně a nejlépe v písemné podobě. Zároveň by měla pro své zaměstnance připravit souhrn cizích výrazů a zkratk, protože někteří by si je potřebovali připomenout i po roce stráveném ve společnosti. Pro některé nové zaměstnance bývá školení nedostatečné. Bylo by vhodné, kdyby stávající odbornou přípravu společnost rozšířila ještě o další kurzy a zajistila tak dostatečné porozumění v dané problematice. Zaměstnanci budou více sebejistí ve výkonu práce a tím i více motivovaní. Pokud by společnost ráda předcházela komplikacím vzniklých během adaptace, měla by provádět pravidelné hodnotící pohovory jednou až dvakrát týdně.

V případě, že všechny zmíněné návrhy na zlepšení společnost zavede, dojde ke zkvalitnění celého procesu adaptace, přátelské atmosféře na pracovišti, větší sebejistotě zaměstnanců při práci, jejich vyšší motivaci a celkové stabilizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., 2007. *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 796 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, J. A KOL., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress. 376 s. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MĚRTLOVÁ, L., 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. 1. vyd. Praha: Academia. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

REJF, L., 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 2., přeprac. vyd. Praha: České vysoké učení technické. 145 s. ISBN 978-80-01-04388-2.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., 2009. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI. 912 s. Meritum. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

THOMSON, R., 2007. *Řízení lidí: Managing people*. 1. české vyd. Praha: ASPI. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

ŽUFAN, J., 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje

3E Praha Engineering, a.s. 2016a. Společnost. *3E Praha Engineering, a.s.* [online]. [cit. 22.08.2016.]. Dostupné z: <http://3epraha.cz/spolecnost>.

3E Praha Engineering, a.s. 2016b. Školy. *3E Praha Engineering, a.s.* [online]. [cit. 05.09.2016.]. Dostupné z: <http://3epraha.cz/skoly--3>.

3E Praha Engineering, a.s. 2016c. Produkty. *3E Praha Engineering, a.s.* [online]. [cit. 06.09.2016.]. Dostupné z: <http://3epraha.cz/produkty>.

3E Praha Engineering, a.s. 2016d. Služby. *3E Praha Engineering, a.s.* [online]. [cit. 09.09.2016.]. Dostupné z: <http://3epraha.cz/sluzby>.

Interní dokumenty a zdroje organizace 3E Praha Engineering, a.s.

Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s., Vedení společnosti, 2016

Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s., Divize CAD/CAM systému Praha, 2016

Příručka obchodního referenta, 3E Praha Engineering, a.s., 2016

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 – Ukázka návrhů vytvořená jednotlivými produkty

Obrázek 2 – Ukázka návrhů vytvořená jednotlivými produkty

Obrázek 3 – Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s.

Graf 1 – Pohlaví respondentů

Graf 2 – Věk respondentů

Graf 3 – Délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Graf 4 – První den adaptace

Graf 5 – Seznámení se spolupracovníky

Graf 6 – Chování spolupracovníků

Graf 7 – Počáteční problémy

Graf 8 – Pomoc z okolí

Graf 9 – Podpora od kolektivu

Graf 10 – Možnost pomoci

Graf 11 – Zaškolení

Graf 12 – Hodnotící pohovory

Graf 13 – Celkový dojem

SEZNAM PŘÍLOH

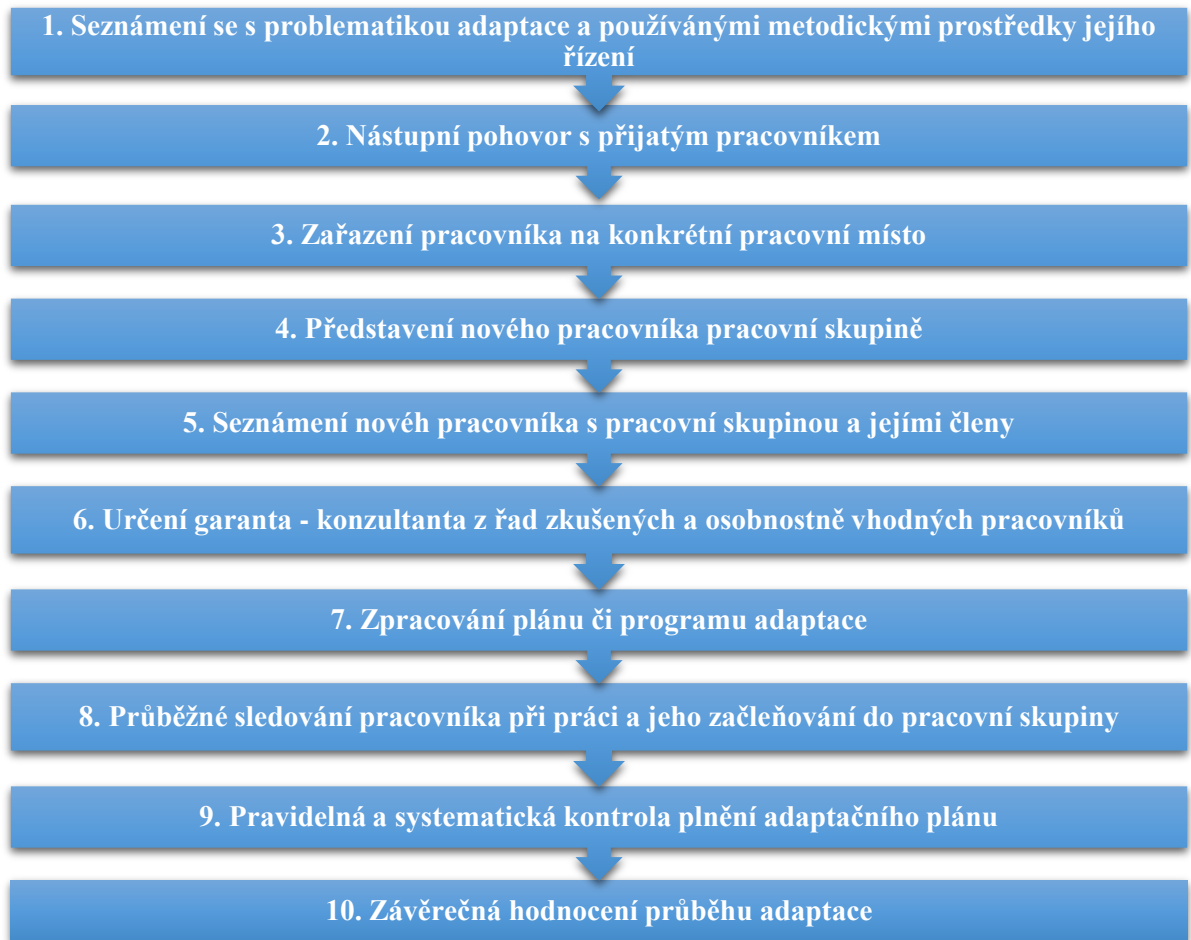
Příloha 1 – Postup činností manažera

Příloha 2 – Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s.

Příloha 3 – Osnova rozhovoru s majitelem společnosti

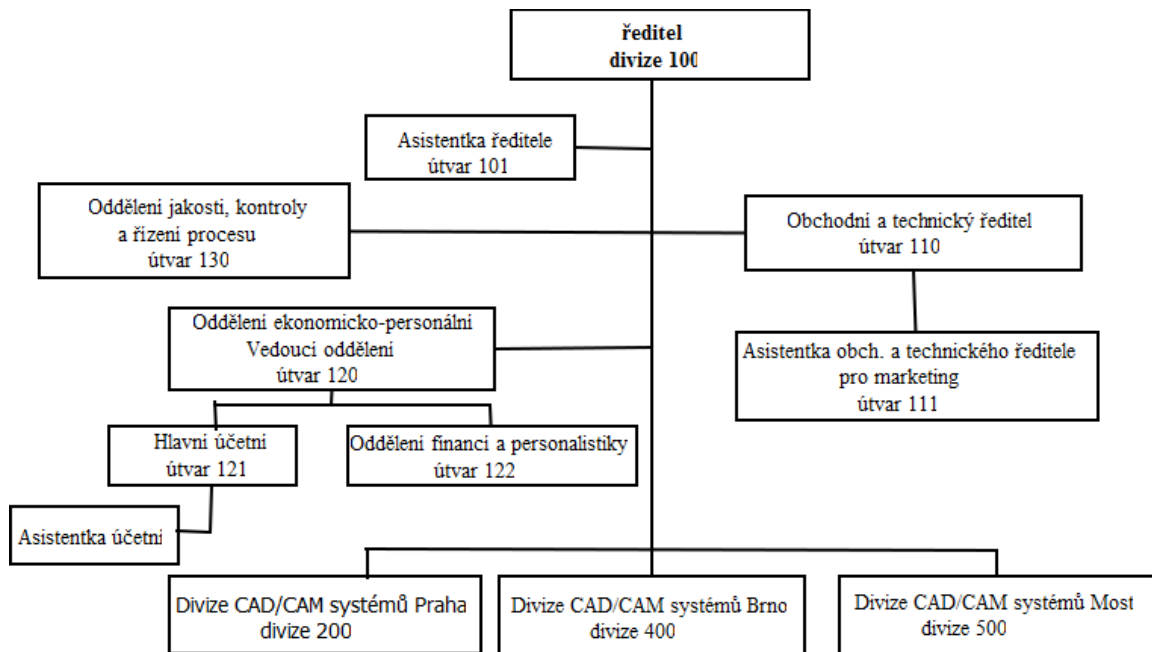
Příloha 4 – Dotazník

Příloha 1 – Postup činností manažera



Zdroj: „Postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 524-525)

Příloha 2 – Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s.



Zdroj: Organizační schéma 3E Praha Engineering, a.s., Vedení společnosti, 2016

Příloha 3 – Osnova rozhovoru s majitelem společnosti

V této příloze jsou uvedeny otázky, které byly během rozhovoru pokládány majiteli společnosti. Jedná se o následující strukturu otázek:

- Kdo se zabývá personálními činnostmi ve firmě?
- Jak se zjistí potřeba nového zaměstnance?
- Jak firma vyhledává a získává nové zaměstnance?
- Kdo vede přijímací pohovory?
- Je nutné rozhodnutí vedení firmy v posledním kole pohovoru?
- Na jakých pozicích pracují zaměstnanci v této firmě?
- Jaký druh nástupu zaměstnanců ve firmě probíhá?
- Kdo navazuje kontakt se školami?
- Jak se liší adaptace nových zaměstnanců a zaměstnanců (studentů), kteří byli ve firmě na praxi?
- Co obsahuje uvítací/informační balíček, který je předáván novým zaměstnancům?
- Jak probíhá a jak dlouho trvá adaptace nových zaměstnanců?
- Jak se pozná, že je nový zaměstnanec adaptovaný?
- Kdo a jakým způsobem posuzuje zaměstnancovu adaptovanost?
- Kdo vede zpětnovazební rozhovory?
- Co obsahují zpětnovazební rozhovory?
- Má firma nějaký kontrolní plán úkolů, které je potřeba splnit před nástupem pracovníka první pracovní den a následující dny/týdny?
- Co obsahuje plán školení?
- Jaké nejdůležitější aktivity včetně školení a seminářů musí nový zaměstnanec během adaptace absolvovat?
- Prochází nadřízený pracovník s novým zaměstnancem plán a vysvětlí mu podrobnosti/položky v něm?
- Je stanoven nadřízeným pracovníkem pro každou aktivitu školitel, který uvede do činnosti nového zaměstnance?

Příloha 4 – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění několika následujících otázek, které budou sloužit pro zpracování praktické části mé bakalářské práce. Jedná se o téma „Adaptace nových zaměstnanců v organizaci“. Tento dotazník je zcela anonymní, proto Vás prosím o jeho pravdivé vyplnění.

Mockrát Vám děkuji a přeji hezký den

Nicole Zemanová

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2) Jaký je Váš věk?

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) více jak 46 let

3) Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) 0 až 3 měsíce
- b) 4 až 6 měsíců
- c) 7 až 11 měsíců
- d) 1 až 2 roky
- e) 3 roky a více

4) Byly Vám během prvního pracovního dne sděleny všechny potřebné informace pro orientaci ve firmě?

- a) Ano, vše potřebné mi bylo sděleno a ukázáno
- b) Ne, některé informace jsem postrádal/a
Prosím, uveďte jaké

5) Představil Vás nadřízený v první pracovní den všem spolupracovníkům?

- a) Ano, všem, kteří byli ten den na pracovišti a následné dny ostatním
- b) Ano, ale jen těm, kteří byli v ten den na pracovišti, ostatním ne
- c) Ne, až následující dny
- d) Ne, vůbec

6) Jak se k Vám chovali Vaši spolupracovníci první pracovní dny?

- a) Všichni byli velice milí a vstřícní
- b) Nijak výrazně se neprojevovali
- c) Někteří byli velice nepříjemní

7) Co pro Vás bylo první dny na pracovišti nejnáročnější? (zde můžete uvést více odpovědí)

- a) Zapamatovat si všechny informace, které mi byly sděleny
- b) Pochopit systém firmy
- c) Porozumět zkratkám a názvům
- d) Orientovat se v dokumentaci
- e) Seznámit se se směrnicemi
- f) Zvládnout stres
- g) Navázat kontakt s novými lidmi
- h) Zapamatovat si všechna jména spolupracovníků
- i) Něco jiného (prosím uveďte co)

8) Kdo/co Vám nejvíce pomohl/o během procesu adaptace?(zde můžete uvést více odpovědí)

- a) Nadřízený
- b) Spolupracovník
- c) Tištěné materiály
- d) Školení
- e) Nikdo/nic z toho (prosím uveďte, co to bylo).....

9) Cítil/a jste během adaptačního procesu podporu od svého pracovního kolektivu?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně

10) Měl/a jste se vždy na koho obrátit, při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu?

- a) Ano
- b) Ne

11) Byl/a pro Vás dostatečná odborná příprava (zaškolení), které jste absolvoval/a na začátku pracovního poměru pro výkon Vaší pozice?

- a) Ano
- b) Ne (prosím uveďte, co Vám chybělo):

12) Vedl s Vámi nadřazený pravidelné hodnotící pohovory, na kterých jste řešili Váš průběh adaptace?

- a) Ano, jednou za měsíc
- b) Ano, jednou za čtrnáct dní
- c) Ano, jednou týdně
- d) Ano, vícekrát týdně
- e) Ano, ale nepravidelně
- f) Ne, vůbec

13) Jak byste celkově ohodnotil/a adaptační proces, který jste absolvoval/a?

- a) Perfektní, nic bych neměnil/a
- b) Přijatelný
- c) Něco málo bych změnil/a
- d) Nepřijatelný, vůbec mi nevyhovoval

Prosím uveďte, co byste změnil/a nebo co Vám nevyhovovalo:

.....

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne:

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis