

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces zaměstnanců v gastronomickém podniku

Adaptation Program for Employees in Gastronomic Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

HRUBEŠ

FILIP

2017

HRUBEŠ, Filip. *Adaptační proces zaměstnanců v gastronomickém podniku*. Praha: ČVUT 2017.
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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové za odborné vedení, rady a připomínky, které mi poskytovala po celou dobu zpracování bakalářské práce.

Abstrakt

Obsahem bakalářské práce je téma orientace a adaptace nového pracovníka v organizaci. V teoretické části jsou popsány principy personální práce, přijímání pracovníků, oblasti procesu orientace, proces adaptace a též oblasti, na které se adaptační proces zaměřuje. Dále jsou v teoretické části nastíněny způsoby vzdělávání pracovníků na pracovišti, a též i způsoby vyhodnocování vzdělávacích procesů. Následně se získané poznatky z teoretické části prolínají do praktické části bakalářské práce, která je zaměřena na proces adaptace a orientace nového pracovníka společnosti XY působící v gastronomickém odvětví.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, orientace, adaptace, vzdělávání na pracovišti.

Abstract

The Bachelor thesis deals with the topic of orientation and adaptation of a new employee in a company. Theoretical part describes principles of human resource management, recruitment, process of orientation, process of adaptation as well as parts of new employee adaptation. The theoretical part also describes workplace education of employees. Then the gained knowledge are used in the practical part of the Bachelor Thesis focused on orientation and adaptation of new employee in gastronomic company XY.

Key words

Human resource management, Human resource management activities, Orientation, Adaptation, Workplace education

Obsah

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 5 |
| Cíl práce a metodika | 6 |
| Předmět a cíl práce..... | 6 |
| Techniky a metody výzkumu..... | 6 |
| 1 Řízení lidských zdrojů..... | 8 |
| 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů | 8 |
| 1.2 Proces přijímání nových zaměstnanců..... | 9 |
| 1.3 Orientace..... | 10 |
| 1.3.1 Oblasti orientace..... | 10 |
| 2 Adaptace pracovníků | 11 |
| 2.1 Cíle adaptace..... | 11 |
| 2.2 Důvody adaptace | 12 |
| 2.3 Oblasti adaptace..... | 12 |
| 2.3.1 Pracovní adaptace..... | 12 |
| 2.3.2 Sociální adaptace..... | 13 |
| 2.3.3 Adaptace na podnikovou kulturu | 14 |
| 2.4 Psychologická smlouva | 14 |
| 3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků..... | 15 |
| 3.1 Aktivity vzdělávacích procesů..... | 16 |
| 3.2 Důvody vzdělávání | 16 |
| 3.3 Cíle vzdělávání | 16 |
| 3.4 Vzdělávání na pracovišti..... | 17 |
| 3.5 Vyhodnocování vzdělávání | 18 |
| 4 Shrnutí teoretické části | 20 |
| 5 Vlastní šetření | 22 |
| 5.1 Charakteristika společnosti XY | 22 |
| 5.1.1 Pražská pobočka společnosti | 22 |
| 5.2 Popis pracovního místa (podle katalogu NSP) | 23 |
| 5.2.1 Číšník/Servírka..... | 23 |
| 5.2.2 Barman/Barmanka..... | 23 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.3 | Popis pracovních pozic (podle společnosti)..... | 24 |
| 5.3.1 | Číšník/Servírka..... | 24 |
| 5.3.2 | Barman/Barmanka..... | 24 |
| 5.4 | Proces přijímání nových pracovníků ve společnosti..... | 25 |
| 5.5 | Proces orientace..... | 26 |
| 5.6 | Trénink..... | 26 |
| 5.6.1 | Trenér..... | 27 |
| 5.6.2 | Tréninkové materiály..... | 27 |
| 5.7 | Podrobný harmonogram tréninku..... | 27 |
| 5.7.1 | Číšník/Servírka..... | 27 |
| 5.7.2 | Barman/Barmanka..... | 28 |
| 5.8 | Teoretický test znalostí..... | 30 |
| 5.9 | Nedostatky adaptačního procesu..... | 30 |
| 5.10 | Shrnutí adaptačního procesu a návrhy na zlepšení..... | 30 |
| 5.10.1 | Test praktických znalostí..... | 31 |
| 5.10.2 | Mentor program..... | 32 |
| 6 | Shrnutí praktické části..... | 34 |
| | Závěr..... | 35 |
| | Seznam použité literatury..... | 36 |
| | Seznam internetových zdrojů..... | 37 |
| | Seznam tabulek..... | 38 |
| | Přílohy..... | 39 |

Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější pojetí personální práce, které se začalo formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jednou z nejdůležitějších složek řízení organizace. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka (resp. lidské pracovní síly) jako nejcennější části organizace, která se podílí na dosažení cílů společnosti, jak individuálním, tak i kolektivním úsilím.

Mezi obecné cíle řízení lidských zdrojů patří: „zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“. A zároveň aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Toho lze dosáhnout pouze neustálým zlepšováním všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských. Proto je dalším úkolem lidských zdrojů zajištění dostatku schopných a motivovaných lidí. Díky správně zvoleným metodám řízení a vedení lidí je možné efektivně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí, jakožto i výkon organizace.

Cílem adaptačního procesu je urychlit zapojení nových zaměstnanců, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti, která může plynout z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů nebo nejasného pracovního očekávání. Adaptace tedy zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a navyknutí si novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí. Tento proces má novému zaměstnanci přinést základní informace potřebné k tomu, aby se rychle a zároveň vhodným způsobem do podniku adaptoval a započal práci. Dále je vhodné si během procesu adaptace vyjasnit pracovní očekávání obou stran a nastavit jasné a otevřené standardy pro komunikaci a spolupráci.

Najít kvalitního pracovníka je složitý a finančně náročný proces. I tak ale mnoho společností končí tento zdlouhavý proces podepsáním pracovní smlouvy a dál nevěnují novému zaměstnanci dostatečnou pozornost. Pak řeší problémy spojené s odchody nedávno přijatých pracovníků nebo nedostatečný výkon a malé znalosti zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích.

Proto je proces adaptace velmi důležitý. S jeho pomocí lze již od začátku zajistit, aby si nový zaměstnanec našel správný vztah a přístup k práci i organizaci. Tím je rozuměno přijetí hodnot společnosti za své, a jejich následné aplikování při vykonávání pracovních povinností. Organizace díky tomuto procesu získá nového kvalitního zaměstnance, který bude ztotožněn s kulturou společnosti a pečlivě pracovat na plnění cílů společnosti.

Cíl práce a metodika

Předmět a cíl práce

Předmětem mé bakalářské práce je analýza procesu orientace a adaptace nového zaměstnance ve společnosti působící v gastronomickém odvětví.

Cílem této práce je popsání a zhodnocení procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti, která působí na světovém trhu již přes 40 let a za dobu svého působení neustále inovuje nástroje užívané během adaptačních programů nových pracovníků. Dále, v případě nalezení nedostatků v programu, navrhnout kroků vedoucích k jejich odstranění.

Pro splnění hlavního cíle bakalářské práce je nejprve nutné splnit dílčí cíle, mezi které řadím:

- 1) Studium odborné literatury zabývající se řízením lidských zdrojů, procesu orientace a adaptace, vzdělávání pracovníků.
- 2) Formulování hlavních teoretických poznatků.
- 3) Prostudování vnitropodnikové dokumentace.
- 4) Nestrukturované rozhovory s manažery.
- 5) Zpracování vlastních zkušeností s procesy orientace a adaptace společnosti.
- 6) Na základě zjištěných informací popsat procesy orientace a adaptace.
- 7) V případě nalezení nedostatků navrhnout zlepšení.

Techniky a metody výzkumu

Pro detailní popsání adaptačního programu nového zaměstnance jsem využil podnikovou dokumentaci, která se daného tématu týká, především dokumentů, které zaměstnanci obdrží při nástupu do společnosti a soubory informací, které detailně popisují trénink nových pracovníků a charakteristiku jejich pracovních rolí.

Pro získání lepšího vhledu do dané problematiky jsem vedl několik nestrukturovaných rozhovorů s dlouholetými manažery společnosti XY. Rozhovory se týkaly nedostatků a možných chyb v adaptačním procesu. Dále jsem s vedoucími pracovníky prokonzultoval mé návrhy na zlepšení tohoto systému.

Částečně jsem pro popsání procesů orientace a adaptace využil i své vlastní pracovní zkušenosti. Ve společnosti XY pracuji třetím rokem a osobně jsem si vyzkoušel obě pracovní pozice, kterým se podrobně věnuji ve své praktické části této bakalářské práce. K mým běžným pracovním povinnostem se navíc věnuji tréninkům nových zaměstnanců, tato aktivita mi přinesla potřebné zkušenosti pro vytvoření návrhů na zlepšení adaptačního procesu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

„Nejmodernější pojetí personální práce tedy bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.“ (Koubek, 2011, str. 15)

Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický přístup k řízení nejcennější části organizace, lidí, kteří se podílejí na dosažení cílů organizace jak individuálním, tak i kolektivním úsilím.

Tureckiová (2009, str. 23) považuje řízení lidských zdrojů za strategický koncept, v jehož rámci je řešena problematika rozvojových aktivit organizace a zajištění jejího úspěchu díky výběru, rozvoji a retenci členů organizace. A to za pomoci nástrojů motivace v procesech hodnocení a odměňování a následné péči o zaměstnance.

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“ (Koubek, 2003, str. 16)

Řízení lidských zdrojů charakterizuje zejména tyto znaky:

- a) **Strategický přístup k personální práci**, což představuje zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování všech rozhodnutí v oblasti personální práce a jejich dlouhodobých důsledků.
- b) **Orientace na faktory formované z vnějšího okolí organizace a fungování pracovní síly v rámci celého podniku**. Za vnější faktory ovlivňující situaci v organizaci, se považuje především populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, situace na trhu práce a legislativu.
- c) **Přenos personální práce z odborných specialistů na všechny vedoucí pracovníky**. Tento jev je způsoben bližším vztahem vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Pracovníci personálních útvarů pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli (Koubek, 2003, str. 16).

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a zároveň aby se její výkon neustále zlepšoval. Toho lze dosáhnout pouze neustálým zlepšováním využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů (Koubek, 2003, str. 17).

Dalším úkolem je zajištění dostatku schopných a motivovaných lidí, jelikož schopnosti a motivace lidí určují výsledky práce. Díky správně zvoleným metodám řízení a vedení lidí je

možné efektivně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí, jakožto i výkon organizace (Šikýř, 2014, str. 20).

Podle Armstronga (2007, str. 30-31) se řízení lidských zdrojů týká především následujících oblastí:

- a) **Efektivnost organizace, podpora a neustálé zlepšování programů**, které mají za cíl zvýšení efektivnosti podniku.
- b) **Řízení lidského kapitálu**, tj. rozvoj lidského kapitálu. Díky správné péči o prvořadě bohatství organizace, si podnik zabezpečí oddanost, kvalifikované a motivované pracovní síly.
- c) **Řízení znalostí**, tzn. rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem probíhajících procesů učení v organizaci.
- d) **Řízení odměňování**, tzn. zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti prostřednictvím postupů, které zajišťují, aby byli zaměstnanci odměňováni za vykonávanou práci, ale i za úroveň schopností a dovedností.
- e) **Zaměstnanecké vztahy**, jejichž cílem je vytvářet pracovní klima, v němž lze efektivně dosáhnout partnerství mezi managementem a zaměstnanci a jejich odbory a udržení produktivních a harmonických vztahů.
- f) **Uspokojování rozdílných potřeb**, tj. realizování politiky, jenž vyvažuje a bere v potaz zájmy a potřeby všech zainteresovaných stran. A zároveň zajišťuje managementu různorodé pracovní síly, pracuje s individuálními i skupinovými rozdíly v zaměstnání, bere v úvahu osobní potřeby i jedinečné styly práce a poskytuje rovné příležitosti všem pracovníkům.
- g) **Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou**, tzn. překlenutí problémů souvisejících s okolnostmi a užívanými postupy: odlišné priority podniku, časový limit některých aktivit, absence podpory ze strany liniových manažerů. A zajištění praktické aplikace naplánovaných aktivit v rámci řízení lidských zdrojů.

1.2 Proces přijímání nových zaměstnanců

„Přijímání nového pracovníka je procedura, které je v zahraničí věnováno mnoho pozornosti. Na ní totiž mnohdy záleží to, jak se bude utvářet vztah nového pracovníka k firmě. Kromě toho se firma tím, že věnuje náležitou pozornost procedurálním otázkám přijímání pracovníků, může vyvarovat některých problémů, zejména problému vyplývajících z nejasností.“ (Koubek, 2011, str. 117)

Přijímání nových pracovníků do zaměstnání představuje řadu procedur, které následují ihned poté, co je vybraný uchazeč informován o přijetí a akceptuje nabídku práce v organizaci. A konec nastává v den nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2003, str. 178).

Nejdůležitější formální náležitostí v procesu přijímání nového zaměstnance je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Během vypracovávání pracovní smlouvy by měl mít zaměstnanec, kterého se nová smlouva týká, možnost obeznámit se s návrhem společnosti a mít prostor k vyjádření. Na výsledné podobě by se měly podílet obě zainteresované strany (Koubek, 2003, str. 178).

1.3 Orientace

Orientace pracovníků je důkladně promyšlený specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich náplní práce, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také zároveň s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon dosáhl požadované úrovně, pokud možno co nejdříve. Tento program se liší podle druhu pracovních míst, pracoviště a organizace (Koubek, 2003, str. 180-181).

Během prvního dne v zaměstnání by měl být nový pracovník obeznámen se všeobecnými i firemními předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V dalším kroku by měl být majitelem firmy (nejvyšším vedoucím pracovníkem) nebo přímým nadřízeným seznámen s ostatními pracovníky firmy či pracovní skupinou (např. oddělením), popř. s jeho nejbližšími spolupracovníky (Koubek, 2011, str. 119).

Koubek (2007, str. 192) označuje orientaci za řízený proces seznamování nového pracovníka s organizací a její kulturou, stylem práce, používanými technologiemi, s vnitropodnikovými předpisy a s podmínkami, za kterých bude vykonávat práci.

1.3.1 Oblasti orientace

Armstrong (2007, str. 398-399) člení oblast orientace na:

- celopodnikovou a
- útvarovou.

Celopodniková orientace

Uvádění zaměstnanců do organizace by se nemělo spoléhat na tištěné materiály. Personalisté anebo lidé mající na starosti nové zaměstnance, by měli probrat s každým jedincem, případně skupinou nových zaměstnanců, hlavní body osobně. Tento způsob je lidštější a umožňuje i zpětnou vazbu od nových zaměstnanců. Po dokončení počátečního informování by měl být nový pracovník zaveden na pracoviště a představen vedoucímu útvaru nebo vedoucímu týmu, jenž poté zajistí jeho útvarovou orientaci (Armstrong, 2007, str. 398-399).

Útvarová orientace

Prvotní zájem nových zaměstnanců se týká jejich bezprostředního nadřízeného, ostatních členů týmu, náplně práce prvního samostatného dne i vzhledu jejich pracoviště. Některé informace jim mohou být poskytnuty personalistou, nicméně nejhodnotnějším zdrojem informací je vedoucí útvaru, či vedoucí týmu. Do útvarové orientace by měl být zapojen jak vedoucí útvaru, který by měl poskytnout základní informace týkající se pracoviště a náplně práce, tak i vedoucí týmu, který má na starosti detailní obeznámení pracovníka.

Toto uvádění má zajistit, aby se nový pracovník cítil jako doma. Dále zabezpečit zvýšení zainteresovanosti zaměstnance na práci a organizaci, nastítnit základní informace o podmínkách a zvyklostech na pracovišti, poučit zaměstnance o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává a v neposlední řadě informovat pracovníka o možnostech následného vzdělávání a karierního postupu, jenž podnik nabízí (Armstrong, 2007, str. 398-399).

Koubek (2007, str. 193-194) výše uvedené oblasti rozšiřuje o oblast „Orientace na konkrétní pracovní místo“, která se zaměřuje přímo na konkrétní zaměstnání a je obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu vykonávaných činností na konkrétním pracovním místě. A naopak oblast „Útvarová organizace“ omezuje na předání informací o konkrétní organizační jednotce, do níž je zaměstnanec zařazen, detailech a zvláštnostech, jímž se práce v dané jednotce vyznačuje, ale již se oblast nevztahuje pouze k dané pracovní pozici, ale naopak je společná pro všechna pracovní místa z daného útvaru.

2 Adaptace pracovníků

„Pracovní adaptace je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence. Je to sféra života, která je výrazným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince a může vytvářet vhodné kompenzační prostředí při nezdarech v jiných sférách života (např. v rodinném životě). Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem, promítá se v celkové životní spokojenosti.“ (Rymeš a kol., 2003, str. 89)

2.1 Cíle adaptace

Hlavním cílem adaptace je urychlit zařazení nových pracovníků, zajistit jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti, která nastává v případě nedostatečných informací, nezvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání. Adaptace zahrnuje aspekty odborného zapracování, přivyknutí novým pracovním úkolům i sociální začlenění do nového pracovního prostředí (Urban, 2003, str. 53).

Dalšími cíli uvedení nového pracovníka do organizace jsou:

- překonání počáteční fáze, kdy se vše novému zaměstnanci zdá nové a neobvyklé;
- vytvoření v mysli nového zaměstnance pozitivní postoj a vztah k podniku, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosažení toho, aby nový zaměstnanec podával požadovaný pracovní výkon v co nejkratším časovém úseku po nástupu;
- snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnance (Koubek, 2003, str. 192-193).

Rymeš (2003, str. 89) tvrdí, že adaptace zahrnuje **předpoklady** zaměstnance zvládat nároky pracovní činnosti. Jedná se o komplet schopností, dovedností a zkušeností, které tvoří vhodný potenciál a umožňují různorodost chování v jednotlivých situacích. Obsahuje také **proces** zvládnutí požadavků pracovní činnosti. Jeho průběh může být krátkodobý, ale také velmi zdoluhavý. Má charakter individuální zátěže. A na závěr pojímá **výslednou adaptovanost**, která zobrazuje dosažené výsledky průběžného, dílčího či celkového stavu vyrovnání se s pracovními povinnostmi.

2.2 Důvody adaptace

Mezi nejpodstatnější důvody pro správně a účinně prováděnou adaptaci nových zaměstnanců patří:

- a) snižování nákladů spojených s předčasným odchodem nedávno přijatých zaměstnanců,
- b) zvyšování oddanosti,
- c) objasňování psychologické smlouvy,
- d) urychlování pokroku v učení,
- e) adaptace na sociální prostředí (Armstrong, 2007, str. 395).

Nejefektivnějším způsobem získání oddanosti je samotná prezentace firmy jako takové, pro kterou stojí za to pracovat. Oddaný pracovník se lépe identifikuje s kulturou i cíli organizace a je tedy žádoucí tento stav již od prvního kontaktu podporovat.

Psychologická smlouva vytváří základ pro pracovní vztahy. Čím dříve je nový zaměstnanec s jejím obsahem seznámen, tím lépe. V rámci uvedení nového zaměstnance do organizace by mělo být i seznámení s očekáváním organizace zejména v oblasti norem chování a hodnot, které by měl zaměstnanec uznávat (více v kapitole 2.4).

Potřeba vzdělávání nových zaměstnanců je nezbytná, pro dosažení potřebné úrovně výkonu. Je nutné tomuto procesu věnovat určitý čas. Čím více je vzdělávání prováděno plánovitě a systematicky, tím rychleji bude nový pracovník schopen adekvátně zastat své povinnosti v organizaci.

Noví zaměstnanci si snáze vytvoří kladný vztah k organizaci a práci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Dobré vztahy se spolupracovníky urychlí samotný proces adaptace a navíc jsou pro mnoho lidí velmi důležité (Armstrong, 2007, str. 395).

2.3 Oblasti adaptace

„Proces pracovní a sociální adaptace pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v organizaci, pro jejich výkonnost či spokojenost s vybranou prací, že není žádoucí ponechat tento proces živelnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 520)

Pro úspěšnou adaptaci pracovníka je nutné zvládnutí všech tří rovin adaptace, které jsou podrobně popsány v následujících třech kapitolách.

2.3.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je proces, během kterého dochází k postupnému souladu souboru osobních předpokladů jedince s požadavky konkrétního pracovního místa. Zároveň obsahuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách týkající se pracovní činnosti, které nastávají v důsledku vědecko-technologického pokroku (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 798).

Rymeš (2002, str. 81) definuje pracovní adaptaci jako: *„proces, jehož výsledkem je sladění požadavků a nároků vykonávané pracovní činnosti s odbornou přípravou, zkušenostmi a kapacita-*

mi člověka. Jde jak o efektivitu práce (rovina objektivní), tak o spokojenost člověka (rovina subjektivní)“.

Tabulka 1 Faktory ovlivňující pracovní adaptaci

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

Zdroj: vlastní zpracování podle Štikara, 2003, str. 91

2.3.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces, při kterém je jedinec začleňován do struktury a sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému dané organizace. Proces sociální adaptace probíhá i tehdy, dochází-li jen ke změně v rozložení pracovní skupiny (Bedrnová, Nový a kol., 1998, str. 321).

„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon.“ (Koubek, 2007, str. 326).

Armstrong (2007, str. 613) označuje za prvky zaměstnaneckých vztahů:

- a) formální a neformální politiky a praxe v oblasti zaměstnávání,
- b) způsoby užívané při komunikaci a zapojování zaměstnanců,
- c) filozofii a aplikované politiky nejvýznamnějších účastníků kolektivních pracovních vztahů (vláda, management podniku),
- d) formální a neformální procesy probíhající mezi zástupci vedení společnosti a zástupci pracovníků,
- e) právní rámec.

2.3.3 Adaptace na podnikovou kulturu

Podle Armstronga (2007, str. 257) představuje kultura organizace soustavu hodnot, norem, postojů a přesvědčení, které nejsou doslovně formulovány, ale mají zásadní vliv na chování a jednání lidí uvnitř organizace.

Adaptace probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují novým zaměstnancům přizpůsobit se, kromě věcné stránky adaptačního procesu, i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy, jde zejména o seznámení se s podnikovou kulturou, o její přijetí a v optimálním případě o ztotožnění se s ní. Rovněž procesy výchovy a vzdělávání mají za úkol stále více sjednocovat spolupracovníky do jednotné kultury podniku (Bedrnová, Nový a kol., 1998, str. 302).

Kultura organizace

Lukášová (2010, str. 18) označuje pojem „organizační kultura“ za soubor základních hodnot a přesvědčení. Dále za normy chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení a chování zaměstnanců i v materiálních/nemateriálních výsledcích jejich práce.

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (E.H. Schein, 1989, str. 3)

Podle Armstronga (2007, str. 257) kultura organizace obsahuje řadu abstraktních výrazů, jako hodnoty a normy, které jsou v organizaci přítomny. Není nutné je definovat, či je výslovně uvádět, přesto mají významný vliv na chování lidí v organizaci.

Bedrnová (1998, str. 15) vyzdvihuje význam kultury především ve vzájemné interakci lidí ve sdíleném prostředí a v historické době.

2.4 Psychologická smlouva

Psychologickou smlouvu lze charakterizovat jako řadu vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnanci (Armstrong, 2007, str. 201).

Sims (1994) tvrdí, že: *„vyvážená psychologická smlouva je nezbytná pro trvalé, harmonické vztahy mezi pracovníkem a organizací“*. Dále upozorňuje na porušení psychologické smlouvy, které může účastníkům signalizovat, že už nesdílejí (nebo nikdy nesdíleli) společný soubor hodnot a cílů (Armstrong, 2007, str. 202, podle Sims, 1994).

Tabulka 2 Aspekty psychologické smlouvy

| Z hlediska pracovníků | Z hlediska zaměstnavatele |
|---|---------------------------|
| Zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově. | Schopnost |
| Jistota zaměstnání. | Úsilí |
| Prostor pro uplatnění schopností. | Ochota |
| Očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností. | Oddanost |
| Zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu. | Loajalita |
| Důvěra v to, že organizace dodrží své sliby. | |
| Bezpečné pracovní prostředí. | |

Zdroj: vlastní zpracování podle Armstronga, 2007, str. 203-204

3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti stále prohlubovat a rozšiřovat. Člověk si už po dobu své ekonomické aktivity nevystačí pouze s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem (Koubek, 2003, str. 237).

Armstrong (2007, str. 462) definuje pojem vzdělávání jako nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující dovednosti, ale také vede k rozvíjení schopností, znalostí a postojů, které připravují zaměstnance na budoucí širší, těžší a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.

Podle Koubka (2011, str. 139) vzdělávání zajišťuje, aby zaměstnanci firmy disponovali znalostmi a dovednostmi potřebnými k uspokojivému provádění pracovních úkonů nejen v současnosti, ale i v budoucnu. Rozvíjí jejich technické a technologické znalosti v souladu s progresivním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na organizace.

Tureckiová (2009, str. 79) označuje vzdělávání jako souhrn všech vzdělávacích aktivit zajišťovaný zaměstnavatelskou organizací s úkolem doplnit a prohloubit či následně změnit kvalifikační strukturu zaměstnanců a odstranit rozdíl mezi jejich aktuální kvalifikací a požadavky, které jsou na ně kladeny v rámci jejich pracovních pozic.

Základní pravidlo podnikání a úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však zajišťují flexibilní zaměstnanci, kteří nejsou jen připraveni na změnu, ale změnu přijímají a podporují. Díky tomu se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce (Koubek, 2003, str. 252).

Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky vytvářet, prohlubovat a zároveň rozšiřovat schopnosti pracovníků k provádění sjednané práce a dosahovat požadovaného výkonu. Sys-

tematickým vzděláváním se zároveň pracovníci připravují na soustavné změny podmínek a požadavků spjatých s jednotlivými pracovními místy i celou organizací. Konkurenční schopnost získává organizace prostřednictvím pracovníků, kteří jsou flexibilní, motivovaní a připravení vhodně reagovat na změny (Šikýř, 2014, str. 124).

3.1 Aktivity vzdělávacích procesů

Vzdělávání zaměstnanců je součástí personální práce, která zahrnuje několik potřebných aktivit. Mezi tyto aktivity se řadí:

- a) **Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům na konkrétní pracovní pozici**, což znamená prohlubování těchto schopností.
- b) **Zvyšování použitelnosti zaměstnanců** tak, aby částečně zvládali nároky spojené s vykonáváním jiných pracovních míst. Cílem je tedy rozšiřovat pracovní schopnosti.
- c) **Rekvalifikační procesy v organizaci** mají za cíl rozšířit pracovní schopnosti zaměstnanců v okamžiku, kdy jimi vykonávané povolání organizace nepotřebuje. Díky rozšíření pracovních schopností jsou poté zaměstnanci schopni plnit úkoly, jež organizace potřebuje.
- d) **Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům konkrétního pracovního místa**. Obsahuje seznámení s pracovním místem a kulturou organizace během orientace pracovníka.
- e) **Formování osobnosti zaměstnance**, tj. proces, který má za cíl rozvoj vlastností důležitých v mezilidských vztazích, pracovního chování, motivace, a tím rozvíjí individuální a kolektivní výkon zaměstnanců (Koubek, 2003, str. 238-239).

3.2 Důvody vzdělávání

Koubek (2003, str. 237) označuje jako nejdůležitější důvody ke vzdělávání zaměstnanců:

1. **vývoj v oblasti technologií**, díky kterému znalosti a dovednosti zaměstnanců rychle zastávají;
2. **nestálá situace v oblasti lidských potřeb a nestálost na trhu zboží a služeb**, na kterou musí být organizace schopna pružně reagovat;
3. **častější změny v technickém vybavení organizací**;
4. **změny v organizačním uspořádání**;
5. **orientace na kvalitu výrobků a služeb poskytovaných zákazníkům**;
6. **změny v organizaci práce a způsobech řízení**;
7. **rozmach globalizace** a aktivit nutných v internacionálním prostředí;
8. **kvalita péče a vzdělávání zaměstnanců** pomáhá vytvořit dobré jméno organizace na trhu práce;
9. **povinnost daná zákoníkem práce**.

3.3 Cíle vzdělávání

Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné pracovníky potřebné k dosažení současných i budoucích potřeb organizace. Pro dosažení tohoto cíle je nezbytné zajistit, aby byli zaměstnanci připraveni a ochotni se vzdělávat. Aby chápali, jaké znalosti a dovednosti

musejí mít. Tohoto stavu organizace docílí zajištěním přehledných zdrojů vzdělávání včetně poskytnutí pomoci a vedení (Armstrong, 2007, str. 461).

3.4 Vzdělávání na pracovišti

Existuje několik metod pro vzdělávání pracovníků, které v organizaci lze využít. Patří mezi ně např. instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring nebo pracovní porady. Vybrané metody vzdělávání jsou podrobněji popsány v následující části kapitoly.

Instruktáž při výkonu práce

Koubek (2007, str. 267) označuje instruktáž jako nejčastěji využívaný způsob vzdělávání zaměstnanců. Představuje nejjednodušší způsob zácviku, při kterém přímý nadřízený či zkušený pracovník, předvedou kompletní pracovní postup. Nový zaměstnanec si pracovní postup osvojí pozorováním a napodobováním. Při použití této metody vzdělávání dochází k rychlému zácviku a vytvoření pozitivního vztahu mezi spolupracovníky. Limitem použití jsou jednodušší či dílčí pracovní postupy, neboť je vzdělávání často realizováno v hlučných a rušivých prostorech.

Podle Šikýře (2014, str. 127) je instruktáž vhodná při zaškolování a zaučení, zaměstnanci si snadno osvojí potřebné znalosti, dovednosti a chování nutné k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaných výsledků.

Coaching

„Zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2014, str. 128)

Podle Armstronga (2007, str. 468) je koučování efektivní v případě, pokud kouč chápe, že jeho hlavní úlohou je pomáhat lidem, aby se učili, a byli k učení motivováni.

Mentoring

Je obdobou coachingu, avšak v tomto případě leží větší míra odpovědnosti na vzdělávaném zaměstnanci, který si sám vybírá mentora, rádce, jenž ho stimuluje a usměrňuje. Také mu poskytuje pomoc a radu v kariéře. Výhodou mentoringu je zvýšený nárok na aktivitu a iniciativu vzdělávaného zaměstnance, též neformální vztah mezi účastníky procesu rozvoje. Úskalím je volba nevhodného mentora (Koubek, 2007, str. 267).

Armstrong (2007, str. 469) definuje mentoring jako metodu pomáhání lidem při učení. Jedná se o vzdělávání při výkonu práce, což představuje nejefektivnější způsob osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které zaměstnanec potřebuje.

Counselling

Jedna z nejnovějších metod vzdělávání. Jde o vzájemné konzultování problému a jejich řešení. Mezi novým pracovníkem a školitelem vzniká zpětná vazba, která přináší obohacení obou zaměstnanců. Tento styl vzdělávání je bohužel časově náročný, a tudíž dochází k neplnění běžných pracovních povinností. Výhodou je výše zmíněná zpětná vazba od školeného pracovníka mířená na

pracovní úkoly, tak i na proces vzdělávání. Předkládání jeho vlastních návrhů, tak zároveň rozvíjí i školícího zaměstnance (Koubek, 2007, str. 268).

Asistování

Zaměstnanec disponující nezbytnými znalostmi asistuje při výkonu práce zkušenému pracovníkovi, během této činnosti si osvojuje stanovené pracovní postupy a připravuje se k samostatnému výkonu práce (Šikýř, 2014, str. 127).

Podle Koubka (2007, str. 268) je výhodou soustavné působení a zaměření na praktickou část vykonávaných úkolů. A naopak nevýhodou je možné pochycení špatných pracovních návyků od školícího pracovníka a přísun informací pouze z jednoho zdroje.

Pověření úkolem

„Školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování.“ (Šikýř, 2014, str. 128)

Pozitivem této metody je výchova k samostatnému řešení úkolů a rozvoj tvůrčích schopností. Negativem metody, je náročnost neustále kontroly, během nesledovaných momentů se může zaměstnanec dopustit chyb, a tím ztratit důvěru řídicích pracovníků ve své schopnosti (Koubek, 2007, str. 268).

Rotace práce

Neboli cross training, je způsob vzdělávání, při kterém je zaměstnanec pověřován úkoly z jednotlivých oddělení organizace. Tato metoda je využívána především při vzdělávání řídicích pracovníků (Koubek, 2007, str. 269). Pracovník se vzdělává během krátkodobého přemístování na jiná pracovní místa, která vyžadují spolupráci s jinými zaměstnanci a adaptaci na nové pracovní podmínky (Šikýř, 2014, str. 128).

Výhodou je rozšiřování znalostí a získávání zkušeností z jiných částí organizace. Pracovník rozvíjí svou pracovní flexibilitu a je schopen vidět problémy organizace komplexněji. Negativem je možnost neúspěchu na jednotlivých pracovištích, což může oslabit vzdělávanému zaměstnanci důvěru v jeho schopnosti (Koubek, 2007, str. 269).

Pracovní porady

Během pracovních porad jsou zaměstnanci seznamováni nejen s problémy „svého“ oddělení, ale i se situací organizace, jako celku. Díky výměně zkušeností, sdílení názorů dochází u zaměstnanců k pocitu sounáležitosti s pracovním kolektivem i organizací. Největším problémem je vhodné načasování. Pořádání porad během pracovní doby snižuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, a porady mimo pracovní dobu naráží na neochotu zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 269).

3.5 Vyhodnocování vzdělávání

Základním problémem posuzování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělávání jsou jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování

(Koubek, 2003, str. 258). Je žádoucí již ve fázi plánování vzdělávání vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každého aspektu vzdělávání. Je také nutno zvážit, jaké informace jsou potřebné pro hodnocení a jakým způsobem je získat (Armstrong, 2007, str. 507).

Proces vyhodnocování je nejčastěji rozdělen na řadu dílčích hodnocení, které se zaměřují na:

- 1) zkoumání použití adekvátních metod vzdělávání, technického vybavení, dodržení časového plánu a obsahové části vzdělávacího programu;
- 2) odezvu a zpětnou vazbu od samotných účastníků vzdělávacího programu;
- 3) míru osvojení rozvíjených znalostí a dovedností (užívá se testování ihned po ukončení programu);
- 4) zkoumání míry využívání osvojených dovedností, na které byl program zaměřen, a změny pracovního chování (Koubek, 2003, str. 260).

Kirkpatrick (1994) uvádí čtyři úrovně hodnocení vzdělávání:

1. reakce,
2. hodnocení poznatků,
3. hodnocení chování a
4. hodnocení výsledků (In Armstrong, 2007, str. 508).

Úroveň 1: Reakce

Objektem zkoumání na této úrovni je reakce účastníků vzdělávání. Jedná se tedy o spokojenost bezprostředního zákazníka. Jsou zde navrženy následující kroky pro hodnocení zjištěných reakcí:

- a) určení si priorit (toho, co chcete zjistit);
- b) vytvoření formulářů, které budou sloužit ke kvantifikování reakcí;
- c) požádání účastníků o sepsání zpětné vazby;
- d) získání odpovědí od každého z účastníků;
- e) získání pravdivých informací;
- f) vytvoření standardů;
- g) posuzování reakcí účastníků podle přijatých standardů;
- h) informování o reakcích účastníků.

Úroveň 2: Hodnocení poznatků

Cílem vyhodnocování na této úrovni je zjištění množství informací, které si zúčastnění osvojili, a jestli se podařilo splnit cíle vzdělávání. Dále se zjišťuje změna jejich postojů a objem nově nabytých dovedností. Pro získání reprezentativních údajů je vhodné použít testy před a po ukončení vzdělávacího programu.

Úroveň 3: Hodnocení chování

Na této úrovni je hodnocena míra změny v chování zaměstnanců po návratu na pracoviště. Zkoumá se, jestli zaměstnanci uplatňují nově nabyté poznatky a dovednosti při řešení pracovních úkolů. Pro zjištění změny je nutné dát zaměstnancům dostatek času pro změnu svého chování při práci. Pro získání reprezentativních údajů je vhodné zaměstnanci hodnotit před a po ukončení vzdělávacího programu.

Úroveň 4: Hodnocení výsledků

Jedná se o poslední úroveň hodnocení a je podkladem pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska množství vynaložených nákladů. Cílem je posoudit a určit hodnotu programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jak tyto programy přispěly ke zvýšení výkonu organizace oproti předchozímu stavu. Hodnocení musí být provedeno před a po procesu vzdělávání. Je nutné určit základní oblasti, ve kterých se bude provádět měření např. zvýšení spokojenosti zákazníků.

Koubek (2003, str. 258-259) uvádí další možné metody hodnocení vzdělávání zaměstnanců v organizace. Jako první možnost uvádí **porovnání výsledků vstupních testů** zaměstnanců podstupujících proces vzdělávání s testy provedenými po ukončení programu. Upozorňuje však na nevýhody tohoto postupu. Zmiňuje především obtížnost sestavení vhodných testů, které by objektivně změřily úroveň znalostí a dovedností. Možnost ovlivnění výsledku testu mentálním rozpoložením zaměstnance a okolnostmi, během nichž testování probíhá. Dále je časté pozitivní zkreslení výsledků testu uskutečněného po absolvování vzdělávacího programu.

Za ještě méně spolehlivou metodu, označuje **monitorování vzdělávacího procesu a programu**, hodnocení vhodného a účinného zvolení metod užitých během vzdělávacího programu. Pokud jsou metody hodnoceny odborníky, dochází často k subjektivnímu stylu hodnocení. Odborník bude kladně hodnotit zvolené metody, které sám používá. Subjektivní hodnocení je také velmi časté ze strany účastníků programu. Toto hodnocení může být ovlivněné faktory, jako jsou např. obtížnost a časová náročnost vzdělávání.

Varuje před snahou **kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů**, jakož jsou zvýšení produktivity práce, zvýšení obratu či zlepšení kvality nabízených výrobků a služeb. Tato metoda je velmi problematická především v hodnocení přínosu ve vzdělávání u řídicích pracovníků.

Je otázkou, jakým vhodným způsobem změřit změny v chování, změny ve vedení lidí, organizování práce a řešení problémů. V provozech, kde se náplň práce zaměstnanců skládá z dílčích úkolů, se může přínos vzdělávání projevit dosti výrazně, zatímco u řídicích funkcí či vysoce kvalifikovaných prací, je velmi těžké běžnými metodami přínos vzdělávání zpozorovat.

4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byly představeny poznatky týkajících se řízení lidských zdrojů, procesů orientace a adaptace, vzdělávání zaměstnanců na pracovišti a též metody jeho vyhodnocování. Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti bylo do teoretické části zařazeno díky souvislosti tématu s adaptačním procesem, jelikož vzdělávání je jednou z jeho složek. Cílem adaptačního procesu je vytvořit takové podmínky a prostředí pro nové zaměstnance, aby co nejdříve zvládli pracovní úkoly a adaptovali se i do sociálního a kulturního prostředí společnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Vlastní šetření

V této kapitole mé bakalářské práce bude nejprve představena společnost XY, ve které jsem prováděl vlastní šetření. Bude charakterizována z hlediska oblasti jejího působení a postavení na českém trhu. Dále bude popsán proces orientace a adaptace pro pozice číšník/servírka a barman/barmanka. Práce bude také obsahovat empirické šetření zaměřené na vhodnost procesu orientace a adaptace pro výše zmíněné pracovní pozice. Následně bude popsán i proces vzdělávání nových pracovníků a též i způsoby vyhodnocování úspěšnosti vzdělávání. Na závěr budou uvedeny výsledky šetření, jejich zhodnocení a pro případné nedostatky budou prezentovány návrhy na zlepšení.

5.1 Charakteristika společnosti XY

Společnost XY je firma s dlouholetou tradicí, která na gastronomickém trhu působí již přes 40 let. Za dobu své existence významně rozšířila oblast svého působení mimo restaurace, také o hotely, casina či sportovní areály. V posledních několika letech společnost XY úspěšně pronikla na většinu světových trhů a stala se tak globální značkou.

Ve společnosti nejsou kladeny přísné formální požadavky na zaměstnance pracující na pozicích, které jsem si zvolil pro vlastní šetření. Dlouholetý úspěch je však založen na netradiční firemní kultuře a prostředí, které v návaznosti na respektování kultury a hodnot společnosti vzniká. Tímto faktem vzniká požadavek na kvalitní adaptační program. Z hlediska firemní kultury je nezbytné, aby zaměstnanci přijali hodnoty společnosti za své a byli schopni je účinně aplikovat při plnění všech pracovních povinností.

5.1.1 Pražská pobočka společnosti

Pražská pobočka má v rámci společnosti výhradní postavení, a to na základě dlouholetých obchodních výsledků. V roce 2011 byla jmenována tréninkovým centrem, ve kterém se vzdělávají manažeři pro euro-asijské trhy, do kterých se společnost snaží v posledních několika letech proniknout.

5.2 Popis pracovního místa (podle katalogu NSP¹)

5.2.1 Číšník/Servírka

Kvalifikační požadavky

Nejvhodnější způsob přípravy na výkon povolání představuje absolvování středního vzdělání a získání výučního listu číšník/servírka.

Pracovní činnosti:

- příprava prostoru a prostírání tabulí,
- přijímání hostů,
- poskytování rad ohledně nabízeného sortimentu,
- servírování pokrmů a nápojů,
- přijímání a zpracování objednávek,
- práce s pokladnou.

Žádoucí kompetence

Komunikace, spolupráce, flexibilita, zvládnání problémů a stresových situací, plánování a organizování práce a ovládnání anglického jazyka.

5.2.2 Barman/Barmanka

Kvalifikační požadavky

Nejvhodnější způsob přípravy na výkon povolání představuje absolvování středního vzdělání a získání výučního listu číšník/servírka.

Pracovní činnosti:

- příprava baru,
- péče o vybavení baru,
- příprava ovoce a mixů,
- podávání a servírování nápojů,
- objednávání a přejímání zboží,
- práce s kasou.

Žádoucí kompetence

Komunikace, spolupráce, kreativita, flexibilita, zvládnání problémů a stresových situací, celoživotní učení, plánování a organizování práce, ovládnání anglického jazyka a odborná znalost produktů.

¹ Katalog NSP (=Národní soustava povolání) – v katalogu povolání lze nalézt aktuální informace o povoláních na českém trhu práce – o jejich náplni, potřebných znalostech a dovednost pro výkon povolání, mzdách, volných místech apod.

5.3 Popis pracovních pozic (podle společnosti)

5.3.1 Číšník/Servírka

Pracovní úkoly

Mezi základní úkoly, které zaměstnanec na pozici číšník/servírka vykonává, patří obsluha zákazníků, informování o limitovaných nabídkách, debaras (odklizení použitého nádobí ze stolu), přijímání plateb. Dále zajišťuje set-up (příprava) restaurace a přípravu k tomu nezbytných pomůcek.

Povinnosti

Úplnou (100%) znalost nabízeného sortimentu, jakožto i historie a hodnot společnosti. Zaměstnanec na jakékoliv pozici musí vlastnit zdravotní průkaz opravňující ho k práci v gastronomickém odvětví. Zároveň musí pracovník dodržovat hygienické předpisy společnosti. Důležitou částí je dodržování standardů společnosti ve všech aspektech vykonávané práce, od rychlosti obsluhy, správné prezentace pokrmů a nápojů, vlastnění povinných pomůcek a dodržování předpisů spojených s uniformami.

Vlastnosti

Pracovník na pozici číšník/servírka by měl být, jako všichni zaměstnanci společnosti XY, milý, vstřícný, usměvavý, nekonfliktní, zodpovědný.

Vzhled

V této kategorii je nutné pouze dodržovat podnikové standardy, které specifikují uniformy zaměstnanců. Tetování či piercing nepředstavuje pro zaměstnance problém a nejsou nuceni k jejich zakrývání.

Požadavky

Minimální věková hranice 18 let.

5.3.2 Barman/Barmanka

Pracovní úkoly

Zaměstnanec na pozici barman/barmanka plní úkoly jako je obsluha zákazníků, informování o limitovaných nabídkách, výroba nápojů, příprava baru a barových pomůcek, výroba mixů a příprava ovoce, objednávání a přejímání zboží.

Povinnosti

Úplná (100%) znalost nabízeného sortimentu, mimo to i historie a hodnot společnosti. Dodržování standardů společnosti, které se týkají správného postupu při výrobě nápojů, mixů a zpracování ovoce. Přísné dodržování hygienických předpisů. Je povinen vlastnit zdravotní průkaz, jenž zaměstnance opravňuje vykonávat úkony spojené s přípravou nápojů. Zaměstnanec je též povinen dodržovat předpisy spojené se standardy týkajícími se uniforem.

Vlastnosti

Pracovník na pozici barman/barmanka by měl být, jako všichni zaměstnanci společnosti XY, milý, vstřícný, usměvavý, nekonfliktní, zodpovědný a odolný vůči stresu.

Vzhled

V této kategorii je nutné pouze dodržovat podnikové standardy, které specifikují uniformy zaměstnanců. Tetování či piercing nepředstavuje pro zaměstnance problém a nejsou nuceni k jejich zakrývání.

Požadavky

Minimální věková hranice 18 let.

5.4 Proces přijímání nových pracovníků ve společnosti

Přijímání nových pracovníků má plně na starosti manažer konkrétního oddělení, na jeho úsudku záleží případné vypsání volných pozic. Ve společnosti XY se velmi zřídka využívá jiný způsob získávání nových zaměstnanců než doporučení od stávajících pracovníků. Faktem je, že XY je velmi populární značkou i z pohledu zaměstnanců. Tato skutečnost manažerům případně hledání nových zaměstnanců velmi ulehčuje, proto během celého roku mohou vybírat z desítek životopisů.

První věcí, kterou musí případný uchazeč o zaměstnání splnit, je vyplnění oficiálního životopisu XY, který se skládá z informací o uchazeči, jeho předchozích pracovních zkušenostech a vybrané pracovní pozici. Několik kopií formuláře pro vyplnění životopisu je neustále volně k dispozici, pro kohokoliv, kdo si o ně na pobočce zažádá. Vyplnění formuláře je možné pouze na pobočce. Pravidla společnosti uvádějí povinnost odpovědět i nevyhovujícím zájemcům, praxe je však taková, že k této činnosti nedochází. Pro zlepšení pověsti společnosti, by se v této oblasti měla zjednat náprava.

Pokud je uchazeč po vyplnění životopisu osloven, je pozván na 1. kolo pohovoru, které absoluuje s manažerem oddělení, ve kterém má zájem pracovat. Pohovor má podobu velmi uvolněného rozhovoru, při kterém je probírán jak uchazečův životopis, tak i vztah ke značce či hudební vkus. Jestliže je manažer oddělení s uchazečem spokojen, velmi často následuje 2. kolo pohovoru, a to s libovolným manažerem, který je právě přítomen na směně.

Během 2. kola je uchazeč především testován z hlediska jazykové vybavenosti a vztahu k podnikové kultuře. První dvě kola pohovoru probíhají v anglickém jazyce.

Třetí a poslední část je pohovor s generálním manažerem. Tato poslední část má pouze kontrolní funkci. Rozhovor má opět neformální podobu a tématem jsou pracovní očekávání i osobní život uchazeče. Pokud je i 3. kolo úspěšné, je to uchazeči ihned oznámeno spolu s datem jeho podnikové orientace.

Tématy pohovoru jsou pracovní zkušenosti i dosažené vzdělání. Hlavním cílem je zjistit, jestli potenciální zaměstnanec splňuje kritéria kultury společnosti. Podniková kultura je hlavní zdroj úspěchu společnosti již od 70. let, a proto se při výběru zaměstnanců neustále zohledňuje.

Soulad zaměstnanců s hodnotami společnosti má daleko vyšší váhu, než dosažené vzdělání či předchozí pracovní zkušenosti.

5.5 Proces orientace

Orientaci nových zaměstnanců má na starosti „training manager“, který mimo orientaci, zodpovídá i za povinná školení zaměstnanců a certifikaci zaměstnanců (trenérů), kteří mají na starost školení nových zaměstnanců na svých odděleních.

Během úvodního sezení jsou s novými zaměstnanci vyplněny pracovní smlouvy a jsou zároveň poučeni o povinné lékařské prohlídce, kterou jako noví zaměstnanci společnosti musí absolvovat. Lékařské vyšetření se týká především způsobilosti pracovníků vykonávat práci v noci. Bez pozitivního vyšetření se nemůže nový zaměstnanec zúčastnit tréninkové procedury.

První část tréninkové procedury má podobu tříhodinové prezentace, ve které je novým zaměstnancům představena historie a vývoj značky. Jsou taktéž seznámeni s kulturou, hodnotami a misí společnosti. Během prezentace jsou seznámeni s požárním řádem a dalšími povinnostmi, které jako noví zaměstnanci musejí dodržovat, např. postup při kuřáckých pauzách.

Po absolvování prezentace jsou zaměstnanci provedeni po budově. Velký důraz je kladen na seznámení s rozmístěním únikových východů. Po prohlídce budovy je zaměstnancům předána uniforma společně s tréninkovými materiály k jejich nové pracovní pozici.

Poslední částí orientace je společný oběd nových zaměstnanců. Společné jídlo slouží nejen k bližšímu seznámení se mezi sebou, ale také jako první nahlédnutí do chodu restaurace a seznámení se s nabízenými produkty.

5.6 Trénink

Základní trénink zaměstnanců je rozdělen do sedmi pracovních dnů, během kterých je nově přijatý zaměstnanec vzděláván zkušenějším pracovníkem (trenérem). Během sedmidenního období mají nového pracovníka na starosti průměrně tři trenéři z daného oddělení. Rotace trenérů má zmenšit pravděpodobnost přebrání nežádoucích pracovních návyků.

Samotný trénink slučuje tyto metody vzdělávání na pracovišti:

- asistování,
- instruktáž při výkonu práce,
- mentoring.

Na konci každé směny následuje meeting s manažerem, během kterého je nový zaměstnanec dotazován na průběh směny a na informace, které se naučil.

5.6.1 Trenér

Trenérem je pracovník, který na dané pozici pracuje minimálně 1 rok. Pro dosažení certifikace musí splnit následující podmínky:

- pracovat na dané pozici minimálně 1 rok,
- úspěšně složit test teoretických znalostí (= složení nabízeného sortimentu, historie a kultura společnosti),
- mít podporu manažera svého oddělení,
- souhlas „trénink manažera“,
- napsat motivační dopis.

5.6.2 Tréninkové materiály

Každému zaměstnanci je během orientace předán set tréninkových materiálů. Jedná se o publikace, které obsahují veškeré informace, které je potřeba znát. Informace o historii a kultuře společnosti, detailní popis pracovní pozice a rolí s ní spojených. Dále dokumenty obsahují podrobný obsah jednotlivých dní tréninku, receptury nápojů a složení nabízených jídel.

5.7 Podrobný harmonogram tréninku

V následujících kapitolách bude podrobně popsán průběh každého dne z tréninku nových pracovníků na vybrané pracovní pozice.

5.7.1 Číšník/Servírka

První den

První den pro nového zaměstnance začíná krátkým meetingem s manažerem, během kterého je mu nastíněn průběh tréninku a zároveň je mu představen trenér. Po meetingu si nového zaměstnance přebírá trenér a společně míří do prostoru restaurace. Jednou z prvních informací, které jsou novému zaměstnanci předány, je rozložení sekcí a jejich číslování. Trenér mu také popíše funkci baru a kuchyně a povinnosti číšníka/servírky k těmto oddělením. V průběhu směny je nový zaměstnanec seznámen s historií a kulturou společnosti, se standardy týkající se způsobu a rychlosti obsluhy, i s charakteristikou role své pracovní pozice. Během prvního dne je zaměstnanci představena nabídka předkrmů a nápojů obsahujících rum. Během celého tréninku je zaměstnanec opakovaně zkoušen z otázek týkající se firemních hodnot a kultury, tento fakt je důkazem toho, jak si je společnost XY vědoma důležitosti a jedinečnosti tohoto tématu.

Druhý den

Obsah druhého dne tvoří informace týkající se otevírání, předávání a zavírání restaurace a úkolů s tím spojených. Dále je zaměstnanec seznámen s pravidly, které se týkají přípravy stolů, debarasu a postupů servírování jídel. Trenér také uvede zaměstnance do nabídky alkoholu (více informací je předáno pátý den tréninku), seznámí ho s druhy používaného skla a s postupem při jeho rozbití. Povinností všech zaměstnanců je kontrola, zda nejsou alkoholické nápoje servírovány zákazníkům, kteří nedosáhli 18 let věku, proto je nový pracovník uveden do této problematiky a povinnostmi s ní spojenými. Jsou mu představeny materiály určené ke kontrole pravosti doku-

mentů, které prokazují věk držitele. Další částí menu, se kterou je pracovník seznámen, jsou jídla připravovaná na grilu, dezerty a nápoje obsahující vodku.

Třetí den

Během třetího dne je zaměstnanec důkladně seznámen se systémem využívaným při objednávání položek z menu, tvoření a dělení účtů a jak postupovat při chybném zadání položky. Dále jsou mu představeny postupy týkající se nespokojených zákazníků. Trenér mu rovněž předvede všechny zdroje informací, které jsou zaměstnancům k dispozici. Kategorii jídel a nápojů spadajících do třetího dne tréninku jsou hamburgery a nápoje obsahující tequilu.

Čtvrtý den

Čtvrtý den je věnován povinnostem, které se vztahují ke zpracování plateb, možným způsobům úhrad a procedurám týkajících se odevzdávání hotovosti získané během směny. Zaměstnanec je též poučen o slevách, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, a o pravidlech, které musí dodržovat, pokud je v restauraci přítomen jako zákazník. Školící pracovník ho rovněž seznámí s povinnostmi „hlavního číšníka“, který má směnu na starost, a rozděluje úkoly ostatním pracovníkům. Dalším bodem tohoto dne jsou povinnosti z oblasti úklidu během sanitárního dne. Částí menu, se kterou je pracovník seznámen, jsou saláty a nabídka nealkoholických koktejlů.

Pátý den

Během pátého dne má trénink podobu práce za barem. Během asistování barmanům je nový pracovník do hloubky seznámen s nabídkou alkoholu, piva, vína a míchaných nápojů. Jsou mu vysvětleny postupy přípravy a složení mixů, které jsou používány při výrobě nápojů. Ve zkratce jsou mu ukázány povinnosti spojené s otevíráním, předáváním a zavíráním baru. Z perspektivy číšníka/servírky mu je vysvětlen provoz tzv. servis baru a správný postup při chybném objednání položek z nabídky nápojů. Během směny si nový zaměstnanec vyzkouší výrobu několika vybraných nápojů a je zároveň seznámen s poslední částí menu, a to nabídkou sendvičů.

Šestý den

Předposlední den tréninku tráví každý zaměstnanec v kuchyni, trenérem je mu zaměstnanec, který vykonává pozici „expo“, což znamená, že má na starosti výdej pokrmů. Obsahem je seznámení nového zaměstnance se správným způsobem prezentace nabízeného sortimentu.

Sedmý den

Sedmý den je novému zaměstnanci přidělena zmenšená sekce (obvykle jeden až dva stoly), o kterou se během směny stará. Samozřejmostí je neustálý dohled trenéra, který pracovníkovi přináší okamžitou zpětnou vazbu. Smyslem této směny je prokázání alespoň základní znalosti nabízeného sortimentu, a především pochopení standardů a stylu obsluhy.

5.7.2 Barman/Barmanka

První den

První den pro nového zaměstnance začíná krátkým meetingem s manažerem, během kterého je mu nastíněn průběh tréninku a zároveň je mu představen trenér. Po meetingu si nového zaměstnance přebírá trenér a společně míří za bar. Zkušenější pracovník nejprve seznámí nového za-

městnance s rozložením baru, účelem konkrétních pracovních stanic a rozmístěním barových pomůcek. Teoretická část prvního dne obsahuje informace o kultuře a hodnotách společnosti, pracovní roli, standardech obsluhy, povinnostech vznikajících z distribuce alkoholu a hygienických předpisech společnosti. Během celého dne jsou novému pracovníkovi neustále pokládány otázky z probíraných témat. Každému se sedmi dnů tréninku je přiřazena kategorie míchaných nápojů a dvě položky z jídelního menu, jelikož každý zaměstnanec musí být stoprocentně obeznámen s nabízeným sortimentem.

Druhý den

Obsahem druhého dne jsou povinnosti, které souvisí s otevíráním, předáváním a zavíráním baru. Novému zaměstnanci jsou představeny standardy, které se týkají přípravy ovoce, mixů a hygienických pravidel spojených s jejich přípravou. Dále je pracovník seznámen s postupy přípravy nápojů, péčí o barové sklo a případným postupem při jeho rozbití. Součástí je také další kategorie nápojů a dvě položky z nabídky jídel.

Povinností všech zaměstnanců je kontrola, zda nejsou alkoholické nápoje servírovány zákazníkům, kteří nedosáhli 18 let věku. Proto je nový zaměstnanec uveden do této problematiky a povinnostmi s ní spojenými. Jsou mu představeny materiály určené ke kontrole pravosti dokumentů, které prokazují věk držitele.

Třetí den

Náplní třetího dne jsou různé metody plateb a pravidla s nimi spojené. Novému zaměstnanci jsou vysvětleny jeho práva a povinnosti, které se týkají finanční hotovosti jemu propůjčené. Součástí je seznámení s další kategorií míchaných nápojů a položek z jídelního menu.

Čtvrtý den

Obsahem čtvrtého dne je seznámení s užíváním pokladny, představení jejích funkcí a také práv a povinností spjatých s jejím užíváním. Na konci směny je pracovníkovi vysvětlena manipulace a práce s hotovostí, kterou nashromáždil během pracovní doby. Nezbytnou částí čtvrtého dne je seznámení s další kategorií ze sortimentu nápojů a pokrmů.

Pátý den

Během pátého dne jsou novému pracovníkovi vysvětleny postupy, které se týkají pozdních příchodů, oznamování pracovní neschopnosti apod. Mimo vykonávání již samostatné práce za barem, je nový zaměstnanec seznámen s nabídkou společnosti v oblasti oblečení a upomínkových předmětů. Částí pátého dne je komplexní dotazování na složení a postup přípravy nápojů a složení nabízených pokrmů.

Šestý den

Poslední den tréninku tráví každý zaměstnanec v kuchyni, trenérem je mu zaměstnanec, který vykonává pozici „expo“, což znamená, že má na starosti výdej pokrmů. Obsahem je seznámení nového zaměstnance se správným způsobem prezentace nabízeného sortimentu.

Pokud manažeři společně s trenéry získají dojem, že nový pracovník potřebuje více času na trénink, je možné přidání dalšího dne.

5.8 Teoretický test znalostí

Po absolvování tréninku a odpracování jednoho měsíce čeká na nového zaměstnance test znalostí, které si měl během tréninku a samostatné práce osvojit. Test samotný se skládá ze čtyř částí:

1. historie a kultura společnosti,
2. standardy týkající se obsluhy,
3. hygienické předpisy,
4. nabízený sortiment.

Na vypracování otázek má pracovník tři hodiny. Úspěšnost testu musí být nad 80 %. Pokud zaměstnanec neuspěje, má dva pokusy na opravu, jestliže nezvládne ani tyto dva, je s ním rozvázána pracovní poměr.

Po úspěšném složení testu je zaměstnanec brán jako plnohodnotná součást oddělení a je zařazen do pracovního procesu.

5.9 Nedostatky adaptačního procesu

V této kapitole se budu zabývat nedostatky, které v adaptačním procesu shledávám. Tyto nedostatky jsem shrnul do několika bodů:

- 1) Zhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu má pouze podobu testu, jenž je zaměřen na teoretické znalosti. V praxi je však mnohem důležitější úroveň praktických dovedností. Na tyto schopnosti není ale zaměřeno žádné hodnocení.
- 2) Test teoretických znalostí je zpravidla prováděn během směny, kvůli tomu není po celou dobu přítomen dozor (manažer) a velmi často se stává, že testovaní zaměstnanci podvádějí.
- 3) Doba trvání tréninku je velmi krátká. Standardní sedmidenní trénink je naprosto dostačující v případě, že uchazeč o zaměstnání má již zkušenosti s prací na obdobné pozici. Velmi často se stává, že uchazeč přichází s nulovou pracovní zkušeností z této oblasti a standardní doba tréninku je tak nedostatečná.
- 4) Obsah tréninku. Během tréninku se nový zaměstnanec na pozici barman/barmanka školí v oblasti historie společnosti, nabídky menu a hygienických standardů. Vzdělávání nezahrnuje širokou škálu trendů posledních let, např. návrat k nabídce koktejlů z tzv. prohibičních barů. I přes popularitu zmíněných koktejlů, doplnění těchto nezbytných znalostí je zcela ponecháno na pracovníkovi a není jakýmkoliv způsobem kontrolováno či hodnoceno.

5.10 Shrnutí adaptačního procesu a návrhy na zlepšení

Společnost XY si je vědoma svého odlišného postavení na trhu, které je způsobeno nastavením firemní kultury a celkové pracovní atmosféry uvnitř společnosti. Proto se již první kontakt s možnými budoucími zaměstnanci nese v neformálním přátelském duchu. Stejný přístup je poté vyžadován od všech zaměstnanců směrem k obsluhovaným hostům, tak i k sobě navzájem.

Společnost XY působí na světovém trhu již přes čtyřicet let a po dobu své existence neustále inovuje způsob vzdělávání nově přijatých pracovníků. Díky tomu každý zaměstnanec při nástupu

do společnosti obdrží pečlivé zpracované materiály s informacemi obecné povahy, i s detailním popisem pracovní pozice.

Nepochybnou výhodou tréninku je osoba, která nového pracovníka vzdělává, trenér je vždy zkušený zaměstnanec z daného oddělení, který má osobní zájem o co nejlepší výsledek tréninku. Minimalizuje tím množství práce, kterou by musel za nového pracovníka vykonávat.

5.10.1 Test praktických znalostí

Největším nedostatkem adaptačního procesu je pouhé zhodnocení teoretických znalostí. V návaznosti na tuto skutečnost navrhuji test, který by byl zaměřen na nezbytné praktické dovednosti, které musí nový zaměstnanec na pozicích číšník/servírka a barman/barmanka ihned po skončení tréninku umět.

Podoba testu by byla velmi jednoduchá. Tréninkový plán nových zaměstnanců by byl prodloužen o jeden den navíc, během kterého by noví zaměstnanci měli za úkol v průběhu jedné až dvou hodin obsluhovat manažery a supervisory, a tím prokázat znalost standardů společnosti v oblasti obsluhy, které si měli osvojit během tréninku.

Obsahem testu by byly čtyři části:

1. úkony spojené s otevřením restaurace,
2. uniforma,
3. standardy obsluhy,
4. povinnosti spojené s úklidem a zavíráním restaurace.

Každá z těchto částí by obsahovala povinnosti, které by byly následně hodnoceny. Schéma testu by bylo shodné pro obě pozice, lišilo by se pouze v částech spojených s povinnostmi s otevřením a zavřením restaurace.

Hodnocení testu

Každé části testu by byly podle míry důležitosti přiřazeny body, celkem sto bodů, a to třicet bodů pro:

- úkony spojené s otevřením restaurace,
- standardy obsluhy,
- povinnosti spojené s úklidem a zavíráním restaurace.
- (Část týkající se dodržení předepsané uniformy by byla ohodnocena deseti body.)

Body by se rozdělily i mezi jednotlivé povinnosti spadající do výše zmíněných částí. Hodnotitelé by přiřazovali body na základě splnění jednotlivých povinností. Pro úspěšné zvládnutí testu by bylo nutné dosáhnout hranice 80 % (viz příloha č. 1).

Spojení výsledků z teoretické a praktické části, představuje komplexní vyhodnocení úspěšnosti vzdělávání, se získanými výsledky je možné nakládat jako s podklady pro následné návrhy na zlepšení, či jako s informacemi popisujícími stav vnitropodnikového vzdělávání.

Hodnotitelé

Hodnotiteli by měli být především zaměstnanci z řad manažerů a supervisorů. V úvahu připadají i zaměstnanci z řad trenérů, protože díky certifikaci prokázali vysokou úroveň znalostí.

5.10.2 Mentor program

Doba, která je určena k přípravě se na teoretický test znalostí, bude zkrácena z jednoho měsíce na dva týdny. V závislosti na výsledcích praktického a teoretického testu bude rozhodnuto o oblastech, ve kterých je nutné nového zaměstnance nadále vzdělávat. Mentor program bude probíhat v období jednoho měsíce od absolvování prvního teoretického testu a bude mít za cíl zvýšení počtu zaměstnanců, kteří test teoretických znalostí úspěšně splní, a zvýšení kvality nabízených služeb.

Tento program bude probíhat následovně. Během měsíce, ve kterém bude program probíhat, bude školený zaměstnanec trávit týdně dvě směny s mentorem. Obsahem těchto směn bude, jak samostatná práce, tak i procházení témat a informací z kategorií, ve kterých pracovník neprokával dostatečné znalosti. Zhodnocením výsledků programu bude zopakování teoretického testu znalostí, i osobní názor mentora.

Mentorem může být každý zaměstnanec daného oddělení, který splní podmínky nutné k trenérské certifikaci a rovněž získá doporučení od manažera oddělení.

Z mnoha možných způsobů následného vzdělávání zaměstnanců jsem zvolil mentor program z těchto důvodů, jednoduchá aplikace programu během provozu restaurace, odezva v podnikové kultuře, která sama o sobě motivuje zkušenější pracovníky k pomoci novým zaměstnancům k dosažení požadované úrovně znalostí.

NÁVRH MENTOR PROGRAMU: Číšník/Servírka

Mentor program pro pozici číšník/servírka by se skládal ze čtyř částí:

1. obecné dovednosti,
2. historie a kultura společnosti XY,
3. receptury koktejlů a složení pokrmů,
4. povinnosti spojené s otevíráním a zavíráním restaurace.

Obecné dovednosti

Obecnými dovednostmi je myšlena manipulace a přenášení většího množství talířů a sklenic, dále otevírání vín apod.

Historie a kultura společnosti XY

Obsahem druhé části jsou informace týkající se historie a kultury společnosti XY.

Receptury koktejlů a pokrmů

Zaměření třetí části programu jsou receptury koktejlů a složení pokrmů. Během směn jsou se zaměstnancem znovu procházeny recepty, a následně přichází na řadu neustálé dotazování na konkrétní koktejly a pokrmy.

Povinnosti spojené s otevíráním a zavíráním restaurace

Během čtvrté části jsou zaměstnanci znovu podrobně vysvětleny povinnosti s otevíráním a zavíráním restaurace. Z důvodu odlišnosti jednotlivých povinností spojených s ranní a noční směnou je vhodné, aby směny, které zaměstnanec tráví s mentorem, byly rovnoměrně rozděleny.

NÁVRH MENTOR PROGRAMU: Barman/Barmanka

Mentor program pro pozici barman/barmanka by se skládal ze čtyř částí:

5. koktejly – Old Fashioned,
6. historie a kultura společnosti XY,
7. receptury koktejlů a složení pokrmů,
8. povinnosti spojené s otevíráním a zavíráním restaurace,
9. příprava mixů a ovoce.

Koktejly – Old Fashioned

První část mentor programu je zaměřena na rozvoj nového zaměstnance v oblasti old-fashioned koktejlů. Tuto část podstoupí všichni noví pracovníci. Obsahem není pouze složení koktejlů, ale též výrobní postupy a zbožiznalství. Tento úsek programu je povinný pro každého nového pracovníka.

Koktejly:

- Whisky: Old fashioned, Manhattan, Godfather, Rusty Nail
- Brandy: Sidecar, Brandy Alexander, Horse's Neck
- Gin: Negroni, Americano, High Society
- Vodka: Godfather, Vodkatini, Salty dog, White russian
- Rum: Mai Tai, Dark 'N' Stormy, Caipirinha

Historie a kultura společnosti XY

Obsahem druhé části jsou informace týkající se historie a kultury společnosti XY.

Receptury koktejlů a složení pokrmů

Zaměření třetí části programu jsou receptury koktejlů a složení pokrmů. Během směn jsou se zaměstnancem znovu procházeny recepty. A následně přichází na řadu neustálé dotazování na konkrétní koktejly a pokrmy.

Povinnosti spojené s otevíráním a zavíráním restaurace

Během čtvrté části jsou zaměstnanci znovu podrobně vysvětleny povinnosti s otevíráním a zavíráním restaurace. Z důvodu odlišnosti jednotlivých povinností spojených s ranní a noční směnou je vhodné, aby směny, které zaměstnanec tráví s mentorem, byly rovnoměrně rozděleny.

Příprava mixů a ovoce

V páté části programu je nový zaměstnanec poučen o recepturách a správných postupech výroby mixů užívaných při výrobě koktejlů. Dále mu jsou znovu vysvětleny hygienické předpisy, správný postup při zpracovávání a uchovávání ovoce.

6 Shrnutí praktické části

V praktické části byla představena společnost XY, poskytující služby v gastronomickém odvětví, poté byly popsány dvě pracovní pozice: Číšník/Servírka, Barman/Barmanka. Následoval popis orientace, adaptace i průběh tréninku nového zaměstnance na výše zmíněné pozice. Proces orientace a adaptace byl zanalyzován a na nalezené nedostatky byly představeny návrhy na zlepšení.

Test praktických znalostí ve spojení s již existujícím testem teoretických znalostí, bude představovat komplexní hodnocení úspěšnosti vzdělávání nových zaměstnanců společnosti XY. Na výsledky testů bude navazovat mentor program, který bude zaměřen na oblasti, ve kterých nový zaměstnanec neprokázal požadovanou úroveň znalostí a dovedností.

Zařazením těchto zlepšení dojde ke zvýšení efektivity adaptačního procesu společnosti a též snížení potřeby dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzování teoretických poznatků z vybraných oblastí personálního managementu. V teoretické části bakalářské práce je popsán proces orientace a adaptace a též oblasti, na které se zaměřují. Na závěr teoretické části jsou vybrány způsoby vzdělávání pracovníků na pracovišti a metody hodnocení výsledků vzdělávání. Cílem praktické části je popsání procesu orientace a adaptace nového pracovníka ve společnosti působící v gastronomickém odvětví, následné zhodnocení těchto procesů a návrhy na zlepšení.

Pro zanalyzování adaptačního procesu ve společnosti XY byly využity materiály týkající se kultury a hodnot společnosti a tréninkové materiály pro konkrétní pozice z let 2009 – 2016. Velmi přispěly i mé osobní zkušenosti, jak s prací na obou pozicích, tak i s trénováním nových zaměstnanců i manažerů společnosti XY, školených v pražské pobočce.

Nedostatky adaptačního procesu spadaly do oblasti adaptace na konkrétní pracovní místo. Nejzávažnějším nedostatkem byl proces hodnocení tréninku na pracovní pozice. Společnost XY využívá pouze formu testu orientovanou na teoretické znalosti. Dalším bodem týkající se hodnocení tréninku je i průběh testování, při kterém jsou zaměstnanci necháni bez dozoru, kvůli tomuto faktu dochází k častému podvádění. Dalším z nedostatků je počet dní, které tvoří trénink nového zaměstnance, často se stává, že noví pracovníci jsou přijati bez předchozích zkušeností. Posledním bodem je zaměření tréninku pro pozici barman/barmanka. Obsah tréninku opomíjí trendy v oblasti míchaných nápojů. Rozvoj v těchto oblastí je ponechán na zaměstnanci samotném a není nijak sledován, či hodnocen.

Napravení druhého z nedostatků by bylo velmi jednoduché. Pro teoretický test znalostí by byl vyhrazen určitý čas před začátkem směny a za neustálého dozoru pověřené osoby. Třetí bod by byl vyřešen přidáním jednoho či dvou dní tréninku navíc, během kterých by nový pracovník byl pověřen starostmi o svou vlastní sekci, ovšem za dozoru trenéra.

Pro vyřešení prvního z nedostatků, pouhé hodnocení teoretických znalostí, jsem navrhl test, který je zaměřen na znalosti praktické, tedy na standardy obsluhy, povinnosti spojené s otevíráním a zavíráním restaurace, dodržování předepsaných povinností spojených s uniformou apod. Test by proběhl v poslední den tréninku, a má za cíl prokázat schopnost samostatné práce nových zaměstnanců.

Spojením výsledků teoretického a praktického testu by nadřazení nového pracovníka získali ucelený přehled o jeho schopnostech a znalostech. V návaznosti na zjištěné nedostatky v úrovni znalostí či schopností, by byl zaměstnanci přidělen mentor, který by dvě směny týdně rozvíjel potřebné znalosti a schopnosti v oblastech, ve kterých nový pracovník neprokázal požadovanou úroveň. Mentor program pro pozici barman/barmanka obsahuje část, která je povinná pro všechny nově přijaté zaměstnance, a to trendy v oblasti baru posledních let, čili old-fashioned kategorie koktejlů.

Seznam použité literatury

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

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení.* 1. vydání. Praha: Management Press.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: personální rozměr managementu.* 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-7261-169-0.

KIRKPATRICK, D.L. *Evaluating Training Programs.* San Francisco: Berret-Koehler, 1994.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

RYMEŠ M. *Psychologie v ekonomické praxi – k pojetí zaměstnanecké adaptace, 1-2/2002.* ISSN: 0033-300X

Schein, E.H.: *Comming to a New Awareness of Organizational Culture.* In: Sloan Management Review 1/1989.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.* Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003. Vedení lidí v praxi. 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

Seznam internetových zdrojů

Karta povolání: Barman. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102626&kod_sm1=18

Karta povolání: Číšník. *Národní soustava povolání* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102108&kod_sm1=18

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Faktory ovlivňující pracovní adaptaci..... | 13 |
| Tabulka 2 Aspekty psychologické smlouvy | 15 |

Přílohy

Příloha 1: Záznamové archy testů pro jednotlivé pracovní pozice

| Test praktických dovedností pro pozici ČÍŠNÍK/SERVÍRKA | | | |
|---|---------------|---------|----|
| | Počet bodů | Získáno | |
| | | ANO | NE |
| Úkony spojené s otevřením restaurace | | | |
| A) prostírání stolů | 5b. | | |
| B) příprava pomůcek | 5b. | | |
| C) kontrola dresingů | 5b. | | |
| D) kontrola menu | 5b. | | |
| Uniforma | | | |
| (dodržení předepsaného stavu uniformy) | | | |
| A) čistota | 10b. | | |
| B) doplňky uniformy (psací potřeby, vývrtka) | 10b. | | |
| Standardy obsluhy | | | |
| A) přivítání hostů | 5b. | | |
| B) představení | 5b. | | |
| C) znalost menu | 5b. | | |
| D) standardy servírování | 5b. | | |
| E) rychlost obsluhy | 5b. | | |
| F) poděkování a rozloučení se | 5b. | | |
| Povinnosti spojené s úklidem a zavíráním restaurace | | | |
| A) úklid stolů | 10b. | | |
| B) čištění příborů | 10b. | | |
| C) kontrola dresingů | 10b. | | |
| | Celkem | | |
| Jméno zaměstnance: _____ Podpis manažera: _____ | | | |

Test praktických dovedností pro pozici BARMAN/BARMANKA

| | Počet bodů | Získáno | |
|---|------------|---------|----|
| | | ANO | NE |
| Úkony spojené s otevřením restaurace | | | |
| A) rozmístění pomůcek | 6b. | | |
| B) náplň organizérů | 6b. | | |
| C) doplnění stavu ubrousků, podtácků, stírerů | 6b. | | |
| D) příprava a krájení ovoce a následné skladování | 6b. | | |
| E) příprava a uchovávání mixů, dle standardů | 6b. | | |
| Uniforma | | | |
| (dodržení předepsaného stavu uniformy) | | | |
| A) čistota | 10b. | | |
| B) doplňky uniformy (psací potřeby, vývrtka) | 10b. | | |
| Standardy obsluhy | | | |
| A) přivítání hostů | 5b. | | |
| B) představení | 5b. | | |
| C) znalost menu | 5b. | | |
| D) standardy servírování | 5b. | | |
| E) rychlost obsluhy | 5b. | | |
| F) poděkování a rozloučení se | 5b. | | |
| Povinnosti spojené s úklidem a zavíráním restaurace | | | |
| A) Skladování zbylého ovoce a mixů | 5b. | | |
| B) doplnění zboží | 5b. | | |
| C) kontrola postmixu a piv | 5b. | | |
| D) úklid baru | 5b. | | |
| | Celkem | | |
| Jméno zaměstnance: _____ | | | |
| Podpis manažera: _____ | | | |

