



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Proces orientace a adaptace nového pracovníka v podniku

Process of Orientation and Adaptation of New Employee in Company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Mgr. Lucie Dědičová, Dis.

Kristýna Mandová

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Mandová	Jméno:	Kristýna	Osobní číslo:	423469
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) <input type="checkbox"/>				
Zadávající katedra/ústav:	Katedra managementu				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Proces orientace a adaptace nového pracovníka v podniku

Název bakalářské práce anglicky:
The process of orientation and adaptation of new employee in the company

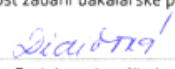


Pokyny pro vypracování:
Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracování teoretických poznatků z vybrané oblasti, cílem praktické části bakalářské práce je vhodnost nastavení procesu orientace a adaptace nového pracovníka v podniku. Přínos: Případný návrh na zlepšení. Osnova: 1. Řízení lidských zdrojů, 2. Personální práce, 3. Přijímání pracovníků, 4. Orientace, 5. Oblasti orientace, 6. Časový plán orientace, 7. Adaptace, 8. Pracovní adaptace, 9. Sociální adaptace, 10. Adaptace na kulturu, 11. Adaptační program, 12. Časový plán adaptace, 13. Příručka nového pracovníka. Výzkum: dotazníkové šetření na vhodnost nastavení procesu orientace a adaptace v organizaci.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů, 2002; BEDRNOVÁ, Eva a Ivan Nový. Psychologie a sociologie řízení, 2007; DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů, 2007; KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce, 2010; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007; ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, 2014; TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 2004;

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Mgr. Lucie Dědičová, Dis. - Ministerstvo dopravy České republiky

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 15. 1. 2016 Termin odevzdání bakalářské práce: 20. 5. 2016
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 6. 2017

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

_____ 
Datum převzetí zadání Podpis studenta(ky)

MANDOVÁ, Kristýna. *Proces orientace a adaptace nového pracovníka v podniku*. Praha: ČVUT 2016. 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: 19. 5. 2016 podpis:.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Lucii Dědičové, Dis. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytovala po celou dobu vypracovávání bakalářské práce. Ráda bych dále poděkovala své rodině, která mě po celou dobu mého studia plně podporovala.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem orientace a adaptace nového pracovníka v organizaci. V teoretické části je popsáno přijímání pracovníků, proces orientace a oblasti na které se orientace nového pracovníka zaměřuje, proces adaptace a taktéž oblasti na které se adaptace nového pracovníka zaměřuje. Dále je v teoretické části nastíněno, co by mohla obsahovat orientační příručka nového pracovníka a časový plán adaptace. Na konci teoretické části bakalářská práce popisuje cíle a hrozby adaptačního procesu. Následně se získané poznatky o dílčích personálních činnostech z teoretické části prolínají do praktické části bakalářské práce pro zhodnocení vhodnosti nastaveného systému orientace a adaptace nového pracovníka v organizaci XY.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální činnosti, přijímání pracovníků, proces orientace, proces adaptace

Abstract

The Bachelor Thesis deals with the topic of orientation and adaptation of new employee in company. Theoretical part describes recruitment, process of orientation and parts specialised in a new employee, process of adaptation as well as parts of new employee adaptation. The theoretical part also describes what a handbook of new employee could contain and timetable of adaptation. At the end of the theoretical part this Bachelor Thesis describes targets and threats of process of adaptation. Then the gained knowledge about particular human resources activities are used in the practical part of the Bachelor Thesis for evaluation of the system suitability and adaptation of new employee in company XY.

Key words

Human resource management, Human resources activities, Recruitment, Process of orientation, Process of adaptation

Obsah

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ ČÁST	3
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	3
2.2. Personální práce	4
2.3. Přijímání pracovníků.....	5
2.4. Orientace	7
2.5. Oblasti orientace.....	9
2.6. Časový plán orientace	10
2.7. Adaptace.....	12
2.8. Oblasti adaptace	14
2.9. Adaptační program.....	18
2.10. Časový plán adaptace	20
2.11. Příručka nového pracovníka	21
2.12. Cíle a hrozby adaptačního procesu.....	23
3. PRAKTICKÁ ČÁST	25
3.1. Představení firmy	25
3.2. Výzkumné šetření.....	28
4. ZÁVĚR	40
5. BIBLIOGRAFIE.....	42
6. PŘÍLOHY	44

1. ÚVOD

Hlavními tématy této bakalářské práce je proces orientace a proces adaptace nového pracovníka v organizaci. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracování teoretických poznatků z vybrané oblasti. Cílem praktické části bakalářské práce je vhodnost nastaveného procesu orientace a adaptace nového pracovníka v podniku. Zaměstnanci jsou pro organizace tím nejcennějším kapitálem, kterým disponují, a proto by se o ně měla organizace řádně starat, usilovat o jejich udržení a motivovat je k dalším úkolům. Právě v prvních dnech záleží, jaký si nový pracovník vytvoří názor na organizaci, její kulturu, jak se začlení do kolektivu a do pracovního procesu. Je však třeba brát v úvahu, že každý jedinec má své potřeby a proto je zapotřebí, aby společnost vytvořila adaptační proces, který bude uspokojovat všechny zainteresované strany v pracovním vztahu.

S orientačním a adaptačním procesem úzce souvisí přijímání nových pracovníků a proto by měl být proces orientace a adaptace zahájen již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení domluví na uzavření pracovní smlouvy. Může nastat situace, kdy se uchazeč a zaměstnavatel domluví na uzavření pracovní smlouvy, nicméně uchazeči běží ještě výpovědní lhůta v předchozím zaměstnání. Výpovědní doba může trvat dva až tři měsíce a to je spousta času na to, aby si pracovník své rozhodnutí rozmyslel nebo se poohlédl po jiné pracovní nabídce. Je proto velice důležité, aby zaměstnavatel byl s vybraným uchazečem v kontaktu, ještě před samotným zahájením pracovního procesu.

Jak už sám název napovídá, orientace a adaptace nového pracovníka spočívá v systematicky řízených procesech, které mají pomoci novému pracovníkovi rychleji se zorientovat v organizaci, a mohl začít pracovat. Tato oblast je mnohdy organizacemi podceňována, avšak dobře nastaven proces orientace a adaptace může organizaci ušetřit mnoho financí a vzácného času.

V teoretické části bakalářské práce je definován proces orientace a adaptace. Mnoho lidí tyto termíny stále bere jako jeden a ten samý. Avšak novější literatura rozděluje proces orientace a proces adaptace do různých kapitol a vysvětluje rozdíl mezi nimi. V teoretické části je popsán jednotlivě proces orientace a adaptace, dále jejich oblasti a časový plán nového pracovníka nebo adaptační program. V literatuře je dále

popisována příručka pro nového pracovníka, která má za úkol pomoci novému pracovníkovi se základními informacemi apod. Díky moderním technologiím (podnikový intranet, internet apod.) se upouští od fyzických podob těchto příruček a přechází se k elektronickým, které jsou finančně méně náročné. Na závěr teoretické části bakalářské práce jsou uvedeny cíle a hrozby adaptačního procesu.

Všechna tato témata jsou následně promítnuta do praktické části bakalářské práce. Praktická část se zaměřuje na vhodnost nastaveného orientačního a adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Na praktickém příkladu z konkrétní firmy zabývající se pojišťovnictvím, je nastíněno fungování výše zmíněných systému a s nimi související činnosti. Podle stanoveného cíle je zjišťováno vhodnost nastaveného systému orientace a adaptace nového pracovníka v organizaci pomocí dotazníkového šetření na pozici likvidátor pojistných událostí zaměřené na automobilové škody.

2. TEORETICKÁ ČÁST

Řízení lidských zdrojů se začalo utvářet v průběhu 50. a 60. let 20. století. Stává se jádrem a nejdůležitější složkou organizace a úlohou všech manažerů. Jak uvádí Josef Koubek (2009), organizace má k dispozici informační, materiální, finanční a lidské zdroje, avšak lidské zdroje jsou hlavním pilířem, díky němu může organizace fungovat a uvede do pohybu ostatní zdroje.

2.1. Řízení lidských zdrojů

Definice řízení lidských zdrojů podle Armstronga:

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, 2002, str. 27).

Josef Koubek (2007) uvádí jako hlavní cíl, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento cíl lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Tyto zdroje jsou informační, materiální, finanční a lidské, jak již bylo řečeno v úvodu teoretické části.

Armstrong (2007) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna pomocí lidí, úspěšně plnit své cíle.

Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení v několika bodech, které seskupil Josef Koubek (2007), z nichž první tři jsou považovány za klíčové: Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem - tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod. Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli. Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány

organizace – lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků – personální a sociální rozvoj.

Mezi další odlišnosti, které uvádí Koubek (2007) patří vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, klade se důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů, vedoucí personálního útvaru bývá často členem nejvyššího vedení organizace, personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí, dále se klade mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny a v neposlední řadě jde o orientaci na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.

2.2. Personální práce

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2009, str. 13).

Renata Kocianová (2010) uvádí, že specifikovat personální řízení vyžaduje zvážit, co může označovat v různých kontextech.

Personální řízení je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace, je specifickou oblastí činností zaměřené na člověka v organizace, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary) a v neposlední řadě personální řízení je součástí každého vedoucího pracovníka.

„Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Adaptace na určité pracovní místo tj. vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a taky na podmínkách adaptace ze strany organizace.

Adaptovaný člověk identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný“ (Kocianová, 2010, str. 130).

Michaela Tureckiová (2004) vysvětluje pojem personální práce, jako širokou škálu činností prováděných v podniku a zaměřující se na péči o člověka a zajištění jeho základních i rozvojových potřeb v rámci organizace, propojenou s uchováváním a správou údajů o zaměstnancích a později také s výkonem činností, které souvisejí s přímým, krátkodobým i nepřímým řízením organizačních procesů vykonávaných a spoluutvářených lidmi v organizaci.

2.3. Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace“ (Koubek, 2007, str. 189).

Rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta je založeno na porovnání informací získaných z životopisu uchazeče, poznámek z průběhu rozhovoru a nakonec ověrování referencí. Tyto získané informace se porovnávají s předem stanovenými požadavky nebo kritérii výběru. Při výběru vhodného uchazeče je zapotřebí **objektivita hodnocení**. Preference některých uchazečů může být v určitých případech založena na jejich osobnosti nebo osobním charizmatu, a to bez ohledu na jejich schopnosti nebo pracovní zkušenosti. Sympatie vyvolané osobními vlastnostmi mohou zastínit negativní vlastnosti uchazečů, oproti tomu lépe kvalifikovaní, avšak sociálně méně zkušení uchazeči, mohou mít tendenci získávat nižší pozice. Je třeba zaměřit se na požadavky pozice, schopnosti a zkušenosti, které její úspěšné zvládnutí vyžaduje. Důležité je se při výběru vhodného uchazeče **vyvarovat předsudkům**. O hodnocení uchazečů by měly rozhodovat jejich schopnosti a zkušenosti, nikoli předsudky vůči určité kategorii potenciálních zaměstnanců. Osobní předsudky při výběru mohou organizaci poškodit nejen z právního pohledu, ale i z hlediska výkonnosti.

Prvním krokem finálního rozhodnutí výběru uchazečů je rozdělit se uchazeče do tří skupin: vítězné skupiny tvořené osobami, které splňují všechna základní kritéria, skupiny „potenciálních vítězů“, tvořené osobami, jejichž některé důležité předpoklady jsou sporné, a proto přicházejí pro přijetí v úvahu pouze podmíněně a nakonec skupiny „poražených“, tedy těch, které jsou na danou pozici nepřijatelní. Uchazeči z první skupiny by měli být seřazeni podle jejich vhodnosti pro danou pozici. Čím déle to trvá, tím je větší možnost, že náš uchazeč absolvuje pohovor u dalšího potencionálního zaměstnavatele. Dalším krokem finálního rozhodnutí je domluva na podmínkách pracovní smlouvy (Urban, 2003).

Po rozhodnutí výběrové komise o přijetí zaměstnance následuje doba, která může trvat i 3 měsíce než vybraný uchazeč nastoupí na svou pozici. Avšak během této doby si vybraný uchazeč může absolvovat další výběrová řízení a nástup si může rozmyslet. Proto je třeba, aby organizace byla s uchazečem neustále v kontaktu a nejrůznějšími způsoby ho motivovala a snažila se, aby se uchazeč stal její součástí. Hroník (2007) zmiňuje například pozvánku na firemní den, sponzorovanou akci, otevřenou poradou aj. jak je možné vybraného uchazeče „vtáhnout do hry“. Doporučuje tuto dobu, tedy dobu mezi rozhodnutím o výběru a nástupem pracovníka, považovat za součást vlastního procesu adaptace, zacházet s ní plánovitě a systematicky.

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci“ (Koubek, 2007, str. 189).

Adaptační proces by měl být započat již v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření pracovní smlouvy. V době po uzavření takové dohody a před samotným nástupem nového pracovníka do práce, by měl být s novým zaměstnavatelem v kontaktu. Již před nástupem je vhodné mu poskytnout hlavní písemné informace a dokumenty (informační brožury, výroční zprávy, firemní časopisy, noviny aj.) (Štikar, 2005).

Zkušební doba často představuje poměrně finančně náročnou metodu výběru, hlavně pokud se jedná o pracovní pozice, kde je vysoká míra odpovědnosti nebo jasné dodržování technologické kázně. Ve zkušební době může vybraný uchazeč sdělit, že z organizace odchází a organizace pak znovu bude stát před úkolem zorganizovat

výběrové řízení, které nebylo efektivní. Proto je pro organizaci velmi důležité využít ve zkušební době informace nabyté během výběrového řízení. Organizace zná u vybraného uchazeče jeho silné a slabé stránky, akcelerátory a brzdy a podle nich může přizpůsobit rozvoj v rámci adaptačního procesu (Hroník 2007).

2.4. Orientace

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“ (Koubek, 2007, str. 192).

Armstrong (2002) říká, že uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku orientoval a začal pracovat. Armstrong dále zmiňuje čtyři cíle uvádění nových pracovníků do organizace. Prvním cílem je překonat počáteční fázi, kde je vše pro nového pracovníka neobvyklé, cizí a neznámé. Další cíl, který uvádí je vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace. Dosáhnout, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu. Poslední cíl, který zmiňuje je snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Martin Šikýř (2012) ve své knize „Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů“ definuje orientaci zaměstnanců jako soubor formálních i neformálních procedur spojené s informováním (skutečnosti nezbytné pro činnost v organizaci), odborným zpracováním (přivyknutí se na požadavky a podmínky vykonávané práce) a sociálním začleněním (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti) přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Jedná se o poslední etapu procesu obsazování volných pracovních míst. Správně orientovaný zaměstnanec je připraven vykonávat svou práci, která se od něho očekává.

Renata Kocianová (2010) říká, že součástí přijímání pracovníků je uvedení pracovníka na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit nového pracovníka na jeho nové pracoviště a předat ho jeho přímému nadřízenému. Přímí nadřízený by měl nového pracovníka seznámit s jeho právy a povinnostmi, poskytnout pracovníkovi detailní informace o daném pracovišti, pracovním místě a odpovědět na jeho dotazy. Současně by měl být pracovník seznámen s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Přímí nadřízený by měl seznámit pracovníka se spolupracovníky dané organizační jednotky. Pokud je potřeba nového pracovníka zaškolit, bývá mu přidělen školitel (někdo ze zkušených pracovníků), který nového pracovníka zaškoluje a kontroluje během práce. Dále by měli být novému pracovníkovi poskytnuty informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, toalety, umývárny, možnosti stravování). Na závěr je nový pracovník zaveden na místo výkonu své práce, je mu přiděleno a formálně předáno zařízení potřebné k výkonu práce. Je vhodné nového pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát úspěch v práci.

Armstrong (2002) uvádí 5 hlavních cílů, mezi první patří, vytvořit takové podmínky, aby se pracovník cítil jako doma, dále zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci, poskytnout mu základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech dále musí organizace nového pracovníka informovat o normách pracovního výkonu a chování, které se od něho očekává a nakonec informovat nového pracovníka o možnostech vzdělávání a kariérního postupu.

Většina lidí, kteří začínají v novém zaměstnání, trpí určitým pocitem nejistoty a nervozity. I přesto, že se budou tvářit sebevědomě, mohou si klást otázky typu: Jak se k nim bude chovat nadřízený? Zda – li se shodne s ostatními pracovníky? A Zda bude schopen tu práci dělat? Tyto otázky nemusí být zodpovězeny hned, ale lze zmírnit určité všeobecné obavy zjištěním, že první kroky jsou přátelské a užitečné. V tomto případě Armstrong (2002) doporučuje: zajistit, aby osoba, se kterou se pracovník setká jako první (recepční, personalista, přímí nadřízený) věděla o přibližném čase příchodu nového pracovníka a také věděla, co udělat dál. Stanovit čas, v kterém se má nový pracovník dostavit. Proškolit personál recepce k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim svou péči. V posledním bodě Armstrong (2002) radí nenechávat nového pracovníka čekat.

Urban (2003) radí organizacím, které najednou přijímají větší počet zaměstnanců, je výhodnější vytvořit strukturovaný program orientačního tréninku, kterého se všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu zúčastní. Orientační škole mohou zahrnovat prezentace vybraných manažerů, kteří informují o práci jednotlivých úseků společnosti, firemní vizi a cílech do budoucna, vzdělávacích možnostech, růstových a kariérových příležitostech ve společnosti apod. Výhodou tohoto přístupu je větší časový prostor pro získání důležitých informací a osobní kontakt s jednotlivými manažery.

2.5. Oblasti orientace

Josef Koubek (2007) rozděluje orientaci nových pracovníků na tři oblasti: **Celoorganizační orientace**, zaměřenou na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce. **Útvarová orientace (skupinová, týmová)**, týkající se organizační jednotky, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, kterými se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferenciované podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Pan Armstrong (2007) uvádí ve své publikaci „Řízení lidských zdrojů“ pouze dvě roviny orientace nového pracovníka v organizaci.

Uvádění pracovníků do podniku (celopodniková orientace).

Pracovníci personálního útvaru (nebo jiní lidé mající na starosti nové pracovníky) by měli probrat hlavní body s každým jedincem nebo skupinou nových pracovníků. Tento způsob umožňuje lidštější přístup a reakci na případné otázky. Dále by měl být nový pracovník doprovázen na jeho pracoviště a být představen jeho vedoucímu útvaru nebo týmu, ten pak zabezpečí jeho uvedení do útvaru (útvarová orientace). Další možnost je odvézt nového pracovníka na nějaké školicí pracoviště a až později ho zavést na jeho pracoviště.

Uvádění pracovníků do útvarů / na pracoviště (útvárová orientace).

Nového pracovníka bude zajímat, pro koho bude pracovat (bezprostřední nadřízený nebo vedoucí týmu), s kým bude pracovat, jakou práci dostane první den a jak bude vypadat jeho pracoviště (umístění vchodů, východů, umývár, odpočívár a místností sloužících k občerstvení). Některé tyto informace mu může poskytnout pracovník personálního útvaru ale nejdůležitějším zdrojem informací je vedoucí útvaru nebo vedoucí týmu. Program pro uvedení nového pracovníka do pracovního procesu by měl zahájit vedoucí útvar a nikoliv bezprostřední vedoucího týmu, ten mu pouze poskytne stručné informace o práci útvaru a pak jej předá vedoucímu týmu, který poskytne podrobnější orientaci pracovníka.

2.6. Časový plán orientace

Josef Koubek (2007) říká, že absorbovat všechny informace spojené s orientací najednou nebo v krátké době bývá pro nového pracovníka obtížné. Nelze mu všechny informace sdělit během jediného setkání, naopak ústní informace by mu měli být poskytovány po částech podle priority. Proto nelze orientaci provést během jednorázového školení, ale měla by být rozložena do delšího časového úseku. Nelze ji také provádět jen pomocí písemných materiálů, měla by být sladěna jak písemná tak ústní forma.

U celoorganizační orientace převažují informace poskytované v písemné formě, u útvárové orientace (skupinové nebo týmové) či orientace zaměřené pouze na dané pracovní místo, by se měla výrazně zvýšit ústní orientace, poskytované informace se mohou opakovat a přímí nadřízený kontroluje průběh orientace nového pracovníka.

Každé pracovní místo je odlišné a vyžaduje různý obsah i různou dobu orientace, takže celý proces může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů nebo i měsíců. V každém případě by měl být tento proces dobře naplánován a prováděn pomocí vhodných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i s přihlédnutím k osobnosti pracovníka, který prochází orientací.

Formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu je další důležitou součástí procesu orientace. Pracovník, který prochází orientační programem, by měl být během prvního týdne kontrolován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou nebo tří týdnů

alespoň jednou týdně. Přímí nadřízen by měl být do této záležitosti zapojen, ale ne jen přímí nadřízený i personální útvar. Důležité jsou informace získávané přímo od účastníka nebo skupiny účastníků za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů s náhodně vybranými účastníky či skupinové diskuse s novými pracovníky procházejícími programem orientace.

Koubek (2007) uvádí příklad, jak může být uspořádán časový plán procesu orientace:

Vybrané písemné materiály mohou být předány bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí nového pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy. Při podepsání pracovní smlouvy mohou být novému pracovníkovi poskytnuty další ústní i písemné informace, ať už od personálního útvaru nebo od budoucího bezprostředního nadřízeného. V meziobdobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem nového pracovníka je doporučeno, aby s ním jeho bezprostřední nadřízený udržoval kontakt a poskytoval mu další potřebné informace.

V den nástupu do zaměstnání nový pracovník podepíše smlouvu a tento den je věnován i jeho intenzivní orientaci, převážně ústní. Zaměstnanec je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznamuje se s novými spolupracovníky a plní první pracovní úkoly. Během prvního týdne zaměstnání absoluuje nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti s jeho prací, kooperuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů a začleňuje se do skupiny svých spolupracovníků. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Proběhne alespoň jedna schůzka s bezprostředním nadřízeným, které je věnované problémům jeho orientace a rovněž je v kontaktu s personálním útvarem. Třetí a čtvrtý týden může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např.: norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod aj. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a s pracovníkem z personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejích problémů.

2.7. Adaptace

Výběr nového pracovníka je často velmi složitý a finančně náročný proces. Avšak následující proces, proces adaptace, je neméně důležitým procesem, který může předejít problému v souvislosti s odchody nedávno přijatých pracovníků nebo nedostatečnému výkonu pracovníka. Adaptace nových pracovníků často patří k podceňovaným oblastem personální práce. Její výsledky jsou však velice důležité pro úspěšný nábor nových pracovníků, stejně jako jejich získávání a výběr, kterým se zpravidla věnuje více pozornosti. Pokud nový zaměstnanec opustí zaměstnání z důvodu špatného uvedení do organizace nebo nezvládnuté pracovní adaptace, znamená to pro zaměstnavatele vždy značné náklady (Štikar, 2005).

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, str. 519).

Palán (2002) uvádí, že adaptace je přizpůsobení na prostředí. Jedná se o proces integrace jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami v okolí (sociální prostředí) a přizpůsobuje se mu a včleňuje se do něho. Rozlišuje adaptaci na pasivní (akomodace – přizpůsobení se na vnější prostředí) a aktivní (aktivní přizpůsobování neboli snaha člověka o změnu prostředí směřující k dosažení souladu s jejich potřebami).

Adaptace zahrnuje předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti (adaptabilitu). Jedná se o soubor schopností, dovedností a zkušeností, které vytvářejí žádoucí potenciál a umožňují různorodé chování v určitých situacích. Dále zahrnuje proces zvládnutí nároků pracovní činnosti (adaptování) a výsledný stav (adaptovanost), který vyjadřuje výsledek průběžného, dílčího nebo celkového stavu vyrovnání se s prací (Štikar, 2003).

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začleňování nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je:

- *Snižit náklady na fluktuaci zaměstnanců,*
- *Snižit ztráty na produktivitě,*
- *Zvýšit pracovní spokojenost“ (Dvořáková a kol., 2007, str. 143).*

„Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé. Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací“ (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 212).

Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance ve výkonu sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci cílů organizace (Šikýř, 2012, str. 110).

Palán (2002) říká, že adaptační proces je proces, ve kterém se člověk aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí. *„Adaptační proces obvykle trvá déle, než představuje zkušební doba, a začíná ještě před oficiálním nástupem do firmy“ (Hroník, 2007, str. 336).*

„Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou charakterizují:

- *odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,*
- *začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 165).*

K nejefektivnějším metodám, které seznámí nového pracovníka s organizací v rámci procesu jeho adaptace na nové pracoviště, patří **rotace práce**. Pracovník je postupně v rámci určitého období pověřován úkoly v různých částech organizace s cílem komplexního poznání, jejích pracovních postupů a úkolů v jejich vzájemné provázanosti a zvýšení osobní pracovní flexibility (Štikar, 2005).

Podle Kocianové (2010) nese odpovědnost za průběh adaptace bezprostřední nadřízený pracovníka, personalisté, pracovníkův mentor nebo patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se může proces adaptace týkat.

Bezprostřední nadřízený se podílí na adaptaci pracovníka převážně v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa pracovníka. Bezprostřední nadřízený poskytuje novému pracovníkovi podporu, řeší s ním případné problémy v průběhu jeho adaptace, kontroluje a vyhodnocuje její průběh.

Personalisté zpracovávají koncepci adaptace pracovníků, vytvářejí plány adaptace pro jednotlivé kategorie pracovních míst a spolu s bezprostředními nadřízenými pracovníky podrobněji specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovníky.

Mentor nebo patron je člověk, který v průběhu adaptace věnuje pracovníkovi zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho do výkonu práce a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí.

Kocianová (2010) uvádí tři funkce mentoringu. První je funkce **vzorová**, kdy zaměstnanec sleduje způsob chování mentora a částečně je přebírá. Druhá funkce je **psychosociální podpůrná**. Mentor pracovníkovi radí v problematických situacích, přátelsky s ním zachází a oceňuje pracovníka. Třetí a poslední funkce je **kariéerní**, kde pracovník dostává podnětné úkoly pro zviditelnění úkolů. Mentor pracovníka uvede do organizační mikropolitiky, podporuje ho při povýšení a převedení na jinou pracovní pozici.

Na průběhu adaptace se významně podílejí i samotní spolupracovníci zaměstnance.

2.8. Oblasti adaptace

Proces adaptace probíhá v několika oblastech. Bedrnová, Nový a kol. (2007) rozdělují dvě oblasti adaptace a to na pracovní a sociální adaptaci. K tomu je však potřeba doplnit také třetí oblast adaptace a to adaptace na kulturu.

Pracovní, sociální a adaptace na kulturu organizace, se navzájem prolínají a nelze je od sebe oddělit. Proto je nezbytné, aby nový pracovník ovládl všechny tři. „*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).

Eva Bedrnová, Nový a kol. (2010) sleduje u řízení adaptačního procesu dva aspekty. Aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt organizace (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací).

„Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívá v dosažení toho, aby pracovník

- *co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,*
- *získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,*
- *přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace“ (Bedrnová, Nový a kol., 2010, s. 520).*

Jak uvádí Martin Šikýř (2014) podstatnou součástí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení nového zaměstnance ze strany manažera. Neformální hodnocení se uplatňuje podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede nového zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Vede ho ke včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy. Formální hodnocení se uskutečňuje na konci adaptačního programu, například: když končí zkušební doba, manažer s novým zaměstnancem shrnují průběh a výsledky adaptačního programu, vedou o nich rozhovor a zpracovávají podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období.

Pracovní adaptace

Bedrnová, Nový a kol. (2007) definují pracovní adaptaci jako proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky, vyplývající z jeho pracovního zařazení. Pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází v důsledku vědeckotechnologického pokroku.

Nadřazený nového pracovníka musí v souvislosti s pracovní adaptací přesně a jasně stanovit, jaké jsou požadavky na výkon nového zaměstnance.

Ve vztahu s prací a jejími podmínkami vystupuje člověk aktivně. Jeho aktivita spočívá v tom, že se cílevědomě připravuje na zvládnutí práce, podílí se na utváření a změně pracovních podmínek. Přizpůsobuje se pouze tehdy, pokud musí respektovat určité postupy, zásady, kooperační pravidla apod. nebo pokud provedení změny přesahuje jeho možnosti. Dosažení relativní vyváženosti vztahu pracovník a pracovní činnost, není snadné, krátkodobé a ani definitivní. Ze strany pracovníka může docházet k neodpovídající odborné přípravě, nedostatku potřebných zkušeností, neadekvátní

představě o práci a jejich podmínkách, nízká identifikace s profesí apod. Problémy mohou vytvářet také pracovní podmínky. Například fyzická nebo psychická náročnost pracovní činnosti, nadměrná odpovědnost, emocionální zátěž, nepříznivý pracovní režim.

Úroveň adaptovanosti na práci lze zachytit a vyjádřit například kvantitou a kvalitou plnění úkolů, samostatností při práci, pracovní ochotou a aktivitou, profesionální sebedůvěrou, existencí pracovních cílů a ambicí nebo pracovní stabilizací a spokojeností v zaměstnání (Štikar, 2003).

Štikar (2003) uvádí faktory ovlivňující pracovní adaptaci:

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: ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*, 2003, str. 91.)

Sociální adaptace

Bedrnová, Nový a kol. (2007) definují sociální adaptaci jako proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Proces sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině.

„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).

Jedná se o proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny, ale i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace nastane i v případě, že dojde ke změně postavení pracovníka (pracovní pozice) v pracovní skupině. Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského chování ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 212).

Adaptace na kulturu

Adaptace na organizační kulturu je významný proces, jehož prostřednictvím jsou noví pracovníci integrováni do organizace. Smyslem tohoto procesu je přijetí cílů organizace, souboru hodnot, norem, názorů a rolí, které vymezují priority a požadované formy chování pracovníků uvnitř i vně organizace. Během tohoto procesu adaptace převažuje formálnost aktivit, které usměrňuje adaptační program, do kterého vstupují manažeři, personalisté a pracovníci, kteří jsou uváděni jako nositelé dobrých tradic organizace (Štikar, 2003).

„Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí“ (Bedrnová, Nový a kol., 2002, str. 322).

Identifikace s organizací, zaměstnanecká loajalita je postoj zaměstnanců k organizaci vyjádřený chováním, kterým pracovník vyjadřuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace. Zaměstnanecká loajalita se vyznačuje uznáváním a akceptováním hodnot a cílů organizace, ochotou vynakládat úsilí ve prospěch organizace a nakonec si zaměstnanec přeje být členem organizace. Faktory, které mohou ovlivnit identifikaci s organizací, často bývají například věrnostní příplatky, důchodová připojištění, půjčky na získání bytu nebo domu, jednorázové finanční

příspěvky na děti apod. V zahraničí k tomu přistupují například vyšším oceněním seniority, umožňování samostatnější práce, symbolické zařazování pracovníků do „zlatého jádra“ organizace apod. Vyšší identifikace s organizací vede k nižší míře absencí a fluktuace (Štikar, 2003).

2.9. Adaptační program

Organizace formují proces adaptace zpracováním adaptačního programu, který slouží jako nástroj pro urychlení začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Z tohoto důvodu věnují více času a financí do orientace nových pracovníků. Důraz je v posledních letech kladen i na poznání organizační kultury, a proto program vysvětluje hodnoty a normy organizace s cílem vytvořit silnou identifikaci zaměstnance a vzbudit jeho angažovanost. Adaptační program může zahrnout rámcovou orientaci určenou všem novým zaměstnancům a specifickou orientaci podle skupin zaměstnanců (Dvořáková a kol. 2007, str. 143).

Adaptační program musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového zaměstnance.

Informování nového zaměstnance zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě. To znamená informovanost o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách práce, o pracovním řádu, o předpisech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o vnitřních předpisech, systému hodnocení a odměňování, možnostech vzdělávání a rozvoje apod. Informování může provádět manažer, personalista nebo pověřený zaměstnanec a to buď ústně (např.: pohovor) nebo písemně (např. orientační brožura shrnující podstatné informace pro nového pracovníka).

Odborné zapracování znamená přivyknutí nového zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co nejrychleji vykonávat práci a dosáhl požadovaného výkonu. Tuto činnost zabezpečuje manažer nebo zkušený spolupracovník pomocí různých metod vzdělávání nového pracovníka na pracoviště (asistování, pověření úkolem, instruktáž, rotace práce apod.) nebo mimo pracoviště (semináře, případové studie, pracovní porady, demonstrování apod.).

Sociální začleňování znamená přivyknutí nového pracovníka na sociální vztahy na pracovišti, zvládnutí počáteční nejistoty a pocitu neznámého a vyvolat pozitivní vztah k práci a k organizaci. Manažer se stará o zabezpečení sociálního začleňování s pomocí spolupracovníků nového zaměstnance, vytvářením a udržováním optimálních vztahů na pracovišti (Šikýř, 2012, str. 110).

Adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera. Velmi důležitý při realizaci adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance ze strany manažera. Neformální hodnocení se používá podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Vede k včasnému rozpoznání problému pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy. Formální hodnocení většinou dělá ke konci adaptačního programu, kdy manažer shrnuje a diskutuje s přijatým pracovníkem průběh a výsledky adaptačního programu a následně zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období (Šikýř, 2012, str. 110).

Zuzana Dvořáková a kol. říká, že součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Personální útvar plánuje schůzky k osobnímu kontaktu s novým zaměstnancem nebo využívá formuláře, aby shromáždil od nových zaměstnanců informace, které řeknou, s čím má zaměstnanec potíže. Rozhovor přímého nadřízeného se zaměstnancem se jeví jako nejefektivnější zpětná vazba o adaptaci, protože nadřízený má možnost řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti.

Jan Urban (2003) ve své knize „Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu“ říká, že již při nástupu by měl nový pracovník získat svůj písemný individuální adaptační plán, přičemž jeho délka a obsah záleží na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán většinou určuje, s jakými informacemi a dokumenty by se měl nový pracovník seznámit v rámci celopodnikové adaptace, na jaké školení popřípadě osobní setkání by měl absolvovat, s jakými organizačními útvary by se měl seznámit a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace. Základní informace by měly být poskytnuty na začátku adaptace a to ústní i písemnou formou. Tuto část adaptačního procesu mívá na starosti personální oddělení. Střední a velké podniky mají na podporu orientační brožury, audio a videokazety, obsahující

nejdůležitější informace o podniku (o historii, produktech nebo službách, filozofii řízení, personální politice, vnitrofiremních směrnicích a pravidlech apod.). Během zpětnovazebních rozhovorů, ale i v průběhu celého nástupního období, je důležité vzbudit u nového zaměstnance pocit, že byl očekáván, firma jeho příchodu váží a je připravena mu poskytnout při adaptaci plnou podporu.

Méně formalizovaný adaptační program klade důraz na osobní přístup k novým zaměstnancům. Zde se společnost může využít mentoringu, kdy nový zaměstnanec, krátce po svém nástupu, dostane svého mentora nebo patrona. Tato osoba mu poskytuje rady a osobní podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací. Význam těchto programů je v možnosti předávat novým zaměstnancům firemní kulturu a nepsané vnitřní zvyklosti firmy (Urban, 2003, str. 56 – 57).

2.10. Časový plán adaptace

Nejčastěji uváděné rozmezí adaptace nového pracovníka je 3 až 6 měsíců. To je také považováno za období nejjednoduššího adaptačního programu. Někteří autoři však zmiňují i dvouleté adaptační programy.

Renata Kocianová (2010) ve své knize „Personální činnosti a metody personální práce“ zmiňuje, že na nekvalifikovaných pracovních pozicích se vyžaduje pouze základní pracovní zaškolení, jako je orientace v organizaci a povinná školení. Z tohoto důvodu může být adaptace velmi krátká. Oproti tomu na manažerských pozicích a pozicích specialistů, bývá proces adaptace plánován i na dobu delší než půl roku.

Jan Urban (2003) zdůrazňuje důležitý prvek v adaptačním plánu a to je odpovídající rozložení nových informací v čase a to tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního dne během rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným.

František Hroník (2007) ve své knize „Rozvoj a vzdělávání pracovníků“ uvádí optimální délku trvání adaptačního procesu čtyři až šest měsíců. Adaptační proces tedy obvykle přesahuje zkušební dobu hlavně u lidí, kteří disponují znalostmi.

Koubek (2007) říká, že od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou novému pracovníkovi již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa. Jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným, za účelem vyhodnocení

průběhu adaptace a řešení jejích problémů. Absolvuje další krátkodobá školení např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování aj. Během šestého měsíce se proces adaptace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon a projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje. Je to však jen příklad délky adaptačního procesu nového pracovníka. Je třeba jej modifikovat podle typu organizace, pracovní pozice a osobnosti nového pracovníka.

2.11. Příručka nového pracovníka

Díky novým technologiím a internetu je mnohem snadnější pro organizaci informovat své zaměstnance o novinkách, službách, které organizace poskytuje svým zaměstnancům, benefitech, aj. Příručky pro nové pracovníky, se většinou poskytují v elektronické podobě pomocí organizačního intranetu apod. Často jsou vytvořeny speciální sekce v organizačním intranetu pro nové pracovníky, kde může najít důležité informace.

Jedná se o brožurku, která obsahuje vše, co by měl nový pracovník znát. Nesmí být příliš obsáhlá, ale měla by jasně a jednoduše obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát a může být uspořádána podle následujících bodů: stručná charakteristika podniku (historie, organizace a vedení), základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, pojištění apod.), odměňování (mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy aj.), nemoc a pracovní neschopnost (nemocenské dávky, doklady aj.), udělování volna, podniková pravidla, disciplinární postupy, postupy pro přiznávání kvalifikace, postup při stížnostech, postup při povyšování pracovníků, odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů, možnosti vzdělávání a výcviku, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, zdravotní péče a první pomoc, možnosti stravování a občerstvení, sociální program a péče o pracovníky, pravidla pro telefonování a korespondování, pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu), cestovné a diety (Armstrong, 2002, str. 408).

Josef Koubek (2007) detailně popisuje, co by vše mělo být v příručce pro nového pracovníka zahrnuto. Položky rozděluje na ty, které by neměli nikdy chybět v příručce pro pracovníka, doporučené položky pro celoorganizační orientaci a doporučené položky týkající se útvaru (organizační jednotky) a pracovního místa.

Vybrané položky, které by orientační balíček měl v každém případě obsahovat: současné organizační schéma organizace, plán organizace a jejího zařízení, klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci nebo pracovní místo, materiál popisující pracovní místo a jeho cíle, kopie kolektivní smlouvy, seznam podnikových svátků (volných dnů), seznam zaměstnaneckých výhod organizace, přehled možností vzdělávání v organizaci, detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace, informace o pojištění pracovníků aj.

Doporučené položky pro celoorganizační orientaci: přehled informací o organizaci (cíle, priority, problémy, zákazníci, normy chování a výkonu, postup při poskytování výrobků/služeb apod.), přehledná informace o hlavních rysech politiky a procedurách (odměňování, zaměstnanecké výhody, bezpečnost při práci a předcházení nehodám, pracovní vztahy a odbory, zařízení organizace, ekonomické faktory).

Doporučené položky pro orientaci týkající se útvaru a pracovního místa: funkce útvaru, organizační jednotky (cíle a priority, vztah k činnosti ostatních útvarů apod.), pracovní povinnosti a odpovědnost (denní prac. doba a pracovní režim, požadované záznamy a hlášení, normy prac. výkonu, mimořádné povinnosti aj.), politika, postupy, pravidla, omezení (jak jednat v naléhavých situacích, hlášení nebezpečí a nehod, pořádek a hygiena na pracovišti, jídlo, kouření, žvýkání, odnášení věcí z útvaru, přestávky v práci, vyřizování soukromých telefonů, aj.), průvodce útvarem (odpočívárny, šatny a sprchy, požární hlásiče a hasicí přístroje, povolené vchody a východy, výdej materiálu, kuřárny nebo prostory, kde je umožněno kouřit, balíček první pomoci, apod.), představení pracovníků útvaru.

Josef Koubek (2007) upozorňuje, že položky přehledu se týkají spíše nově přijatých pracovníků. Pracovníci, kteří mění pracovní místo v rámci organizace, dostávají materiály adekvátní konkrétní změně pracovního zařazení.

2.12. Cíle a hrozby adaptačního procesu

Cíle adaptačního procesu

„K hlavním cílům řízení adaptačního procesu z hlediska nového pracovníka patří dosažení toho, aby pracovník co nejlépe zvládl na něho kladené pracovní nároky a požadavky, postupně získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému dané organizace“ (Duchoň, Šafránková, 2008, str. 213).

Adaptace nových pracovníků představuje jejich systematické uvedení do organizace i pracovní funkce. Cíle, které uvádí Štikar (2005) jsou: urychlit integraci nového pracovníka do organizace, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo spokojenosti. Ta plyne z nedostatku informací, nedostatečnému zvládnutí pracovních úkolů nebo nejasných pracovních očekávání.

František Hroník (2007) považuje za hlavní cíl adaptace, co nejrychlejší zařazení pracovníka a co nejrychleji dosáhnout požadované a standardní výkonnosti, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, kvůli kterým byl vybrán. Správný start ve spoustě směrech rozhoduje o tom, jak bude nový pracovník vnímat sám sebe nebo kam a jak ho zařadí spolupracovníci. Dalším cílem je snížit fluktuaci, která je v prvním roce od přijetí nejvyšší. Fluktuace se v prvním roce dá významně ovlivnit právě kvalitou adaptačního procesu (po roce na míru fluktuace působí jiné faktory).

V průběhu celého adaptačního procesu je ve stanovených termínech prováděno vyhodnocení. Není však hodnocen jen pracovník, ale využívá se toho, že po nějakou dobu je schopen určitého odstupu a pohledu zvenčí a je potenciálně schopen velmi důležitých podnětů.

Hrozby adaptačního procesu

Pokud je proces adaptace podceněn, není pracovní dostatečně rychle zapojen do pracovního procesu nebo může i s adaptačními problémy odejít.

František Hroník (2007) popsal nejčastější úskalí, na které si musí organizace nebo manažer dát pozor. Mezi první patří přesytení informacemi nebo formalitami během krátké doby. To může nového pracovníka odradit od pracovního nasazení. Dále

pověřování podřadnými úkoly, protože to oslabuje zájem pracovníka nebo pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu a to následně poznamená výkon. Často se o takových úkolech může mezi spolupracovníky mluvit jako o „mýtus zkoušky ohněm“.

Důležitá je také vysoká míra komunikace. Všechny zainteresované strany mohou svoji podporou a vyjádřením porozumění pomoci novému pracovníkovi vstřebat nové informace a změny. Pokud panuje v organizaci špatné klima sociálního klima, může to vést k častým konfliktům, nerovnoměrnému rozdělení pracovních úkolů, nevyjasněným kompetenčním vzorcům, špatné komunikaci nebo i šikaně na pracovišti.

Jeden z velkých problémů se kterým se řada firem potýká, je odchod nových pracovníků již v průběhu několika prvních měsíců. Pokud nový pracovník necítí, že je pro něj daná organizace vhodná, může být tento typ fluktuace řešen převedením práce v reálných podmínkách, které napomáhají pochopit, co konkrétní pozice obnáší. Dalšími kritickými momenty mohou být například: podceňování „nováčka“, nevráživost a obava o pracovní místo ze strany spolupracovníků.

Nepříznivě může na adaptační proces také působit malá síla organizační kultury. Nepříznivý vývoj je většinou způsoben nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedince a organizace, obvykle vyústí do projevů nízké zaměstnanecké loajality, častých absencí a fluktuace (Štikar, 2003).

3. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této bakalářské práce bude nejdříve představena firma XY, její zaměření a působení na českém trhu. Dále bude popsán proces orientace a adaptace nového pracovníka v organizaci XY. V práci bude také uvedena metodologie výzkumného šetření, zaměřené na vhodnost nastaveného procesu orientace a adaptace v organizaci. Následně budou uvedeny výsledky tohoto šetření, jejich zhodnocení a návrhy na zlepšení. Cílem celého šetření bylo zkoumat vhodnost nastaveného systému orientace a adaptace nového pracovníka v organizaci XY na pozici likvidátor pojistných událostí zaměřen na automobilové škody. Organizace si chce zachovat svou anonymitu, proto v této práci ponese organizace název „XY“.

3.1. Představení firmy

Společnost XY je firma s dlouholetou tradicí v České republice v oblasti pojišťovnictví. Poskytuje životní i neživotní pojištění, ale také pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových, podnikatelských rizik a zemědělství. Jedná se o jednu z největších pojišťoven na českém pojistném trhu. Organizace XY spravuje téměř osm milionů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu dosahuje 23,1 procent. Získala mnoho ocenění v kategoriích nejlepší životní pojišťovna roku, klientsky nejpřívětivější neživotní pojišťovna roku, Česká cena za PR, komunikační nástroje – tiskové konference aj.

Vize, mise a hodnoty organizace XY

Vize organizace XY je aktivně chránit a zlepšovat lidské životy. Organizace XY hraje hlavní roli při zlepšování životů lidí prostřednictvím pojištění. Pojištění je pro organizaci XY až srdeční záležitost, řídí a manipulují riziky občanů i firem. Organizace XY se zavazuje k vytváření hodnot. Mezi vize organizace XY patří pečovat o své klienty a starat se o životy a budoucnost jejich klientů. Organizace XY si zakládá na stabilitě, finanční jistotě a kvalitním servisu.

Mezi mise organizace XY patří mít nejlepší nabídku na trhu s jasnými přínosy pro klienta, díky tomu se stanou pro klienta první volbou na trhu. Dále se organizace XY snaží o maximální výkon, předvídat a naplňovat skutečné lidské potřeby a na to

navazuje nabídka pojištění, která jsou šitá na míru a mít jednoduché, pochopitelné, srozumitelné, použitelné a dostupné řešení za dobrou cenu.

Hodnoty organizace XY staví na dlouhodobém vytváření vztahů na základě důvěry klientů, veřejnosti a dodržování slova. Dále si organizace XY váží svých lidí, podporuje různorodost, investuje do průběžného vzdělávání a profesního růstu. Vytváří transparentní, sourodé a dostupné pracovní prostředí. Rozvojem svých lidí zajišťuje dlouhodobou budoucnost. Organizace XY si zakládá na tom být otevřená novým myšlenkám a dívat se na věci z různých úhlů pohledu.

Personální oddělení v organizaci XY

Na řízení lidských zdrojů se v organizaci specializuje personální oddělení, které zajišťuje veškeré personální činnosti. Má na starosti činnosti od personálního plánování, získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, až po celkovou péči o zaměstnance. Personalisté se musí řídit vnitropodnikovou směrnicí při výkonu své práce. Ve směrnici jsou stanoveny základní postupy, jak by měli probíhat jednotlivé personální činnosti. Jedná se o stanovení požadavků na pracovní místo, výběr nového pracovníka, nástup do organizace, hodnocení pracovníků, školení a vzdělávání, propouštění a odchod pracovníků. Adaptační proces je zajišťován personálním oddělením v organizaci XY. Personální oddělení vypracovává metodiku a koncepci nástupních dokumentů.

Přijímání pracovníků v organizaci XY

Vedoucí manažer oddělení stanovuje požadavky na volné pracovní pozice. Přesně stanovuje, jaké jsou kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady na pozici likvidátor pojistných událostí zaměřené na automobilové škody. Tyto požadavky jsou sepsány a předány na personální oddělení.

Když se obsazuje nová pracovní pozice, ve většině případů se první zvažuje možnost obsazení volného místa z řad již stávajících zaměstnanců. Pokud však mezi zaměstnanci organizace XY není nalezen vhodný kandidát na volnou pracovní pozici, zažádá vedoucí manažer oddělení personální oddělení o zahájení výběrového řízení. Následuje nábor, který má na starosti personální oddělení společně s vedoucím manažerem oddělení a volné pracovní místo je nabízeno uchazečům z vnějšího trhu práce.

Uchazeč musí splňovat základní požadavky, které jsou vzdělání minimální střední škola ukončená maturitní zkouškou a mít základní znalosti v IT. Pokud uchazeč splní tyto podmínky, je pozván k pohovoru s vedoucím manažerem oddělení.

V průběhu výběrového řízení vede vedoucí manažer oddělení pohovory s uchazeči o pracovní pozici. Na základě požadavků a nároků, které vyplývají z požadavků na pracovní pozici, vybere vedoucí manažer nejvhodnější kandidáta. Personální oddělení si vybraného kandidáta zaevidují a zajišťuje veškeré formální náležitosti, týkající se nástupu do zaměstnání.

Metody používané pro získávání nových pracovníků: inzerce v tisku a specializovaných internetových portálech, využití služeb personální agentury, nabídka volného pracovního místa na webových stránkách organizace XY ve speciální sekci Kariéra a složce Volné pozice.

Proces orientace a adaptace v organizaci XY

V den nástupu do zaměstnání předkládá nový pracovník výpis z trestného rejstříku. Personalista během prvního dne seznámí nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi a se mzdovým výměrem. Dále nový pracovník vyplní prohlášení poplatníka daně z příjmu a absolvuje vstupní školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy a je personálním oddělením zařazen do personálního informačního systému.

Při nástupu nový pracovník absolvuje úvodní školení, je seznámen s pracovní činností a náplní jeho pracovní činnosti a dále s pracovním chováním a je seznámen s hodnocením, které ho bude provázet. Hodnocení provádí vedoucí manažer. Ve zkušební době se hodnotí, jestli nový pracovník vyhovuje nárokům pracovního místa nebo ne a popřípadě se stanovují další opatření.

Nově přijatí pracovníci musí absolvovat základní školení, které je zaměřené na počítačové programy, které se k výkonu práce používají. Toto školení probíhá v prvním týdnu, co nový pracovník nastoupí do zaměstnání.

Druhý den je nový pracovník seznámen s personálními záležitostmi týkající se pracovní doby, čerpání dovolené, výplatních termínů, systému odměňování bonusů apod. Dále

dostane složku dokumentů, které si musí prostudovat a podepsat, že s dokumenty byl seznámen. Mezi tyto dokumenty patří etický kodex, informace o firemní lékařské péči, personální příručka a vstupní prezentaci personálního oddělení.

Školení, které absolvuje nový pracovník, má na starosti personální oddělení. Nový pracovník dostane přihlašovací údaje k intranetu organizace XY, kde je vytvořena sekce pro začáteční orientaci v organizaci. Je zde soubor dokumentů, které si může zaměstnanec prostudovat o organizaci XY, jako je například historie organizace, ale také produkty, které organizace nabízí a informace, zdá má možnost uplatni zaměstnaneckou slevu na produktech organizace XY apod.

Následně si nového pracovníka převezme vedoucí manažer oddělení. Informuje nového pracovníka o budově organizace XY. Kdo sídlí na jakém patře, a kde najde důležité osoby k výkonu jeho práce apod. Vedoucí manažer novému pracovníkovi přidělí mentora z řad již stávajících zaměstnanců, aby novému pracovníkovi pomohl s orientací na pracovní pozici a pomohl mu seznámit se s pracovním místem a činnostmi, které pracovní místo zahrnuje.

3.2. Výzkumné šetření

Cíl šetření

Cílem tohoto šetření bylo zjistit vhodnost nastavení procesu orientace a adaptace nového pracovníka v organizaci. Na základě toho pak mohl být zhodnocen stávající proces orientace a adaptace nových pracovníků. Zároveň mělo výzkumné šetření ukázat, zda pracovníci vnímají proces orientace a adaptace za důležitou pro jejich zapracování do organizace.

Výzkumné otázky

- I. Je vhodně nastaven proces orientace a adaptace v organizaci?
- II. Jak zaměstnanci vnímají své zapracování na daném pracovním místě?
- III. Jak zaměstnanci vnímají své začlenění mezi ostatní (spolu)pracovníky?
- IV. Jak zaměstnanci vnímají svou adaptovanou na kulturu organizace?

Realizace šetření

Na základě domluvy s personálním oddělením a rozhovoru s personálním manažerem bylo rozhodnuto, že dotazníkové šetření bude realizováno na pozici likvidátor pojistných událostí zaměřené na automobilové škody. Tato pozice byla vybrána z důvodu vysoké fluktuace nově přijatých zaměstnanců, kteří nejčastěji odcházeli z organizace XY od půl do jednoho roka zaměstnání. Personální manažer měl velké podezření, že právě nevhodně nastaven proces adaptace je důvod proč zaměstnanci odcházejí z organizace XY.

Pro účely této bakalářské práce jsem zvolila kvalitativní výzkum, díky kterému můžu proniknout do hloubky zkoumaného procesu. Prostřednictvím názorů stávajících zaměstnanců mohou být odhalena slabá místa adaptačního procesu na pozici likvidátor pojistných událostí zaměřené na automobilové škody a na tomto základě mohou být navrhnutá možnosti řešení.

K šetření bylo osloveno celkem 50 zaměstnanců a dotazník jich vyplnilo 46. Návratnost dotazníků byla tedy 92%. Dotazníky byly respondentům rozdány v tištěné podobě na jedné pracovní pozici a to pozici likvidátor pojistných událostí zaměřené na automobilové škody. Počet zaměstnanců na tomto oddělení čítá 80 pracovníků, ale je zde ještě pracovní skupina likvidátorů podvodných pojistných událostí zaměřené na automobilové podvody. Tito zaměstnanci mají však jinou pracovní náplň a také oddělený adaptační systém, používají jiné počítačové programy, školení, apod. Dotazník byl směřován pouze na likvidátory pojistných událostí zaměřené na automobilové škody. Rozdání oněch 50 dotazníků mezi pracovníky na pozici likvidátor bylo náhodné.

Výzkumné šetření probíhalo od 11. 4. 2016 do 18. 4. 2016 a pracovníci své dotazníky odevzdávali na personální oddělení, kde jsem si je následovně vyzvedla. Vyplněné dotazníky byly dále zpracovány v počítačovém programu Excel a byly z nich vytvořeny grafy.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Úvod dotazníku byl zaměřen na zjištění identifikačních údajů respondentů. Pro výzkumné šetření nejsou identifikační údaje nijak důležité. Vnímání vhodnosti nastavení orientačního a adaptačního procesu je individuální a proto se nedá zobecnit na určitou skupinu (věková skupina, pohlaví).

Pro lepší orientaci a ucelení představy o respondentech, byla v dotazníku použita otázka zjišťující délku zaměstnanosti v organizaci XY (otázka č. 3). Nadpoloviční většina respondentů tvořili zaměstnanci, kteří v organizaci XY pracovali po dobu delší, než jsou 2 roky, přesně 63 % respondentů. Respondentů, kteří v organizaci pracují 1 – 2 roky vyplnilo dotazník 22 %, 6 – 12 měsíců je 11 % respondentů a 4 – 6 měsíců vyplnilo pouhých 4 % respondentů. Nikdo z dotazovaných respondentů nepracuje v organizaci XY kratší dobu než jsou 4 měsíce.

Výzkumná otázka I. - Je vhodně nastaven proces orientace a adaptace v organizaci?

Pro zodpovězení této otázky byly zaměstnancům organizace XY položeny otázky zjišťující vhodnost nastaveného systému orientace a adaptace, informovanost před nástupem do zaměstnání, informovanost o organizaci, pracovním místě a kolezích, orientace v organizační struktuře organizace XY a nakonec jak byl zaměstnanec seznámen s pracovním prostředím – viz otázka č. 4 – 8 v dotazníku.

Na otázku (otázka č. 4), kde jsem zjišťovala, zda zaměstnanci myslí, že proces orientace a adaptace je vhodně nastaven, je patrný názor zaměstnanců na současný systém orientace a adaptace v organizaci. 50 % respondentů odpovědělo, že jim spíše nepřijde vhodně nastaven systémem orientace a adaptace v organizaci a 13 % respondentů odpovědělo, že rozhodně nepřijde vhodně nastaven proces orientace a adaptace v organizaci XY. Pouhých 37 % respondentů odpovědělo, že jim proces orientace a adaptace přijde spíše nebo rozhodně vyhovující v organizaci XY.

U otázky (otázka č. 5), kde jsem zjišťovala, zda by zaměstnanci organizace XY chtěli být informováni o základních informacích ještě před nástupem do pracovního procesu,

odpovědělo jednoznačně 67 % respondentů, že rozhodně ano a 24 % respondentů odpovědělo spíše ano. Jen 9 % respondentů odpovědělo, že by spíše nechtěli být informováni předem. Nikdo však neodpověděl, že by rozhodně nechtěl být informován předem.

Dostatečná informovanost o organizaci, pracovním místě a kolezích (otázka č. 6) je další otázkou, kterou jsem zjišťovala vhodnost nastaveného procesu orientace a adaptace v organizaci XY. Nadpoloviční většina, a to 78 % dotazovaných respondentů odpovědělo, rozhodně ano a spíše ano. Pouze 22 % dotazovaných respondentů odpovědělo spíše ne nebo rozhodně ne, tedy že nebyly dostatečně informováni o organizaci, jejich pracovním místě a kolezích.

Další otázka (otázka č. 7), která zjišťovala vhodnost nastaveného procesu orientace a adaptace v organizaci XY byla zaměřená na orientaci zaměstnance v organizační struktuře. U této otázky odpovědělo 30 % respondentů rozhodně ano a 35 % respondentů spíše ano. Dále 24 % respondentů odpovědělo spíše ne a 11% respondentů rozhodně ne.

Poslední otázka (otázka č. 8) zjišťovala, jak byl nový pracovník seznámen s pracovním prostředím. Nejvíce respondentů odpovědělo, a to 59%, že byli seznámeni s pracovním prostředím, ale pouze ústně. 24 % respondentů řeklo, že nebyli ani provedeni ani ústně seznámeni s pracovním prostředím organizace XY. Nakonec 17 % respondentů odpovědělo, že byli provedeni budovou a byli s ní seznámeni.

Z toho vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců (63 %) si myslí, že proces orientace a adaptace v organizaci XY je nevhodně nastavena. Dále vyplynulo, že velká většina zaměstnanců by chtěli být informováni o základních informacích ještě před nástupem do pracovního procesu a to přesně 91 %. Dále 78 % respondentů odpovědělo, že jsou dostatečně informováni o organizaci, pracovním místě a kolezích. 65 % respondentů odpovědělo, že se orientují v organizační struktuře organizace XY. Poslední otázkou, jsem zjistila, že více jak polovina respondentů (59 %) byla seznámena s pracovním prostředím pouze ústně.

Výzkumná otázka II. - Jak zaměstnanci vnímají své zapracování na daném pracovním místě?

K zodpovězení druhé výzkumné otázky, byly zaměstnancům organizace XY položeny otázky zjišťující dostatečnou informovanost pracovníka první den v zaměstnání, dostatečnou informovanost o pracovních úkolech od nadřízeného, přidělení patrona / mentora, kdo nebo co nejvíce pomáhá pracovníkovi v adaptaci, kompetentnost pro pracovní úkoly, četnost zpětné vazby a kdo nejčastěji poskytuje zpětnou vazbu pracovníkovi – viz otázky č. 9 – 15 v dotazníku.

Na otázku (otázka č. 9), kde jsem zjišťovala, zda byl zaměstnanec dostatečně informován o jeho prvním dnu v zaměstnání, odpovědělo 59 % respondentů, že spíše ne, 22 % respondentů že rozhodně nebyli informováni. Pouhých 17 % respondentů odpovědělo, že spíše ano a 2 % respondentů odpovědělo, že rozhodně ano.

Otázka, která měla zjistit, zda jim nadřízený nebo personalista poskytli dostatek základních informací o pracovních úkolech (otázka č. 10) odpovědělo 48 % respondentů, že spíše ano a 19 % respondentů odpovědělo, že rozhodně ano. 24 % respondentů odpovědělo, že spíše ne a 9 % respondentů řeklo rozhodně ne.

Další otázka (otázka č. 11), která zjišťovala, zda je zaměstnancům přiřazován patron / mentor. 63 % respondentů odpovědělo, že jim patron / mentor byl přidělen, ale nebyl dostatečně respondentovi k dispozici. Dalších 25 % respondentů odpovědělo, že jim patron / mentor byl přidělen a 11 % respondentů řeklo, že jim patron / mentor přidělen nebyl, ale ocenili by to. Nikdo z dotazovaných respondentů neodpověděl ne.

Otázka, která zjišťovala, jak zaměstnanci vnímají své zapracování na pracovním místě, byla, kdo nebo co nejvíce pomohlo pracovníkovi v adaptaci (otázka č. 12). Na tuto otázku mohl respondent zaškrtnout i více odpovědí. Nejvíce respondenti odpovídali, že jim pomáhá přímí nadřízený a to 24 %. 20 % respondentů odpovědělo tištěné / elektronické zdroje, 18 % respondentů odpovědělo patron / mentor, 14 % respondentů odpovědělo personální oddělení, 10 % respondentů odpovědělo, že spolupracovníci, 8 % respondentů odpovědělo, že si museli pomoci sami a pouhých 6 % respondentů odpovědělo, že jim pomohl předchůdce.

Na otázku (otázka č. 13), zda měli zaměstnanci pocit, že jsou dostatečně kompetentní pro všechny pracovní úkoly, které zahrnují jejich pracovní náplň, odpovědělo 50 % respondentů, že spíše ano, 26 % respondentů rozhodně ano, 17 % respondentů spíše ne a pouhých 7 % respondentů rozhodně ne.

Další otázka (otázka č. 14) zjišťovala četnost zpětných vazeb, které zaměstnanec dostával během adaptačního procesu. Nejvíce respondentů odpovědělo, že dostávali zpětnou vazbu méně než jednou týdně a to přesně 46 % respondentů. 28 % respondentů odpovědělo, že dostávali zpětnou vazbu jednou týdně, 19 % respondentů odpovědělo jednou za dva dny a pouze 7 % respondentů odpovědělo, že dostávali zpětnou vazbu každý den.

Poslední otázka (otázka č. 15) zjišťovala, kdo pracovníkům zpětnou vazbu poskytuje. Nejvíce respondentů, 41 %, odpovědělo, že jim nejvíce poskytoval zpětnou vazbu jejich přidělený patron nebo mentor. 30 % respondentů odpovědělo, že jim zpětnou vazbu poskytuje přímý nadřízený, 20 % respondentů odpovědělo vedoucí oddělení a jen 9 % respondentů odpovědělo, že jim zpětnou vazbu poskytl personalista.

Z toho vyplývá, že více jak polovina respondentů (59 %) spíše není dostatečně informována o prvním dnu v zaměstnání. Dále 48 % respondentů řeklo, že jim spíše poskytl nadřízený nebo personalista dostatek informací o pracovních úkolech. 63 % respondentů odpovědělo, že jim patron / mentor byl přidělen, ale nebyl dostatečně respondentovi k dispozici. Na otázku, co nebo kdo nejvíce pomohlo pracovníkovi v adaptaci, nejčastěji odpověděli přímý nadřízený (24%). 50 % respondentů odpovědělo spíše ano na otázku, zda si myslí, že jsou dostatečně kompetentní pro všechny pracovní úkoly. Na otázku ohledně četnosti zpětné vazby nejvíce respondentů odpovědělo, že dostávali zpětnou vazbu méně než jednou týdně (46 %). Poslední otázka, které se ptala respondentů, kdo jim zpětnou vazbu poskytuje, odpověděli přidělený patron nebo mentor a to 41 % respondentů.

Výzkumná otázka III. - Jak zaměstnanci vnímají své začlenění mezi ostatní (spolu)pracovníky?

Pro zodpovězení třetí výzkumné otázky, byly zaměstnancům organizace XY položeny otázky zjišťující vhodnost nastavené sociální adaptace, představení pracovníka spolupracovníkům, seznámení pracovníka s důležitými osobami k jeho pracovnímu výkonu a nakonec, jak dlouho trvala pracovníkům adaptace na spolupracovníky - viz otázky č. 16 – 19 v dotazníku.

První otázka (otázka č. 16) zjišťovala vhodnost nastavené sociální adaptace. 46 % respondentů odpovědělo spíše ne, 24 % respondentů odpovědělo spíše ano, 19 % respondentů odpovědělo rozhodně ne a nakonec 11 % respondentů odpovědělo rozhodně ano.

Druhá otázka (otázka č. 17), která zodpovídá třetí výzkumnou otázku, byla, zda byl pracovník dostatečným způsobem představen své pracovní skupině a svým (spolu)pracovníkům. 52 % respondentů odpovědělo, že spíše ne, 24 % respondentů odpovědělo spíše ano, 15 % respondentů odpovědělo rozhodně ne a nakonec 9 % respondentů odpovědělo rozhodně ano.

Další otázka (otázka č. 18) byla zaměřená na seznámení pracovníka s důležitými osobami pro výkon jeho pracovní náplně. Nejvíce respondentů odpovědělo spíše ne a to 46 %. 28 % respondentů odpovědělo rozhodně ne, 20 % respondentů odpovědělo spíše ano a pouhých 6 % respondentů odpovědělo rozhodně ano.

Poslední otázka byla zaměřená na délku adaptace na spolupracovníky. Většina respondentů odpovědělo, že jim adaptace na spolupracovníky trvá 1 měsíc – 51 %. Druhá nejčtenější odpověď, na kterou odpovědělo 23 % respondentů, byla adaptace v rámci dnů. 16 % respondentů odpovědělo 2 – 4 měsíce a 10 % respondentů odpovědělo více jak pět měsíců.

Z toho vyplývá, že 46 % respondentů spíše není spokojená s nastaveným systémem sociální adaptace. 52 % respondentů odpovědělo spíše ne na otázku, zda byli dostatečným způsobem představeni své pracovní skupině a svým (spolu)pracovníkům. 46 % respondentů spíše nebyla seznámena s osobami důležitými pro výkon jejich

pracovní náplně. Poslední otázka říká, že 51 % respondentům trvá 1 měsíc adaptace na spolupracovníky.

Výzkumná otázka IV. - Jak zaměstnanci vnímají svou adaptovanou na kulturu organizace?

Pro zodpovězení čtvrté výzkumné otázky, byly zaměstnancům organizace XY položeny otázky zjišťující vhodnost nastaveného systému adaptace na kulturu organizace XY, informovanost o produktech organizace XY, informovanost o benefitech viz otázky 20 – 22 v dotazníku.

První otázka (otázka č. 20) u respondentů zjišťovala, jak vnímají vhodnost nastaveného procesu adaptace na kulturu organizace XY. 48 % respondentů si myslí, že spíše je vhodně nastaven. 28 % respondentů si myslí, že rozhodně je vhodně nastaven proces adaptace na kulturu organizace XY, 17 % respondentů si myslí, že spíše ne a 7 % respondentů si myslí, že rozhodně ne.

Druhá otázka (otázka č. 21) u respondentů zjišťuje, zda jim byly představeny produkty, které organizace XY nabízí. 56 % respondentů odpovědělo, že částečně ano. 35 % respondentů odpovědělo ano a pouze 9 % respondentů odpovědělo, že ne.

Poslední otázka (otázka č. 22), zodpovídající čtvrtou výzkumnou otázku byla zaměřená na informovanost zaměstnanců o možnostech, jaké mohou čerpat benefity. 50 % respondentů odpovědělo ano, 37 % respondentů je informováno částečně a pouze 13 % respondentů není dostatečně informováno o benefitech, které organizace XY nabízí.

Z toho vyplývá, že 48 % respondentů si myslí, že spíše je vhodně nastaven proces adaptace na kulturu organizace XY. 56 % respondentů odpovědělo, že jim byly představeny produkty, které organizace XY nabízí. Nakonec 50 % respondentů odpovědělo, že jim byly představeny benefity, které mají možnost čerpat.

Shrnutí výsledků a návrh na zlepšení

Výzkumná otázka I. - Je vhodně nastaven proces orientace a adaptace v organizaci?

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že proces orientace a adaptace je vhodně nastaven, 63 % respondentů odpovědělo rozhodně nebo spíše nevyhovující. Pouhých 37 % respondentů odpovědělo rozhodně nebo spíše vyhovující. Z toho plyne, že organizace musí zpracovat na zlepšení orientačního a adaptačního procesu, na pozici likvidátor pojištných událostí zaměřené na automobilové škody. Hned u další otázky (otázka č. 5) je patrné, že by zaměstnanci ocenili být o základních informacích informováni ještě před samotným nástupem do pracovního procesu. Na tuto otázku reagovalo pozitivně 91 % dotazovaných respondentů. Podle respondentů jsou dostatečně informováni o organizaci, pracovním místě a kolezích. Z toho vyplývá, že tyto informace má organizace XY dobře zpracované. Informace mu jsou k dispozici díky podnikovému intranetu v sekci pro nové zaměstnance a může si je důkladně prostudovat. Tento způsob informování nových zaměstnanců se jeví jako vyhovující. V otázce zaměřené na orientaci v podnikové struktuře vyslovila více jak polovina respondentů spokojenost. I takové informace si nový pracovník může dohledat na intranetu v sekci pro nové zaměstnance. Poslední otázka se zaměřila na to, jakým způsobem byli noví pracovníci seznámeni s pracovním prostředím. Nejvíce respondentů odpovědělo, že byli s pracovním prostředím seznámeni pouze ústně nebo dokonce vůbec.

Mé doporučené pro organizaci XY ke zlepšení vnímání vhodnosti nastaveného procesu orientace a adaptace ze strany zaměstnanců se jeví tato opatření. Poskytnout základní informace ještě před samotným nástupem do pracovního procesu. Noví pracovníci se budou moci seznámit například s organizací, náplní práce, aj. ještě před příchodem do nového zaměstnání. I přesto, že z výsledků otázek vyplývá dostatečná informovanost zaměstnanců o organizaci, apod. určitě by toto budoucí zaměstnanci ocenili. Dále bych organizaci XY doporučila vytvořit jednotný systém, ve kterém nové pracovníky seznámí s pracovním prostředím. Kombinací povedení nového pracovníka a ústně poskytnutých informací se vytvoří systém pro orientaci nového zaměstnance v pracovním prostředí. Tohoto úkolu by se mohl chopit pracovní méně vytížený kolega nového pracovníka či přidělený patron / mentor.

Výzkumná otázka II. - Jak zaměstnanci vnímají své zapracování na daném pracovním místě?

Dle získaných informací mohu říct, že pracovníci jsou od nadřízených dostatečně informováni o svých pracovních úkolech. Avšak více jak polovina respondentů odpovědělo, že nebyli dostatečně informováni o jejich prvním dnu v zaměstnání. To může být pro nového pracovníka velmi stresující. I přesto, že je novým pracovníkům přidělen v prvních dnech patron / mentor, mnoho respondentů odpovědělo, že jim nebyl dostatečně k dispozici. Respondenti na otázku, co nebo kdo jim nejvíce pomohlo v adaptaci, odpovídali přímí nadřízený a tištěné / elektronické zdroje. Už z předchozí výzkumné otázky je zřejmé, že sekci v intranetu pro nové zaměstnance má organizace XY vhodně nastavenou a novým pracovníkům pomáhá a vyhovuje. Polovina dotazovaných respondentů si myslí, že jsou dostatečně kompetentní pro všechny pracovní úkoly. Z toho vyplývá, že byly respondentům poskytnuty vyhovující informace o jejich pracovní náplni a jejich úkolech. Co se týče poskytování zpětné vazby, téměř polovina respondentů odpovědělo, že jim je zpětná vazba poskytována méně než jednou týdně. Nejvíce jim zpětnou vazbu poskytuje přidělený patron / mentor.

Mé doporučení pro organizaci XY je nastavení souboru informací pro pozici likvidátor pojistných událostí zaměřené na automobilové škody, které budou zaměstnance informovat, co ho první den v zaměstnání čeká a jaké informace mu budou poskytnuty. Vzhledem k tomu, že nástup do nového zaměstnání může být pro zaměstnance velice stresující, organizace díky strukturovanému systému ulehčí novému zaměstnanci tuto situaci. Dále bych organizaci XY doporučila více promýšlet, jakého patrona / mentora novému pracovníkovi přidělí. Přiřazování patrona / mentora má v kompetenci vedoucí manažer, který by si měl vytipovat vhodné uchazeče pro tuto funkci. Přidělený patron / mentor by měl být více motivován k tomu, aby se snažil nového pracovníka dobře adaptovat na svou pracovní pozici. Další doporučení se týká poskytování zpětné vazby novým pracovníkům. Na začátku procesu orientace by mělo být poskytování zpětné vazby intenzivnější. V prvních dnech denně nebo každý druhý den. Zpětnou vazbu by měl poskytovat přímí nadřízený a vedoucí manažer. Doporučuji organizaci XY vytvořit systém v poskytování zpětných vazeb během prvních dnů pracovníka v zaměstnání. S postupem času se může četnost zpětných vazeb snižovat, avšak po dobu adaptačního

procesu by měla být zpětná vazba poskytnuta novému zaměstnanci alespoň jednou týdně.

Výzkumná otázka III. - Jak zaměstnanci vnímají své začlenění mezi ostatní (spolu)pracovníky?

Z výsledků dotazníkové šetření jsem vyvodila závěr, že jeden z problémů v organizaci XY je sociální adaptace. Téměř polovina respondentů si myslí, že vhodnost nastaveného procesu sociální adaptace je nedostačující. Více jak polovina respondentů nebyla dostatečným způsobem představena své pracovní skupině a (spolu)pracovníkům. Nový pracovníci nejsou dostatečně seznamováni s osobami důležitými pro jejich pracovní výkon. Tato situace může dostat obě strany zaměstnanců do nepříjemných situací, kdy se nepoznají nebo o sobě ani nevědí. I přesto, že si téměř polovina respondentů myslí, že je nevhodně nastaven proces adaptace v organizaci XY, polovina respondentů odpověděla, že se na nové (spolupracovníky) adaptují jeden měsíc. Může to být díky kancelářím řešené formou open space. V těchto kancelářích jsou skupiny pracovníků pohromadě a v neustálém kontaktu, tudíž novému pracovníkovi nedělá problém se seznámit. Toto by však měl řešit nadřízený pracovník a oficiálně nového pracovníka svým kolegům nebo pracovní skupině představit.

Mé doporučení pro organizaci XY jsou následující. Vedoucí manažer, by vždy měl oficiálně nového pracovníka představit své pracovní skupině a (spolu)pracovníkům. Přímí nadřízený může pomoci novému zaměstnanci seznámit se s důležitými osobami pro jeho pracovní výkon a vysvětlit mu, kde tyto osoby v budově najde. Další variantou může být pověření dostatečně znalého pracovníka, aby novému zaměstnanci pomohl se seznámením a provedením po budově, kde nezbytné osoby pro pracovní výkon nalezne.

Výzkumná otázka IV. - Jak zaměstnanci vnímají svou adaptovanou na kulturu organizace?

Výsledky dotazníkového šetření dokazují, že zaměstnanci vnímají svou adaptovanost na kulturu organizace velmi pozitivně. Téměř polovina oslovených respondentů si myslí, že proces adaptace na kulturu organizace je vhodně nastaven. Více jak polovina respondentů odpovědělo, že byli seznámeni s produkty, které organizace XY nabízí. Organizace XY má tištěné materiály a zaměstnanci mají kdykoliv možnost si materiály

prostudovat nebo vzít domu. Informace jsou i v elektronické podobě pro zaměstnance kdykoliv k dispozici na firemním intranetu. Dále polovina respondentů odpověděla, že jsou dobře informováni o tom, jaké mají možnost čerpat benefity. S některými benefity jsou zaměstnanci seznámeni hned na začátku pracovního poměru (5 týdnů dovolené, stravenky apod.), zbytek informací o možnostech jaké mohou čerpat benefity se dozví na firemním intranetu.

4. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo v teoretické části popsat teoretické poznatky z vybrané oblasti. V teoretické části je popsán proces orientace a adaptace, oblasti, na které se zaměřují, časový plán těchto dvou procesů a následně příručka nového pracovníka. Na závěr teoretické části jsou popsány cíle a hrozby adaptačního procesu. V návaznosti na základy popsané v teoretické části, bylo možné navázat v praktické části této práce. Cílem praktické části je vhodnost nastaveného procesu orientace a adaptace v organizaci XY.

Pro splnění cíle praktické části, byl proveden výzkum v organizaci XY pomocí dotazníkového šetření na pozici likvidátor pojistných událostí zaměřen na automobilové škody. Výzkum zjišťoval, zda je vhodně nastaven proces orientace a adaptace v organizaci XY, dále jak zaměstnanci vnímají své zapracování na daném pracovním místě, jak zaměstnanci vnímají své začlenění mezi ostatní (spolu)pracovníky a také jak zaměstnanci vnímají svou adaptovanou na kulturu organizace. Při hledání odpovědí na výzkumné otázky, bylo možné blíže nahlédnout do procesu orientace a adaptace, který má organizace XY nastaven, zhodnotit ho a zároveň zjistit, jaký postoj k nim mají samotní zaměstnanci dané organizace.

Výzkumné šetření ukázalo, že by organizace XY měla lépe zpracovat některé oblasti orientace a adaptace. Bylo zjištěno, že zaměstnanci v organizaci si myslí, že je nevhodně nastaven proces orientace a adaptace pro jejich pracovní pozici. Výzkum prokázal, že by zaměstnanci ocenili být informováni o základních informacích ještě před samotným nástupem do pracovního procesu. Co se týče informovanosti zaměstnanců, má tento systém organizace XY vhodně nastaven. Díky podnikovému intranetu mají informace zaměstnanci kdykoliv k dispozici a to se prokázalo jako vhodné řešení. Organizace by však měla zapracovat na systému seznamování nového zaměstnance s pracovním prostředím. Prokázalo se, že většina dotazovaných respondentů byla s pracovním prostředím seznámena pouze ústně.

Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou dostatečně informováni o svých pracovních úkolech. Avšak více jak polovina respondentů nebyla informována o jejich prvním dni v novém zaměstnání. Tato situace může být pro zaměstnance velmi stresující. Každému novému zaměstnanci je v prvních dnech přidělen patron / mentor. Při výběru jakého

pracovníka k novému zaměstnanci přiřadit, by měla organizace XY a hlavně vedoucí manažer, který má tuto činnost v kompetenci, přistupovat více zodpovědně. Bylo zjištěno, že patron / mentor nebyl dostatečně k dispozici novému zaměstnanci. Nejvíce respondentům při procesu adaptace pomohl přímý nadřízený a tištěné nebo elektronické zdroje. Oblast, kterou by měla organizace XY posílit je poskytování zpětné vazby. Vhodné by bylo vytvořit systém poskytování zpětných vazeb v průběhu celého orientačního a adaptačního procesu.

Hlavním nedostatkem celého procesu orientace a adaptace se jeví z výzkumného šetření sociální adaptace. Bylo zjištěno, že nový zaměstnanci nejsou dostačujícím způsobem představováni své pracovní skupině a spolupracovníkům. Zaměstnanci nejsou dostatečně seznámeni s důležitými osobami pro jejich pracovní výkon a to může obě strany uvést do nepříjemných situací.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají jako velmi vhodnou adaptaci na kulturu organizace. Pracovníci jsou dostatečným způsobem informováni o produktech, které organizace XY nabízí. Zaměstnanci jsou také vhodně informováni o benefitech, které jim organizace XY poskytuje. To vše mohou zaměstnanci nalézt v podnikovém intranetu a tyto informace má pracovník kdykoliv k dispozici.

5. BIBLIOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení: personální rozměr managementu*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Psyché (Grada). 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586s. ISBN 80-7261-064-3.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. 369 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. 311. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, Renata a Ivan NOVÝ. *Personální činnosti a metody personální práce: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

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

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

ŠIKÝŘ, Martin a Ivan NOVÝ. *Personalistika pro manažery a personalisty: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). 207 s. ISBN 978-80-247-4151-

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTIKAR, Jiří. *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). 984. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

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.

6. PŘÍLOHY

Seznam použitých tabulek v textu

Tabulka 1 - faktory ovlivňující pracovní adaptaci.....	16
--	----

Příloha č. 1 – Dotazník

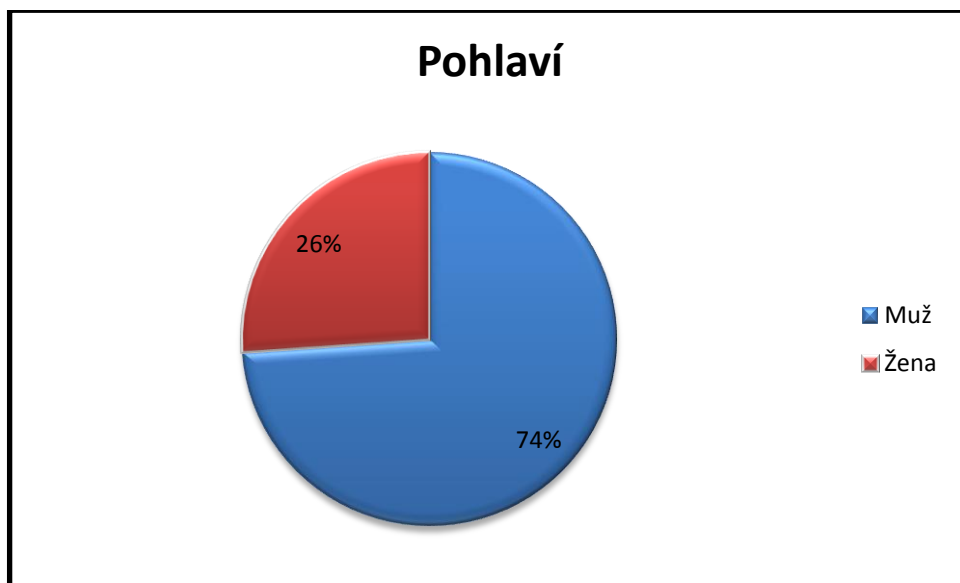
- 1) **Jste ...***
 - a. Muž
 - b. Žena
- 2) **Patříte do věkové skupiny ...***
 - a. Méně než 20 let
 - b. 20 – 30
 - c. 31 – 40
 - d. 41 – 50
 - e. 51 – 60
 - f. Více než 60 let
- 3) **Ve společnosti pracuji ...***
 - a. 0 – 3 měsíce
 - b. 4 – 6 měsíců
 - c. 6 – 12 měsíců
 - d. 1 – 2 roky
 - e. 2 roky a více
- 4) **Myslíte si, že je vhodně nastaven systém orientace v organizaci? ...***
 - a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 5) **Chtěl/a by, jste dostat základní informace ještě před nástupem do zaměstnání? ...***
 - a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 6) **Obdržel/a jste informace o organizaci, pracovním místě a svých kolezích? ...***
 - a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 7) **Orientujete se v organizační struktuře? (Jste schopen/a zařadit po pracovní stránce své nadřízené a spolupracovníky?) ...***
 - a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 8) **Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím (budova a její dispozice, jednotlivá oddělení, zázemí apod.)? ...***
 - a. byl/a jsem proveden/a budovou a s ní seznámen/a
 - b. byl/a jsem seznámen/a pouze ústně
 - c. nebyl/a jsem ani proveden/a ani seznámen/a

- 9) Dostal /a jste po přijetí na pracovní místo dost informací, jak bude Váš první den probíhat? ...***
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 10) Poskytl Vám nadřízený či personalista dostatek základních informací o pracovních úkolech? ...***
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 11) Byl Vám přidělen patron / mentor pro vytvoření lepší podpory v pracovní a sociální oblasti? ...***
- a. Ano
 - b. Ano, ale nebyl mi dostatečně k dispozici
 - c. Ne, ale ocenil/a bych to
 - d. Ne
- 12) Kdo nebo co Vám nejvíce pomohlo v době adaptace a zapracování se ve firmě? ...* (můžete zaškrtnout více odpovědí)**
- a. spolupracovník
 - b. přímí nadřízený
 - c. předchůdce
 - d. přidělený mentor / patron
 - e. personální oddělení
 - f. tištěné / elektronické zdroje
 - g. musil jsem si pomoci sám
- 13) Měl/a jste pocit, že jste dostatečně kompetentní pro všechny pracovní úkoly, které zahrnují Vaší pracovní náplň? ...***
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 14) Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba během adaptace? ...***
- a. každý den
 - b. jednou za dva dny
 - c. jednou týdně
 - d. méně než jednou týdně
- 15) Kdo Vám nejčastěji zpětnou vazbu poskytoval? ...***
- a. přímí nadřízený
 - b. mentor / patron
 - c. vedoucí oddělení
 - d. personalista

- 16) Myslíte si, že je vhodně nastaven systém začleňování nového pracovníka mezi ostatní (spolu)pracovníky? ...***
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 17) Byl/a jste dostatečným způsobem představen/a své pracovní skupině nebo spolupracovníkům? ...***
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 18) Byl/a jste seznámen/a s důležitými osobami pro výkon Vaší pracovní náplně? ...***
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 19) Jak dlouho Vám trvalo zvyknout si na nové pracovníky? ...***
- a. dny
 - b. 1 měsíc
 - c. 2 – 4 měsíce
 - d. 5 měsíců a více
- 20) Myslíte si, že je vhodně nastaven systém adaptace na kulturu organizace? ...***
- a. rozhodně ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. rozhodně ne
- 21) Byly Vám představeny produkty, které Vaše firma nabízí? ...***
- a. ano
 - b. ano částečně
 - c. ne
- 22) Bylo Vám řečeno, jaké máte možno čerpat benefity? ... ***
- a. ano
 - b. ano částečně
 - c. ne

Příloha č. 2 – Grafy

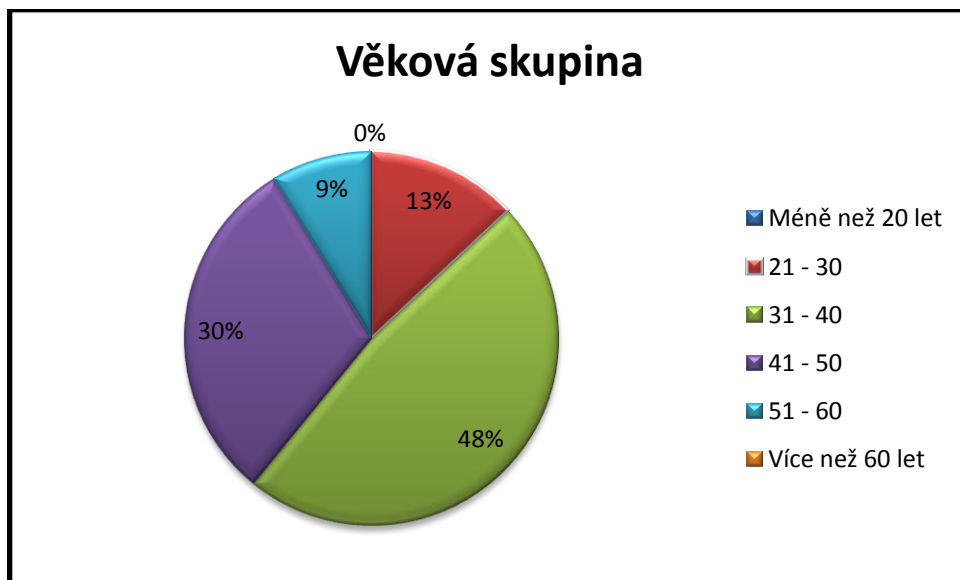
Otázka č. 1 – Jste ...



Graf 1 – pohlaví

(Zdroj: autorka)

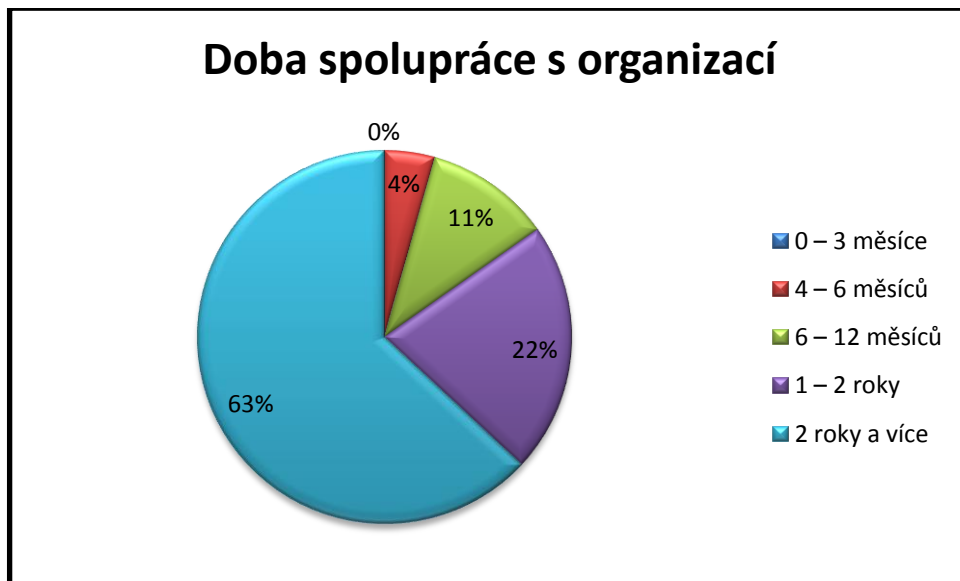
Otázka č. 2 - Patříte do věkové skupiny ...



Graf 2 – věková skupina

(Zdroj: autorka)

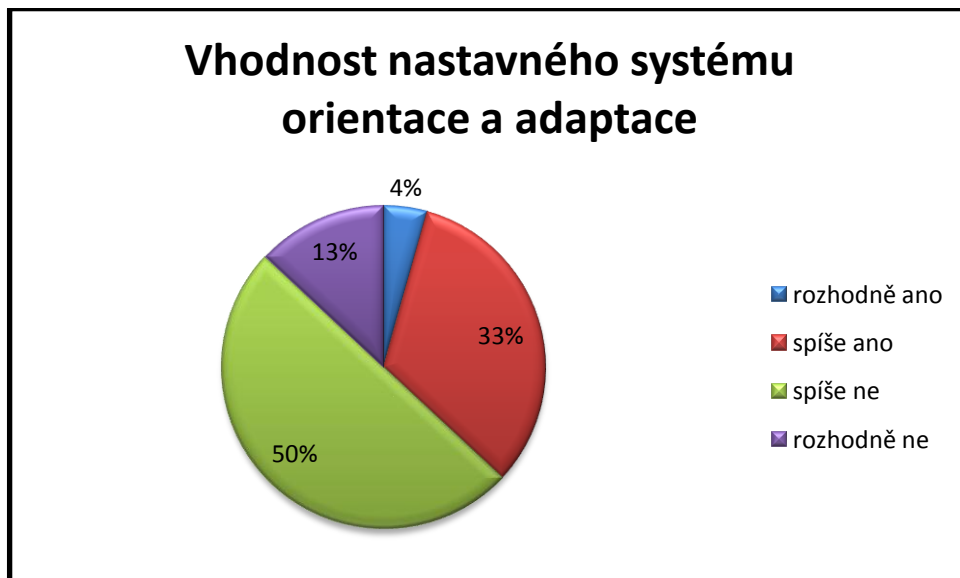
Otázka č. 3 – Ve společnosti pracuji ...



Graf 3 – Doba spolupráce s organizací

(Zdroj: autorka)

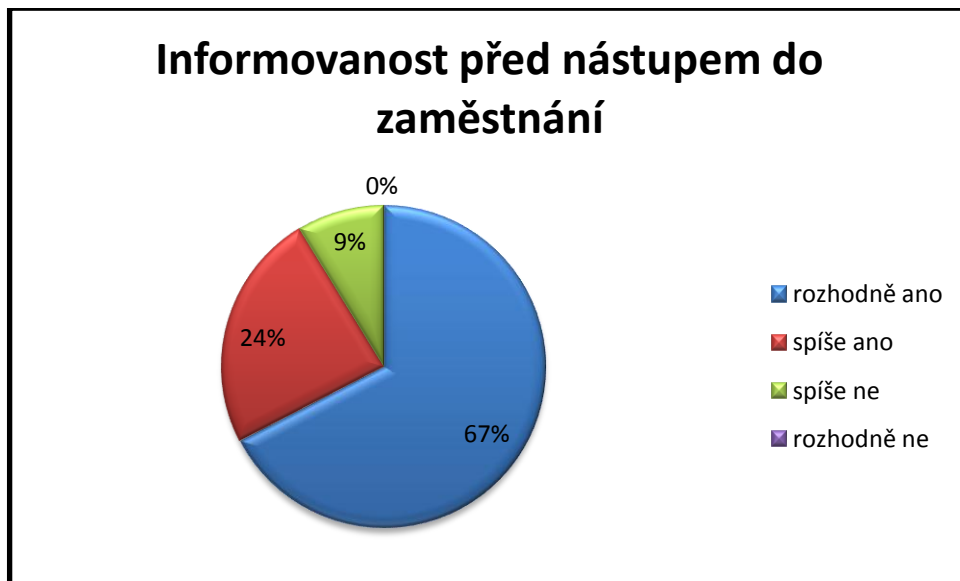
Otázka č. 4 - Myslíte si, že je vhodně nastaven systém orientace v organizaci?



Graf 4 – Vhodnost nastaveného systému orientace a adaptace

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 5 - Chtěl/a by, jste dostat základní informace ještě před nástupem do zaměstnání?



Graf 5 – Informovanost před nástupem do zaměstnání

(Zdroj: autorka)

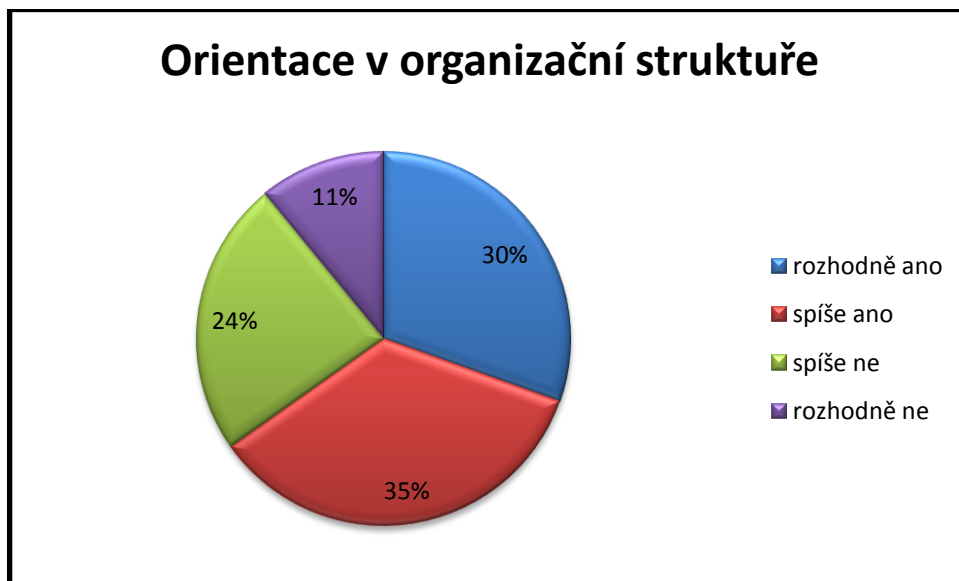
Otázka č. 6 - Obdržel/a jste informace o organizaci, pracovním místě a svých kolezích?



Graf 6 – Dostatečná informovanost o organizaci, prac. místě a kolezích

(Zdroj: autorka)

Otázka č 7 - Orientujete se v organizační struktuře? (Jste schopen/a zařadit po pracovní stránce své nadřízené a spolupracovníky?)



Graf 7 – Orientace v organizační struktuře

(Zdroj: autorka)

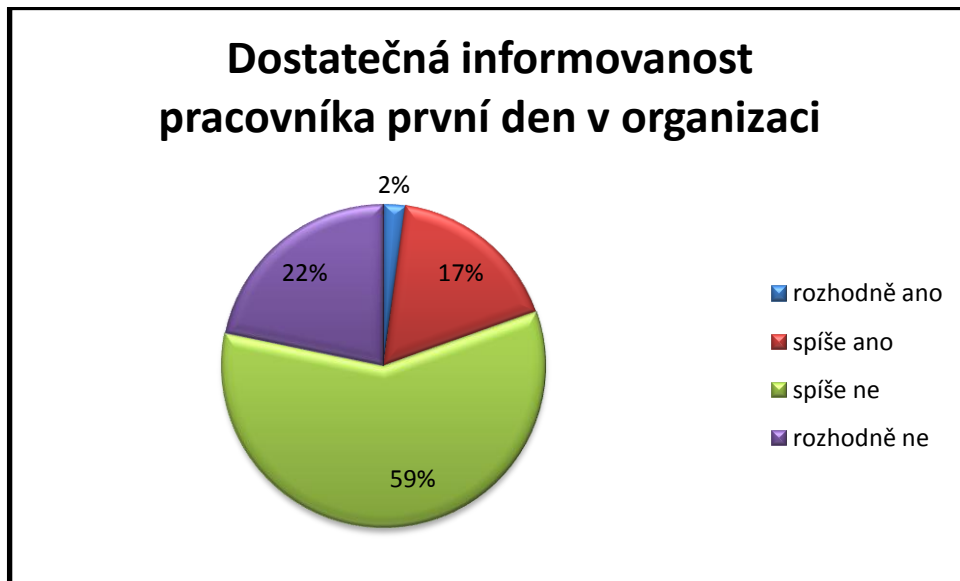
Otázka č. 8 - Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím (budova a její dispozice, jednotlivá oddělení, zázemí apod.)?



Graf 8 – Způsob seznámení s pracovním prostředím

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 9 - Dostal /a jste po přijetí na pracovní místo dost informací, jak bude Váš první den probíhat?



Graf 9 – Dostatečná informovanost pracovníka první den v organizaci

(Zdroj: autorka)

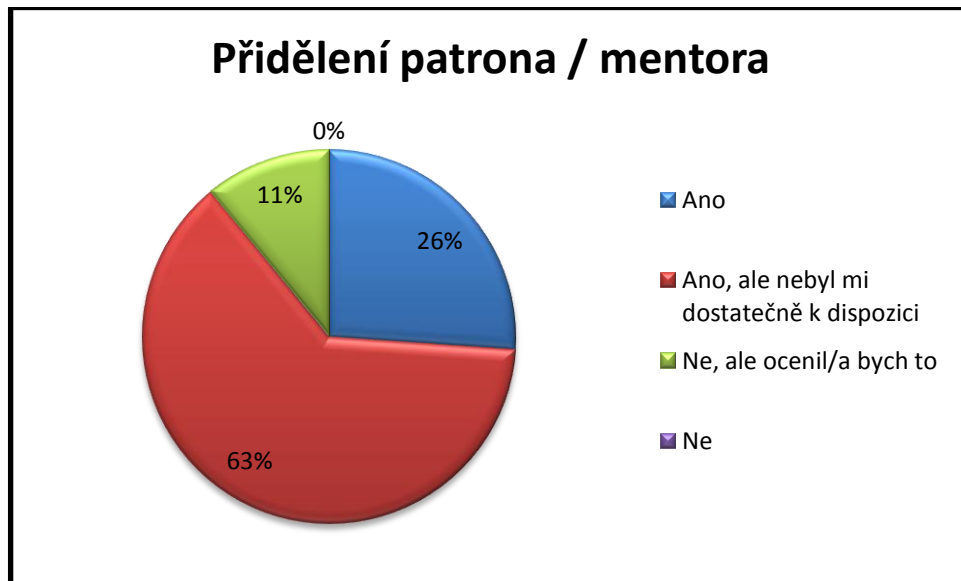
Otázka č. 10 - Poskytl Vám nadřízený či personalista dostatek základních informací o pracovních úkolech?



Graf 10 – Dostatek informací o prac. úkolech od nadřízeného

(Zdroj: autorka)

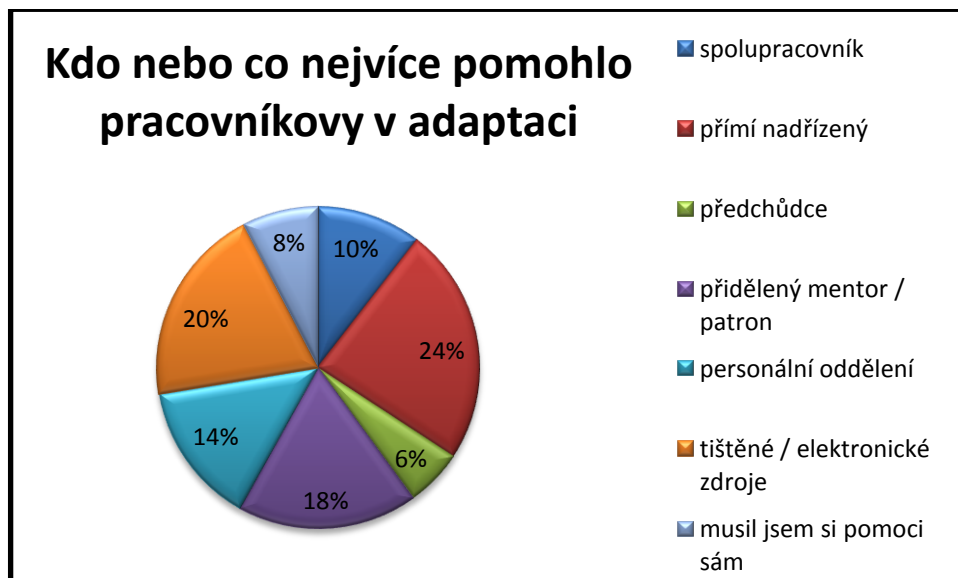
Otázka č. 11 - Byl Vám přidělen patron / mentor pro vytvoření lepší podpory v pracovní a sociální oblasti?



Graf 11 – Přidělení patrona / mentora

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 12 - Kdo nebo co Vám nejvíce pomohlo v době adaptace na zapracování se ve firmě? (můžete zaškrtnout více odpovědí)



Graf 12 – Kdo nebo co nejvíce pomohlo pracovníkovy v adaptaci

(Zdroj: autorka)

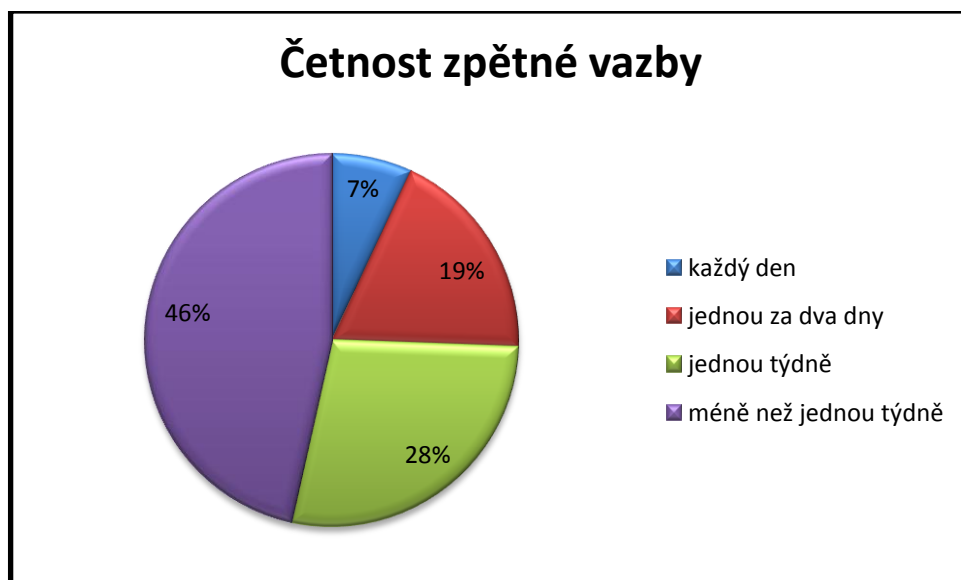
Otázka č. 13 - Měl/a jste pocit, že jste dostatečně kompetentní pro všechny pracovní úkoly, které zahrnují Vaší pracovní náplň?



Graf 13 – Kompetentnost pro pracovní úkoly

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 14 - Jak často Vám byla poskytována zpětná vazba během adaptace?



Graf 14 - Četnost zpětné vazby

(Zdroj: autorka)

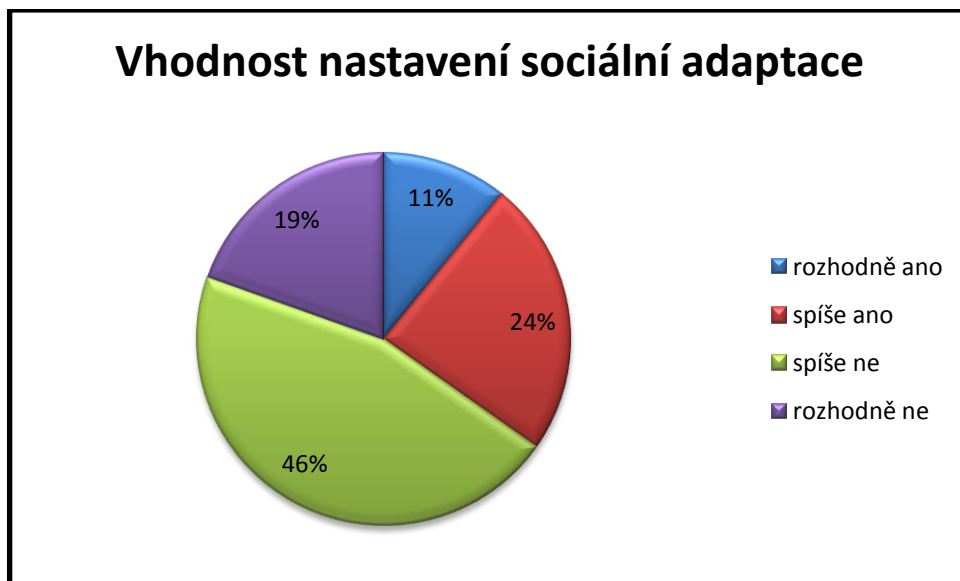
Otázka č. 15 - Kdo Vám nejčastěji zpětnou vazbu poskytoval?



Graf 15 – Nejčastější poskytovatel zpětné vazby

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 16 - Myslíte si, že je vhodně nastaven systém začleňování nového pracovníka mezi ostatní (spolu)pracovníky?



Graf 16 – Vhodnost nastavení sociální adaptace

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 17 - Byl/a jste dostatečným způsobem představen/a své pracovní skupině nebo spolupracovníkům?



Graf 17 – Představení pracovníka spolupracovníkům

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 18 - Byl/a jste seznámen/a s důležitými osobami pro výkon Vaší pracovní náplně?



Graf 18 – Seznámení s důležitými osobami pro prac. výkon

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 19 - Jak dlouho Vám trvalo zvyknout si na nové pracovníky?



Graf 19 – Délka adaptace na spolupracovníky

(Zdroj: autorka)

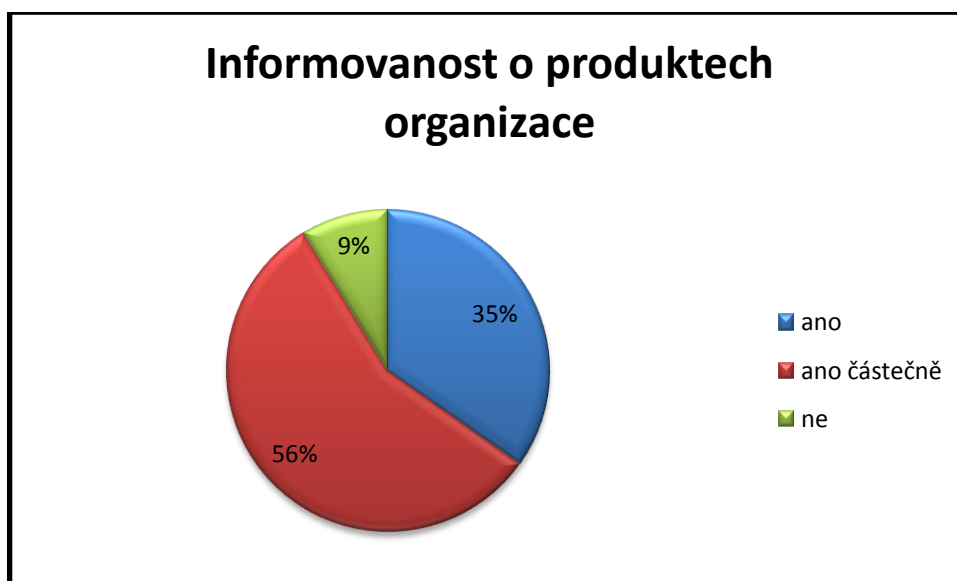
Otázka č. 20 - Myslíte si, že je vhodně nastaven systém adaptace na kulturu organizace?



Graf 20 – Vhodnost nastaveného systému adaptace na kulturu organizace

(Zdroj: autorka)

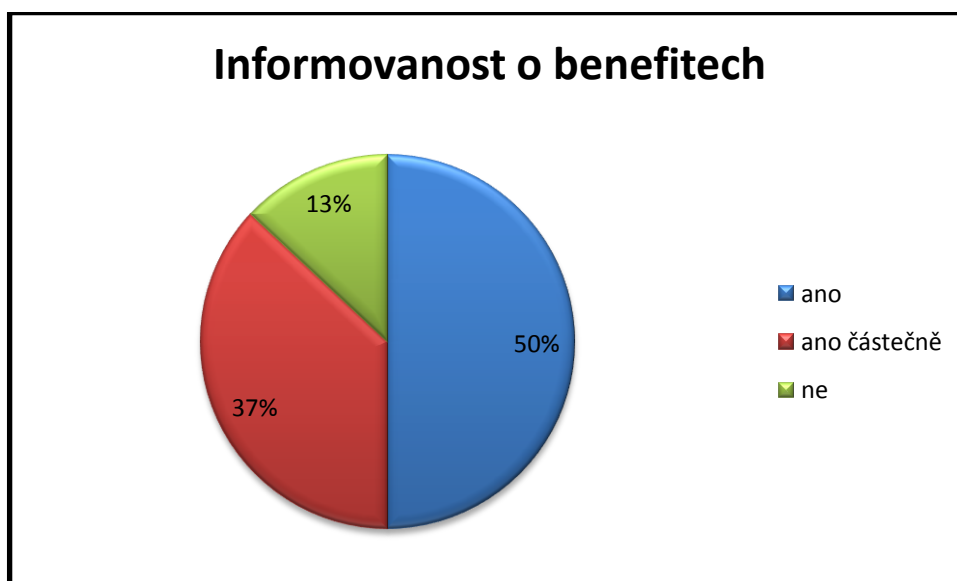
Otázka č. 21 - Byly Vám představeny produkty, které Vaše firma nabízí?



Graf 21 – Informovanost o produktech organizace

(Zdroj: autorka)

Otázka č. 22 - Bylo Vám řečeno, jaké máte možno čerpat benefity?



Graf 22 – Informovanost o benefitech

(Zdroj: autorka)

