

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Orientace a adaptace nových pracovníků ve vybrané společnosti

Orientation and Adaptation of New Employees in a Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

HŮLOVCOVÁ

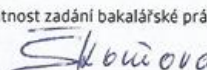
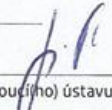

LENKA IVETA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hůlovcová	Jméno:	Lenka Iveta	Osobní číslo:	460791
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Orientace a adaptace nových pracovníků ve vybrané společnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Orientation and Adaptation of New Employees in a Selected Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cílem této práce je v teoretické části shrnout poznatky o orientaci a adaptaci pracovníků. V praktické části je cílem zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s nastaveným adaptačním procesem. V případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná řešení. Přínosem práce je celkový pohled na adaptační proces ve vybrané společnosti a návrh možností zlepšení tohoto procesu.</p> <p>Osnova: 1) Úvod, 2) Teoretická část (řízení lidských zdrojů, začleňování nových pracovníků - proces orientace, proces adaptace, psychologická smlouva), 3) Praktická část (charakteristika organizace, popis pracovní pozice, analýza adaptačního procesu, šetření, doporučená řešení), 4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: Praha:Grada,2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.</p> <p>KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.</p> <p>URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škorňová, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HŮLOVCOVÁ, Lenka Iveta, *Orientace a adaptace nových pracovníků ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Evě Škorňové za její cenné rady, připomínky a pomoc při psaní této bakalářské práce. Poděkování také patří Kláře Krumphanslové, personální specialistece ze společnosti Prodejce a. s., za její rady, pomoc a čas, který mi věnovala. Také bych ráda poděkovala všem, kteří mne ve studiu podporovali.

Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je proces orientace a adaptace nových pracovníků v organizaci. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vychází z odborné literatury a věnuje se řízení lidských zdrojů, procesu orientace, kde se zabývá jejími oblastmi, cíli a nástroji, které využívá. Dále se věnuje procesu adaptace, jejím oblastem, faktorům, které ji ovlivňují a popisuje podobu adaptačního programu. Praktická část je zaměřena na stručnou charakteristiku a adaptační program vybrané společnosti. Výsledky výzkumného šetření slouží jako zpětná vazba ze strany vybraných zaměstnanců, díky kterým má organizace možnost svůj adaptační program upravit.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační proces, adaptační program, proces orientace, řízení lidských zdrojů

Abstract

The topic of this bachelor thesis is the process of orientation and adaptation of new employees in the organization. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part is based on professional literature and deals with human resources management, the orientation process, where it deals with parts of orientation, targets and tools that it uses. It also focuses on the process of adaptation, parts of adaptation, the factors that affect it and describes the form of the adaptation program. The practical part is focused on the brief characteristics and adaptation program of the selected company. The results of the survey serve as feedback from selected employees, allowing the organization to adjust its adaptation program.

Key words

Adaptation, Adaptation Process, Adaptation Program, Process of Orientation, Human Resource Management

Obsah

Úvod	5
Teoretická část	
1 Řízení lidí.....	7
1.1 Řízení lidských zdrojů	7
1.2 Lidský kapitál.....	8
1.3 Výběr pracovníků.....	8
2 Začleňování nových pracovníků	10
2.1 Proces orientace	12
2.1.1 Oblasti orientace.....	13
2.1.2 Cíl orientace	13
2.1.3 Nástroje	14
2.2 Proces adaptace	15
2.2.1 Oblasti adaptace.....	17
2.2.2 Co ovlivňuje adaptaci.....	19
2.2.3 Adaptační program.....	20
2.3 Psychologická smlouva.....	22
Praktická část	
3 Profil organizace.....	24
3.1 Vize a hodnoty společnosti	25
3.2 Adaptační proces ve společnosti Prodejce a.s.	25
3.2.1 Adaptační program.....	26
4 Výzkumné šetření.....	27
4.1 Cíl šetření.....	27
4.2 Vlastní šetření.....	27
4.3 Vyhodnocení dotazníku	28
5 Navrhovaná doporučení.....	36
Závěr.....	39
Seznam použité literatury.....	40
Seznam internetových zdrojů	42
Seznam tabulek	43

Seznam grafů	44
Přílohy	45
Příloha 1 – Profil pracovního místa	45
Příloha 2 – Dotazník.....	47

Úvod

Za to nejcennější, co dnes organizace má, je považován lidský kapitál. Především jeho znalosti, schopnosti a zkušenosti. Prvním důležitým krokem společnosti k tomu získat pro něj ten správný lidský zdroj je výběr pracovníků. Tento krok je klíčový. Špatné rozhodnutí stojí společnost čas, ale i nemalé peníze. Proto je třeba tomuto výběru věnovat dostatek pozornosti a úsilí, protože tento proces nelze nijak urychlit. Správný výběr je ale pouze prvním krokem k tomu získat dobré pracovníky. Tím dalším krokem je si tyto pracovníky také udržet. Lidé jsou tím, do čeho má organizace investovat. Díky nim si udržuje a zvyšuje svou konkurenceschopnost a skrze lidské úsilí dosahuje organizace svých cílů.

Kvalitní adaptační proces je důležitý nejen pro nové zaměstnance, ale také pro firmu, do které zaměstnanec nastupuje a pro kterou bude pracovat. Na prvních dnech záleží. Během nich si nový pracovník vytváří svůj názor a vztah vůči organizaci, začleňuje se postupně do kolektivu a do pracovního procesu. Důležité je, aby se nový pracovník cítil v novém prostředí dobře. Vhodné začlenění na nové pracovní místo je pro zaměstnance i společnost důležité a odvíjí se od toho jeho další budoucnost. Správně zaškolený pracovník ví, co má dělat, zná svá práva a povinnosti a nejlépe z vlastního přesvědčení přijal hodnoty organizace, její cíle, strategii a sžil se s její kulturou. Takový zaměstnanec je pro organizaci tím největším přínosem. Proto je důležité do těchto pracovníků dále investovat, podporovat je a motivovat, aby takovými zaměstnanci i nadále zůstali. K tomu je tedy třeba i správné nastartování takového člověka v novém zaměstnání skrze dobře propracovaný a připravený adaptační proces, který novému pracovníkovi pomůže stát se takovýmto plnohodnotným zaměstnancem.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem procesu orientace a adaptace nových pracovníků. Práce je dělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou shrnuty poznatky z odborné literatury, které se věnují procesu orientace, jejím oblastem, cílům a nástrojům. Dále se věnuje procesu adaptace, jeho oblastem, co ho ovlivňuje a jaký by měl být adaptační program.

V praktické části je první představení společnosti, její charakteristika a stručná historie. Dále je zde popsán její adaptační program. V této části je dále analyzován adaptační program společnosti Prodejce a.s., který využívá pro nové zaměstnance na pozici elektrospecialista. Toto šetření a jeho výsledky mají poskytnout odpovědi na stanovené pracovní hypotézy, které se týkají toho, zda jsou pracovníci spokojeni s adaptačním programem a zda je takto nastavený adaptační proces vyhovující potřebám zaměstnanců. Výsledek šetření je vyhodnocen a na jeho základě jsou potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy. V případě zjištěných nedostatků jsou stanovena navrhovaná doporučení, která jsou společnosti prezentována s cílem pomoci adaptační proces zlepšit a zvýšit jeho kvalitu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidí

Jedním z největších bohatství firmy jsou její zaměstnanci, jejich znalosti, schopnosti a zkušenosti. Je důležité si takové lidi udržet a dále je rozvíjet. Díky nim jsou organizace schopny dosahovat svých cílů a udržovat si svou konkurenční schopnost. Armstrong (1999, s. 103) napsal: „*je nepochybné, že úspěšnost organizace ve velké míře závisí na jejím vybavení správnými zdroji a na tom, zda je co nejlépe užívá*“. Nejenom kvalitní zdroje, ale i práce s nimi jsou pro organizaci důležité. Správné řízení lidských zdrojů ovlivňuje využívání i dalších zdrojů jako jsou zdroje materiální nebo finanční.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se začalo formovat v 50. a 60. letech 20. století. Jde o jednu z hlavních činností v organizaci zaměřenou na zájmy organizace a strategického využití lidského kapitálu, který je pro organizaci klíčový. Termíny „*řízení lidských zdrojů*“ a „*lidské zdroje*“ do značné míry nahradily termín „*personální řízení*“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2007, s. 25). Dle Koubka (2007, s. 15) je řízení lidských zdrojů nejnovější vývojovou etapou personální práce a toto její nové postavení odráží důležitost lidského kapitálu.

Dnes je řízení lidských zdrojů definováno jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů*“. (Armstrong, 2007, s. 25)

Skrze řízení lidských zdrojů se snažíme ovlivňovat chování pracovníků tak, aby chtěli oni sami využívat své znalosti a zkušenosti pro dosahování cílů organizace. (Kociánová, 2012, s. 99)

Palán (2012, s. 186) popisuje řízení lidských zdrojů, jako tu část řízení, která se orientuje na své pracovníky a všechno s nimi spojené. Od výběru zaměstnanců vzdělávání, motivaci přes chování na pracovišti, organizování jejich činností a dosahování uspokojivých pracovních výsledků.

Personální řízení má tedy za úkol co nejlépe využívat lidský potenciál k plnění cílů organizace a zároveň vytvářet prostředí, ve kterém budou pracovníci spokojeni, bude podporovat jejich motivaci, seberozvoj a pomůže s jejich identifikací s cíli organizace. Postavení a důležitost personálního řízení se liší u každé organizace. (Kociánová, 2010, s. 9)

Personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka a individualizované hospodaření s lidskými zdroji. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 504)

1.2 Lidský kapitál

Klíčovým zdrojem, se kterým řízení lidských zdrojů pracuje jsou lidé. Lidé jsou klíčem ke znalostem, postupům, konkurenceschopnosti. Proto je potřeba do nich investovat, protože prostřednictvím lidského úsilí dosahuje organizace svých cílů. „Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.“ (Armstrong, 2007, s. 29)

Ekonomika je dnes závislá na znalostech, informacích a především na schopnosti myslet a mít nové a neotřelé nápady. S novou dobou přišly nové nároky na lidi. Největší poptávka je po kreativních lidech. Kreativita je to, co prodává. Vzniká tak nová skupina lidí – kreativní třída. Sem můžeme řadit designéry, architekty, pedagogy, ale i manažery, kteří mají zodpovědnost za rozvoj strategií, reklamních kampaní a nových produktů. Doba, lidé i požadavky se změnily, ale personální management výrazně ne. Můžeme to vidět na velkém množství začínajících start-upů, alternativních firem a nezávislých projektů. Lidé chtějí změnu, a tak zaměstnání ve velké korporaci s rutinní prací bez nároků na přemýšlení není to, co by je zajímalo. Raději volí méně peněz, ale možnost něco tvořit. Pokud ale lidem ukážeme, že o jejich nápady máme zájem, rádi se s námi podělí. Člověk od přírody touží po uznání. (Robert Janča, online. 3. prosince 2017)

Podle Vojtoviče (2011, s. 154) jsou lidským kapitálem vlastně znalosti a vědomosti, které jsou naší součástí a nelze je od člověka oddělit. Klíčovými schopnostmi jsou inovace a kreativita.

S ním se shoduje i Koubek (2007, s. 27), který říká, že „to, co tvoří hodnotu, jsou znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků.“

„Přidanou hodnotu vytvářejí lidé: lidé na různých úrovních v organizaci, kteří vytvářejí vize, definují hodnoty a poslání, vytyčují cíle, vypracovávají strategické plány a uskutečňují tyto plány v souladu s existujícími hodnotami.“ (Armstrong, 1999, s. 105)

Neméně důležité je také se snažit pracovníkům co nejvíce přiblížit jejich práci. Pokud ji budou vykonávat rádi a z osobního přesvědčení, že má jejich práce cenu, odrazí se to i na jejich výkonosti, oddanosti a celkovém pracovním chování v organizaci. (Kociánová, 2010, s. 21)

1.3 Výběr pracovníků

Výběr správného pracovníka je klíčový. Tento proces je finančně i časově velmi nákladný, a proto je mu třeba věnovat dostatek času a úsilí. Procesu výběru nového pracovníka by se měl účastnit personalista, budoucí vedoucí nového pracovníka a případně další pracovník nebo externista. Je důležité shromáždit dostatek informací nejen o pracovních zkušenostech a hodnoceních uchazeče, ale znát i jeho nároky a představy o budoucí práci. Posoudit, zda je jeho motivace vhodná či dostatečná pro

tuto pozici, zda je ochoten se dále rozvíjet. Na základě všech těchto shromážděných informací lze stanovit předpoklad, zda je uchazeč vhodný či ne. (Kociánová, 2010, s. 94)

Rozhodnutí o přijetí zaměstnance je velmi důležité rozhodnutí. Manažer by si měl vzít dostatek času a nic neuspěchat. Špatné rozhodnutí je drahé ze tří důvodů:

- Ztráta času – připravit celé přijímací řízení a začleňování přijatého pracovníka nás stojí velké množství času
- Ztráta peněz
- Ztráta produktivity – ztráta produktivity pracovníka a ztráta produktivity pracovníků, kteří musí najít nového pracovníka

(Brian Tracy, 2016, s.5-6)

Jedním z nejdůležitějších kroků manažera je rozhodnutí, kterého kandidáta přijmou v oblasti řízení lidí. Pro manažera je důležité mít správné lidi na správných místech a kteří budou zvládat nároky své práce. (Urban, 2003 , s. 37)

Během výběru pracovníka posuzujeme nejen jeho pracovní schopnosti, ale i osobnostní charakteristiky. Je tedy nutné mít dobře stanovená kritéria, která musí splňovat, a která pro nás nejsou tak zásadní. Stejně tak musíme mít stanovené metody, kterými budeme uchazeče objektivně posuzovat. (Koubek 2010, s. 166)

Dle Briana Tracyho (2001, s.35) existuje ukazatel dlouhodobě úspěšné práce, který má větší váhu než jakýkoli jiný při přijímání pracovníka. Tím ukazatelem je *sebe-výběr*. Tento ukazatel vidíme při pohovoru, kdy kandidát chce u organizace pracovat více než kdekoli jinde. Pokud je tedy kandidát dostatečně kvalifikovaný pro danou pozici, je toto nejlepší ukazatel, že by výběr tohoto pracovníka mohla být ta nejlepší volba.

2 Začleňování nových pracovníků

Nástup na nové pracovní místo je jednou z náročných situací a změn v životě člověka. Je třeba tomuto člověku věnovat dostatek času, trpělivosti a pomoci, abychom co nejlépe podpořili jeho začleňování, zorientování a zapracování na novém pracovním místě. Pro organizaci je důležité, aby byl nový pracovník spokojený, věděl, co se od něho očekává a byl schopen plnit své úkoly kvalitně a včas. Správně nastavený adaptační program by měl všechny tyto procesy co nejlépe pokrýt a urychlit. Proces orientace a adaptace navazuje na správný výběr a vhodné umístění pracovníka.

Můžeme pomoci vytvořit pozitivní vztah k organizaci, pokud dobře proběhne nejen pracovní adaptace, ale i ta sociální. Proto je třeba věnovat pozornost i této formě adaptace. (Armstrong, 2007, s. 376)

Brian Tracy (2001, s. 65-66) ve své knize *Hire and Keep the Best People* doporučuje, dát novému pracovníkovi na začátek dostatek času a pozornosti. To je to nejdůležitější. Prvních několik dnů, týdnů nejvíce ovlivní jeho další výkon, motivaci, pozitivní přístup k práci a celkově jeho myšlení. První den bychom mu měli objasnit naše vize, mise, strategie, představit naše produkty a služby, vysvětlit mu hodnotu a důležitost jeho práce. Měli bychom mít připraveny všechny podklady, vstupní karty, vizitky přímo pro nového zaměstnance. Pomoci mu se cítit co nejvíce pohodlně. Důležité je také jej představit jeho vedoucím a spolupracovníkům. Tento proces ulehčí, pokud se s někým setká již během pohovoru a bude mít pocit, že někoho zná. Tracy dále doporučuje vytvořit „buddy systém“, tedy každému novému zaměstnanci přidělit spolupracovníka-přítele, který s ním bude pracovat, pomáhat mu, odpovídat mu na otázky.

„Je to proces, v jehož průběhu se nový pracovník orientuje v bezprostředním i širším pracovním prostředí, osvojuje si specifika práce a pracovních podmínek, začleňuje se do struktury osobních vztahů a vytváří si pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem.“ (Rymeš, 1985, s. 34)

Zapracování trvá delší dobu, během níž nový pracovník čerpá informace potřebné pro svoji adaptaci a schopnost vykonávat své pracovní úkoly. Cílem správného začleňování tedy je:

- „překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka“ (Armstrong, 2007, s. 375)

„Problém stabilizace je mimořádně palčivý u nových zaměstnanců, protože jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit požadavkům práce, sociálním vztahům na pracovišti a kultuře zaměstnavatele.“ (Dvořáková, 2007, s. 143)

„Uvádí se, že nejdůležitější je dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání, a ještě do šesti měsíců po nástupu je poměrně velké riziko jeho odchodu.“ (Kociánová, 2007, s. 131)

Stejně tak i Urban (2003, s. 54) říká, že pokud zaměstnanec opustí firmu předčasně z důsledku špatně nastavené adaptace, znamená to pro firmu náklady navíc.

Správné začlenění pracovníka je pro organizace podstatné. Jeho brzký odchod by přinesl organizaci nemalé náklady navíc. Jak uvádí Fowler (1996, citovaný Armstrong 2007, s. 376) *„náklady, které s tím souvisejí, se týkají:*

- *nákladů na získání náhradních pracovníků*
- *náklady na jejich uvedení do organizace (zácvik apod.)*
- *náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno*
- *náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb*
- *rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd/platů a zaměstnaneckých výhod“*

Evangelu (2009, s. 54) dělí pracovníky na dva typy dle jejich schopnosti adaptace. Prvním typem jsou pracovníci s dobrou adaptací. Tento typ velmi dobře reaguje na změny, na něj působící podněty, dokáže jednat intuitivně. Jejich negativní vlastností je, že nad věcmi moc nepřemýšlí. Druhým typem jsou pracovníci s pomalou adaptací. Tento typ nedokáže dělat rychlá rozhodnutí, vše pečlivě analyzuje a přemýšlí o tom. Naopak tento pracovník podává stabilní výkon a nenechá se ovlivnit okolím.

Brian Tracy (2001, s. 69-70) doporučuje nového pracovníka co nejvíce zaměstnat. Lidé jsou rádi zaneprázdnění a pomáhá to snižovat jejich nervozitu z nové práce. Při zadávání práce je důležité nechat dostatečný prostor pro zpětnou vazbu a dotazy. Pokud má nový pracovník dostatek příležitostí ptát se na svou práci, identifikuje se s novou společností rychleji, než když nemá možnost se ptát. Na začátku si udělejte dostatek času. Každý nový pracovník bude potřebovat poradit a pomoci. Jakmile to bude možné pochvalte ho. Najít si příležitost s ním promluvit o jeho práci, o tom, co mu jde a povzbudit ho. První dny je pracovník nejvíce otevřený a citlivý, proto dbejte na to, aby se cítil pohodlně a měl radost z toho, že pro organizaci pracuje. To ovlivňuje jeho další působení v organizaci

2.1 Proces orientace

Po oznámení o přijetí a akceptaci této nabídky je dalším procesem - proces orientace. Proces orientace je úvodní část celého začleňování pracovníka. Úkolem je předat informace o celém podniku. Informace by měly být předány nejen písemně ale i ústně pro lepší vysvětlení práv a povinností. Během procesu orientace by se měl nový pracovník seznámit s organizací a pracovním prostředím, s jeho úkoly a povinnostmi.

Důležitou součástí je uvedení pracovníka na pracoviště. Zde by mělo proběhnout formální seznámení s nadřízeným. Ten ho dále seznámí s jeho nejbližšími spolupracovníky a dalšími lidmi v oddělení, se kterými se bude během výkonu své práce setkávat. Ten pracovníka seznámí s jeho právy a povinnostmi s větším zaměřením na informace týkající se především daného oddělení. Dále by měl být seznámen s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a sociálně hygienickými podmínkami práce. Posledním krokem by mělo být uvedení na jeho nové pracovní místo a předání potřebných informací pro výkon jeho práce. (Koubek, 2010, s. 191)

Proces probíhá dvěma způsoby, a to formálně a neformálně. První způsob je řízený a účelný ze strany organizace, zatímco druhý způsob probíhá ze strany spolupracovníků. (Koubek, 2010, s. 192)

První den nástupu do práce je vždy složitý a velmi stresující pro člověka. Měli bychom tedy dodržet pár zásad, které novému pracovníkovi pomohou se cítit příjemněji v novém prostředí:

- *„Zajistěte, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první (vrátný nebo recepční, personalista nebo bezprostřední nadřízený), věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále.*
- *Stanovte čas, kdy se má nový pracovník dostavit, vyhněte se tak nebezpečí, že se objeví předtím, než dorazí recepční nebo úředníci.*
- *Proškolte personál recepce k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim péči.*
- *Jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovodte jej vždy, když je cesta na nové místo poněkud složitější.*
- *Nenechávejte nového pracovníka čekat; soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu“*

(Fowler 1996, citovaný Armstrong, 2007, s.377)

2.1.1 Oblasti orientace

Proces orientace lze rozdělit do tří částí, a to celopodniková orientace, orientace v útvarové jednotce a orientace na konkrétní pracovní místo. Oblasti jsou znázorněny v tabulce níže.

Tabulka 1: Oblasti orientace

Celopodniková orientace	Orientace v útvarové jednotce	Orientace na konkrétní pracovní místo
Informace obecného rázu, společné pro všechny pracovníky	Detaily a specifika, kterými se útvar vyznačuje, společné informace pro pracovní místa v útvaru	Obsahově diferencované údaje podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě

Zdroj: Palán, 2002, s. 8

Celopodniková (celoorganizační) orientace je hlavní informační částí, která je stejná pro všechny zaměstnance bez ohledu na náplň jejich práce. Jde především o úvodní seznámení zaměstnance s podnikem. Od pověřené osoby získá základní informace o podniku a o pracovních podmínkách. Důležité je seznámit ho s hlavními a podstatnými body. Je třeba nezapomenout, že je to jeho první den v zaměstnání, a proto je třeba kontrolovat množství informací, které mu budou sděleny. Je tedy vhodné toto seznámení doplnit například o informační brožuru či video, které si může zaměstnanec odnést domů. (Armstrong, 1999, s. 412)

Po předání základních informací by mělo dojít k přesunu na pracoviště a seznámení s nadřízeným.

Další oblastí orientace je seznámení s vedoucím oddělení, který pracovníka dále představí danému oddělení a předá ho jeho nadřízenému. Ten podá pracovníkovi další, detailnější informace o jeho práci, právech a povinnostech. Tento krok je důležitý i pro jejich vzájemné seznámení. Dále nadřízený seznámí pracovníka s jeho spolupracovníky. (Armstrong, 1999, 413)

Poslední oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo. Zde je jednou z možností přidělení pracovníka jako „průvodce“. Toto řešení ale není možné uplatňovat vždy. Postup a průběh orientace se budou lišit na základě odlišných požadavků na práci. Neexistuje tedy žádný obecný model. Tato poslední oblast bývá často připojována k předchozí oblasti. (Armstrong, 2007; Koubek, 2010)

2.1.2 Cíl orientace

Proces orientace v mé závěrečné práci je brán jako proces, který probíhá první den, tedy den nástupu zaměstnance do zaměstnání. Jeho cílem je podat zaměstnanci podstatné informace v rámci zmíněných oblastí, které se týkají jeho nástupu do práce.

Množství informací by mělo být přiměřené. Dochází k seznámení s organizací, k vysvětlení práv a povinností, předání informací o náplni práce, o oddělení, kde bude pracovat a jak celá organizace funguje.

Těžko se dá s přesností říci, kdy by měl proces orientace skončit a kdy by měl začít proces adaptace. Tyto dva procesy se hodně prolínají a navzájem se doplňují. Nelze tedy přesně vymezit, jak by měly začínat a končit. Je možné, že v případě potřeby se proces orientace může prodloužit na více, než jeden den.

Cílem tohoto procesu není sdělit veškeré informace, které máme, ale pouze takové, které pracovníkovi pomohou se lépe orientovat a pomohou mu během celého trvání procesu adaptace, kdy se musí přizpůsobit novému prostředí, lidem a okolí.

2.1.3 Nástroje

Mezi nástroje orientace řadíme prostředky, které můžeme použít pro lepší předání informací. Mezi nástroje orientace lze řadit různé informační balíčky, přednášky, workshopy, diskuze, videa, přístup k materiálům na intranetu zaměstnavatele apod.

„Závisí přirozeně více na podniku, nakolik nové pracovníky dokáže včas a vhodným způsobem zásobit informacemi potřebnými k pochopení všech potřebných záležitostí.“ (Hanzlíková a spol., 2001, s. 56)

„Přednášky a diskuze jsou obvykle zaměřeny na seznámení s historií, s její strategií, filosofií, etickým kodexem apod. Speciální pozornost bývá věnována zakladatelům firmy a firemním hrdinům, jako užitečný nástroj předávání kultury.“ (Lukášová, 2010, s. 194)

„V rámci workshopů, které se pořádají za účelem předávání žádoucích hodnot a norem chování, bývají využívány studie či hraní rolí. Případová studie popisuje zajímavé situace, problémy a dilemata z minulosti organizace a slouží jako východisko pro diskuzi o tom, co je v dané organizaci důležité, jaké způsoby chování jsou žádoucí a nežádoucí.“ (Lukášová, 2010, s. 196)

Nejpoužívanější je informační balíček. Měl by obsahovat přibližně takovéto informace:

- *„stručnou charakteristiku podniku (jeho historie, výrobků, organizačního uspořádání a vedení)*
- *základní pracovní podmínky (pracovní doba, dovolená, podnikový duchod, pojištění)*
- *odměňování (mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platu a další otázky)*
- *nemoc a pracovní neschopnost (hlášení absence, doklady, nemocenské dávky)*
- *udělování volna*
- *podniková pravidla*
- *disciplinární postupy*
- *postup při stížnostech*

- postup při povyšování pracovníků
- odborové záležitosti
- 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
- cestovné a diety“

(Armstrong, 1999, s. 412)

V tomto informačním balíčku nalezne nový pracovník základní informace o společnosti, do které nastupuje. Jedná se především o informace o organizační struktuře, orientační plán, důležité kontakty či informace o poskytovaném stravování. Pro přiblížení firemní kultury pracovníkovi, by zde měla být také zmínka o historii společnosti, její vize, mise a klíčové hodnoty. Je důležité, aby dokument byl srozumitelný, přehledný, přiměřeně dlouhý a nebyl zbytečně detailní. (Lukášová, 2010, s. 194)

Výhodou tohoto informačního balíčku je, že se „tímto způsobem šetří pracovní doba, neboť pracovník studuje materiály zpravidla doma. Snižuje se také pravděpodobnost, že se pracovníkovi některé informace vůbec nedostanou, protože mu je pracovník personálního nebo bezprostřední nadřízený zapomenou poskytnout.“ (Koubek, 2007, s. 193)

Při předání dokumentů je většinou požadován podpis, pro potvrzení převzetí. Kontrola toho, zda zaměstnanec materiály četl už není. I přes to se při jakémkoli porušení pravidel či úrazu, způsobeného porušením předpisů zaměstnancem, zaměstnavatel na tyto materiály může obrátit. Přesto bychom neměli spoléhat pouze na tištěné materiály, ale informace podpořit a blíže vysvětlit i ústní formou.

2.2 Proces adaptace

Osvojování potřebných dovedností, získávání zkušeností, orientace na pracovišti a vpravení se do společenských vztahů, to vše představuje proces adaptace.“ (Rymeš, 1985, s. 33)

Palán (2002, s. 7) definuje adaptaci jako: „*Přizpůsobení se prostředí. Proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociální prostředí) a přizpůsobuje se mu – včleňuje se do něho.*“

Dle Hanzlíkové a spol. (2001, s. 56) je: „*adaptační proces o informacích, ale i o pocitech a postojích. Je také o postupné přeměně znalostí v dovednosti a o postupném získávání pracovních návyků.*“

Důležité je sladit předpoklady se kterými nový pracovník přichází - předchozí pracovní zkušenost, určité pracovní dovednosti, ovlivnění sociálním prostředím či jeho očekávání, s pracovními podmínkami a mezilidskými vztahy na pracovišti. (Rymeš, 1985, s. 33)

„Odpovědnost, za průběh adaptace nesou pracovník, jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor či patron, pracovník vzdělávacího útvaru a pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníků týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit.“ (Kociánová, 2007, s. 135)

„Na nekvalifikovaných pracovních pozicích, které vyžadují základní pracovní zaškolení, orientaci v prostředí organizace a povinná školení, může být adaptace velmi krátká, v případě manažerských pozic a pozic specialistů bývá proces adaptace plánován i na období delší než půl roku.“ (Kociánová, 2007, s. 134)

Délka adaptačního procesu je *„odlišná v závislosti na míře řízenosti tohoto procesu, na síle kultury organizace a na míře počátečního souladu jedince s kulturou organizace.“* (Lukášová, 2010, s. 195)

Délka tohoto procesu se může lišit dle:

- velikosti organizace
- důrazu společnosti kladeného na adaptační proces
- pozice na kterou pracovník nastupuje
- náročnosti pracovních úkolů
- náročnost změn
- predispozice člověka
- souladu mezi pracovníkem a kulturou organizace

Proces adaptace můžeme začít ještě před nástupem do zaměstnání v rámci udržení kontaktu. Můžeme mu poskytnout různé informační materiály. (Urban, 2003, s. 55)

Na začátku adaptačního procesu by měl proběhnout úvodní rozhovor, během kterého bude vysvětlen průběh adaptačního procesu a obě strany přednesou svá očekávání. Rozhovory by měly probíhat pravidelně i během adaptačního procesu. Díky nim může organizace sledovat, zda je daný adaptační proces efektivní nebo je třeba ho upravit. Naopak pracovník získá zpětnou vazbu o tom, jak je s ním společnost spokojena. Nemělo by se stát, aby pracovník o něčem nebyl informován nebo měl otázky a nezáskal na ně odpověď. Je důležité ukázat, že si organizace pracovníka váží a že má její plnou podporu. Během rozhovorů by měl i pracovník získat zpětnou vazbu, jak je firma spokojena s jeho prací. Důležitý je také závěrečný hodnotící rozhovor, který zhodnotí celý průběh adaptace a stanoví se cíle do budoucna. (Urban, 2003, s. 56)

Dle Vajnera (2007, s. 93) by měl adaptační proces splňovat určité funkce, abychom ho mohli považovat za úspěšný. Jedná se o funkce:

- 1) „Pro zaměstnance
 - *motivační (firma má o zaměstnance zájem, má snahu mu ulehčit zapracování)*
 - *informační (zaměstnanec se dostává systematicky k důležitým informacím)*

- *sociální (zaměstnanec se seznamuje s ostatními zaměstnanci ve firmě, zapracovává se do týmu)*
- *kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu)*
- *psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne)*
- *rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci a to posiluje jeho sebevědomí)*
- *sebereflexní (zaměstnanec rychle zjišťuje, zda na danou pozici stačí)*
- *rekapitulační (zaměstnanec se integruje do firemní kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje)*

2) Pro organizaci

- *Rychlé zapracování*
- *Zpětná vazba k procesu náboru a výběru*
- *Rozvinutí výkonnosti zaměstnance*
- *Zlepšení image firmy*
- *Argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem*
- *Ušetření nákladů při rozloučení se*
- *Efektivní využití zkušební doby*
- *Zlepšení komunikace a týmové spolupráce*
- *Registrace možných chyb v podnikových procesech (noví lidé mohou ve firmě vidět to, co ostatní nevidí)"*

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

2.2.1 Oblasti adaptace

Nový pracovník se adaptuje na pracovní podmínky a na sociální podmínky. Úspěšná adaptace na tyto podmínky se odráží na jeho kvalitě práce, výkonnosti, motivaci, samostatnosti při plnění pracovních úkolů, oddanosti vůči organizaci a celkové spokojenosti. Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a ovlivňují. Nelze je od sebe výrazně oddělit.

Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je seznámení se s činností organizace, s její politikou a uspořádáním. Pracovník se dále adaptuje na svou novou pozici v rámci organizace a pracovního týmu a svou pracovní činnost. Pracovní adaptace se odvíjí od náročnosti pracovních úkolů, pracovní pozice, ale i předchozích zkušeností pracovníka. Někdy je pracovníka během pracovní adaptace potřeba ještě dále odborně připravit, pokud jeho znalosti nejsou pro danou činnost dostatečné.

Základem pracovní adaptace je popis pracovního místa a požadavků na znalosti pracovníka. Během adaptace se pracovník aktivně připravuje a snaží o zvládnutí nároků svého pracovního místa. Během tohoto procesu se pracovník cílevědomě snaží změnit. (Rymeš, 1985, s. 38)

Výsledkem pracovní adaptace je „určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami, kterou je možné vyjádřit v dimenzi přiměřená (dostačující, uspokojivá) – nepřiměřená (nedostačující, neuspokojivá) pracovní adaptovanost.“ (Rymeš, 1985, s. 37)

Sociální adaptace

„Nejde však jen o to adaptovat se na práci. Člověk si v této době hledá také své místo mezi spolupracovníky, způsob, jak se zařadit do podniku a vyrovnat se s příslušnou podnikovou kulturou.“ (Hanzlíková a spol. 2001, s. 56)

Sociální adaptace probíhá především v neformální rovině. Je ovlivněna tím, jaké vztahy na pracovišti panují, jaká je celková atmosféra organizace. Jakou váhu této oblasti adaptace organizace přikládá a jak je ochotna ji podporovat skrze podpůrně nastaveným adaptačním programem či stylem řízení.

Během sociální adaptace porovnává pracovník své hodnoty s hodnotami pracovní skupiny. Také organizace se snaží působit na pracovníka tak, aby se do její struktury dokázal začlenit co nejlépe.

Kvalitní vztahy v organizaci ovlivňují nejen její zaměstnance, ale organizaci samotnou. Spokojení pracovníci se lépe dokáží identifikovat s cíli organizace. (Koubek, 2007, s. 326)

„Podstatu sociální adaptace tvoří osobní, převážně spontánní styk pracovníka s ostatními členy kolektivu, jehož prostřednictvím se seznamuje se skupinovými cíli a regulativy a konfrontuje je s vlastními.“ (Rymeš, 1985, s. 44)

Rymeš (1985, s. 45) dále sociální adaptaci dělí do tří fází:

- *„seznámení se s novou nebo měnící se sociální strukturou pracovního kolektivu, s jeho cíli, hodnotami, normami a zvyklostmi*
- *konfrontace hodnot, cílů a normativů kolektivu s vlastními*
- *jejich přijetí nebo odmítnutí“*

Pracovní a sociální integrace je více úspěšnější:

- *„čím realističtější byly informace o budoucím pracovišti a možnostech rozvoje*
- *čím svobodnější bylo rozhodnutí pro místo (např. možnost volby mezi několika nabídkami)*
- *čím více je nasbíraných vědomostí a znalostí vzhledem k oboru z dosavadního vzdělání a pracovní činnosti a tyto korespondují s novými požadavky*
- *čím podobnější normy, hodnoty a způsoby chování, které se manifestují v kultuře organizace“* (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 454)

„Jsou-li socializační mechanismy organizace obzvláště účinné, mohou se zaměstnanci stát „přesocializovanými“, což může vést k naprosté konformitě a k neschopnosti myslet a jednat tvořivě.“ (Brown 1995 citovaný Lukášová, 2010, s. 197)

2.2.2 Co ovlivňuje adaptaci

Jedním z podstatných faktorů, který ovlivňuje adaptační proces je vztah mezi pracovníkem a kulturou organizace. Pokud pracovník přistupuje k organizační kultuře kladně je zde předpoklad, že adaptace proběhne bez problémů a rychle. Druhou možností je, že se pracovník nedokáže s danou kulturou ztotožnit či neměl čas se před nástupem s ní seznámit a až během adaptace zjistí, že mu nevyhovuje a nechce se jí přizpůsobit. Taková situace vede k předčasnému odchodu pracovníka či jeho propuštění. (Lukášová, 2010, s. 38)

Podle Štikara (2003, s. 91) je to „síla organizační kultury, vztah dominantní kultury a subkultur v organizaci, stabilita či proměnlivost kultury a určitý typ organizační kultury.“

Štikar (2003, s. 90) a Rymeš (1985, s. 39) uvádí dvě skupiny faktorů – vnitřní a vnější, které ovlivňují průběh adaptace.

Tabulka 2: Přehled faktorů ovlivňujících 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	
Technické vybavení pracoviště	
Sociální klima v pracovním kolektivu	
Mimopracovní vlivy	

Zdroj: Štikar, 2003, s. 91, doplněno o Rymeš (1985, s. 46-47)

Rymeš (1985, s. 44) dále uvádí vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují sociální adaptaci. Vnitřními faktory jsou sociální zralost či lidská ochota socializace. Mezi vnější faktory patří kultura organizace, hodnoty, normy a vztahy, které na pracovišti panují. Ale také, jak na kolektiv působí osobnost vedoucího a jaký je jeho styl vedení.

Naopak Hroník uvádí negativní faktory či problémy, které mohou nastat během adaptace:

- „přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby (nástupu);

- *Pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem pracovníka;*
- *Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu (již mnozí předtím si na tom „vylámali zuby“), který následně poznamená výkon. Často se projevuje jako „mýtus zkoušky ohněm“ nebo „mýtus hození do vody“;*
- *Podcenění či nezájem – „nejsme v mateřské školce.“ (Hroník, 2007, s. 337)*

Dalším faktorem, který může ovlivňovat průběh adaptace je nedostatečná kvalifikace pracovníka pro danou pozici či nedostatečné ztotožnění s profilem vykonávané profese. Obě tyto chyby jsou následkem špatné profesní přípravy. (Rymeš, 1985, s. 57-58)

2.2.3 Adaptační program

Během prvního dne by měl pracovník obdržet svůj adaptační plán spolu s ústním vysvětlením. Tento plán by měl uvádět jaká školení či aktivity pracovníka čekají. Jaké dokumenty by si měl prostudovat a na kdy jsou naplánované návštěvy dalších oddělení. Je důležité všechny informace a aktivity rozdělit do více dnů, aby nebyl pracovník zahlcen přílišným množstvím informací. (Urban, 2003, s. 55)

Kociánová (2010, s. 136) uvádí, že plán adaptace může mít podobu formuláře, kde se zaznamenává průběh adaptace. Jsou zde uvedeny naplánované aktivity a jejich splnění stvrzují odpovědné osoby podpisem. Na konci formuláře by mělo být celkové hodnocení pracovníka během adaptačního procesu od nadřízeného.

Dále dle Kociánové (2010, s. 133) by měl adaptační program podporovat pracovní a sociální adaptaci v organizaci.

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 457) uvádí, jaké prvky by měl adaptační program obsahovat:

- adaptační akce
- písemné informační materiály (orientační balíček)
- záznamové formuláře
- návštěva dalších zastoupení firmy
- kvalifikační opatření (seznámení s novými úkoly)

Proces adaptace je v každé organizaci jinak dlouhý, ale většinou se pohybuje v době mezi třemi až šesti měsíci. Časový harmonogram by měl být ve většině organizací podobný.

Tabulka 3: Časový harmonogram procesu integrace a adaptace

Doba zaměstnání	Průběh adaptace
Před nástupem	„domácí příprava“ – jsou předány materiály k prostudování, je možné realizovat schůzky s budoucími spolupracovníky, navštěvovat budoucí pracoviště
1. týden	Informace spojené s nástupem – podpis smlouvy, školení BOZP, schůzky s nadřízenými, se specialisty, s kolegy; formou předání integrační příručky se zaměstnanec dozví řadu informací o organizaci (informace mohou být uloženy i na firemním intranetu)
2. – 4. týden	Různá školení a pracovní semináře – např. o firemních normách chování, zaměstnaneckých výhodách apod. Realizace „kolečka“ po různých odděleních Zaměstnanec je v kontaktu se svým tutorem a průběžně vyhodnocuje proces integrace a adaptace
2. – 5. měsíc	Jsou definovány cíle, probíhá realizace činností zaměstnance – vše je konzultováno s tutorem a následně hodnoceno
6. měsíc	Ukončení procesu integrace a adaptace – vyhodnocení plnění stanovených cílů, projednání následného plánu rozvoje a definování nových cílů

Zdroj: Vajner, 2007, s. 94

Kociánová (2010, s. 136) uvádí několik aktivit, které mohou být součástí adaptačního plánu:

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

2.3 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva je soubor nepsaných očekávání a přesvědčení mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Její povaha se může měnit dle organizace a vlivů, které působí na organizaci nebo změn, které v ní a jejím okolí probíhají. „Psychologická smlouva vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování.“ (Armstrong 1999, s. 249-250)

„Pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci.“ (Schein 1965 citovaný Armstrong 2007, s. 187)

„Psychologická smlouva je systém přesvědčení, který na jedné straně zahrnuje činnosti, o nichž zaměstnanci věří, že se od nich očekávají, a za něž očekávají odezvu ze strany svých zaměstnavatelů, a na druhé straně zahrnuje chování, které očekávají zaměstnavatelé od svých zaměstnanců.“ (Armstrong, 1999, s. 249)

Její vymezení začíná již během prvních setkání mezi personalistou a novým pracovníkem. Na základě porovnání svých očekávání s očekáváními organizace se pracovník ujišťuje, že mu tento podnik vyhovuje. Stejně se ujišťuje i organizace skrze personalisty a vedoucí pracovníky. (Hanzlíková a spol., 2001, s. 53)

Vyvážená psychologická smlouva je důležitá. Porušení této smlouvy ukazuje, že zaměstnanec a organizace již nesdílí stejné hodnoty a cíle. (Armstrong, 1999, s. 252)

Porušení psychologické smlouvy má za následek nespokojenost pracovníků, změnu jejich chování, ale třeba i vytvoření nedůvěry vůči budoucím zaměstnavatelům. Stejně tak to nepříspěvá ani pověsti organizace, kdy si její zákazníci nebo i dodavatele mohou všimnout změny chování uvnitř organizace.

Hlavním problémem psychologické smlouvy je, že pracovníci nevědí, co chtějí a organizace neví, co očekávat. (Armstrong, 2007, s. 192)

Tabulka 4: Aspekty psychologické smlouvy

Z hlediska zaměstnance	Z hlediska zaměstnavatele
Zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově	Schopnost
Jistotu zaměstnání	Úsilí
Prostor pro uplatnění schopností	Ochota
Očekávání týkající se kariéry a příležitosti k rozvoji dovedností	Oddanost
Zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu	Loajalita
Důvěra v to, že organizace dodrží své sliby	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong 1999, s. 250

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této práce nejprve představím společnost Prodejce a. s., její zaměření a působení na českém trhu. Dále popíši proces adaptace, který v této organizaci probíhá. Následně představím výsledky provedeného výzkumného šetření, které mělo za cíl zjistit spokojenost pracovníků s absolvovaným adaptačním procesem, zda je tento proces vhodně nastaven. Organizace si nepřála být jmenovitě zmíněna, proto bude dále v této práci označována jako Prodejce a. s.

3 Profil organizace

Název společnosti:	Prodejce a. s.
Rok vzniku:	1990
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Prodejce a. s. je přední maloobchodní prodejce zaměřený na spotřební elektroniku a poskytování různých doplňkových služeb. Společnost Prodejce a. s. je akciová společnost, která působí na českém trhu již 28 let. Ve zkrácené podobě představuji dlouholetou a neustále se rozvíjející historii a koncept společnosti:

- 1990 Založení společnosti
- 1992 První kamenný obchod
- 1999 První prodejna na Slovensku
- 2003 Ocenění „Prodejce elektro roku“
- 2004 Titul „Nejoblíbenější obchodník“
- 2005 Spuštění svého e-shopu
- 2008 Nový koncept s cílem nabízet nejlepší sortiment, nejlepší ceny a nejlepší služby
- 2011 Sjednocení cen v kamenných prodejnách a na e-shopu
- 2012 Vítěz soutěže MasterCard „Obchodník roku“
- 2014 Spuštění věrnostního programu pro firmy
- 2015 Nový koncept „Prodejna 21. století“
- 2017 Další nový koncept „Malé městské prodejny“
- 2018 Finalista soutěže MasterCard v kategorii „Nejlepší zákaznický zážitek v digitální době“

3.1 Vize a hodnoty společnosti

Heslem organizace je: „100 % spokojených zákazníků“. Toho se snaží docílit poskytováním kvalitního zboží za nejlepší ceny a řadou doplňkových služeb. Také se snaží zákazníkovi jeho nákup co nejvíce ulehčit a urychlit. Prodejny jsou koncipovány přehledně a pro lepší orientaci je zboží vystaveno, aby si zákazník mohl hned najít, co potřebuje. V prodejně je vždy vyškolený a příjemný personál na který se může zákazník kdykoli obrátit s dotazem či připomínkou. Samozřejmostí je dlouhá otevírací doba, víkendový prodej a možnost parkování v blízkosti prodejny.

Jako své hlavní hodnoty uvádí Prodejce a. s.:

- Jsme jedineční v péči o zákazníka
- Jsme dopřední, inovativní a otevření ke změnám
- Stavíme se věcem čelem a dotahujeme je do konce
- Jsme slušní a loajální

Prodejce a. s. považuje za jednu ze svých předností expertní poradenský prodejní přístup a širokou škálu souvisejících služeb. Vždy se snaží mít nové technologie a fyzicky je představit i zákazníkovi. Hlavní filozofie organizace se nemění. Chce nabízet nejlepší ceny, nejlepší zboží a nejlepší služby.

Společnost se neorientuje jen na zákazníky, ale také na své loajální zaměstnance, pro které vytváří prostředí pro rozvoj a seberealizaci. Prodejce a. s. nabízí svým zaměstnancům nejrůznější benefity, které mohou využívat. Dále také s cílem naplnit svou vizi- mít expertní poradenský prodejní přístup, nabízí vzdělání prostřednictvím interních trenérů v oblastech prodejních dovedností, vzdělání v oblasti produktových znalostí a individuální trénink na prodejně. Dále mají zaměstnanci možnost rozvoje například prostřednictvím:

- Manažerská akademie s certifikací
- Vzdělávací aktivity na míru pro jednotlivé týmy nebo cílové skupiny dle jejich požadavků a potřeb
- Rozvojových programů pro provozní manažery
- Individuální účast na odborných školeních, kurzech, workshopech a konferencích
- Rotace v rámci přípravy na manažerskou pozici

3.2 Adaptační proces ve společnosti Prodejce a.s.

Adaptační proces se ve společnosti Prodejce a. s. liší dle nástupní pozice. Jiný adaptační program mají zaměstnanci, kteří nastupují na kancelářskou pozici. Obdobně se liší adaptační proces pracovníků na prodejnách od adaptačního procesu pracovníků ve skladu. Ve své práci se zabývám adaptačním procesem pracovníků na prodejnách. Jedná se přesně o pozici elektrospecialista (profil pracovního místa uvádím v příloze č.1 této bakalářské práce). Tento adaptační proces probíhá 3 měsíce po dobu zkušební doby.

3.2.1 Adaptační program

V den nástupu do zaměstnání probíhá první orientační den nového pracovníka. Nový pracovník předá personalistovi výsledek vstupní lékařské prohlídky, předá nástupní dokumenty, vyplní prohlášení poplatníka daně z příjmu, podepíše pracovní smlouvu a další potřebné dokumenty. Pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy. Od personalisty po-té získá informační brožuru, jsou mu přiděleny kurzy v iTutoru (interní vzdělávací program), kterými má projít a přístup do intranetu společnosti, kde nalezne všechny informace, které potřebuje znát. Všechny tyto informace jsou mu současně sděleny ústní formou. Dále proběhne vstupní školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně.

Na začátku jsou mu dále poskytnuty základní informace týkající se například:

- seznámení s firemními metodikami a vzděláním
- způsobu evidence pracovní doby (začátek, konec, přestávky v práci
- postup při oznamování překážek zaměstnance (nemoc, lékař, plánování řádné dovolené atd.)
- nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, plán směn
- systém odměňování na prodejně (bonusy, plnění plánu prodejny)
- hmotná odpovědnost
- nárok na dovolenou u nerovnoměrně rozvržené pracovní doby.

Po tomto základním seznámení s právy a povinnostmi zaměstnance proběhne uvedení na pracoviště, předání pracovního oděvu, přidělení skříňky a seznámení s kolegy. Na prodejně je mu dále vysvětleno fungování prodejny.

Během prvního a druhého měsíce probíhají především e-learningové a prezenční kurzy, které mají novému zaměstnanci pomoci získat a rozšířit své znalosti o firmě, etickém kodexu firmy, službách, které nabízí svým zákazníkům, produktech, prodejních dovednostech a prosazení služeb. Ověření znalostí z absolvovaných kurzů probíhá ústně nebo písemně, pravidelně po kurzu. Učí se zároveň základním činnostem na prodejně jako je doplňování zboží, úklid, manipulace se zbožím dle manuálu, ale i jeho prodej a prodej služeb, orientace v systému (přihlášení, vyhledání zboží, zařízení dopravy) apod.

Poslední měsíc adaptačního procesu pracovník absolvuje zbývající kurzy, které z nějakého důvodu nestihl absolvovat případně může některé kurzy absolvovat znovu, pokud to vedoucí prodejny uzná za vhodné. Znovu si projde celým chodem prodejny (sklad, pokladna, reklamace). Proběhne také kontrola dosažení prodejních výsledků a jejich vyhodnocení. Na konci 3 měsíce, 14 dnů před ukončením zkušební doby proběhne celkové hodnocení ze strany vedoucího a také hodnocení ze strany nového pracovníka.

4 Výzkumné šetření

4.1 Cíl šetření

Cílem této práce je zjistit spokojenost pracovníků s absolvovaným adaptačním procesem na pozici elektrospecialista, který momentálně společnost využívá. Na základě toho můžeme zhodnotit stávající adaptační proces používaný danou společností. Dále mělo šetření ukázat, zda je takto nastavený adaptační proces vyhovující a jestli odpovídá potřebám nových pracovníků. Na tomto základě byly stanoveny tyto pracovní hypotézy:

H1: Všem pracovníkům bylo vysvětleno, co je jejich náplní práce.

H2: Alespoň tři čtvrtě nových pracovníků zvládlo množství informací v prvních dnech.

H3: Naprosto všem pracovníkům byl nadřizený nápomocný.

H4: U všech probíhala průběžná hodnocení.

H5: Alespoň polovina pracovníků si myslí, že jim adaptační proces pomohl stát se plnohodnotným zaměstnancem.

H6: Průměrné hodnocení adaptačního procesu nebylo hodnoceno hůře než známkou 3.

4.2 Vlastní šetření

Pracovníci na pozici elektrospecialista byli vybráni na základě dohody s pracovníci personálního oddělení. Jejich největší zastoupení ve společnosti by mělo pomoci spolehlivosti prováděného výzkumu. Další pracovní pozice již nemá takové zastoupení a adaptační program se pro každou jinou pozici ve společnosti liší.

Pro účely své práce jsem využila kvantitativní metodu výzkumu - dotazník. Dotazník byl vybrán jako nejvhodnější možnost sběru dat z důvodu rozmístění prodejen po celé republice a obtížnosti pořádání osobních rozhovorů se zaměstnanci. Dotazník také dává možnost odpovídat respondentům co nejvíce po pravdě, jelikož je anonymní. Nikdo jejich odpovědi při vyplňování nekontroluje a ani je s nimi nemůže zpětně spojit.

Pro účely šetření bylo osloveno celkem 87 zaměstnanců a dotazník vyplnilo 52 zaměstnanců. Návratnost dotazníků byla 60 %. Dotazník byl vytvořen online formou přes formuláře Google (podobu dotazníku uvádím v příloze č. 2 předkládané bakalářské práce). Odkaz na dotazník byl následně rozeslán personální pracovníci zaměstnancům na vybrané pracovní pozici. Šetření probíhalo od 1. 3. 2018 do 31.3. 2018.

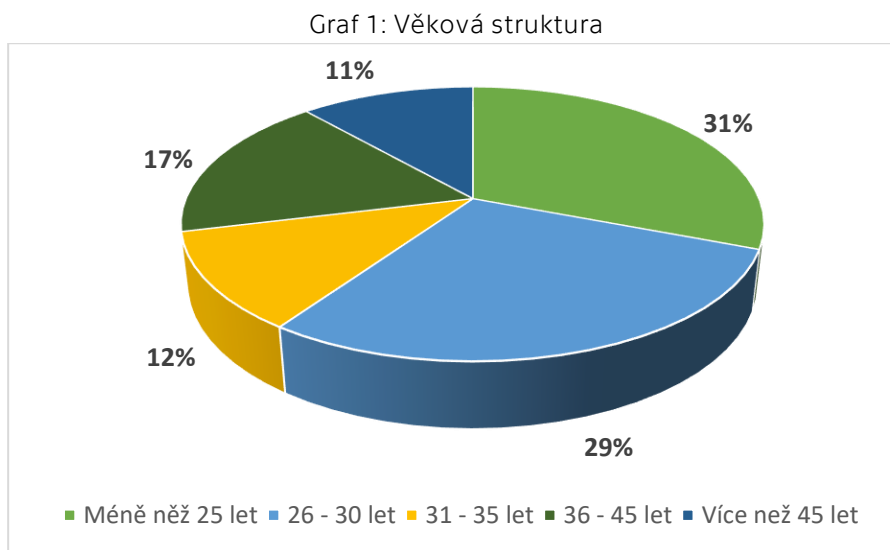
4.3 Vyhodnocení dotazníku

Vybraní zaměstnanci obdrželi odkaz na Google online dotazník. Na začátku dotazníku je úvod, mé představení a za jakým účelem jim je tento dotazník posílán. Dále zde bylo uvedeno, že dotazník je anonymní. To mělo přispět k větší otevřenosti zaměstnanců v jejich odpovědích a menšímu zkreslení pravdivosti odpovědí. Začátek dotazníků slouží k počáteční identifikaci pracovníků, ale pro výzkumné šetření tyto údaje nejsou důležité. Níže jsou vypsány všechny otázky spolu s grafy, které zaznamenávají odpovědi zaměstnanců. Zjištěné údaje jsou stručně popsány.

Otázka č. 1: Pohlaví

Celkem se od oslovených respondentů vrátilo 52 odpovědí. Z toho se jedná o 17 žen a 35 mužů. V rámci tohoto dotazníkového šetření není nutné rozlišovat respondenty na muže a ženy.

Otázka č. 2: Váš věk?

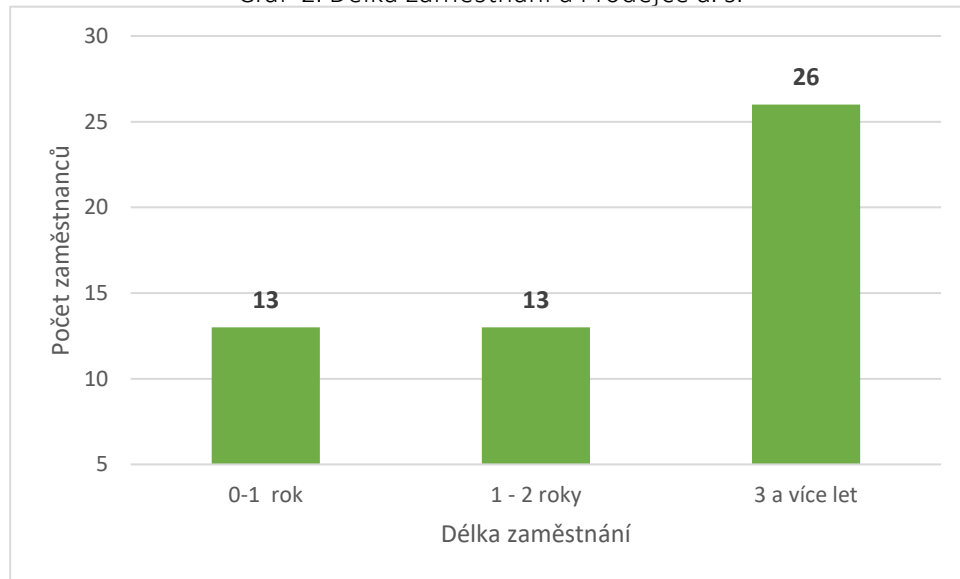


Zdroj: Vlastní zpracování

Největší věkové zastoupení je tu dvěma skupinami zaměstnanců, kterým je méně než 25 let tj. 31 % a 26–30 let (29 %). Zbylé skupiny jsou poměrně vyrovnané. 31-35 let zastupuje 12 %, 36-45 let celkem 17 % a nejméně je zde pracovníků ve věku 45 let a více (11%). Je zde vidět, že na této pozici pracují lidé všech věkových kategorií. To také přispívá k různorodosti celého pracovního kolektivu. Malé zastoupení lidí 45 let a více může být dáno i odvětvím. Starší lidé novým technologiím rozumí méně než lidé mladší, kteří jsou zde také zastoupeni mnohem více.

Otázka č. 3: Jak dlouho ve firmě pracujete?

Graf 2: Délka zaměstnání u Prodejce a. s.

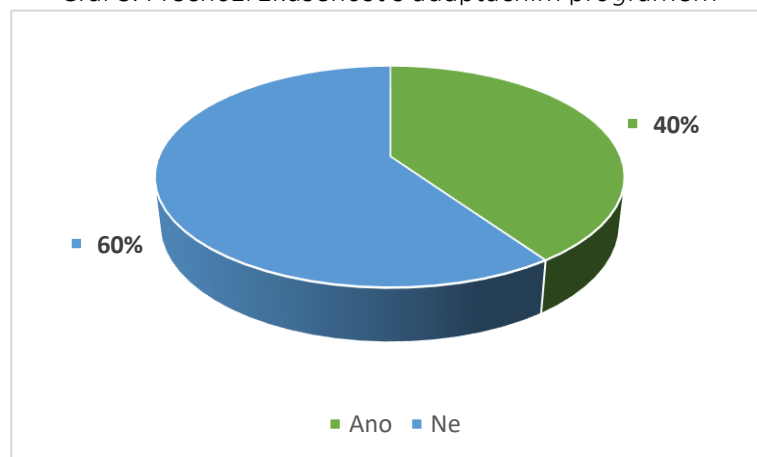


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců je zde zaměstnáno 3 a více let a to celkem 26. Ostatní pracovníci jsou na této pozici kratší dobu. Lze tedy předpokládat, že fluktuace zaměstnanců na této pozici není příliš vysoká a zaměstnanci na této pozici zůstávají déle. Je vidět, že ve společnosti pracují nejen zkušení zaměstnanci, ale i ti noví.

Otázka č. 4: Měl/a jste zkušenost s adaptačním programem v některém z předchozích zaměstnání?

Graf 3: Přechozí zkušenost s adaptačním programem

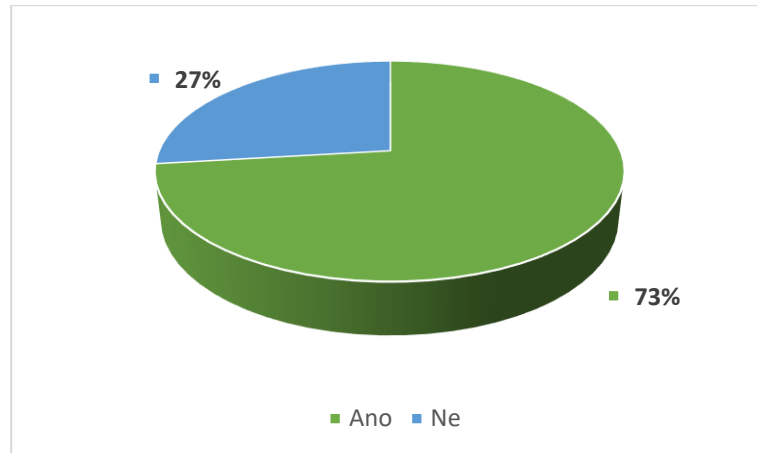


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 21 respondentů (tj. 60 %) odpovědělo, že zkušenost s adaptačním programem již mělo. Díky předchozí zkušenosti mohou lépe porovnat svou spokojenost s adaptačním programem u Prodejce a. s. Zbýlých 31 pracovníků uvedlo, že zkušenost s adaptačním procesem neměli a zkušenost s tímto procesem měli prvně u Prodejce a. s. jako první. Tito naopak hodnotí proces dle toho, jak naplnil jejich očekávání a jaký byl jejich první dojem.

Otázka č. 5: Byl/a jste u současného zaměstnavatele při nástupu seznámen/a s průběhem a délkou adaptačním programem?

Graf 4: Seznámení s adaptačním programem

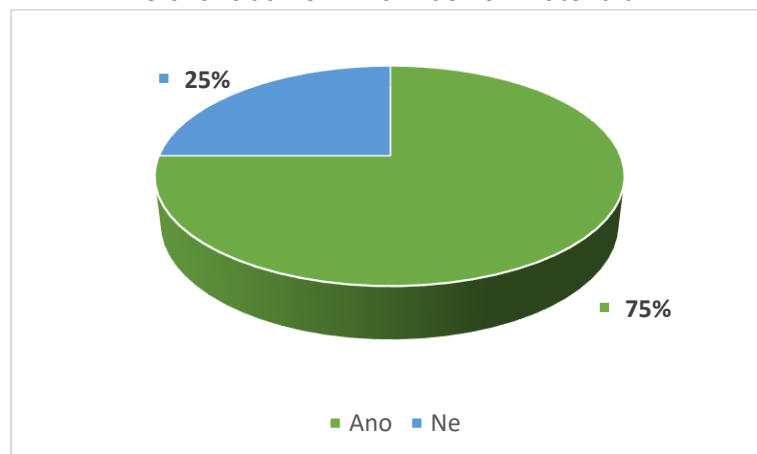


Zdroj: Vlastní zpracování

Všem respondentům byl představen adaptační program a jeho délka. Toto potvrdilo 38 respondentů (tj. 73%). U zbylých 14 respondentů, kteří odpověděli že ne, lze předpokládat, že jim adaptační program nebyl vysvětlen dostatečným způsobem, případně prezentace programu nebyla provedena takovou formou, které by věnovali zvláštní pozornost. Je možné, že na adaptační program byli upozorněni ještě dříve než první den nástupu a tato informace se později znovu již neopakovala.

Otázka č. 6: Obdržel/a jste adaptační list/program zaškolení a informační materiály?

Graf 5: Obdržení informačních materiálů



Zdroj: Vlastní zpracování

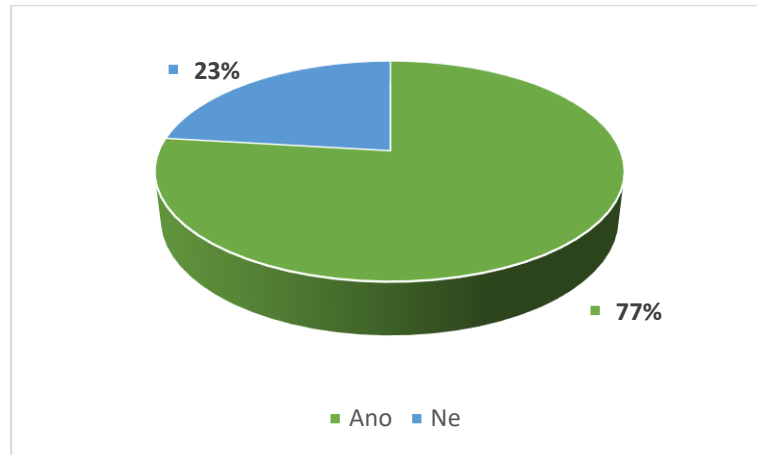
Celkem 39 respondentů (tj.75%) potvrdilo, že dostali adaptační list/program a informační materiály. Zbylých 13 odpovědělo, že žádné materiály nedostali.

Otázka č. 7: Bylo Vám dostatečně vysvětleno, co je Vaším úkolem a náplní práce?

Zde odpověděli všichni jednoznačně. Všem bylo dostatečně vysvětleno, co je jejich úkolem a náplní práce. Lze tedy předpokládat, že všichni zaměstnanci dostali na začátku všechny potřebné informace.

Otázka č. 8: Zvládl/a jste v prvních dnech pojmout množství informací a požadavků na danou pozici?

Graf 6: Zvládnutí množství informací a nároků

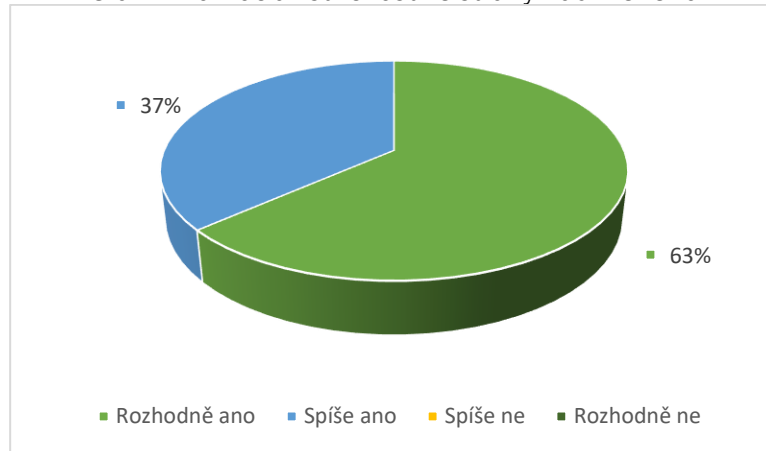


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky je 40 respondentů (tj. 77%), kteří souhlasí s tím, že zvládli množství informací a nároků na sebe v prvních dnech. Přesto zde 12 pracovníků uvedlo, že množství informací a nároky nezvládli obsáhnout v prvních dnech. Adaptační program by měl být společností, ale vytvořen co nejlépe tak, aby byl více flexibilní a více odpovídal potřebám nových zaměstnanců. Množství informací a nároky by se tedy měly ještě více přizpůsobit novým pracovníkům. Lze tedy říci, že v této oblasti by společnost měla ještě zapracovat.

Otázka č. 9: Byl Váš přímý nadřízený/mentor vstřícný a nápomocný, kdykoli jste si s něčím nevěděl/a rady?

Graf 7: Pomoc a vstřícnost ze strany nadřízeného

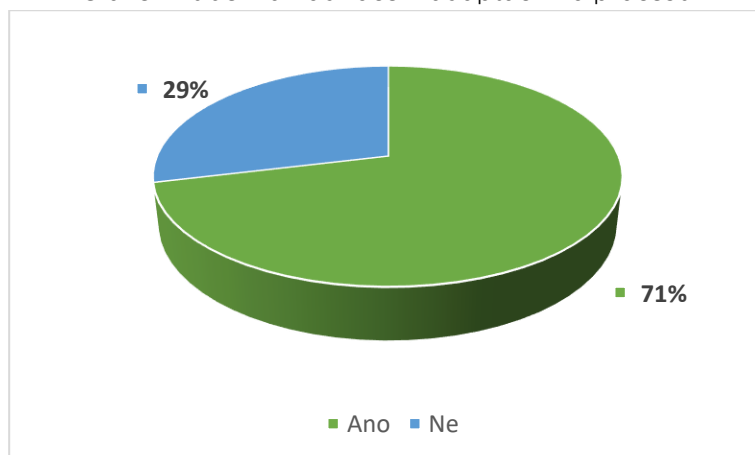


Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti se shodli na tom, že jim jejich nadřízený byl vždy nápomocný. Vůči 33 zaměstnancům (tj. 63%) byl vedoucí pracovník nápomocný a vstřícný. U 19 lze konstatovat, že jim vstřícný a nápomocný byl, ale ne s takovou ochotou nebo pozorností, jakou pracovník očekával.

Otázka č. 10: Probíhala průběžná hodnocení adaptačního procesu?

Graf 8: Průběžná hodnocení adaptačního procesu

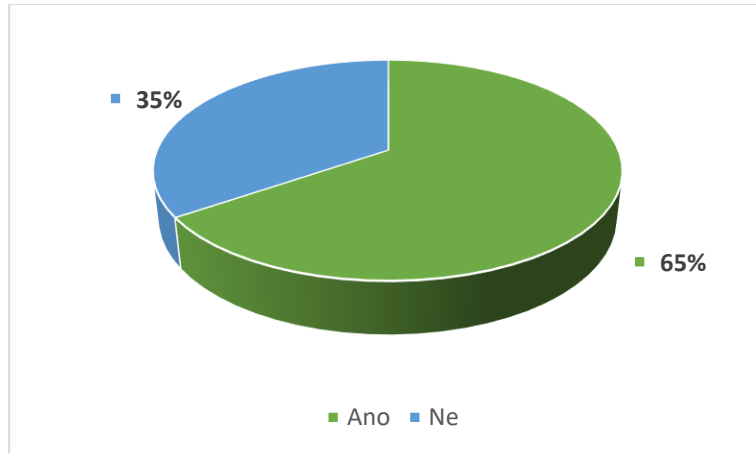


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky uvedlo 37 respondentů, že se konalo pravidelné hodnocení. Zbylých 15 (tj. 29%) uvedlo, že se pravidelné hodnocení nekonalo. Pravidelné hodnocení, zjišťování zpětné vazby od pracovníka a nabídnutí mu možnosti diskutovat o své práci je na začátku důležité. Proto lze říci, že v této oblasti je přístup společnosti nedostatečný.

Otázka č. 11: Proběhlo závěrečné hodnocení celého Vašeho zaškolení/adaptačního procesu?

Graf 9: Závěrečné hodnocení adaptačního programu

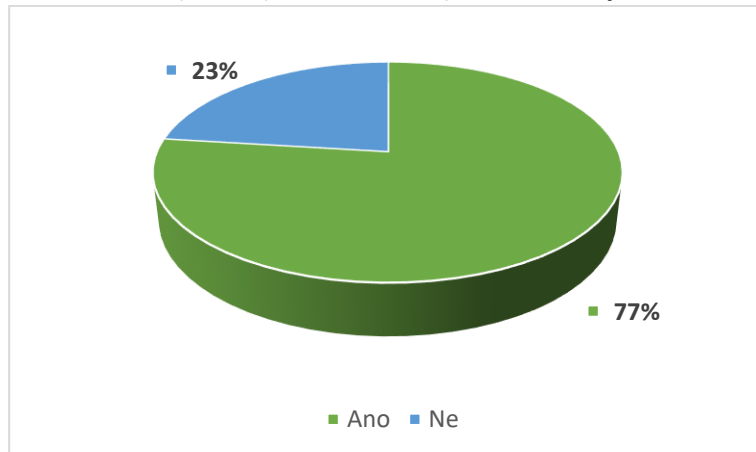


Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce mne zajímalo, zda proběhlo i celkové hodnocení adaptačního procesu. Zde se počet záporných odpovědí zvýšil již na 18 (tj. 35%). Přístup společnosti k závěrečnému hodnocení lze tedy hodnotit jako nedostatečný.

Otázka č. 12: Myslíte si, že Vám absolvovaný adaptační proces pomohl stát se plnohodnotným zaměstnancem?

Graf 10: Pomohl adaptační proces stát se plnohodnotným zaměstnancem

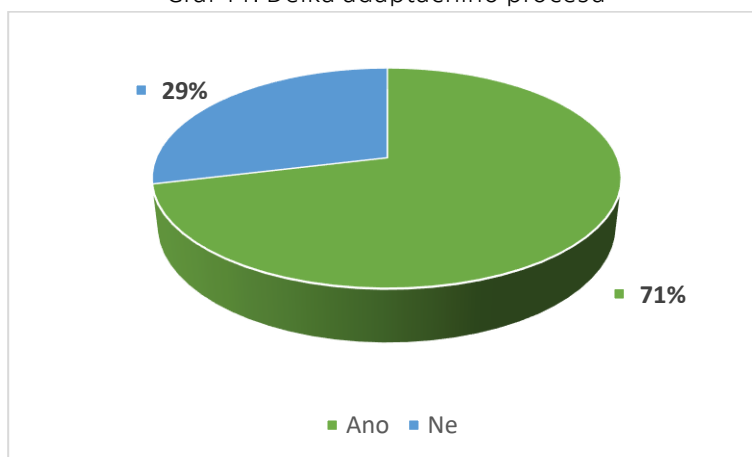


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky 40 respondentů (tj. 77%) souhlasí s tím, že jim absolvovaný adaptační program pomohl stát se plnohodnotným zaměstnancem. Dalších 12 respondentů tento názor nesdílí a nemyslí si, že by jim adaptační program pomohl v této oblasti.

Otázka č. 13: Vyhovovala Vám délka adaptačního procesu?

Graf 11: Délka adaptačního procesu

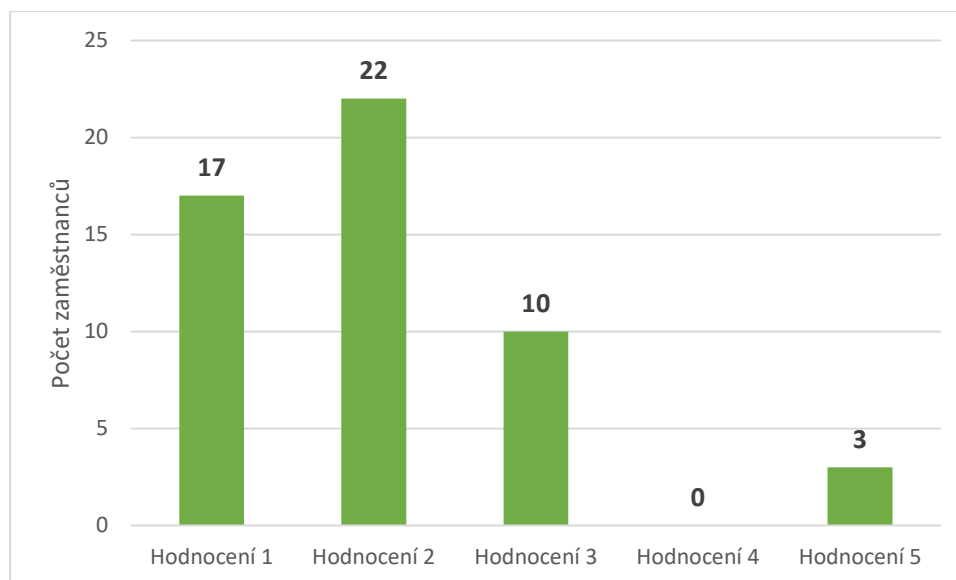


Zdroj: Vlastní zpracování

Délka adaptačního procesu vyhovovala 37 zaměstnancům (tj. 71%). U 15 zaměstnanců je odpověď záporná a délka jim nevyhovovala. Jak dále vyplývá z poslední otázky, zaměstnanci by uvítali delší adaptační program.

Otázka č. 14: Jak byste celkově ohodnotil/a absolvovaný adaptační program? (Hodnocení jako ve škole. 1 je nejlepší, 5 nejhorší hodnocení)

Graf 12: Hodnocení adaptačního programu



Zdroj: Vlastní zpracování

Konečné hodnocení absolvovaného adaptačního procesu hodnotilo nejvíce tj. 22 respondentů známkou dvě, tedy chvalitebné. Následuje hodnocení za jedna tedy výborné, které adaptačnímu procesu dalo 17 zaměstnanců. Dále 10 zaměstnanců dalo hodnocení za tři, dobré. Hodnocení za čtyři nebylo žádné a za pět, nedostatečné, hodnotili 3 lidé. Lze tedy říci, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni, ale je zde prostor na zlepšení adaptačního procesu.

Otázka č. 15: Je něco, co byste na adaptačním programu změnil/a nebo doplnil/a?

Poslední otázka dotazníku byla otevřená, kam mohli respondenti doplnit cokoli, co k absolvovanému adaptačnímu procesu chtěli říci. Nejvíce odpovědí bylo, že by nic neměnili a to celkem 28. Další odpovědi (celkem 24) se shodovaly především v těchto bodech:

Tabulka 5: Přehled odpovědí k otázce č. 15

Počet odpovědí	Odpovědi zaměstnanců
9	Adaptační program byl hodně rychlý a krátký
7	Nestíhal/a jsem pojmout všechny informace
5	Adaptační program a školení neprobíhalo po nástupu, ale až s odstupem
3	Chyběla zpětná vazba

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Navrhovaná doporučení

Na základě provedeného dotazníkového šetření a zjištěných výsledků tohoto šetření byly vyvozeny návrhy a doporučení pro zlepšení adaptačního procesu dané společnosti, tak aby co nejvíce odpovídaly potřebám nových zaměstnanců. Hypotézy, které jsem stanovila v úvodu praktické části, jsem vyhodnotila takto:

H1: Všem bylo vysvětleno, co je jejich náplní práce.

Otázka č. 7 tuto hypotézu potvrdila. Všichni respondenti uvedli, že jim bylo vysvětleno, co je jejich náplní práce. Žádný respondent neuvedl, že by mu náplň jeho práce vysvětlena nebyla.

H2: Alespoň tři čtvrtiny nových pracovníků zvládlo množství informací v prvních dnech.

Otázka č. 8 tuto hypotézu těsně potvrdila. 40 respondentů odpovědělo, že množství informací pojmout zvládli. 12 respondentů uvedlo, že nedokázali zvládnout všechny informace. Ale i tento počet záporných odpovědí může být negativním jevem.

H3: Naprosto všem byl nadřízený nápomocný.

Otázka č. 9 tuto hypotézu potvrdila. 33 pracovníků uvedlo, že jim jejich nadřízený byl rozhodně nápomocný, dalších 19 že jim spíše nápomocný byl. Žádný z respondentů neuvedl, že by mu jeho nadřízený nápomocný nebyl.

H4: U všech probíhala průběžná hodnocení.

Otázka č. 10 tuto hypotézu vyvrátila. 15 respondentů uvedlo, že se během jejich adaptačního procesu průběžné hodnocení nekonalo.

H5: Alespoň polovina si myslí, že jim AP pomohl stát se plnohodnotným zaměstnancem.

Otázky č. 12 tuto hypotézu potvrdila. 40 respondentů uvedlo, že jim absolvovaný adaptační proces pomohl se stát plnohodnotným zaměstnancem. I přes potvrzení této hypotézy můžeme sledovat negativní jev v podobě 12 odpovědí respondentů, kteří uvedli, že jim adaptační proces v tomto ohledu nepomohl.

H6: Průměrné hodnocení adaptačního procesu nebylo hodnoceno hůře než známkou 3.

Otázka č. 14 tuto hypotézu potvrdila. Průměrná přidělená známka adaptačního procesu byla 2,04. Lehce negativním poznatkem je zde stále hodnocení za pět, které udělili 3 respondenti.

Z celkem šesti stanovených hypotéz bylo pět hypotéz potvrzeno. Jedna hypotéza byla vyvrácena. Lze tedy konstatovat, že s adaptačním procesem ve společnosti Prodejce a. s. byli noví zaměstnanci spokojeni. Výsledky šetření jsou i zpětnou vazbou od zaměstnanců k organizaci. Pro organizaci je tento výsledek šetření znakem, že je jejich

adaptační program nastaven dostatečně vhodným způsobem a zaměstnancům vyhovuje. Je zde jen pár drobností, na které by bylo dobré se zaměřit a věnovat jim patřičný čas. Návrhy na možná zlepšení je možno sledovat i přímo z pohledu zaměstnanců, kteří u poslední otevřené otázky poukázali na možné nedostatky či problémy, se kterými se během svého adaptačního procesu setkali. Zaměření se na tyto slabé stránky a jejich odstranění nebude nijak náročné.

Prvním návrhem na zlepšení nedostatku, který naznačili i sami zaměstnanci, je dohlédnout a dodržet to, aby adaptační proces vždy probíhal bezprostředně po nástupu do nového zaměstnání. Adaptační program by se od nástupu do zaměstnání neměl odkládat na později. Nový pracovník si potřebuje projít všemi důležitými školeními, seznámením se s prostředím a svými pracovními úkoly v řádném pořadí a postupně. Hned po nástupu během školení a zaučování je zde prostor zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky pracovníka a začít na nich pracovat hned na začátku. Stejně tak, nevytváří dobrou image společnosti, jestliže novému pracovníkovi sdělí informace rychle, aby věděl to nejdůležitější, co potřebuje znát a zbytek je mu sdělen dle časových možností. To vyvolává dojem, že společnost zajímá pouze to, že někdo nastoupil, bude pracovat a více se s ním zabývat nechce. Proto bych doporučovala pevně dodržovat stanovený harmonogram bez zbytečných odkladů.

Dále je důležité zaměřit se na úvodní setkání s novým pracovníkem. Dát si pozor, zda jsme mu opravdu předali všechny informační materiály, případně mu dali dostatek informací k získání těchto materiálů na firemním intranetu či jiném místě, kde může tyto informace získat (firemní časopis, nástěnka, internetová stránka atd.). Nemělo by se stát, že by pracovník měl případné otázky a neměl možnost si na ně vyhledat odpovědi či si ústně získané informace znovu ověřit. Je možné, že během přecházení z centrály přímo na pracoviště a při jiných dalších občůzkách pracovník materiály někde nechá, zapomene. Je dobré mu tyto materiály znovu donést nebo mu je předá znovu jeho přímý nadřízený, který by měl mít tyto materiály duplicítně připraveny. Je zde i možnost, že se mu materiály předali předem, před dnem nástupu do zaměstnání. Není chybou materiály nabídnout či dát znovu. To že společnost jeho příchod očekává a je připravena na jeho zařazení do kolektivu je pozitivním znakem.

Průběžná a závěrečná hodnocení jsou velmi důležitá. Během průběžných hodnocení zjišťujeme, jak novou situaci zaměstnanec zvládá. Jak zvládá pracovní tempo, jak vychází se spolupracovníky, s čím si neví rady a jak celkově z jeho pohledu probíhá jeho začleňování. Průběžnými hodnoceními pracovníkovi také ukazujeme, že se o něj zajímáme, že si vážíme toho, že u nás pracuje a je pro nás důležité, aby se na novém pracovišti cítil dobře a spokojeně. Během těchto průběžných hodnocení je také možné vyzorovat jakýkoli problém, který pracovník může mít nebo k němu může směřovat. Tato hodnocení jsou ale i prostorem pro komunikaci. Nový pracovník zde má možnost se zeptat na vše, co mu není jasné. Stejně tak i organizace zde může získat zajímavý nápad od pracovníka, který je zde nový a má na chod společnosti jiný pohled než kmenoví pracovníci. Závěrečné hodnocení má také svou váhu, zde by se obě strany měly

definitivně ujistit, že oběma přístup vzájemně vyhovuje. Zde je prostor pro další jednání o případných problémech či nejasnostech před „ostrým“ nástupem do pracovního procesu. Průběžné hodnocení je pozitivní nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci.

Posledním doporučením je zvážit délku adaptačního procesu. Většině respondentů délka vyhovovala. Stále jsou však zaměstnanci, pro které adaptační proces byl příliš rychlý a s množstvím informací, které jim byly sdělovány, měli problémy. Délka procesu se může upravovat i dle průběžných hodnocení, kdy by nadřízený měl zjistit, že zaměstnanec nestíhá a potřebuje na své začlenění více času. Vyjít zaměstnanci vstříc, dát mu dostatečný prostor, čas a možnost se s novým zaměstnáním sžít je důležité. Každý má jiné potřeby, a proto je zapotřebí vytvořit takový adaptační proces, který bude co nejvíce přizpůsoben potřebám nových pracovníků, ale i společnosti. Je důležité průběžná hodnocení organizovat tak, aby bylo možné v čas identifikovat vznikající problém, kdy zaměstnanec potřebuje trochu zpomalit. Od toho, jak ve společnosti nový pracovník začne své první dny se odvíjí celý jeho další postup v organizaci.

Závěr

Tématem této práce je proces orientace a adaptace nových pracovníků. Práce dále zkoumá průběh adaptačního procesu nových pracovníků ve vybrané společnosti, kteří byli přijati na pozici elektrospecialista. Na základě provedeného šetření a zjištěných údajů hodnotí adaptační program společnosti Prodejce a.s.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části je shrnout informace z oblasti orientace a adaptace pracovníků, na základě poznatků z odborné literatury. V této části jsou vymezeny důležité pojmy týkající se a procesu orientace, jejich oblastí, nástrojů a cílů. Dále se zabývá procesem adaptace, jeho oblastmi, co jej ovlivňuje, jak by měl vypadat, a co by měl obsahovat adaptační program. Tuto část zakončuje kapitola o psychologické smlouvě. Teoretická část je vymezením těchto pojmů i poznatků a je základem pro část praktickou, která se blíže zabývá vybranou společností a jejím adaptačním procesem.

Praktická část se zaměřuje na konkrétní společnost a to Prodejce a.s. Nejprve je zde uvedena její stručná charakteristika, historie společnosti a následně popsán její adaptační program. V příloze č. 1 této bakalářské práce je uveden i popis vybraného pracovního místa, jehož adaptační program byl hodnocen. Následuje stanovení hypotéz, které se týkají nových pracovníků, kteří prošli adaptačním procesem na pozici elektrospecialista. Další částí je vyhodnocení získaných výsledků dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti provedeno s cílem potvrdit či vyvrátit stanovený cíl této práce. Na základě vyhodnocených odpovědí jsou společnosti Prodejce a.s. předložena navrhaná doporučení, která by měla upozornit na nalezené drobné nedostatky v adaptačním procesu organizace, a tím i přispět k jeho zlepšení.

Celkové hodnocení adaptačního procesu Prodejce a.s. je kladné. V otázkách týkajících se přímo absolvovaného adaptačního procesu převažují vždy kladné odpovědi. Z analýzy adaptačního procesu vyplývá, že pracovníci jsou spokojeni s absolvovaným adaptačním procesem. Z pohledu společnosti je adaptační program dostatečně propracovaný a vedení společnosti je s ním spokojeno. Malá míra fluktuace na této pozici je také důkazem toho, že adaptační program společnosti funguje, jak má. Jsou zde i malé nedostatky v různých oblastech, které by se měly odstranit. Dané oblasti by měla společnost věnovat více pozornosti a času.

Největším nedostatkem je odkládání absolvování adaptačního procesu na dobu déle po nástupu do zaměstnání. Na tuto skutečnost upozornili sami zaměstnanci, kteří s tímto byli nespokojeni. Dále je nedostatkem rychlý průběh tohoto procesu a velké množství informací, se kterým se noví pracovníci musejí potýkat na této pozici. Délka adaptace by měla být úměrná množství informací. Jsou lidé, kterým rychlé tempo a velké nasazení bude vyhovovat. Je potřeba se více zaměřit na ty, kteří toho času potřebují trochu více a velké množství informací najednou nedokáží zpracovat. Toto jsou nejdůležitější oblasti, na které by se společnost Prodejce a.s. měla zaměřit primárně. Další drobnější nedostatky mohou být řešeny později.

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

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

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice.* Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

HANZLÍKOVÁ, Olga a Milena SOUŠKOVÁ. *Jak uspět v prvním zaměstnání.* Praha: Grada, 2001. Poradce. ISBN 80-247-0121-9.

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

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, ed. *Personální management, řízení, organizace.* Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

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

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

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

RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů.* Praha: Svoboda, 1985. ISBN (brož.).

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

TRACY, Brian. *Hire and Keep the Best People 21 Practical and Proven Techniques You Can Use Immediately.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001. ISBN 9781609941864.

TRACY, Brian. *Hiring and firing.* New York: AMACOM American Management Association, 2016. ISBN 9780814437520.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

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

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-247-3948-9.

Seznam internetových zdrojů

JANČA, Robert. Bohatství firmy je ukryté především v lidském kapitálu [online]. 14. 11. 2017. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.blueevents.eu/cs/aktualni-zpravy/245-bohatstvi-firmy-je-ukryte-predevsim-v-lidskem-kapitalu>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Oblasti orientace.....	13
Tabulka 2: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci	19
Tabulka 3: Časový harmonogram procesu integrace a adaptace	21
Tabulka 4: Aspekty psychologické smlouvy.....	22
Tabulka 5: Přehled odpovědí u otázky č. 15.....	35

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura.....	28
Graf 2: Délka zaměstnání u Prodejce a. s.	29
Graf 3: Přechozí zkušenost s adaptačním programem.....	29
Graf 4: Seznámení s adaptačním programem	30
Graf 5: Obdržení informačních materiálů.....	30
Graf 6: Zvládnutí množství informací a nároků	31
Graf 7: Pomoc a vstřícnost ze strany nadřízeného	32
Graf 8: Průběžná hodnocení adaptačního procesu.....	32
Graf 9: Závěrečné hodnocení adaptačního programu.....	33
Graf 10: Pomohl adaptační proces stát se plnohodnotným zaměstnancem	33
Graf 11: Délka adaptačního procesu	34
Graf 12: Hodnocení adaptačního programu	34

Přílohy

Příloha 1 – Profil pracovního místa

Funkce	Elektrospécialista, Elektrospécialista senior (profil pracovního místa platí pro všechny uvedené pozice)
Poslání	Aktivně prodává a pečuje o zákazníky
Útvar	Prodejna
Datum	DD. MM. RRRR
Činnosti	<p>Aktivní péče o všechny zákazníky, reaguje na jejich potřeby, požadavky zákazníka (např. zboží, které je mimo povinný sortiment, na objednávky apod.). Aktivně nabízí a prodává všechny služby, zboží či příslušenství při každém prodejním rozhovoru.</p> <p>Dbá o bezpečnost vystaveného zboží a jakékoliv podezření (zejména možnost poškození a odcizení) neprodleně ohlašuje odpovědnému pracovníkovi podle pravidel dané prodejny</p> <p>Realizace všech fází prezentace zboží, kontroluje svěřený prodejní "úsek" (vystavení, zabezpečení zboží, popisky, přecenění, čistota, převzetí zboží ze skladu apod.)</p> <p>Plnění stanovených osobních akčních plánů se zaměřením na výsledky obratu, prodeje služeb, SoldWith ukazatelů atd.</p> <p>Kontrola stavu zboží na prodejně, realizuje kontrolní (průběžné) dílčí inventury</p> <p>Monitorování konkurence</p> <p>Navrhování změn v sortimentu, způsobu vystavení apod.</p> <p>100% plnění a dodržování všech standardů chování, směrnic a metodik tak, aby byl naplněn smysl Závazku Důvěry</p> <p>Zjišťování potřeb a požadavků zákazníka, nabídka vhodného řešení podle zjištěných potřeb zákazníka</p> <p>Prezentace nabízeného zboží podle přijatých firemních standardů (firemní hodnoty a standardy pro-zákaznického chování, poslušnost prodejního rozhovoru)</p> <p>Průběžné prohlubování znalostí v souladu s firemní strategií (odborná znalost sortimentu, prodejní dovednosti, firemní standardy apod.)</p> <p>Povinná účast na všech určených vzdělávacích aktivitách společnosti (nastaveno v Plánu rozvoje – Asistent prodeje) a splnění předepsaného počtu bodů na dané období</p> <p>Práce a obsluha vnitropodnikového informačního systému prodeje – proces (skladové zásoby, OL včetně zadávání dopravy a dalších služeb do systému, tisk a tvorba popisek/cenovek, dílčí inventarizace na svěřeném úseku)</p> <p>Poskytuje požadovanou součinnost při realizaci inventarizace zboží</p> <p>Plnění dalších úkolů podle pokynů nadřízeného a souvisejících s chodem prodejny</p>
Odpovědnosti	<p>Odpovědnost za kvalitní péči o všechny zákazníky</p> <p>Odpovědnost za plnění stanovených akčních plánů</p> <p>Odpovědnost za dodržování "Standardů" přijatých společností</p> <p>Odpovědnost za budování obchodních vztahů se zákazníky</p> <p>Odpovědnost za osobní rozvoj, sebevzdělávání a dosažení předepsaných kvalifikačních požadavků</p> <p>Odpovědnost za svěřené zboží a vybavení na prodejně na svěřeném úseku</p>

Pravomoci	Reprezentovat společnost vůči zákazníkům
	Přispívat svými návrhy ke zkvalitnění prodeje
	Aktivně reagovat na potřeby a požadavky zákazníků
	Aktivně přispívat svými návrhy ke zvyšování prodeje
POŽADOVANÝ OSOBNOSTNÍ PROFIL	
Vzdělání	(stupeň, obor) SOU, informatika, elektrotechnika, telekomunikace, obchod výhodou
Praxe	(délka, obor, postavení,..) 3-6 měsíců zkušenosti s prodejem všeobecně, prodej elektroniky výhodou
Odborné znalosti	(specifické znalosti potřebné pro výkon práce) prodejní procesy
PC	MS Office, internet, firemní SW
Jazyk	AJ mírně pokročilá výhodou
Řidičský průkaz	/
Specifické vlastnosti	příjemné vystupování, obchodní duch
Specifické dovednosti	prodej, typologie zákazníka, hraní rolí
Jméno a příjmení:	
Středisko:	
Dne:	
	podpis zaměstnance podpis zaměstnavatele

Příloha 2 – Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

dovolte, abych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Jsem studentka 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií Českého vysokého učení technického a Vámi vyplněný dotazník mi pomůže v závěrečné práci, která je součástí mého studia. Dotazník se týká adaptace pracovníků v organizaci, tedy jak probíhalo Vaše začleňování na dané pracovní místo. Dotazník je anonymní a slouží pouze k účelům bakalářské práce.

Pro případné dotazy a připomínky se elektronicky obraťte na adresu: hulovlen@cvut.cz.

V jednotlivých otázkách vždy vyberte jednu variantu odpovědi, která nejlépe vystihuje Váš postoj. Tuto variantu zaškrtněte. Otázky vyplňte prosím všechny, i když si třeba odpovědí nebudete zcela jisti.

Děkuji Vám za Váš cenný čas a spolupráci při vyplnění dotazníku.

S pozdravem

Lenka Iveta Hůlovcová

1) Pohlaví

- Muž
- Žena

2) Váš věk?

- Méně než 25 let
- 26 – 30 let
- 31-35 let
- 36-45 let
- Více než 45 let

3) Jak dlouho ve firmě pracujete?

- 0 – 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 a více let

4) Měl/a jste zkušenost s adaptačním programem v některém z předchozích zaměstnání?

- Ano
- Ne

- 5) Byl/a jste u současného zaměstnavatele při nástupu seznámen/a s průběhem a délkou adaptačním programem?
- Ano
 - Ne
- 6) Obdržel/a jste adaptační list/program zaškolení a informační materiály?
- Ano
 - Ne
- 7) Bylo Vám dostatečně vysvětleno, co je Vaším úkolem a náplní práce?
- Ano
 - Ne
- 8) Zvládl/a jste v prvních dnech pojmout množství informací a požadavků na danou pozici?
- Ano
 - Ne
- 9) Byl Váš přímý nadřízený/mentor vstřícný a nápomocný, kdykoli jste si s něčím nevěděli/a rady?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 10) Probíhala průběžná hodnocení adaptačního procesu?
- Ano
 - Ne
- 11) Proběhlo závěrečné hodnocení celého Vašeho zaškolení/adaptačního procesu?
- Ano
 - Ne
- 12) Myslíte si, že Vám absolvovaný adaptační proces pomohl stát se plnohodnotným zaměstnancem?
- Ano
 - Ne
 - Nevím

13) Vyhovovala Vám délka adaptačního procesu?

- Ano
- Ne
- Nevím

14) Jak byste celkově ohodnotil/a absolvovaný adaptační program? (Hodnocení jako ve škole. 1 je nejlepší, 5 nejhorší hodnocení)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15) Je něco, co byste na adaptačním programu změnil/a nebo doplnil/a?

.....
.....

Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas a spolupráci

Přeji hezký zbytek dne

Lenka Iveta Hůlovcová

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Lenka Iveta Hůlovcová

V Praze dne: 19. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis