

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptace zaměstnanců

Adaptation of Employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

ULRYCHOVÁ

IVA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Ulrychová	Jméno:	Iva	Osobní číslo:	460944
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:
Adaptace zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:
Adaptation of Employees

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem BP je analýza procesu adaptace jak v teoretické rovině, tak i v personální praxi organizace, a BP bude firmě poskytovat doporučení ke zlepšení nastaveného procesu adaptace.
PŘÍNOS: Přínosem práce bude lepší orientace a adaptace zaměstnanců v organizaci.
OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - pojem adaptace, psychologická smlouva, adaptace na sociální prostředí, adaptace na pracovní prostředí, kultura organizace, adaptační plán, 3. Praktická část - představení firmy, analýza adaptačního procesu, adaptační plán, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
Ivan Nový, Alois Surynek a kol. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006.
Renata Kocianová Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.
Michael Armstrong Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.
Josef Koubek Řízení lidských zdrojů. Brno: Management Press, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

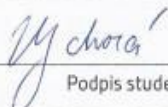
Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termin odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 7 - 01 - 2019

Datum převzetí zadání

 Podpis studenta(ky)

ULRYCHOVÁ, Iva. *Adaptace zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2019. 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 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: 10. 01. 2019

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Kláře Šimonové za odborné vedení, konzultace a rady během zpracování mé bakalářské práce.

Abstrakt

Téma, kterým se tato práce zabývá je adaptace zaměstnanců. Cílem mé práce bude doporučení ke zlepšení nastaveného procesu adaptace v daném podniku. Teoretická část práce je zaměřena na rozbor tématu a vysvětlení daných pojmů. Dále rozdělení adaptace do sociální roviny a pracovní prostředí. Zmiňuji také pojmy související se začleněním zaměstnance. Poznatky z teoretické části budu následně transformovat do části praktické. Praktická část je sestavena na základě empirického výzkumu. V tomto výzkumu budu pro sběr dat využívat dotazníkové šetření sestavené na základě rozhovoru s vedoucími zaměstnanci. Pomocí tohoto šetření jsem došla k závěru, že proces adaptace v mnou vybraném podniku je nedostačující. Důsledkem toho vypracuji návrh adaptačního plánu odpovídající dané pozici.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační plán, zaměstnanec, psychologická smlouva, přímý nadřízený.

Abstract

Topic of this thesis is the adaptation of employees. The aim of the work will be recommendation of improvements of already ongoing adaptation process in selected company. Theoretic part of the work is focused on analysis of the topic and explanation of the foundational terms. Further follows stratification of adaptation to the social sphere and environment of work. I also mention terms related to inclusion of the employee. The findings from the theoretical part will be transformed to practical part of the thesis. This part's composition is based on the empirical research. I will in this research use a survey sourced data gathered via interviews with managing employees. Thanks to this investigation, I came to a conclusion, that the adaptation process within a company chosen by me is inadequate. Based on this discovery I will prepare a proposition of adaptation plan appropriate for a chosen position.

Key words

Adaptation, Adaptation plan, Employee, Psychological contract, Direct supervisor.

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů.....	7
1.1 Přijímání zaměstnanců.....	8
2 Adaptace zaměstnanců	9
2.1 Cíle adaptace	9
2.2 Oblasti orientace.....	10
2.2.1 Adaptace na pracovní prostředí	11
2.2.2 Adaptace na sociální prostředí.....	12
2.3 Adaptace na kulturu organizace	13
2.4 Psychologická smlouva	13
2.5 Readaptace	14
3 Adaptační plán.....	16
3.1 Úlohy vedení a objekty adaptace	16
3.2 Metody procesu.....	17
3.2.1 Podnikové materiály.....	18
3.2.2 Mentorování.....	18
3.3 Hodnocení.....	18
3.4 Časový plán adaptace	20
4 Důvody adaptace	22
4.1 Odchody.....	22
4.2 Oddanost	23
4.3 Urychlení učení	23
5 Metodika práce	26
5.1 Představení společnosti AB	26
5.1.1 Objekty adaptačního procesu	27
5.2 Adaptační proces podniku	27
6 Vlastní šetření.....	31
6.1.1 Výsledky šetření	41
6.2 Návrh adaptačního procesu.....	42
6.3 Adaptační proces	42

Závěr	47
Seznam použité literatury	49
Seznam internetových zdrojů	50
Seznam tabulek	51
Seznam grafů.....	52
Seznam příloh.....	53

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem adaptace zaměstnanců, který je součástí řízení lidských zdrojů.

Rozhodla jsem se zabývat tímto tématem, protože si myslím, že je tato oblast v organizacích České republiky zanedbávaná. Jelikož nejdůležitější složkou organizace jsou lidé, tak si myslím, že je třeba oblast adaptace stále zlepšovat. Můj názor na současné adaptační procesy je, že jsou nedostatečné a je třeba na ně klást vyšší důraz. Myslím, že společnosti se více zaměřují na proces získávání a výběru zaměstnanců anásledný proces poté podcení nebo úplně vypustí. Podceňování této části řízení lidských zdrojů má za následek nesprávnost firemních postupů. Nakonec ve velké míře i odchody zaměstnanců. Dle mého názoru je klíčem k úspěchu a funkční společnosti právě zaměření na správné začlenění nového pracovníka.

Cílem mé práce je přiblížit, co znamená pojem řízení lidských zdrojů a jejich důležitost v organizaci a stručně popsat proces přijímání zaměstnanců. Dále se již zabývám samotnou adaptací zaměstnanců, jejichmi cíli, oblastmi adaptace a její další členění. Těmi jsou adaptace na pracovní prostředí a adaptace na sociální prostředí. Součástí zařazení člověka do organizace je i seznámení s firemní kulturou. Dále v práci uvádím pojem psychologická smlouva a readaptace, který s tímto tématem souvisí.

Dalším cílem bude objasnění a obsah adaptačního plánu, jakožto důležitý program k zařazení nového zaměstnance do společnosti. První část tohoto plánu se věnuje úlohám vedení a objektům přizpůsobení na základě dané fáze procesu. Další důležitou složkou tohoto plánu je zmínění daných metod, kterými jsou podnikové materiály a mentorování. Nezbytnou částí je průběžné i následné hodnocení tohoto plánu. V poslední části této kapitoly zmiňuji také časové rozvržení a průběh procesu.

Konečným cílem teoretické části je odůvodnění smyslu adaptačního procesu a přínos samotného přizpůsobení zaměstnanců v organizaci. Jednotlivé důvody jsou rozděleny do podkapitol a jasně vymezeny.

V poslední části bakalářské práce se budu zabývat metodikou praktické části. Zaměřím se na představení společnosti jako celku. Dále představím činnost uvádění nových zaměstnanců do podniku. Tedy proces, jakým se noví zaměstnanci přizpůsobují v podniku na dané pozici. Také provedu výzkum spokojenosti zaměstnanců s dosavadním procesem. Výzkum bude proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, na jehož základě zjistím případné nedostatky. Dotazník bude sestaven v elektronické podobě. Výsledkem šetření budou nasbíraná data, díky kterým navrhu vylepšení procesu v daném podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

K úspěšnosti každé organizace je za potřeby brát v potaz čtyři zdroje, které jsou vzájemně propojené a provázané. To je základ právě k její funkčnosti samotné. „*Materiální, finanční, lidské a informační zdroje*“ jsou ku prospěchu firmy jen pohromadě a v návaznosti na sebe. V organizaci nemohou fungovat pouze zdroje materiální sami o sobě. Těmi jsou myšleny podle Koubka stroje, materiál a energie. Stejně tak není možné, aby ve firmě mohly fungovat lidské zdroje bez spolupráce s informačními a finančními zdroji. Z toho vyplývá, že k fungování organizace jsou nejdůležitější složkou právě lidské zdroje, které tímto systémem hýbou. „*První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.*“ (KOUBEK, 2015, str. 13)

„*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, které v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (ARMSTRONG, 2007, str. 27)

„*Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:*

- *zájmy managementu;*
- *uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;*
- *chápaní lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;*
- *dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);*
- *dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;*
- *potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.*“ (VODÁK a další, 2011, str. 41)

V případě řízení lidských zdrojů mluvíme o systematickém a strategickém plánování do budoucnosti, kde jsou zaměstnanci organizace považováni za konkurenční výhodu. Investice do lidských zdrojů má kladný dopad na ostatní činnosti organizace. Kvalita lidských zdrojů je pro organizaci především důležitá k tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů a také k tomu, aby postupovala ve svém vývoji kupředu. K lidským zdrojům se také pojí pojem lidský kapitál. Ten dostává zaměstnance do pohybu a bez něj není možný výkon jejich práce.

„*Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.*“ (VODÁK a další, 2011, str. 40)

„*Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.*“ Impulzivní složka podniku, která jej dostává do pohybu (KOUBEK, 2015, str. 34).

Personální práce se zabývá činnostmi získávání, výběru, přijímání pracovníků a následné orientaci zaměstnanců a jejich uvedení na pracovní pozici v dané organizaci (KOUBEK, 2015, str. 21).

1.1 Přijímání zaměstnanců

„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 dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházející do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“ (KOUBEK, 2015, str. 189)

Před samotným přijetím pracovníka do organizace by měl projít vstupními lékařskými prohlídkami a měl by být seznámen se svými právy a povinnostmi (KOUBEK, 2015, str. 190). Zaměstnavatel má také nového zaměstnance seznámit s dalšími náležitostmi týkajícími se jeho nové pracovní pozice. Tím jsou myšleny především informace o délce pracovní doby a jejího rozvržení nebo také o splatnosti mzdy a o poskytování dovolené a další (KOCIANOVÁ, 2010, str. 129).

„Po podpisu pracovní smlouvy je nezbytné zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty či jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance apod.“ Poté je nutné převzetí dokumentů od původního zaměstnavatele k zavedení těchto dokumentů. (KOCIANOVÁ, 2010, str. 129)

Proces přijímání zaměstnance je tedy období před podepsáním pracovní smlouvy. V tomto období je uchazeč seznámen s právy a povinnostmi a podroben vstupním prohlídkám organizace. Poté následuje samotné podepsání pracovní smlouvy. Ta musí vyhovovat oběma stranám. Následně je třeba uvedení na pracovní místo, jehož součástí bude představení pracovních postupů a cílů, seznámení s kolegy a dalšími útvary organizace.

„Velmi vhodné je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.“ (KOUBEK, 2015, str. 191)

2 Adaptace zaměstnanců

Vhodně zvoleným kandidátem na pracovní pozici ale práce pro organizaci zdaleka nekončí. Dále je třeba, aby si zaměstnanec na pozici udržel. Musí tedy vynaložit čas a peníze pro jeho správné uvedení na pracovní pozici. Pojem adaptace zaměstnance tedy představuje nejdůležitější proces pracovního života člověka, kdy pro zaměstnance začíná nová a neznámá etapa ve které se musí přizpůsobit pracovnímu prostředí a začlenit se do sociálního prostředí, a to vše v relativně krátké době. Nejvíce se zaměstnanec adaptuje na novém pracovním místě právě v prvních měsících pracovního poměru, což je nejčastěji ve zkušební době a do jednoho roku v organizaci. Jinak tomu také není v případě pracovního výpadku nebo změně pracovní pozice v rámci organizace.

Podle Paulíka (2017, str. 13) je adaptace reakce na chování přírodních a umělých systémů, které umožňují schopnost vyrovnávat se s nároky a změnami těchto systémů v relativně stabilním stavu vnitřní rovnováhy. Vlivy prostředí a okolí působící na jedince, ke kterým se musí přizpůsobit.

Jde o proces seznamování zaměstnance s organizací jeho prací a jejími členy. Jak uvádí Koubek (2015, str. 192) závisí i na „*druhu a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází.*“

Správné zařazení a začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu umožní jeho dlouhodobou spolupráci v organizaci. Tím se sníží fluktuace, náklady s ní spojené a čas vynaložený na zaškolení a uvedení pracovníka. Nový zaměstnanec získává díky procesu adaptace pocit sounáležitosti, sebedůvěry, uznání, pocit bezpečí a stálého pracovního místa a má tak s organizací dobrý vztah už od začátku poměru.

2.1 Cíle adaptace

Cílem adaptace je nového zaměstnance co nejlépe uvést na jeho pracovní místo a seznámit ho s jeho profesním okolím, překonat počáteční nervozitu a strach z nových věcí a podpořit jeho socializaci v organizaci. „*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.*“ (NOVÁ a další, 2006, str. 154)

Armstrong (2007, str. 375) uvádí čtyři cíle:

- „*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 pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;*

- *snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“*

K překonání těchto cílů je důležitá také osobnost a chování člověka. „*Na chování pracovníků působí mnohé skutečnosti týkající se kultury organizace a organizačního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému řízení a vedení lidí, zejména ovlivňování jejich pracovní ochoty a pracovní spokojenosti.*“ (KOCIANOVÁ, 2010, str. 22)

Chování ovlivňují i faktory, které subjektivně působí na zaměstnance. Těmi mohou být schopnosti jednotlivce, potřeby, které uspokojuje prostřednictvím práce, motivace, jejímž optimálním nastavením zajistí organizace uspokojivý a nedestruktivní průběh práce a také dané hodnoty zaměstnance a jeho postoje.

Adaptace tedy může být i soubor písemných materiálů nebo znalostí předaných od přímého nadřízeného či pověřeného zaměstnance, který procesem nováčka provede a bude jeho patronem.

2.2 Oblasti orientace

Pro lepší zařazení do organizace by zaměstnanci měli projít všemi třemi oblastmi orientace. Je důležité se s podnikem seznámit nejen jako s celkem, ale také poznat samotné útvary a oddělení firmy. Teprve poté dokáže zaměstnanec chápat svou pracovní pozici také v celkovém kontextu firmy. Toto mu pomůže poznat také své nadřízené, spolupracovníky a širší okolí. V tento moment dostává pocit začlenění do firmy.

Koubek (2015, str. 193) rozděluje orientaci na tři oblasti:

1. **Celoorganizační (celopodniková) orientace**, zaměřená na orientaci celého podniku a seznámení s podnikem obecně.
2. **Útvarová orientace** (také skupinová či týmová orientace), je zařazení zaměstnance do jeho útvaru (skupiny) a předání útvarovému nadřízenému. Bližší seznámení s pracovním místem a jeho prostředím.
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, je poslední oblastí a nejpodrobnější seznámení s pracovní pozicí zaměstnance, kdy je přidělen svému přímému nadřízenému nebo pověřenému kolegovi.

Obecně se druhá a třetí oblast slučuje dohromady (KOUBEK, 2015, str. 194).

Zaměstnancům se do rukou dostávají orientační balíčky, podnikové materiály pro usnadnění a urychlení procesu orientace, ve kterých jsou obecné informace o podniku, historii a jeho pracovní pozici a obsahu práce. Tento způsob však slouží především k možnému urychlení adaptace. Plní také doplňující funkci v případě, kdy mentor (přímý vedoucí) neúmyslně zapomene zmínit některé výše uvedené informace. Umožní předběžnou informovanost, poté se mohou zaměstnanci sami doptávat v případě nejasností (ARMSTRONG, 2007, str. 378).

Nový zaměstnanec by měl projít všemi třemi oblastmi orientace k úplnému porozumění jeho práce a místu kde danou práci vykonává. Při setkání se se všemi úrovněmi organizace dochází k odstranění neznalosti svých vedoucích, personálního útvaru a všech ostatních útvarů v organizaci, k pocitu významnosti nového zaměstnance ve firmě a jeho příspěvku do organizace. Zaměstnanci, kteří jsou v rámci organizace převedeni na jiné pracovní místo jsou provedeni pouze třetí oblastí. Zaměstnanci převedení v rámci organizace do jiného útvaru jsou provedeni posledními dvěma oblastmi. Opět záleží na typu vykonávané práce a velikosti organizace v níž se změny odehrávají.

Organizace rozdělují adaptaci také do dalších dvou částí.

2.2.1 Adaptace na pracovní prostředí

Adaptace pracovníka se pohybuje ve dvou liniích první z nich je adaptace na pracovní prostředí kde: *„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.“*(NOVÝ a další, 2006, str. 155) Jak je člověk schopný přizpůsobit se novým věcem a za jak dlouho, závisí nejen na něm samotném, ale také na daném postupu organizace. V tomto procesu je také důležité chování a postupy vedoucí osoby nebo personálního útvaru a na tom, koho zvolí jako mentora pro nového zaměstnance.

K pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava – organizovaný zácvik, školení, studium apod. (NOVÝ a další, 2006, str. 155) Zácvik a školení provádí nadřízený, jiná pověřená osoba či externista. Seznamuje nováčka s jeho pracovním zařazením, pracovním procesem a podmínkami práce, přičemž usiluje o co nejrychlejší a nejefektivnější dosahování požadovaných pracovních výkonů.

Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, které přispívá ke zkvalitnění práce, podpory rozvoje svých zaměstnanců a rozvoji pracovního procesu a podniku jako celku (VODÁK, a další, 2011, str. 80).

Adaptace na pracovní prostředí je vedena přímým nadřízeným, pověřeným zaměstnancem či externistou. Ti proškolí zaměstnance jeho pracovní náplní, metodou výkonu práce a systémem, se kterým bude pracovat. Školení může probíhat na pracovišti či mimo pracoviště. To záleží na organizaci a typu práce, jelikož školení mimo pracoviště nemusí odpovídat každému typu práce. Školení se účastní jeden či více účastníků zároveň. V průběhu zaškolování je zaměstnanec kontrolován vedoucí osobou, a to již při výkonu práce. Je třeba zjistit, zda odpovídá požadovaným výkonům k dosahování podnikových cílů (PILÁŘOVÁ, 2016, str. 71).

„Vhodná, odpovídající pracovní adaptovanost člověka zpravidla příznivě ovlivňuje míru jeho sociální adaptovanosti.“(NOVÝ, a další, 2006, str. 156)

Podle autorů Nový, Surynek a kolektivu (2006, str. 156) je nutné vzájemné prolínání těchto rovin pro úspěšný start pracovníka a jeho další působení v organizaci.

Před samotným procesem adaptace je také potřeba zaměstnance připravit na její fáze a popsat program zaškolování. Pokud totiž má zaměstnanec odlišné očekávání, než jaká je realita, může to být zásadní problém. Odlišnosti mohou adaptaci negativně ovlivnit, proto je důležité dbát na komunikaci s pracovníkem a jeho průběžnou zpětnou vazbu. Proto je důležitá další součást adaptace, a to adaptace na sociální prostředí.

2.2.2 Adaptace na sociální prostředí

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině. Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá.“(NOVÝ, a další, 2006, str. 155)

Člověk se ve svém novém pracovním prostředí střetává s novou skupinou lidí, která má své zvyklosti, postupy a dané cíle, v nichž se chce také angažovat a rozvíjet se. O adaptaci pracovníka se nejedná pouze v pracovní rovině, ale i v té sociální, kdy musí pracovník znát své sociální postavení ve skupině a získat své uznání a respekt od spolupracovníků, podřízených a nadřízených. Znalost odpovědností v organizaci mu urychlí a usnadní práci a vyhne se případným zmatkům, pocitu méněcennosti a sociální izolaci. To také urychlí proces orientace na pracovišti. Zapojením do pracovní skupiny si zajistí svou stálost v práci a podporu od svého okolí.

Mimo formální záležitosti by měl být na pracovišti nový zaměstnanec seznámen i s neformálními pravidly soužití ve firmě, jako je vybavenost zaměstnaneckého zázemí a jeho využití, společné aktivity zaměstnanců a další neformální pravidla skupin a týmů podniku (PILAŘOVÁ, 2016, str. 71).

Člověk je na svém pracovním místě ovlivňován dosavadními zkušenostmi, subjektivní motivací a osobní flexibilitou na práci. Poté také svým okolím, stylu řízení a odbornosti svého nadřízeného a v neposlední řadě danému pracovnímu prostředí a jeho vybavenosti a samozřejmě úrovní jeho sociálního okolí (do jakého sociálního prostředí je přijat) (NOVÝ, a další, 2006, stránky 156,157).

Samotné vztahy mezi zaměstnanci nejsou ujednány v žádné smlouvě ani upraveny zákonem či zvláštním předpisem, proto je potřeba, aby na tyto vztahy dohlížela organizace a napomáhala novým zaměstnancům při jejich začlenění. *„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. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.“*(KOUBEK, 2015, str. 326)

2.3 Adaptace na kulturu organizace

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“(ARMSTRONG, 2007, str. 245)

Jak zmiňuje Armstrong (2007, stránky 245-253) není jedna správná kultura, která by se dala vymezit pro všechny organizace společně. Existuje několik definic různých autorů, co vlastně kultura organizace je. V zásadě je to soubor daného chování, nepsaných pravidel, zakořeněných postupů předávaných z generace na generaci v organizaci. Jako neexistuje správné vymezení kultury neexistuje ani jednoznačně výborná kultura organizace, existuje pouze přiměřená nebo vhodná. Každý podnik má své dané postupy, podle kterých se řídí, a ty jsou podniku prospěšné. To, co v jednom podniku funguje, v druhém nemusí. To je důvod, proč má každý svůj podnik ideální přiměřenou kulturu organizace.

Seznámení zaměstnance s firemní kulturou je důležitý krok k jeho orientaci v organizaci. Pochopení daných postupů, norem a předpisů ulehčí jeho socializaci a umožní pozitivní výsledky práce. Naopak neznalost firemní kultury může zpomalit průběh pracovních postupů, diferenciaci jedince a znemožnit plnění pracovních úkolů v týmu či jedince samotného.

Začlenění zaměstnanců do firemní kultury musí být pevně postavené a řízené. Špatně fungující firemní kultura se odráží ve špatné týmové spolupráci a špatnému chodu samotné firmy. Aby tato kultura fungovala prolínají se tři typy firemní kultury *„řízené náhodou, lidmi a myšlenkami“*.(PLAMÍNEK, 2009, str. 27)

2.4 Psychologická smlouva

Na novém pracovním místě má zaměstnanec určitá očekávání, to samé platí i pro organizaci. Proto je v tomto procesu důležitý pojem psychologická smlouva, což je soubor daných očekávání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, ale také mezi útvary. (ARMSTRONG, 2007, str. 187)

Očekávání v pracovní smlouvě nejsou sepsána, proto je zde psychologická smlouva. Ta je, jak uvádí Armstrong,(2007, stránky 187,188)jakási ústní dohoda mezi stranami, ačkoliv často nevyřčená. Nepsaná očekávání vznikají nejen mezi jednotlivci, ale také mezi útvary v organizaci. Při nástupu zaměstnance do organizace by měly být obě strany schopné určit jejich očekávání od protějšku.

„Aspekty zaměstnaneckého vztahu obsažené v psychologické smlouvě budou z hlediska pracovníků zahrnovat:

- *zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově;*
- *jistotu zaměstnání;*
- *prostor pro uplatnění schopností;*
- *očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností;*

- *zapojování do rozhodování a řešení problémů a míra vlivu;*
- *důvěru v to, že organizace dodrží své sliby;*
- *bezpečné pracovní prostředí.“*

„Z hlediska zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat také aspekty zaměstnaneckého vztahu, jako je:

- *schopnost;*
- *úsilí;*
- *ochota;*
- *oddanost;*
- *loajalita.“(ARMSTRONG, 2007, stránky 190,191)*

Organizace od svých podřízených také očekává, že budou pracovat ve prospěch firmy tak, že tomu bude odpovídat i jejich práce se zákazníky (obchodními partnery) a komunikace s dodavateli. Zaměstnanci za tuto práci očekávají také stabilní práci a odpovídající finanční odměnu.

Úspěšná psychologická smlouva se může podle Armstronga (2007, str. 194) definovat takto: organizace bude své podřízené co nejvíce informovat o svých záměrech, považovat je za součást týmu (ne pouze jako své podřízené), v průběhu poměru diskutovat a komunikovat, poskytovat dostatečnou informovanost o podniku. Zaměstnanec by měl oproti tomu vyřknout svá očekávání, se kterými do organizace nastoupil, plnit stanovené požadavky organizace a v případě nejasností informovat a komunikovat s vedením. V případě plnění očekávání obou stran mluvíme o úspěšné (pozitivní) psychologické smlouvě. V případě porušení psychologické smlouvy mluvíme o negativní smlouvě, kdy zaměstnanci ztrácejí víru v organizaci a zájem o práci upadá, naruší se chod firmy a zaměstnanci z organizace odcházejí.

2.5 Readaptace

Zaměstnanec kvůli pracovní neschopnosti či mateřské nebo rodičovské dovolené, ale také pracovnímu působení v zahraničí přichází o užitečné pracovní informace, které může později postrádat. Proto je nutné takového zaměstnance znovu adaptovat, tudíž readaptovat na jeho pozici. Změny, o kterých mluvíme mohou být pro stálé zaměstnance malé, ale pro zaměstnance, který nebyl přítomen to mohou být zásadní změny vedoucí ke snížení sebevědomí, horší sebedůvěře, snížení pracovního výkonu, a dokonce i k odchodu zaměstnance.

Změnami mohou být:

- interní komunikace;
- nový vedoucí;
- nový kolegové;
- změněné postupy práce;
- nebo pracovní prostředí (rekonstrukce, stěhování – změna pracovních prostorů).

Je nutné znovu vracejícího se zaměstnance patřičně přivítat a ukázat mu znovu pracovní místo a jeho náplň a především změny, které v průběhu jeho nepřítomnosti nastaly, aby se mohl znovu přizpůsobit. Nejedná se ovšem pouze o nepřítomnost zaměstnance, ale také převedení zaměstnance z jedné pozice či z oddělení do jiného oddělení. V rámci podniku má stejnou pracovní náplň, ale prostředí (kancelář, pobočka, nový kolegové) je pro něj nová záležitost, při které má daný podnik zjednodušený proces adaptace, ale i přesto ho nesmí opomíjet. Při readaptaci můžeme také zmínit aspekty jako jsou například problémy s nadřízenými, změny v pracovní době, jiné pracovní podmínky a odpovědnost za práci. Readaptaci lze považovat také jako nástup do nové organizace, kdy zaměstnanec zastává stejnou pozici, ale stále nezná své nové prostředí a nové kolegy.

3 Adaptační plán

Adaptační program začíná již u pracovního pohovoru, kdy personální útvar, který vede pohovor seznamuje uchazeče o pracovní místo s kulturou firmy, obsahem práce, místem výkonu práce a pracovní dobou. V tomto okamžiku můžeme mluvit o adaptaci, kdy se uchazeč seznamuje se všemi pro něj důležitými informacemi pro přijetí nabídky práce.

K efektivnímu zaškolení slouží organizaci tzv. adaptační plán (zaškolovací rozvrh), což je dokument, který slouží jako vodítko pro nadřízeného a personální útvar při průběhu adaptačního procesu. Dokument slouží i pro zaměstnance, který ho má také k dispozici pro přehlednost následujících aktivit, které bude muset absolvovat k dokončení procesu.

Adaptační plán je sestaven v papírové formě či elektronicky. Podoba adaptačního plánu závisí na dané organizaci, může vypadat jako tabulka nebo také bodovaný text do kterého lze zapisovat poznámky. Ten však posléze slouží k orientaci patrona podřízeného k hodnocení dílčích splněných aktivit plánu.

Adaptační plán sestavuje personální útvar nebo přímý nadřízený a oba ho také provádí. K zajištění správného chodu plánu organizace je potřeba splnit několik podmínek. Je nutné, aby podřízený měli možnost se k plánu vyjádřit a diskutovat o jeho nejasnostech a o případném upravení plánu, dále také o tom, aby vyhovoval všem účastníkům plánu a vyslechnout podřízené. Zeptat se jich jaká jsou jejich očekávání ohledně následujícího plánu (VODÁK, a další, 2011, str. 100).

3.1 Úlohy vedení a objekty adaptace

Důležité je, jak si organizace rozvrhne odpovědnosti a pravomoci personálního útvaru či vedoucích útvarů nebo přímých nadřízených zaměstnanců. Daná školící složka musí mít na zaměstnance vyhrazený čas a trpělivost ke splnění cílů učení. Mentor (nadřízený) musí být připraven a seznámen se svým novým podřízeným, kterého bude provázet adaptačním procesem a vědět, jak reagovat v daných situacích. Nový zaměstnanec, kteří vstupují do nového prostředí většinou mají strach z neznámého, proto jsou zde jejich mentoři, kteří se jim snaží pomoci překonat počáteční fáze v jejich zaměstnání.

Personální útvar vytváří proces orientace nového zaměstnance, délku adaptace a účastníky. Zaměřuje se spíše na celopodnikovou orientaci a adaptaci vedoucích pracovníků, kteří pak nadále školí a usměrňují své podřízené (KOUBEK, 2015, str. 201).

„Rozhodující podíl na praktické části orientace nových pracovníků mají jejich bezprostřední nadřízení, jimž mohou pomáhat, a také zpravidla pomáhají, spolupracovníci nového pracovníka.“(KOUBEK, 2015, str. 200) Přímý nadřízený vede a řídí pracovníka na jeho pracovním místě a jeho okolí. Konzultuje s ním veškeré fáze procesu a případné nedostatky a vyhodnocuje je (KOUBEK, 2015, str. 201). Přímý nadřízený je v neustálém kontaktu se svým podřízeným, zastává pozici mentora, vedoucího a osoby, ve které může nový zaměstnanec najít oporu.

Rozhodující je vzájemný vztah mezi přímým nadřízeným a personálním útvarem, kdy si předávají veškeré informace o adaptačním plánu a jeho efektivnosti a případných vylepšeních (KOUBEK, 2015, str. 201).

Organizace také rozděluje zaměstnance do několika kategorií v návaznosti na jejich dosavadní zkušenosti v organizaci. Bedrnová a Nový (1998, stránky 323-326) rozdělují zaměstnance do následujících kategorií:

1. **Noví pracovníci.** Kategorie všech nových zaměstnanců v organizaci, o které je nutné v počáteční fázi pečovat. Přímý nadřízený je důležitou složkou v této fázi pracovního života zaměstnance. Závisí na jeho správném uvedení do firmy, správném proškolení a následné budoucnosti zaměstnance v organizaci a jeho rozvoje. Zaměstnanci nastupující do nového prostředí mají smíšené pocity, strach ze sociální izolace, pracovního neúspěchu a následného odchodu nebo z neuspokojivé práce. Z těchto důvodů je pro organizace důležité cíleně a systematicky nové zaměstnance připravit co nejlépe na jejich pracovní místo a seznámit s jejich okolím. Takto proškolení zaměstnanci jsou oddaní své práci a organizaci, přicházejí s novými nápady vylepšení postupů organizace a jsou spokojeni se svou prací. Snižují se tak náklady na neustálé přijímání a adaptaci nových lidí. Ovšem každý zaměstnanec potřebuje danou péči a daný čas to samé platí i pro dané pracovní místo.
2. **Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase.** Do této kategorie se zařazují ženy po mateřské dovolené, muži po absolvování vojenské služby a pracovníci nastupující po delší nemoci. Tito zaměstnanci nastupující zpět mohou postrádat svou sebedůvěru či ztrácet zájem o svou původní práci, proto je zde důležitá role vedoucího pracovníka a jeho zájem o opětovné zařazení svých zaměstnanců (readaptace) do podniku.
3. **Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení.** V tomto případě se jedná o pracovníky při změně provozu uvnitř útvaru, převedení zaměstnance z jednoho pracovního místa na druhé (útvary, oddělení), kariérní růst či pokles zaměstnance ale, i změny v důsledku změn zdravotního stavu zaměstnance. Záleží na typu daných změn, ale v tomto období je důležité věnovat daným zaměstnancům čas a prostor pro nové zkušenosti.
4. **Pracovní skupiny.** Inovační změny podniku, v tomto procesu musí být zapojeno co nejvíce členů skupiny pracovního týmu, kteří se podíleli na její přípravě.

3.2 Metody procesu

K naplnění všech cílů adaptačního plánu je potřeba vybrat správnou metodu. Metoda, kterou organizace zvolí se liší od typu práce a organizace. Existuje mnoho způsobů podnikového vzdělávání. Je třeba aby organizace zvolila ten správný k poznání svého okolí, práce samotné a úspěšnosti celého procesu.

3.2.1 Podnikové materiály

První metodou adaptačního plánu je využití informačního balíčku pro zaměstnance. To je vlastně soubor dokumentů o firemní kultuře, o pracovní pozici a jejím rozsahu, o dílčích pracovních odděleních, o místu výkonu práce apod. Tento dokument slouží pro zaměstnance jako vodítko o pracovních postupech a chodu organizace. Zaměstnanci by si ho měli pročíst mimo pracovní dobu, což umožní zrychlení procesu a snížení nákladů. Podnikové materiály má za úkol si nový pracovník prostudovat před nástupem do práce a následně probrat v průběhu procesu zaškolování se svým nadřízeným nebo mentorem. Podnikové materiály mohou mít podobu papírového sešitu nebo informačního letáku pro nové zaměstnance. Další variantou, která je v dnešní době již pohodlnější a méně nákladná je elektronická forma. Pomohou zaměstnanci se připravit na své nové místo a dozvědět se něco o firmě ve které bude pracovat. Po prostudování dokumentů může mít zaměstnanec dotazy ohledně místa a případné poznatky a připomínky.

3.2.2 Mentorování

Cesta každého zaměstnance začíná vždy na personálním oddělení. Po pohovorech a úspěšném přijetí do firmy sem nový zaměstnanec zavítá znova v první den svého pracovního poměru. V první řadě podepisuje pracovní smlouvu a další náležitosti. Po podepsání smlouvy dochází k povinnému školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení zvláštní odborné způsobilosti (závisí na druhu vykonávané práce) a školení požární ochrany (PO). Po podepsání všech dokumentů a seznámení se s firmou předává personální útvar podřízeného vedoucímu oddělení nebo přímému nadřízenému podle rozsahu organizace.

Ten poté představuje podřízenému jeho pracovní místo, obsah výkonu práce a jeho okolí (spolupracovníky). Přímý nadřízený se stává pro podřízeného klíčovou osobou, která ho bude doprovázet v začátcích jeho působení ve firmě. Zaměstnanec dostane dále přiděleného mentora. To může být přímý nadřízený sám nebo pověřený kolega, který ho adaptačním procesem provede.

Nejlepším způsobem k osvojení znalostí a dovedností v pracovní rovině slouží mentorování. „Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.“ (ARMSTRONG, a další, 2015, str. 361) Při této metodě se také prohlubuje vztah mezi mentorem a mentorovaným. Oba si navzájem začínají důvěřovat a tím dostává zaměstnanec i oporu v dané organizaci. Tím se lépe zapojí i do sociálního prostředí, které je k výkonu práce důležitou složkou. Dalším pozitivem této metody je výcvik obohacený o individuální řízení podřízeného přiděleným dobře orientovaným zaměstnancem organizace (ARMSTRONG, a další, 2015, str. 361). Zaměstnanci si lépe osvojují jim přidělenou práci a do budoucna se mohou i lépe rozvíjet.

3.3 Hodnocení

„Součástí procesu orientace je soustavné hodnocení pracovníka. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“ (KOUBEK, 2015, str. 200)

Průběžné hodnocení pracovníka pomůže organizaci zjistit skutečný stav jeho pokroku v práci ale i pokrok v sociální rovině, zda jsou způsoby organizace efektivní a užitečné k jejímu rozvoji.

Lze rozlišovat dvě podoby hodnocení pracovníků:

1. **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Průběžné hodnocení na základě každodenní činnosti vykonávané především přímým nadřízeným nebývá nikde zaznamenáno. Tento způsob hodnocení je pro zaměstnavatele a slouží jako častější zpětná vazba pro zaměstnance.
2. **Formální** (či také **systematické**) **hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované. Je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Impuls je od personálního oddělení, kdy se z hodnocení pořizují záznamy, které se zakládají do osobního spisu zaměstnance. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. **příležitostné hodnocení** vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka (pouze tedy ve výjimečných případech – změny pracovního výkonu, nedostatečné aktuální výsledky hodnocení)(KOUBEK, 2015, str. 208).

V případě adaptačního procesu se může hodnocení dle Koubka (2015, stránky 199,209,210) pohybovat v rozmezí jednou za dva až tři týdny a samozřejmě nesmí chybět (každodenní) neformální hodnocení. Hodnocením pracovníků zjistí organizace stav jejich pracovního výkonu, jestli je třeba další případné školení, zda využívají svůj pracovní potenciál a zkušenosti na správném pracovním místě (popřípadě přeřadit na vhodné pracovní místo), efektivnost metod orientace, prohlubování jejich pracovního výkonu a další motivace k jejich rozvoji. Hodnocení se účastní i samotný hodnocený, který může mít výtky k samotnému procesu a přispět k jeho zdokonalení. Systematické a včasné hodnocení také ušetří organizaci práci při napravování chyb a škod způsobených novými zaměstnanci.

„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“(KOUBEK, 2015, str. 210)

Po úspěšném absolvování adaptace zaměstnance může organizace již v průběhu procesu, okamžitě po skončení nebo po delší době očekávat přínos (užitek). Je nutné proces hodnotit, aby organizace zjistila, jaký je přínos pro podnik a jeho zaměstnance. Hodnocení je nutné vykonávat i u zákazníků a dalších organizací s nimiž podnik spolupracuje (VODÁK , a další, 2011, stránky 166,167).

Zlepšení je možné postřehnout u ukazatelů:

- zvýšení produktivity (výkonu) zaměstnanců;
- snížení nebo úplné vymizení zmetků/chyb;
- zvýšení počtu nových zákazníků;
- snížení negativních reakcí zákazníků (šíří se mnohem rychleji než pozitivní reakce);
- stálosti zaměstnanců (snížení fluktuace);
- komunikace uvnitř firmy a lepší vztahy;
- zvýšení příjmů a celkové prosperity podniku na trhu;
- oddanosti a loajality zaměstnanců a jejich flexibility (VODÁK, a další, 2011, stránky 167,168).

Zjištění ukazatelů znázorňuje návratnost finančních prostředků a času vloženého do procesu adaptace.

3.4 Časový plán adaptace

Stanovení času pro absolvování zaškolení a osamostatnění zaměstnance závisí na druhu pracovního místa a jeho účastníků. Na správnou pracovní adaptaci musí organizace vynaložit patřičný čas, není možné pro nového zaměstnance v krátkém časovém období vstřebat veškeré sdělené informace.

„Ústní a písemná forma orientace by měly být účelně sladěny.“(KOUBEK, 2015, str. 199)
Zaměstnanec dostává informační balíček, který prostuduje a poté se dostává do kontaktu s nadřízeným (mentorem), se kterým o informacích a postupech konzultuje. Písemná forma je používaná především k celopodnikové orientaci, zatímco ústní forma převažuje v útvarové orientaci či orientaci na pracovní místo, kde je potřeba aby strany mezi sebou komunikovali (informace se opakují)(KOUBEK, 2015, str. 199).

„Důležitou součástí procesu orientace je formální a systematické vyhodnocování průběhu orientace. Pracovník procházející programem orientace by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jednou týdně.“(KOUBEK, 2015, str. 199)

Provázané hodnocení ze strany přímého nadřízeného, personálního oddělení, ale i od kolegů a samotného hodnoceného je v začátcích jeho nového zaměstnání důležitou složkou (KOUBEK, 2015, str. 199).

Podle Koubka (2015, stránky 199,200) může časový plán adaptace vypadat následovně:

1. *„Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.“*

2. *U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.*
3. *V mezidobí podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu pomáhal při řešení některých osobních problémů (např. s ubytováním) a poskytoval mu další potřebné informace.*
4. *V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny procedury uvedené v části 6.1 (pojetí a formální náležitosti přijímání pracovníků) a právě tento den je věnován i jeho intenzivní orientaci, především ústní. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.*
5. *Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.*
6. *V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je v této záležitosti kontaktován personálním útvarem.*
7. *Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejích problémů.*
8. *Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejích problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře), např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.*
9. *Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.”(KOUBEK, 2015, stránky 199,200)*

Adaptační plán je aktivita vykonávaná zpravidla hned od počátku pracovního poměru. Nejlépe nástup nového zaměstnance orientuje organizace do méně náročného období, a to například na začátek měsíce. Dále také v průběhu zakázky, kdy jsou rozvrženy dané úkoly mezi zaměstnance a počáteční stres pominul. V případě větší pracovní výkonnosti není rozumné zaučovat nové zaměstnance z důvodu urychlení procesu, stresu a následnému odrazení nového zaměstnance.

4 Důvody adaptace

Neefektivní adaptace je právě důvodem neefektivní práce, špatné komunikace mezi zaměstnanci, chybovosti (zmetkovosti) a v neposlední řadě právě fluktuace zaměstnanců. Proces urychlí orientaci nového pracovníka na jeho místě a jeho spokojenost ve firmě v relativně kratším čase, zvýší oddanost zaměstnance vůči organizaci a prohloubí pracovní vztahy. Organizace by měla svému novému zaměstnanci ukázat jaké vztahy a péči má vůči svým podřízeným. Adaptační proces a neustálá komunikace vyvolávají v novém zaměstnanci pocit sounáležitosti a zapadnutí na správné pracovní místo.

„Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot a udržovateli kultury podniku, znalostí, poznání procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků.“ (VODÁK, a další, 2011, str. 62)

4.1 Odchody

Jedním z hlavních důvodů špatné adaptace zaměstnance je právě jejich odchod, který nejenže zvyšuje náklady spojené s přijímáním nových zaměstnanců, ale také má za následek narušení firemní kultury a týmu. Právě mezi příčiny odchodů patří podle Armstronga (2007, str. 303) *„špatné vztahy s manažerem/vedoucím týmu, špatné vztahy se spolupracovníky, více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde, větší jistota zaměstnání.“* Právě tyto problémy absence při socializaci nového zaměstnance, nastavení daných očekávání oboustranně a správný start jeho pracovních schopností mají za následek jejich odchod.

Mzdy jsou častým důvodem pro odchod zaměstnanců z organizace, ale nejsou však jediným důvodem. Důvody mohou být špatné vztahy, nedostatečná komunikace a nejistota práce. Nejvíce odcházejí zaměstnanci v období zkušební doby a následně v období do jednoho roku, tedy v období adaptace nových zaměstnanců. Jak zmiňuje Halbrštát ve svém článku, tak v České republice je to 65 procent zaměstnanců, kteří odchází právě v tomto období. Závisí na systematickém plánu adaptace, komunikaci, motivaci nových zaměstnanců, jejich průběžném vyhodnocování a zpětné vazbě. *„Vysoká fluktuace omezuje fungování společnosti a její zvyšování znamená ztrátu know-how, nízkou motivaci zaměstnanců a vysoké náklady na nábor a zaučení nových zaměstnanců.“* (HALBRŠTÁT, 2018, str. 1)

Náklady spojené s odchody zaměstnanců jsou pro firmu stěžejní, dle Armstronga (2007, str. 304) to mohou být tyto faktory:

- *„náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce;*
- *přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.);*
- *nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniovými manažery při získávání a výběru náhradníků;*
- *přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi atd.);*

- *nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a liniiovými manažery na orientaci nových pracovníků;*
- *přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti;*
- *nepřímé náklady času vynaloženého liniiovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků;*
- *ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.);*
- *ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.“*

Organizace by měla být schopna uvést nového zaměstnance na místo odpovídající jeho schopnostem a zkušenostem, na kterém se lépe ztotožní s prací a svým okolím. Správně nastavený adaptační plán může zajistit zaměstnancovu stálost a loajalitu vůči organizaci. Mezi příčiny spadá i psychologická smlouva, tedy vzájemné očekávání od obou stran a případná jistota práce. Pokud bude firma neustále vkládat finanční prostředky a úsilí do náboru a výběru nových a nových zaměstnanců nebude schopna se zaměřit na rozvoj samotné firmy a jejích zaměstnanců. V případě odchodu zaměstnance se snažit zjistit důvod odchodu a případně snahu o přehodnocení odchodu zaměstnance. V případě, že i přesto je zaměstnanec rozhodnut, popřát mu hodně štěstí a ukončit pracovní poměr.

4.2 Oddanost

Získání oddanosti člověka záleží hlavně v prvních chvílích jeho pracovního poměru, tedy ve fázi orientace pracovníka v organizaci, která ho bude doprovázet po zbytek pracovního styku. První dojem vyvolaný u zaměstnance ovlivní jeho výkon a chování vůči organizaci a jejím zákazníkům.

„Oddanost organizaci je relativní míra identifikace jedince s danou organizací a zapojení do ní. Obsahuje tři faktory:

- *silnou touhu zůstat členem organizace;*
- *silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování;*
- *přípravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.“(ARMSTRONG, 2007, str. 234)*

Pokud nebude organizace schopna dobře uvést nového zaměstnance na jeho pracovní místo, není možné získat si zaměstnancovu oddanost vůči ní samotné. Zaměstnanec není identifikovaný s organizací, jelikož neposkytl zaměstnanci možnost ztotožnění se a zaškolení na dané pracovní místo už od samotného začátku poměru.

4.3 Urychlení učení

„Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt. Jde vlastně o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele.“ (KOUBEK, 2015, str. 193)

K dosažení vhodného pracovního výkonu zaměstnance v co nejkratší době docílí organizace pomocí plánovaného a systematicky sestaveného plánu orientace. Učení je závislé na každém jedinci individuálně, ale předem připravený plán usnadní nástup a orientaci každému z nich a zamezí nedostatkům a nedorozuměním. Po úspěšném absolvování adaptace je zaměstnanec proškolený na své pracovní místo, zná dané postupy organizace a své okolí, a to se promítne i do jeho profesní budoucnosti, kdy je plně samostatný a v případě nedostatků ví na koho se může obracet. To mu také umožní danou flexibilitu na dané pracovní pozici. Případná zpětná vazba na konci každého procesu umožní oběma stranám zjistit pozitiva i negativa jejich práce. Na straně organizace se jedná o zlepšení postupů, zrychlení doby procesu a na straně zaměstnance bude firma sdělovat zlepšení jeho dosavadní práce, flexibilitu na práci a pracovní tým, ale i případné nedostatky při práci.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Metodika práce

Praktická část mé práce je zaměřena na zkoumání adaptačního procesu ve mnou vybrané společnosti AB. Cílem výzkumu bude následný návrh, jak tento proces zlepšit. K tématu adaptace zaměstnanců mě inspirovala nedostatečnost nebo absence řádného řešení tohoto tématu v některých firmách. Toto je primární důvod, proč se ve své práci pokusím najít nejlepší návrh k vylepšení tohoto procesu. V praktické části se budu zabývat představením firmy a následně budu analyzovat proces adaptace řadových zaměstnanců a jejich přijímání personálním útvarem.

Jako hlavní metody výzkumu této části práce jsem zvolila dotazník a dále také rozhovory s vedoucími organizace. Na základě rozboru výsledků těchto metod získám potřebné informace k vyhodnocení výzkumu a následnému návrhu zlepšení adaptačního procesu. Údaje získané v teoretické části budu aplikovat k vyhodnocení výzkumu a návrhu zlepšení v praktické části.

Praktická část je sestavena ze tří fází, kterými jsou přípravná, realizační, zpracování a interpretace výsledků. V přípravné fázi jsem si vytyčila cíle, které chci splnit, což je navrhnout lepší adaptaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Následně jsem si vybrala metody výzkumu, kdo bude jeho cílová skupina a jakým způsobem budu výzkum provádět. V realizační fázi jsem pomocí rozhovoru s vedoucími pracovníky sestavila dotazník určený pro řadové zaměstnance. Data získaná z rozeslaného dotazníku mi pomohou k zjištění nedostatků v adaptačním procesu společnosti. Výsledná fáze jsou zpracované informace z dotazníku a rozhovoru a následný návrh pro zlepšení daného procesu v organizaci.

5.1 Představení společnosti AB

Společnost AB se zabývá výstavbou a provozováním saunových světů v obchodních centrech v České republice. Na trhu je tato firma více než pět let. Dnes vlastní již dohromady šest poboček. Každá pobočka nabízí více druhů saun, více druhů ochlazování po sauně a relaxační prostory adekvátní velikosti. Kapacita jednotlivých světů je vždy přes 100 zákazníků.

Umístění svých saunových světů v obchodních centrech společnost zvolila pro kombinaci dobré dostupnosti, naddimenzovaných parkovacích stání a snadného přístupu k větším odběrům elektrické energie a pitné vody. Zároveň obchodní centra slouží jako místo pro setkávání a nově i místo poskytování služeb, které koncept společnosti AB pomáhá doplňovat a celé obchodní centrum dodatečně zatraktivňovat. Hlavním motem bylo spojit příjemné s ještě příjemnějším.

Společnost AB se především nejvíce rozrůstala v posledních necelých dvou letech. Její plány o dalším rozvoji jsou aktuální a v procesu. Proto si myslím, že mé postřehy by mohly být nápomocné právě k zakládání nových poboček. Koncept mého šetření je pro všechny pobočky stejný až na případné detailní rozdílnosti týkajících se prostor těchto center.

Odvětví ve kterém se společnost pohybuje je typu sezónního zaměstnání. Z tohoto důvodu zaměstnává z velké většiny zaměstnance na pracovní poměr založený dohodou.

5.1.1 Objekty adaptačního procesu

Zaměstnanci na nejnižších pozicích jsou základním stavebním kamenem pro úspěšně se rozvíjející podnik. Tito zaměstnanci jsou prostředkem reprezentace dané společnosti. Důležitá je zde komunikace, odvedená práce a oddanost vůči společnosti. Proto je také nezbytné takové lidi pečovat, a to hned od začátku pracovního poměru. Jedná se o pozice založené na základě smlouvy a na hlavní pracovní poměr a dále založené na dohodách. Tyto pozice nesou název obsluha recepce či obsluha bar. Tito zaměstnanci pracují na základě dvousměnného provozu.

Jejich pracovní náplní je:

- péče o klienty;
- poradenství a prodej doplňkových služeb;
- výdej a příjem osušek;
- výdej občerstvení na baru;
- přijímání plateb hostů;
- hlídání čistoty prostor a zajištění jejího udržení.

Směny jsou rozvrženy na krátký/dlouhý týden pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Tito zaměstnanci dochází na pracovní pozici v 10 hodin dopoledne a končí směnu ve 23 hodin večer. Zaměstnanci na základě dohod mají flexibilní rozvržení hodin. Na směny dochází na ranní nebo odpolední směny. Ranní směny jsou pro tyto zaměstnance od 8 hodin do 16 hodin. Odpolední směny poté od 15:30 hodin do 23 hodin.

Společnost je především založena na získání spokojenosti svých zákazníků. K takovému cíli dospěje pouze prostřednictvím svých zaměstnanců.

5.2 Adaptační proces podniku

Na základě nestrukturovaného rozhovoru s team leadery (vedoucími zaměstnanci) každé pobočky jsem zjistila průběh adaptace. Od personálního oddělení není přesně určen plán adaptace, ani časové rozmezí. Na každé pobočce jsou dva team leadeři, kteří se řídí podle velmi stručně zpracovaného dokumentu ve strukturované podobě, který mají k dispozici v tištěné formě. Tento dokument slouží jako orientace pro team leadera při zaškolování nových zaměstnanců.

Proces je rozdělen do dvou částí. První z nich je v období od přijetí uchazeče až po nástup na pracovní místo. Druhá část je posléze období od nástupu a podepsání pracovní smlouvy. V první části informuje personální oddělení na základě pohovoru uchazeče o jejich přijetí telefonicky či prostřednictvím e-mailu. Na emailovou adresu jsou mu zaslány požadavky potřebné k nástupu do práce. Těmi jsou vyplnění vstupního listu zaměstnance, doložení výpisu rejstříku trestů, potravinářský průkaz a případné potvrzení o studiu (jedná-li se o vztah založený dohodou).

Každý nový zaměstnanec je povinen projít vstupním školením BOZP, PO a první pomocí. Školení je uskutečněno pomocí online kurzu, jehož odkaz a přihlašovací údaje dostává zaměstnanec na osobní email. Výsledkem školení je certifikát, který podepíše jak zaměstnavatel, tak i nový

zaměstnanec. Tento kurz je zaměstnanec povinen absolvovat nejpozději do 21 dnů od získání přihlašovacích údajů.

Následně je uchazeči poskytnut kontakt na přímého nadřízeného, se kterým se domlouvá ohledně časových možností na zaškolení. Po dohodě zaměstnanec prochází přednástupním školením vedeným jeho přímým nadřízeným.

Přednástupní zaškolení

Zaškolení je seskupeno do tří bloků. Probíhá ještě před samotným nástupem přijatého uchazeče do zaměstnání. Tyto bloky zaměstnanec absolvuje na místě výkonu práce napsaném v pracovní smlouvě či pracovním vztahu založeném na dohodě.

Zaškolení se účastní oba dva team leadeři a oba dva ho také vedou. Zaškolení ve třech blocích si mezi sebou team leadeři rozdělí sami. Tímto procesem provádí nováčka oba z důvodu poznání obou svých nadřízených, již před nástupem na pracovní pozici. Dále kvůli objektivnímu posouzení jeho schopností a odhodlanosti pro práci. Po skončení jednotlivých bloků mezi sebou vedoucí udržují kontakt o průběhu zaškolení a osobních pocitech o tomto nově přijatém zaměstnanci. Pokud jeden z team leaderů projeví pochybnosti ohledně zaměstnance, přebírá si poslední blok školení a dokončuje ho s ním. Na základě toho se vyvrátí jeho pochybnosti, a nebopokud k tomu však nedojde konzultuje pochybnosti s druhým vedoucím.

1. Blok

V prvním bloku se nově přijatí uchazeči seznamují s prostory pobočky na které budou pracovat. Toto zaškolení trvá 15-20 minut, to však závisí na velikosti pobočky a novém zaměstnanci. Projdou prostory přes recepci, odpočívárnu, bar až do zázemí zaměstnanců. Zázemí zaměstnanců obsahuje toaletu, šatnu, osobní skříňky zaměstnanců a jídelní kout. V tomto prostoru je i další (technická) místnost určena k manipulaci bazénku. Většina poboček zapíná sauny pomocí elektroniky, avšak je tu i pobočka, která musí sauny zapínat manuálně. V tomto případě je školenému ukázán prostor, kde se sauny zapínají a stručně vysvětlená manipulace s přístroji. Následně se přesouvají na bar, jehož součástí je i sklad nabízeného sortimentu baru. Zaměstnanci je představen celý bar a jeho sortiment, ukázka nabídky baru a vysvětlení přípravy nápojů a pochutin.

2. Blok

Druhý blok trvá 30-60 minut a je rozdělen do dvou částí. V první části jsou zaměstnanci zapojeni do práce na baru a druhé části je jim vysvětlován pokladní systém na recepci. Nejprve si na baru vyzkouší obsluhu zákazníků a komunikaci s nimi. Je jim názorně ukázán pokladní systém a zaznamenávání prodaných produktů. Takto na baru stráví přibližně polovinu z celkového času zaškolení. Druhou polovinu tohoto bloku stráví na recepci, kde se seznamují s pokladním systémem. Pro tyto potřeby je ve společnosti vytvořen zkušební systém shodný s provozním systémem využívaným zaměstnanci každý den. Školící team leader vysvětluje zaměstnanci základní kroky v systému a následně i těžší kroky. Těmi mohou být vyhledávání zákazníků v systému, markování různých slev, přijetí více zákazníků a další.

Na konci školení se team leader domlouvá se zaměstnancem na směnách, v případě zaměstnanců na základě dohod sepisují směny, popřípadě požadované směny zasílá

zaměstnanec emailem. Prostřednictvím emailové korespondence dostávají zaměstnanci do rukou materiály k prostudování před samotným nástupem do práce. Těmito materiály jsou modelové situace a informační list.

3. Blok

Poslední blok trvá 30-60 minut a celý se odehrává na pozici recepce. První část se věnuje teoretické přípravě následné zkoušky a praktické části. Zde je zaměstnanec podroben komunikaci se zákazníky a práci s pokladním systémem. V první části si s team leaderem opakují, co se školený naučil případně ukazují další složitější kroky ve zkušebním systému. Později je zaměstnanec zapojen do práce, zkouší obsluhu zákazníků a práci s pokladním systémem za přítomnosti team leadera. Komunikace se zákazníkem se řídí základním pravidlem „3P“ a to pozdravit, poprosit a poděkovat, s čímž je nový zaměstnanec také seznámen.

Na každé z těchto bloků zaškolení dochází zaměstnanci na svou pobočku (místo výkonu práce), a to po domluvě s jeho přímým nadřízeným. Každý blok trvá maximálně 60 minut a je řízen team leaderem většinou za provozu, pokud team leader nestanoví jinak. Na konci každého bloku se team leader doptává na případné nejasnosti a obavy nového zaměstnance. Dále ho ujišťuje o tom, že v začátcích se tyto postupy zdají být všem náročné. Také se vždy domlouvají na dalším termínu školení. Na závěr této části je také zaměstnanci připomenut den a čas nástupu do práce a jak by měl na pobočku přijít oblečen. Vzhledem k tomu, že mají zaměstnanci přidělené uniformy je nový zaměstnanec zaúkolován se na první den své práce obléct do tzv. „basic outfitu“. Takto oblečený zaměstnanec zůstává, dokud mu není přidělena jeho osobní uniforma. Informací ohledně provozu pobočky a obsluhy zákazníků je opravdu mnoho. Proto je další částí zaškolení právě školení za provozu. Podrobnější informace zjišťují zaměstnanci až během výkonu své práce sami.

Dnem nástupu do práce začíná druhá část zaškolení. V této části bezprostředně zaměstnanec podepisuje pracovní smlouvu (nebo také DPP či DPČ) a hmotnou odpovědnost. K prvnímu dni také dostává přihlašovací údaje do pokladního systému na obě pozice. Směny, na kterých je nový zaměstnanec zapsán jsou posíleny více zaměstnanci na pozici. Tento způsob zajistí správné využití času potřebnému ke kontrole a zaučení nového zaměstnance. V prvních dnech pracuje nově příchozí v přítomnosti team leadera a následně za pomoci svých kolegů. Rozhodnutí o tom, zda bude nový zaměstnanec první den na pozici recepce či baru je na rozhodnutí team leadera. Pokud je zaměstnanec první den na recepci je v jeho neustálé přítomnosti team leader. Ten ho kontroluje a pomáhá mu při výkonu jeho práce. Na této pozici je práce s finančními prostředky a prvotní komunikace se zákazníky. Proto je také důležité se zde nováčkovi opravdu věnovat. Další den je zaměstnanec na pozici baru. Tato pozice zahrnuje obsluhu zákazníků na baru, přípravu nápojů a pochutin. Dále kontrolu relaxačních prostor a samotných saun. Zde je pracovník na pozici také se svým team leaderem. Práci vykonávají spolu, kdy jsou mu postupy připomenuty a vysvětleny za pochodu. V dalších dnech je zaměstnanec již více samostatný. Pozici na baru i na recepci zvládá sám s občasnou pomocí team leadera. Zaměstnanec zde má možnost osvojit si pracovní postupy a přizpůsobit sobě samotnému. V období prvního měsíce je stále pod dohledem team leadera a svých kolegů. Postupně se dohled omezuje až k osamostatnění jedince v pracovním výkonu.

Průběh prvních dní na pozici recepce/baru

- 1. Den** na recepci je zaměstnanec přihlášen do pokladního systému. Každý zaměstnanec má své vlastní přihlašovací údaje. Tato pozice obsahuje hmotnou odpovědnost a pro podnik velice důležitou komunikaci se zákazníky. Před otevřením pobočky si přepočítá stav finančních prostředků v pokladně, zda souhlasí s uzávěrkou z minulého dne. Otevírá pobočku a obsluhuje zákazníky. Ve společnosti je zaveden systém pracovních úkolů, které musí zaměstnanci plnit. Do tohoto systému získává zaměstnanec přístup až během druhého dne práce. Během přijímání a komunikace se zákazníky tyto úkoly zaměstnanci plní také. Úkoly jsou rozděleny pro všechny pozice. Během plnění úkolů a práce je pod neustálým dohledem team leadera. Na konci pracovního dne musí zaměstnanec připravit pracovní místo pro další směnu. Na základě jeho pracovního výkonu a plnění úkolů je zaměstnanec hodnocen.
- 2. Den** na baru se zaměstnanec opět přihlašuje do systému. Na této pozici má zaměstnanec odpovědnost za prostory saun a odpočíváren. Náplň práce je obsluha zákazníků ale také úkoly v prostorách pobočky. Těmito úkoly se zaměstnanec řídí na základě přihlášení do pracovního systému propojeného s pracovním emailem. Do tohoto systému dostává přístup během druhého dne. Složitější úkony jako je obsluha techniky provádí team leader a školený společně. Na konci dne musí zaměstnanec opět připravit pracovní prostředí pro následující směnu. Na základě jeho pracovního výkonu a plnění úkolů je zaměstnanec hodnocen.
- 3. Den a následující dny** se vše opakuje stejným způsobem. Pracovní pozice, na které bude daný den působit, je vybírána podle nedostatků za účelem úplného zaškolení. Postupně je zaměstnanec pověřen do rukou zkušených zaměstnanců. Následně pracuje na získání zkušeností a pracovních postupů zaměstnanec sám.

Výběr pozice pro první den je vždy na samotném team leaderovi. To se odvíjí od sestavy pracovníků na směně a pracovní vytíženosti. Na konci každého dne jsou zaměstnanci hodnoceni. Hodnocení probíhá ústně mezi team leaderem a zaměstnancem. Zaměstnanec se dozvídá, na co si během své práce dávat pozor a na co se zaměřit.

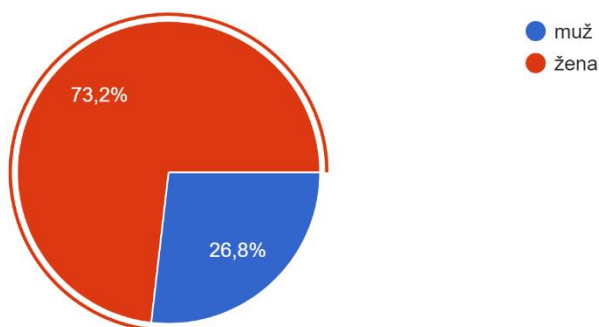
6 Vlastní šetření

Ke sběru dat jsem zvolila dotazníkové šetření. Tuto metodu jsem si vybrala, protože si myslím, že anonymně bude moci více respondentů odpovídat pravdivě. Dotazník je určen pro obsluhu baru a recepce v podniku AB na všech pobočkách. Dotazník je vytvořen pomocí Google formuláře a rozeslán mezi zaměstnance podniku AB. V dotazníku používám strukturované otázky. Odpovědi jsou formou jedna správná odpověď či více a škálové odpovědi. Škálové odpovědi jsou vždy v rozmezí od jedné do pěti. Kde číslo jedna je vždy nejlepší a číslo pět je nejhorší. Odpovědi jsou znázorněny v grafické podobě. Nejvíce zastoupené odpovědi jsou v dotazníku zvýrazněny. Na závěr jsem použila i dvě otevřené otázky. Dotazník je sestaven na základě rozhovoru s vedoucími poboček.

Graf 1 Pohlaví respondentů

Jaké je vaše pohlaví?

41 odpovědí

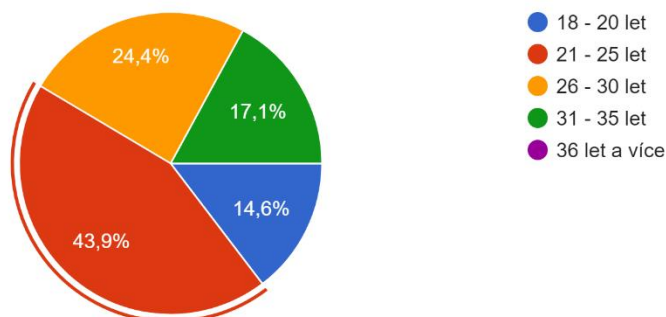


První otázka je zaměřena na pohlaví respondentů. Z grafu vyplývá, že pozice ve společnosti AB jsou výhradně obsazeny ženským pohlavím. Tedy z celkového počtu respondentů odpovídalo 30 žen.

Graf 2 Věk respondentů

Do jaké věkové kategorie spadáte?

41 odpovědí

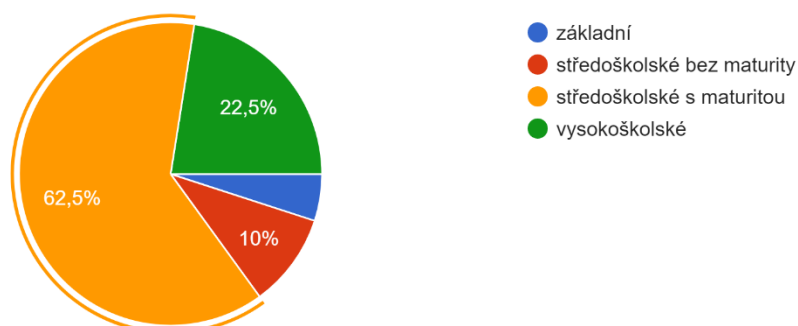


Další otázka měla zjistit věkové rozmezí respondentů zaměstnaných ve společnosti AB. Nejvíce zaměstnanců jsou ve věku 21-25 let. V tomto období začínají lidé hledat své stále zaměstnání nebo zaměstnání na zkrácený úvazek (brigádu). Zkrácené úvazky vyhledávají především studenti vysokých škol. Důvodem této otázky bylo zjistit, kdo vlastně na pozici pracuje. Větší část zaměstnanců zastupují práce založené dohodou přesněji 7 z 10 zaměstnaných. Je tedy zjevné, že se jedná z převážné části o studenty pracující během studia.

Graf 3 Vzdělání respondentů

Jaké je vaše vzdělání?

40 odpovědí

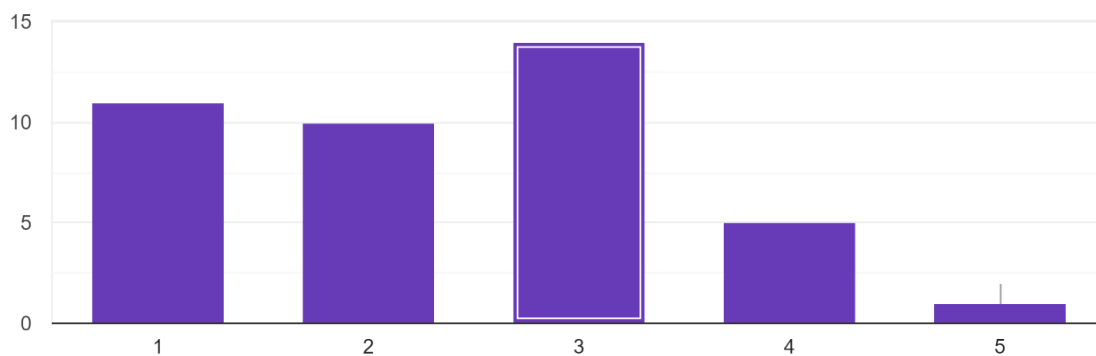


Většina respondentů uvádí nejvyšší možné vzdělání středoškolské ukončené maturitní zkouškou. Z toho je patrné, jak zmiňuji u předešlé otázky, že tito zaměstnanci mohou být studenti pracující během svého studia.

Graf 4 Spokojenost s personálním oddělením

Jaká byla vaše spokojenost s personálním oddělením před nástupem do zaměstnání?

41 odpovědí

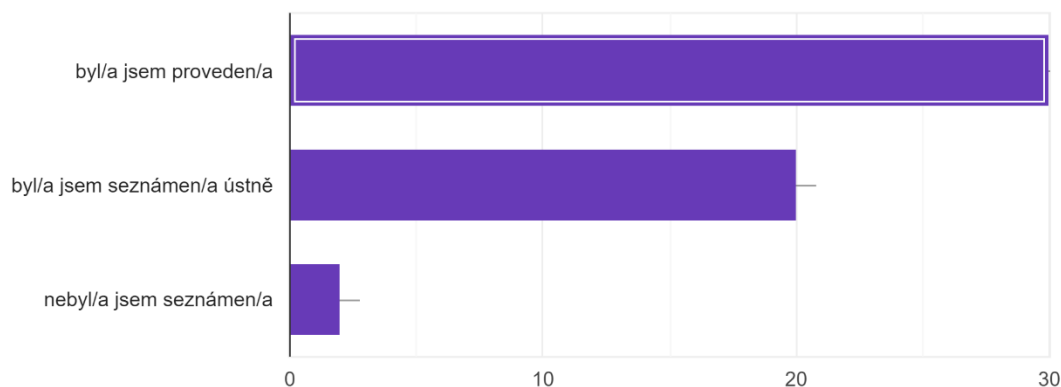


Tato otázka se znázorňuje spokojenost a komunikativnost s personálním oddělením před nástupem do zaměstnání. Na škále měly respondenti odpovídat od spokojen/a až po nespokojen/a. Na základě posbíraných informací je možné očekávat nepříliš uspokojivé odpovědi. Po pohovoru jsou nově přijatí zaměstnanci rovnou odkázáni na svého přímého vedoucího. Díky tomu je nejvíce odpovědí zastoupeno neutrálně.

Graf 5 Pracovní prostředí

Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím? (technika, zázemí, prostory)

41 odpovědí

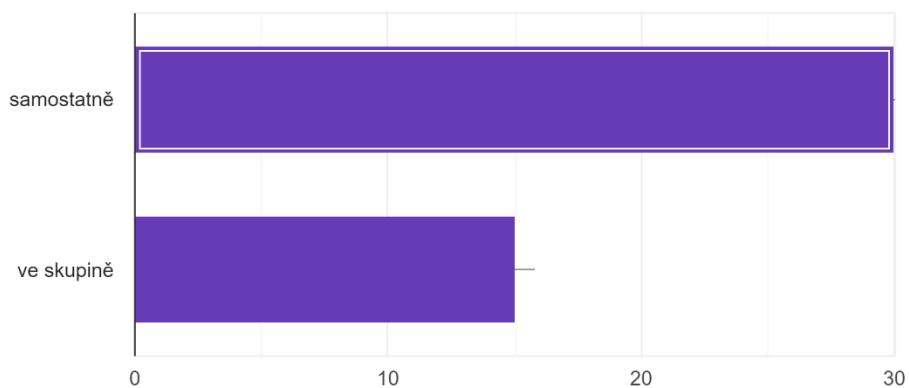


V následující otázce byla možnost více odpovědí najednou. Ta objevila že nejvíce byly zaměstnanci na pracovním místě provedeni zároveň i ústně seznámeni nebo pouze ústně seznámeni. V tomto případě by nejlepší odpověď byla, kdyby byly všichni zaměstnanci současně provedeni a ústně seznámeni.

Graf 6 Školení ve skupině či individuálně

Preferujete spíše školení ve skupině nebo samostatně?

41 odpovědí

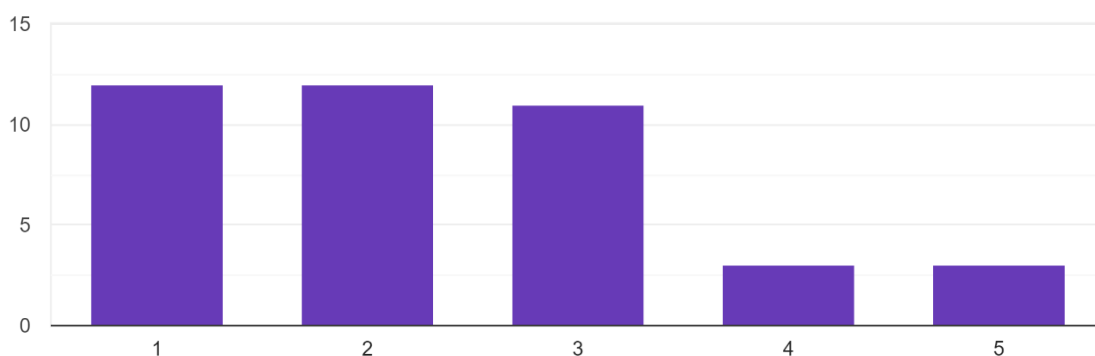


Tímto způsobem mělo být odhaleno, zda by zaměstnancům spíše vyhovovalo individuální nebo skupinové zaškolení. Možnost obou dvou zaškrtnly z celkového počtu pouze tři respondenti. Toto odhalení je důležité pro návrh způsobu počátečního zaškolení.

Graf 7 Přednástupní školení

Jak hodnotíte přednástupní školení?

41 odpovědí

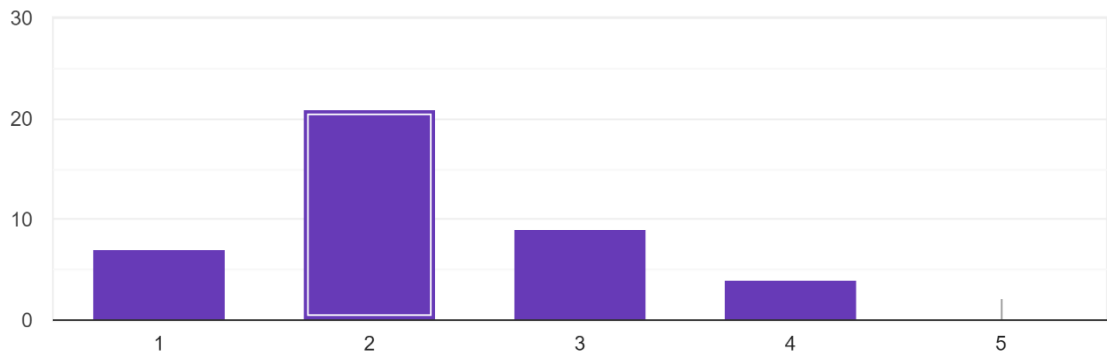


Na škále od nejužitečnejší po nejužitečné je více odpovědí zaměřeno k užitečnosti. Z hlediska názorně předaných informací je tento způsob zaškolení přínosný, z hlediska časové náročnosti a dojíždění není přínosný.

Graf 8 Přednástupní materiály

Jak moc jste si prostudoval/a informace poskytnuté vaším nadřízeným poslaným před nástupem do zaměstnání?

41 odpovědí

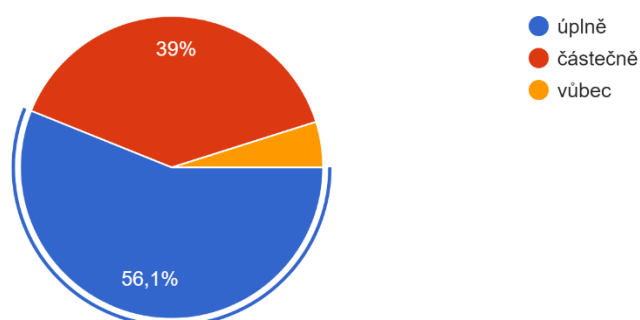


Otázka měla odhalit, zda a jak moc si zaměstnanci prostudovali materiály poskytnuté jejich nadřízenými. Pozitivum získaných odpovědí je, že zde nebyla ani jedna zaškrtnutá odpověď nepostudoval/a. Všichni zaměstnanci materiály nejspíš jen prohlédli následně pročetli celé. Méně z nich si materiály opravdu prostudovali.

Graf 9 Pomoc nadřízených

Jak vám v průběhu adaptačního procesu byli nápomocní vaši nadřízení?

41 odpovědí

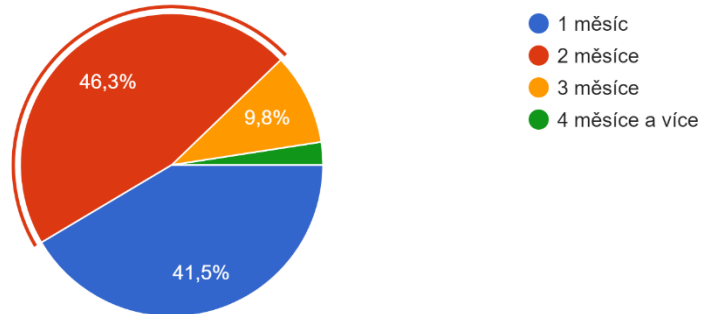


Dále mě zajímalo, jak moc se v průběhu adaptace o své podřízené starají vedoucí zaměstnanci. Více než polovině zaměstnanců se věnovali vedoucí úplně. Poté částečně a dvou z dotázaných se nevěnovali vůbec.

Graf 10 Seznámení s kolegy

Jak dlouho vám trvalo poznat všechny své kolegy?

41 odpovědí

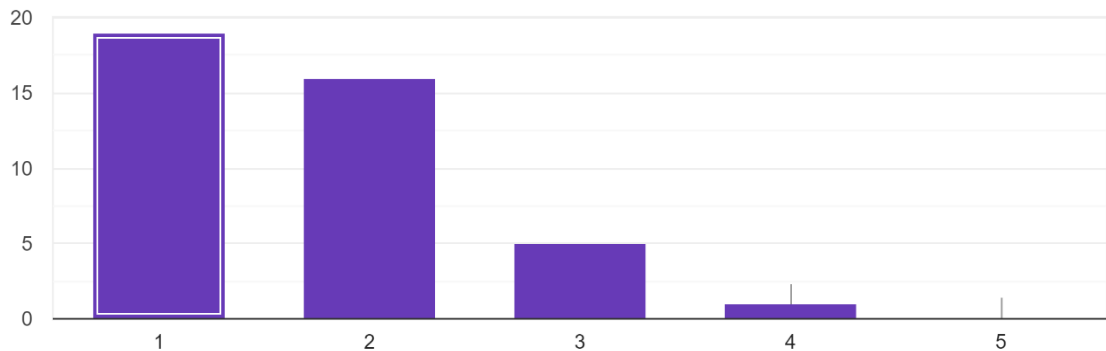


Další otázka byla zaměřena na sociální adaptaci. Jednomu zaměstnanci trvalo i více než 4 měsíce, než poznal všechny své kolegy.

Graf 11 Vztahy na pracovišti

Jaký máte vztah na pracovišti ke svým kolegům?

41 odpovědí

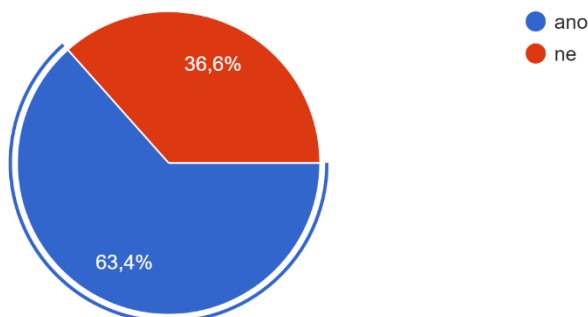


Následně mě zajímalo jaký mají vztah ke svým kolegům. Odpověď byla na škále od velmi dobrý až po konfliktní. Na pobočkách jsou většinou zaměstnanci ve stejné věkové kategorii, proto si zde najdou společné zájmy.

Graf 12 Organizační struktura společnosti

Byl/a jste seznámen/a s organizační strukturou společnosti?

41 odpovědí

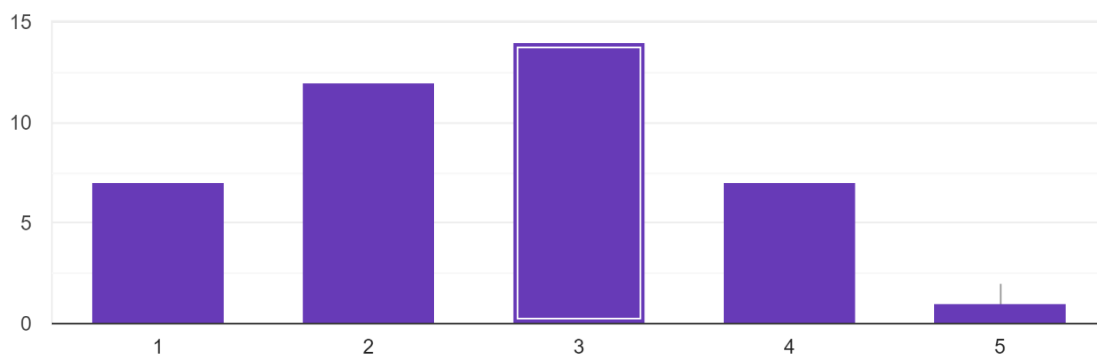


Další ukázka měla znázornit informativnost s organizační strukturou společnosti. S tou byla seznámena polovina z dotázaných. Pro lepší pochopení byly v poznámce uvedeny pozice jako je majitel firmy, personální oddělení, účetní oddělení a další.

Graf 13 Zaškolení MemberPro

Jak jste byl/a spokojena se zaškolením systému MemberPro?

41 odpovědí

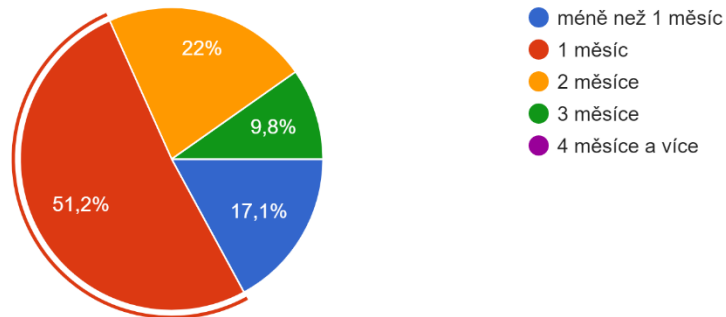


MemberPro je pokladní systém, se kterým neustále zaměstnanci pracují. Měli by tedy znát, jak se používá a k čemu. Daná otázka odhaluje spokojenost zaměstnanců s jeho zaškolením.

Graf 14 Celková orientace

Jak dlouho trvalo než jste se plně orientoval/a na svém pracovním místě?

41 odpovědí

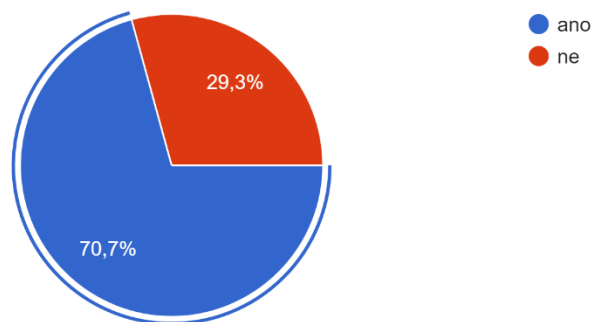


Časový rozsah adaptace nebyl nijak stanoven, proto mě zajímalo, za jaký čas byli zaměstnanci plně orientováni. Nejvíce stačil zaměstnancům jeden měsíc.

Graf 15 Celkový čas zaškolení

Stačil vám čas na zaškolení?

41 odpovědí

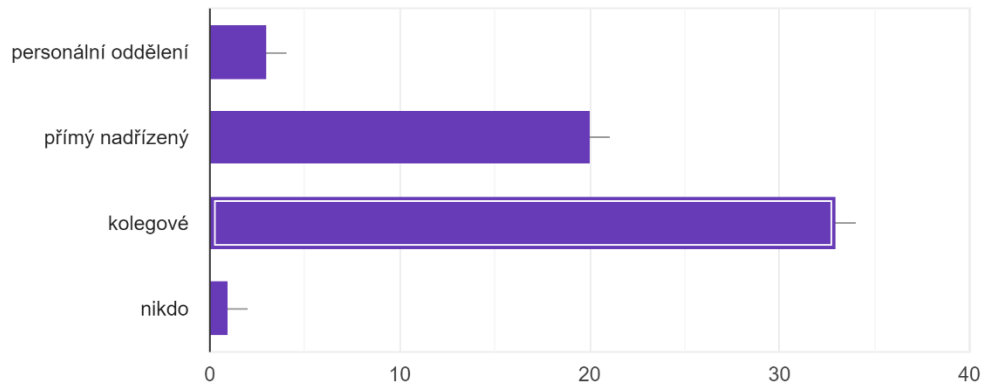


Doba, kterou mají team leadeři pro své podřízené je omezena jejich vlastními povinnostmi. V této otázce mě zajímalo, zda jim čas, který jim byl věnován stačil. Ve většině zaměstnancům stačil.

Graf 16 Pomoc při orientaci

Kdo vám nejvíce pomáhal při orientaci na vašem pracovním místě?

41 odpovědí

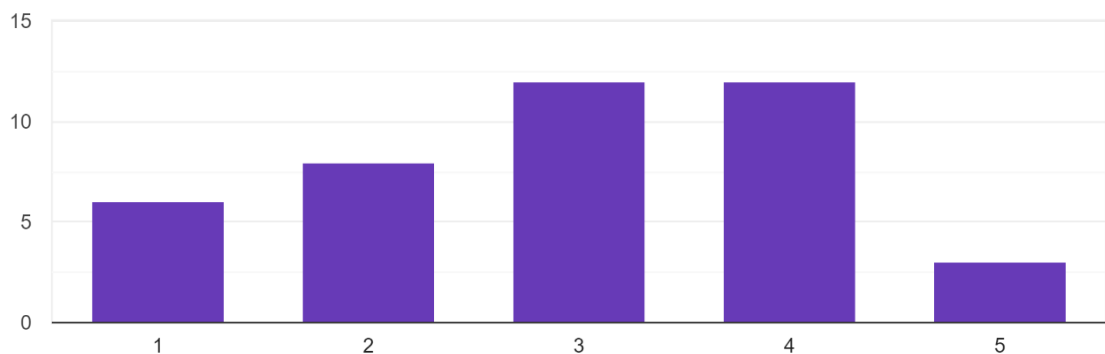


Také jsem chtěla zjistit kdo byl nejvíce nápomocný novým zaměstnancům při jejich orientaci. Největší zastoupení zde měli kolegové a následně přímý nadřízený. V této otázce byla také možnost více odpovědí.

Graf 17 Stres

Jak těžké pro vás bylo nástupní období?

41 odpovědí

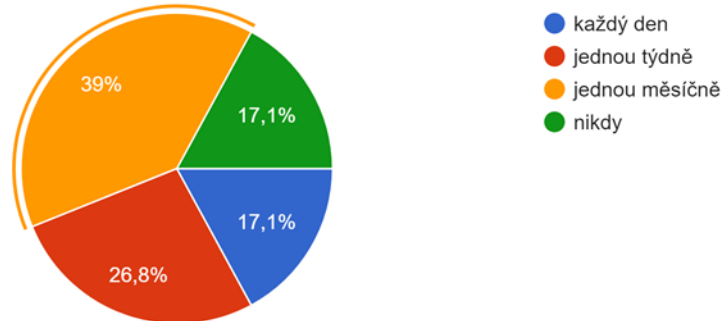


Poslední otázkou se škálovou odpovědí byl stres spojený s nástupním obdobím. Od stresující, obtížné až po klidné či snadné byly odpovědi rovnoměrněji rozvrženy.

Graf 18 Zpětná vazba

Dostal/a jste zpětnou vazbu od svého nadřízeného? Pokud ano jak často.

41 odpovědí

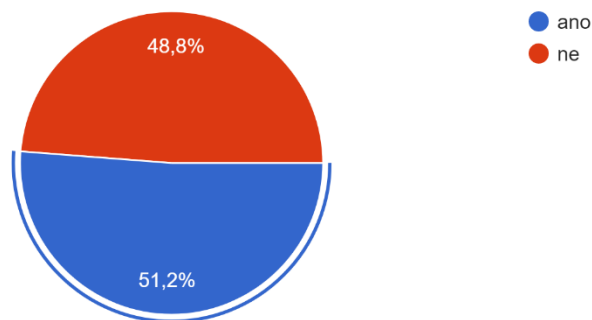


Další účel dotazníku bylo odkrýt, zda zaměstnanci dostali zpětnou vazbu a jak často. Respondenti byli nejčastěji hodnoceni jednou za měsíc.

Graf 19 Spokojenost s adaptačním procesem

Zajímala se firma o vaší spokojenost s adaptačním procesem?

41 odpovědí



Jako poslední uzavřenou otázkou bylo, zda se firma zajímala o spokojenosti s adaptačním procesem. Někde se vedoucí zajímali někde ne.

V posledních dvou otázkách měli respondenti možnost vyjádřit své postoje k adaptačnímu procesu prostřednictvím otevřených otázek.

Co vám přišlo na procesu užitečné a efektivní, co vám pomohlo?

První otázka měla zjistit spokojenost s adaptačním procesem. Odpověď většiny respondentů na tuto otázku byla vstřícnost a ochota od kolegů, která jim nejvíce pomohla. Následně kladně hodnotili podnikové materiály, které dostali před samotným nástupem. Jako poslední bylo nejvíce odpovědí na způsob školení za provozu.

Co se vám naopak na procesu nelíbilo, co byste změnil/a?

Druhá a zároveň poslední otázka měla naopak zjistit co se respondentům na procesu nelíbilo a co by sami zaměnili. Odpovědi byly hodně různorodé, avšak nejvíce respondentům nevyhovoval systém přednástupního školení. Z odpovědí vyplývá nespokojenost s časovým rozvržením tohoto zaškolení (zbytečně časté a krátké). Dále jsou zde odpovědi typu nespokojenosti v časovém období zaškolení, tedy v sezóně, kdy je největší návštěvnost a nezbývá moc času na to, aby se team leader věnoval novému zaměstnanci. Také si stěžovali na zaškolení ohledně pokladního systému, který je pro nové zaměstnance příliš náročný.

6.1.1 Výsledky šetření

Pomocí dotazníkového šetření jsem došla k výsledku, že nedostatky v oblasti adaptace zaměstnanců se týkají i této firmy. Dotazníku se účastnilo celkem 41 respondentů. K tomuto závěru jsem došla na základě dotázaných otázek zaměřených na proces adaptace ve mnou vybrané organizaci. Výzkum se zaměřoval především na zaměstnance na pozici obsluha recepce/bar. Otázky byly sestaveny cíleně na dané postupy práce, pokladní systém a další.

Nejvíce respondentů mělo problém se zdoluhavým přednástupním zaškolením. Na to se také pokusím zaměřit při sestavování návrhu procesu. Do systému nebyl personální útvar zapojen, proto bych navrhovala větší začlenění do systému. Období zaškolování v sezóně není vhodný, vzhledem k následkům nedostatečného zaškolení a stresu nových zaměstnanců. Nejvíce respondenti uváděli spolupráci se svými kolegy. Způsob je do jisté míry vyhovující, některé poznatky, které se naučí od svých kolegů nemusí být správné. Díky rozhovoru s team leadery jsem došla k závěru, že nový zaměstnanci nejsou svým kolegům nijak představováni. Tuto chybu bych také ráda promítla do svého návrhu na zlepšení procesu.

6.2 Návrh adaptačního procesu

Adaptační proces od personální oddělení není nijak přesně sestaven ani časově vymezen. Proto se pokusím vypracovat návrh zlepšení adaptačního plánu pro všechny pobočky. Ten bude sloužit výhradně pro personální oddělení a vedoucí zaměstnance všech poboček společnosti AB. Dále vypracuji adaptační list jednotlivých zaměstnanců podniku uvedený v příloze č. 1, který bude sloužit k potřebám team leaderů a samotným zaměstnancům. Tento proces je vytvořen na základě informací získaných od personálního oddělení, team leaderů a dotazníku sestaveného pro zaměstnance dané pozice.

6.3 Adaptační proces

Tímto procesem je myšleno období od přijetí nového zaměstnance až po úplnou orientaci zaměstnance na jeho pracovním místě. Vzhledem k rozsáhlému počtu informací, které musí znát je proces rozdělen do dvou částí.

Přednástupní část je tvořena v období od přijetí uchazeče až ke dni nástupu do práce. Po přijetí bude nový zaměstnanec informován o možnostech skupinového vstupního školení a to formou zaslání na osobní email. Také je zaměstnanci zaslán dokument s názvem Informační list. Ten po prostudování usnadní nováčkoví školení. Dále je uchazeči na osobní email zaslán online kurz BOZP, PO a první pomoci. Ten musí zaměstnanec absolvovat nejpozději do 21 dnů od jeho obdržení. Na jeho základě dále dostává certifikát o absolvování povinných školení. Po dohodě s personálním oddělením o školení systému, navštěvuje zaměstnanec jednu z poboček společnosti AB určené personálním oddělením. Toto školení se bude týkat seznámení s pokladním systémem společnosti. Školení bude v brzkých ranních hodinách z důvodu zaškolení mimo provozní dobu. Školení se bude pohybovat v rozmezí dvou hodin. Na konci školení je i prostor pro dotazy. Na pobočce budou k dispozici i papíry a psací potřeby k případnému zaznamenávání informací.

Průběh školení s pokladním systémem

Na předem domluvený termín bude docházet maximálně 5 účastníků. Team leader seznamuje nováčky s prací na recepci. Dále je zaškoluje s použitím internetových portálů pro příjem slev, které společnost AB poskytuje svým zákazníkům. S pokladním systémem budou nově přijatí zaměstnanci seznámeni stejně, jako tomu bylo doposud. Pro přehlednější pochopení průběhu je vytvořena tabulka školení samotného systému, podle kterého se řídí team leader. Dále jim bude představen systém Office 365, jehož prostřednictvím jsou zaměstnancům zasílány pracovní emaily a způsob využití SharePointu. Ten slouží k plnění úkolů zaměstnance, k zapisování závad, mimořádných událostí apod.

Tabulka 1 Školení pokladního systému

1.	K čemu systém společnosti slouží.
2.	Jak se do systému přihlásit.
3.	Vysvětlení jednotlivých polí systému.
4.	Příjem jednoho či více zákazníků bez kartičky.
5.	Příjem jednoho či více zákazníků s kartičkou.
6.	Příjem zákazníka na různé typy slev, se kterými firma spolupracuje.
7.	Založení, ztráta, dobíjení a zrušení kartičky.
8.	Orientace ve vyhledávání zákazníků.
9.	Výdej a příjem dárkového poukazu.
10.	Prodej na volný účet.
11.	Uzávěrka.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 2 Adaptační plán

Fáze školení	Činnost	Časová náročnost	Odpovědná osoba
Přednástupní školení	Školení BOZP, PO a první pomoc	1 hodina	Personální oddělení
	Studium materiálů	30 minut	Personální oddělení
	Školení systému	2 hodiny	Team leader
Školení za provozu	Provedení pracovních prostor	1 měsíc	Team leader
	Sortiment na baru	1 měsíc	Team leader
	Komunikace se zákazníkem	1 den	Team leader

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nadále účastníci kontaktují personální oddělení o absolvování přednástupního školení. Také se domlouvají na dni nástupu do práce. Tímto začíná **druhá část** adaptačního procesu za provozu. První pracovní den zaměstnanec nemá standardní dobu 8hodinové směny, ale 6hodinové směny. Takto nastavená doba je z důvodu rozvržení směn, aby nemusela organizace mít na pozici zbytečně mnoho zaměstnanců. Tito zaměstnanci budou docházet na směnu v 10 hodin dopoledne a budou kočit v 16 hodin odpoledne (stejně jako ranní směna). V takto stanoveném čase budou mít na zaměstnance team leadeři čas po celou dobu jejich pracovního dne.

Postup prvního dne:

1. Team leader si bere nového zaměstnance do zázemí, kde mu přidělí jeho skříňku a poskytne pracovní uniformu. V těchto prostorech ještě setrvávají a team leader (dále jen TL) nováčka informuje o chodu pobočky a o prostorách zázemí.
2. Dále spolu prochází prostory pobočky a zaměstnanec je názorně ukázáno, jak prostory vypadají. Dále je zaměstnanec seznámen se svými kolegy.
3. Zastavují se na baru, kde je zaměstnanec seznámen se sortimentem a je mu objasněna příprava nápojů a pochutin. Zde se zaměstnanec stráví alespoň 1 hodinu času, přičemž si zkouší přípravu sortimentu, komunikaci se zákazníkem a také snadné zadání zakoupeného sortimentu do pokladního systému.
4. Po zkoušce obsluhy jdou spolu s TL vyplnit úkoly, které se na pozici na baru plní podle Sharepointu.
5. Po splnění jednotlivých úkolů je polovina školení u konce. Proto se spolu přesouvají na další pozici a to recepci. Zde dostává zaměstnanec své přihlašovací údaje do pokladního systému a svůj pracovní e-mail. Pomocí pracovního e-mailu se dostane do systému Sharepoint. Následně proběhne i zkouška funkčnosti přihlašovacích údajů.
6. V dalším kroku společně otevírají zkušební pokladní systém a školený zaměstnanec je tímto prostředkem zkoušen. Následně je dotázán na to, co mu dělá problémy, co nechápe a co mu naopak jde. Poté se přihlašují do systému Sharepoint a zaměstnanec ukazuje k čemu slouží jednotlivé části systému. Tento krok slouží k ověření zaměstnancovi zručnosti a efektivnosti systémového školení.
7. Zaměstnanec se zkouší přihlásit sám do pokladního systému a bere své první zákazníky v neustálé přítomnosti svého TL.
8. Poté zkouší uzavřít pokladní systém jako při běžné uzávěrce.
9. Dále se zaměstnanec za pomoci TL orientuje v Sharepointu pro zjištění nesplněných úkolů. Ty spolu s TL posléze plní.
10. Na konci první směny je zaměstnanci sděleno, jak si vedl, také se TL dotazuje na jeho pocity a dojmy. Na email mu TL posílá modelové situace, které by si měl do příští směny prostudovat.

Druhý pracovní den zaměstnanec dochází na pobočku od 7 hodin do 15 hodin. Tedy na ranní směnu, ale posunutou o hodinu dříve. Takto posunutá směna je z důvodu podrobného školení zapínání saun a obsluhy techniky mimo provoz pobočky. Ráno je dostatečný čas na přípravu baru a obsluhu saun a bazénku bez stresu.

Postup druhého dne:

1. Zapínání saun, obsluha bazénku a kontrola relaxačních prostor. Zároveň je také zaměstnanci vysvětlen systém vypínání techniky.
2. Příprava baru a relaxačních prostor na celý den, názorné předvedení TL jak se používají stroje a připravuje veškerý sortiment na baru. Tato příprava je také zapsána v systému Sharepoint (úkoly).
3. Zaměstnanec dále zůstává na pozici na baru s TL, dokud nepřichází další zaměstnanec na svou směnu od 10 hodin.
4. Zbytek svého času je na pozici na recepci nejprve v neustálé přítomnosti TL. Posléze TL odchází a je tu pro něj pověřený zaměstnanec také na pozici na recepci. Takto zaměstnanec setrvává na své pozici až do konce pracovního dne. Plnění úkolů si mezi sebou zaměstnanci střídají. TL se neustále vrací a dohlíží na nového zaměstnance.
5. Dále je zaměstnanec seznámen s příjmem prádla, jak a kdy se prádlo od prádelny přebírá. Také kdy se zapisují směny a docházka zaměstnance.
6. Na konci pracovního dne TL zaměstnance hodnotí. Komunikují spolu o průběhu dne.

Na další směny už dochází zaměstnanec podle toho, jak je stanoveno v pracovní smlouvě nebo dohodě. Tyto směny jsou zpočátku posíleny dalším zaměstnancem. Podle zručnosti zaměstnance se odvíjí délka adaptačního procesu. Nový zaměstnanec je svěřen zkušenému zaměstnanci. Stále je však tomuto zaměstnanci věnována větší pozornost ze strany TL. V průběhu prvního měsíce bude TL v neustálé blízkosti nového zaměstnance pro případné dotazy. Dále je zaměstnanci poskytnut malý bloček a psací potřeby. Blok je na pobočce právě pro tyto potřeby, zaměstnanec si do něj může zapisovat své poznámky.

Během dne se TL může ptát na různé modelové situace, návštěvní řád pobočky a saunovací desatero. Na konci každé směny bude zaměstnanec zhodnocen na základě svých pokroků. Je zde pohyblivá složka mzdy, která se bude v začátcích pracovního poměru měnit. Po nějakém čase až bude zaměstnanec plně adaptovaný bude tato složka ustálena. Tento způsob je velkým motivátorem pro nové zaměstnance. Hodnocení se bude týkat pokroku učení zaměstnance na pozici, komunikaci se zákazníkem, plnění úkolů a pohotovosti zaměstnance. Prvním dnem zaměstnance provádí jeden TL a při druhém dni ho provází druhý TL. Informace o školeném zaměstnanci jsou zaznamenány v adaptačním listu zaměstnance. Ten zůstává v deskách zaměstnanců na pobočce. Tímto prostředkem si předávají školení zaměstnance. Pokud se jim něco nezdá mohou mezi sebou TL komunikovat dále prostřednictvím pracovního mailu. Při každém novém pracovním dni je zaměstnanec představen svým kolegům. Dále je nový zaměstnanec znovu představen všem zaměstnancům na společném meetingu pobočky.

Adaptace zaměstnanců by měla být ohraničena nejprve prvním měsícem. Na konci prvního měsíce podává oba dva TL report o pokrocích a činnosti nového zaměstnance personálnímu oddělení. Po dohodě s personálním oddělením, zda nový zaměstnanec plní požadavky adaptačního plánu je hodnocen. Je mu uznán stálý systém peněžní odměny jako ostatním zaměstnancům. Pokud neplní požadavky adaptačního plánu, nejsou viditelné pokroky, tak je zaměstnanci prodloužen adaptační proces o další měsíc nebo kratší dobu. Dříve než po dalším měsíci není vyžadován report pro personální oddělení. Pokud je však zaměstnanec plně adaptovaný dříve je o tom informováno personální oddělení a proces je ukončen. Takto adaptovaný zaměstnanec je plně schopen se sám orientovat na pracovním místě. Je schopen plně komunikovat se zákazníky a pohotově reagovat na veškeré případné situace.

Adaptační proces mnou navržený je nejlépe uskutečňovat mimo sezónu. Tedy v období letních měsíců nebo následně na podzim před hlavní sezónou této společnosti.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo vysvětlit pojem adaptace zaměstnanců. Následně analyzovat proces ve vybrané společnosti AB a navrhnout zlepšení tohoto procesu. Pojem adaptace je jedna z důležitých činností, kterou by neměl podnik zanedbávat. To se však dle mého názoru stále v některých firmách v České republice děje. Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem v procesu podniku. Jako jediná živá složka hýbe celým podnikem. Také nemohou tyto zdroje v podniku pracovat bez neživých zdrojů jakými mohou být například informační zdroje. O to právě při adaptaci zaměstnance jde. Propojení lidských a informačních zdrojů docílí podnik k pozitivním výsledkům práce. Výsledkem této spolupráce a propojení mohou lidé lépe pracovat s materiálními i finančními zdroji. Bez vzájemné spolupráce jsou i ty nejdůležitější zdroje bezcenné. Na základě toho jsem vypracovala práci, která přiblíží znalost tohoto pojmu v systému řízení lidských zdrojů a následně interpretovala do výzkumné části práce.

Hlavním účelem adaptace zaměstnanců je pomoci zdolat pro ně náročné začátky ve firmě. Velmi důležitá je snaha o lepší zapojení nového člena týmu do kolektivu, lepší zapadnutí na pracovní místo a snažší pochopení pracovních postupů. V zájmu každé firmy je co nejdelší setrvání zaměstnance ve firmě, jeho odpovídající spokojenost, oddanost a angažovanost vůči firmě.

První část je zaměřena na teorii a vymezuje pojem řízení lidských zdrojů. Vysvětluji zde jakým způsobem do tohoto systému spadá pojem adaptace a proces přijímání zaměstnanců. Dále jsem se na základě studie odborných textů snažila čtenářům popsat způsob, jakým by měli být zaměstnanci uváděni do podniku, zapojeni do systému pracovních postupů a sociální sféry podniku. Také popisují jaké existují oblasti adaptace zaměstnanců, kterými by měli nově přijatí zaměstnanci projít. V této části také zmiňuji další části spojené s tímto pojmem, těmi jsou psychologická smlouva a možná readaptace. Také je zde uveden adaptační plán, jeho průběh, úlohy vedení, různé kategorie zaměstnanců, metody provádění plánu a následné vyhodnocení. Kromě toho uvádím i časový průběh plánu. V této části jsou také popsány možné dopady v důsledku špatně provedeného uvedení zaměstnance.

Praktická část práce měla vyzkoušet mé znalosti popsané v teoretické části. Nejprve zde popisují představení mnou vybrané společnosti AB a stručný popis pracovních pozic, na které jsem zaměřila svou pozornost v této oblasti. Posléze se snažím představit podrobněji adaptační proces daného podniku. Zdrojem informací pro mě byly rozhovory s vedoucími zaměstnanci jednotlivých poboček a další informace poskytnuté personálním útvarům. Také jsem využila možnost nahlédnout do interních portálů pro zaměstnance, kterým je Office 365 z něhož je pro podnik důležitý Sharepoint. Nadále se věnuji vlastnímu šetření, k jehož vypracování jsem zvolila dotazník. Tento způsob je dle mého názoru nejjednodušší formou, jak získat objektivní pohled a zároveň pravdivý názor zaměstnanců společnosti na daný proces. Toto šetření vyústilo k vypracování konceptu, jak zlepšit tento proces v organizaci.

Na začátku práce jsem si stanovila jasný cíl. Tím byla snaha námětu, jak vylepšit adaptační proces ve vybrané společnosti. Díky objektivnímu pohledu na proces ze strany respondentů jsem zjistila

nedostatky. Následně jsem vyhotovila adaptační proces v souladu s danou pozicí. Ten bude sloužit pro potřeby personálního útvaru a team leadery. Může také posloužit dále jako pozdější dokumentace zaměstnance. Také jsem vytvořila adaptační list sloužící pro jednotlivé zaměstnance a jejich přímé nadřízené.

Tato práce může následně sloužit jako podklad k navazující diplomové práci. Může také posloužit jako podklad k dalším odborným pracím.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. 2015.***Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. 2007.***Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kolektiv. 1998.***Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010.***Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2015.***Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kolektiv. 2006.***Sociologie pro ekonomy a manažery 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAULÍK, Karel. 2017.***Psychologie lidské odolnosti 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5646-2.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2016.***Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2009.***Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. 2011.***Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam internetových zdrojů

HALBRŠTÁT, Jiří. 2018. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. [Online] 2018. [Citace: 19. Prosinec 2018.] <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

Seznam tabulek

Tabulka 1 Školení pokladního systému	43
Tabulka 2 Adaptační plán	43

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	31
Graf 2 Věk respondentů	32
Graf 3 Vzdělání respondentů	32
Graf 4 Spokojenost s personálním oddělením	33
Graf 5 Pracovní prostředí	33
Graf 6 Školení ve skupině či individuálně	34
Graf 7 Přednástupní školení	34
Graf 8 Přednástupní materiály	35
Graf 9 Pomoc nadřízených	35
Graf 10 Seznámení s kolegy	36
Graf 11 Vztahy na pracovišti	36
Graf 12 Organizační struktura společnosti	37
Graf 13 Zaškolení MemberPro	37
Graf 14 Celková orientace	38
Graf 15 Celkový čas zaškolení	38
Graf 16 Pomoc při orientaci	39
Graf 17 Stres	39
Graf 18 Zpětná vazba	40
Graf 19 Spokojenost s adaptačním procesem	40

Seznam příloh

Příloha 1 Adaptační list	54
Příloha 2 Dotazník	56

Příloha 1 Adaptační list

Příjmení:

Jméno:

Pracovní pozice:

Místo výkonu práce:

Team leaderi:

Doba adaptace:

Činnost		Termín	Školen/podpis	Plnění A/N
Kurz BOZP, PO a první pomoci		1. den		
Pracovní uniforma, skříňka		1. den		
Seznámení s prostory		1. den, 2. den		
Sortiment na baru	Sortiment	1. den		
	Množství zboží			
	Nádobí			
Seznámení s barem	Doplňkový prodej	1.den		
	Kontrola prostor a saun			
	Svíčky a pádlo			
Member	Chod	1. den, 2. den		
	Přihlášení			
	Jednotlivá pole			
	Zákazníci bez kartičky (čip)			
	Zákazníci s kartičkou (čip)			
	Slevy			
	Kartička, založení, ztráta, dobití, zrušení			
	Vyhledávání			

Member	Voucher	1. den, 2. den		
	Volný účet			
	Uzávěrka			
Sharepoint	Úkoly	1. den		
	Nákupy, odpisy			
	Mimořádné situace			
	Stav bazénku, teplota saun			
Bazének	Napuštění/Vypuštění	2. den		
	Akumulační nádrž			
	Automatika - chemie			
	Chlazení			
	Pojistky			
Sauny	Zapínání	2. den		
	Světla, polevy			
	Kontrola			
	Esence, bylinky			
Saunovací desatero, návštěvní řád		2. den		
Prádelna		2. den		
Směny, docházka		2. den		
1. report		1. měsíc		
2. report		2. měsíc		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha 2 Dotazník

Adaptace zaměstnanců

Dobrý den,
jmenuji se Iva Ulrychová a jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT. Tento dotazník je sestaven za účelem sepsání Bakalářské práce na téma Adaptace zaměstnanců, která bude výsledkem mého dosavadního vzdělání. Proto Vás žádám odpovídat pravdivě a samostatně. Dotazník Vám zabere pár minut a je anonymní.

Děkuji za Vaše vyplnění

* Required

1. Jaké je vaše pohlaví? *

Mark only one oval.

- muž
 žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte? *

Mark only one oval.

- 18 - 20 let
 21 - 25 let
 26 - 30 let
 31 - 35 let
 36 let a více

3. Jaké je vaše vzdělání? *

Mark only one oval.

- základní
 středoškolské bez maturity
 středoškolské s maturitou
 vysokoškolské

4. Jaká byla vaše spokojenost s personálním oddělením před nástupem do zaměstnání? *

(pohovor, komunikace)

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nespokojen/a

5. Jak jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím? (technika, zázemí, prostory) *

Check all that apply.

- byl/a jsem proveden/a
 byl/a jsem seznámen/a ústně
 nebyl/a jsem seznámen/a

6. Preferujete spíše školení ve skupině nebo samostatně? **Check all that apply.*

- samostatně
 ve skupině

7. Jak hodnotíte přednástupní školení? **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
užitečné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zbytečné

8. Jak moc jste si prostudoval/a informace poskytnuté vašim nadřízeným poslaným před nástupem do zaměstnání? **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
prostudoval/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neprostudoval/a

9. Jak vám v průběhu adaptačního procesu byli nápomocní vaši nadřízení? **Mark only one oval.*

- úplně
 částečně
 vůbec

10. Jak dlouho vám trvalo poznat všechny své kolegy? **Mark only one oval.*

- 1 měsíc
 2 měsíce
 3 měsíce
 4 měsíce a více

11. Jaký máte vztah na pracovišti ke svým kolegům? **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
velmi dobrý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	konfliktní

12. Byl/a jste seznámen/a s organizační strukturou společnosti? **(majitel firmy, personální oddělení, účetní oddělení, technici a další)**Mark only one oval.*

- ano
 ne

13. Jak jste byl/a spokojena se zaškolením systému MemberPro? **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
výborný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	neuspokojivý

14. Jak dlouho trvalo než jste se plně orientoval/a na svém pracovním místě? **Mark only one oval.*

- méně než 1 měsíc
- 1 měsíc
- 2 měsíce
- 3 měsíce
- 4 měsíce a více

15. Stačil vám čas na zaškolení? **Mark only one oval.*

- ano
- ne

16. Kdo vám nejvíce pomáhal při orientaci na vašem pracovním místě? **Check all that apply.*

- personální oddělení
- přímý nadřízený
- kolegové
- nikdo

17. Jak těžké pro vás bylo nástupní období? **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
stresující, obtížné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	klidné, snadné

18. Dostal/a jste zpětnou vazbu od svého nadřízeného? Pokud ano jak často. **Mark only one oval.*

- každý den
- jednou týdně
- jednou měsíčně
- nikdy

19. Zajímala se firma o vaši spokojenost s adaptačním procesem? **Mark only one oval.*

- ano
- ne

20. Co vám přišlo na procesu užitečné a efektivní, co vám pomohlo?

21. Co se vám naopak na procesu nelíbilo, co byste změnil/a?

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: Ulrychová Iva

V Praze dne: 10. 01. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis