

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání,

jeho význam a průběh

Předkládá: Aneta Rejšková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

Plzeň, březen 2016

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Heleně Sequensové za veškerou pomoc při vedení mé bakalářské práce, zejména pak za cenné rady a připomínky.

Mé díky patří i HR pracovníkům z obou společností za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Výběr pracovníků	4
2.1	Důvody k hledání nových pracovníků.....	4
2.2	Získávání pracovníků	4
2.3	Přijímací řízení.....	7
2.3.1	Vlastní výběrové řízení	8
2.3.2	Závěrečná část výběru pracovníků	9
3	Adaptace pracovníka	11
3.1	Pojem adaptace	11
3.2	Úrovně adaptace	12
3.2.1	Adaptace pracovní.....	12
3.2.2	Adaptace sociální	12
3.3	Adaptační a zkušební doba	13
3.4	Průběh adaptace	13
4	Plán adaptace.....	15
4.1	Etapy adaptace.....	15
4.1.1	Seznámení pracovníka s firmou, organizací.....	15
4.1.2	Seznámení pracovníka s provozem podniku	16
4.1.3	Zařazení pracovníka na pracoviště	16
4.1.4	Mentor	17
4.2	Období adaptace a jeho etapizace	19
4.2.1	Role vedoucího pracovníka a personálního útvaru při adaptaci.....	21
5	Řízení adaptačního procesu	22
5.1	Pojem řízení.....	22
5.2	Aspekty řízení adaptačního procesu	22
5.2.1	Aspekt pracovníka.....	22
5.2.2	Aspekt podniku	23
5.3	Objekty adaptačního procesu a jeho řízení.....	23
5.3.1	Noví zaměstnanci	23
5.3.2	Pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delším čase	24
5.3.3	Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení	25
5.3.4	Pracovní skupiny	25
5.4	Zásady při tvorbě adaptačního procesu	26
	Vymezení cílů praktické části.....	27
6	Společnost A.....	28
6.1	Představení společnosti A.....	28
6.2	Úvodní den pro nové pracovníky ve společnosti A	28
6.3	Prvních pět dní ve společnosti A.....	29
6.3.1	Den první.....	29
6.3.2	Den druhý.....	30
6.3.3	Den třetí.....	30
6.3.4	Den čtvrtý a pátý	30
6.4	Adaptační proces nového pracovníka ve společnosti A.....	30
6.4.1	Adaptace na společnost	31
6.4.2	Adaptace na tým.....	31

6.4.3	Adaptace na pracovní pozici	32
6.4.4	Následné hodnocení adaptačního procesu ve společnosti A	33
7	Společnost B.....	34
7.1	Představení společnosti B.....	34
7.2	Adaptační proces nového pracovníka ve společnosti B	34
7.2.1	Před nástupem zaměstnance	34
7.2.2	První den adaptace	35
7.2.3	Zbytek prvního pracovního týdne	36
7.2.4	Druhý pracovní týden.....	36
7.2.5	Dva týdny před koncem zkušební doby	37
7.2.6	Následné hodnocení adaptačního procesu ve společnosti B	37
8	Porovnání adaptačních procesů společností A a B	38
8.1	Rozdíly	38
8.2	Mé doporučení.....	39
9	Závěr	41
10	Resumé.....	43
11	Použité zdroje.....	45
	Seznam tabulek.....	46
	Seznam příloh	46
12	Přílohy.....	47

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh. Adaptační proces je velmi důležitým aspektem při vstupu nového pracovníka do zaměstnání, stejně tak jeho průběh a kvalita, které dokáží do velké míry ovlivnit, jak se daný nový pracovník adaptuje na pracovní pozici, pracovní činnost a také jak dobře se začlení do pracovního kolektivu. S adaptačním procesem se setká každý z nás, protože tento institut je v dnešní době součástí nástupu do zaměstnání ve všech profesích. Je důležité nástup novému pracovníkovi co nejvíce ulehčit, proto by sestavení adaptačního plánu nemělo být podceňováno.

Adaptační proces se plánuje ve společnostech individuálně, to znamená, že každá společnost organizuje adaptaci nového pracovníka jinak. Rozdílnost adaptačních procesů je hlavně z důvodu, že každá společnost má jiné zaměření, a proto je třeba zvolit vhodné prostředky, aby bylo dosaženo právě konkrétně stanovených cílů danou společností. Dále to záleží na uvážení personálního oddělení a také přímého nadřízeného pracovníka, který bude pro nového pracovníka adaptační plán sestavovat.

Cílem mé bakalářské práce je popsat adaptační proces a jeho význam, dále také poukázat na jeho důležitost a charakterizovat jeho fáze, podoby a vlivy, které ho ovlivňují. Praktická část mé bakalářské práce má fungovat jako ukázka z praxe, kdy je popsán průběh adaptačních procesů u dvou nezávislých společností a následně jsou adaptační procesy porovnány a zhodnoceny.

Teoretická část je složená z pěti kapitol, které jsou dále členěny do podkapitol, které spolu souvisí, a to tak, aby text jako celek byl přehledný.

V první kapitole jsem stručně popsala, co adaptačnímu procesu předchází, aby čtení bylo přehledné a čtenář nebyl vhozen do středu děje.

Druhá kapitola se věnuje již adaptaci, její definici, popisu a vysvětlení pojmu. Také zde popisují, z jakých částí se adaptace skládá a vysvětlení jednotlivých složek.

Třetí kapitola s názvem Plán adaptace se zabývá rozplánováním adaptačního procesu, jeho fázemi a časovým harmonogramem adaptace.

Ve čtvrté a zároveň poslední kapitole teoretické části se čtenář může dočíst, jak je adaptační proces řízen a kým, jaké mohou být objekty adaptačního procesu a jaké zásady se mají dodržovat při přípravě adaptačního plánu.

Pátá kapitola je věnovaná jedné ze společností, které v praktické části porovnávám. Konkrétně společnosti A, která je v kapitole představena, a dále je popsán průběh adaptačního procesu tak, jak ho v praxi používá.

Předposlední šestá kapitola, stejně jako kapitola pátá, nám představí a popíše společnost B.

V sedmé kapitole dochází k porovnání adaptačních procesů společností, jsou rozepsány rozdíly a následně procesy hodnotím. Kapitola je zakončena určitým doporučením pro každou ze společností.

TEORETICKÁ ČÁST

Aby mohl adaptační proces vůbec nastat a začít, je nutné vybrat a přijmout vhodného uchazeče pro konkrétní pozici. Ať jde o sféru soukromou nebo o veřejnou správu, je důležité mít dobře nastavený plán, podle kterého se adaptace bude odvíjet. Cílem adaptačního procesu je začlenění a zapracování pracovníka na pozici, na kterou byl přijat. Důležitá je spokojenost zaměstnanců, která adaptační proces určitým způsobem usnadňuje.

Důležitost adaptačního procesu je podstatnou záležitostí při vstupu do zaměstnání a v dnešní době má každá firma personalistu nebo celé oddělení, které se stará hlavně o nově příchozí pracovníky a usnadňuje jim začlenění se.

2 Výběr pracovníků

2.1 Důvody k hledání nových pracovníků

Nábor a vyhledávání nových zaměstnanců je reakcí na úspěch daného podniku nebo firmy. Tento úspěch do určité míry záleží na jeho celkovém kapitálu, do kterého se řadí i pracovníci – zejména jejich schopnosti, dovednosti, pracovní nasazení a ochota pracovat. Proto v tento moment přichází vhodná chvíle pro personální oddělení, kdy se pokouší ve vhodných kandidátech, kteří nejlépe splňují požadavky podniku, vzbudit zájem a touhu se ucházet o místo právě v konkrétním podniku nebo firmě. Potřeba pracovníků je způsobena změnou v tržním prostředí, ve kterém tato firma nebo podnik působí. Změna může být způsobena bezprostředně (např. změna v poptávce), a nebo zprostředkovaně, což se promítá do změn ve vnitřním prostředí podniku nebo firmy.¹

2.2 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“² Jde tedy o nabízení volných pracovních míst vhodným uchazečům.

Proces získávání zaměstnanců začíná potřebou podniku získat pracovníky na volné pozice a jeho cílem je získat určité množství a určitou kvalitu zaměstnanců s vynaložením co nejmenších nákladů. Celý proces získávání pracovníků se dá vymežit třemi fázemi – definování požadavků, přilákání uchazečů a vybíráním z uchazečů.³

Musíme zdůraznit, že pojem nábor pracovníků a získávání pracovníků se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Nábor pracovníků je pojem označující zejména získávání pracovníků z vnějšku (což bylo preferováno hlavně

¹ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 26.

² KOUBEK, J. – HŮTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, s. 57.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 345.

v dřívějších dobách), moderní získávání pracovníků označuje jak získání pracovníků z vnějšku, tak i z řad pracovníků již stávajících.⁴

V dnešní době je využíváno obou těchto variant, kdy každá s sebou nese jak určité výhody, tak také nevýhody.

Jednou z personálních strategií je zásada, že za předpokladu stejné profesní a kvalifikační úrovně by měli mít přednost zájemci o místo z vnitřních řad podniku, tedy zaměstnanci v podniku již pracující. Tato možnost určitého postupu nebo přesunu na jiné místo působí na zaměstnance pozitivně a zvyšuje spokojenost zaměstnance. Dalším důvodem pro uplatňování této zásady je fakt, že přijetí nového pracovníka je daleko nákladnější a také je to spojeno s určitou nejistotou a rizikem. Naopak nový pracovník přichází nezasazen problému uvnitř podniku, a tak se na věci dívá nezaujatě.⁵

Pokud budeme porovnávat výhody a nevýhody spojené se získáváním pracovníků uvnitř podniku, mezi nejdůležitější patří:

Tabulka č.1 – Získávání pracovníků uvnitř podniku

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • otevření možností postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima) • nízké náklady na získávání lidí • znalost podniku u uchazeče • znalost spolupracovníků • vědomí vlastních schopností • udržení úrovně mezd a platů • rychlejší obsazení místa • uvolnění místa pro mladé zájemce • průhledná personální politika • regulovatelnost personálním 	<ul style="list-style-type: none"> • omezený výběr • náklady na vzdělávání • podniková slepota • zklamání kolegů, méně uznání, rivalita • klikaření • obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka • automatické povyšování • přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

⁴ KOUBEK, J. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, s. 57.

⁵ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 26-27.

plánem	
<ul style="list-style-type: none"> • cílevědomé řízení personálu • zabránění fluktuaci 	

6

U získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí jsou největší výhody a nevýhody:

Tabulka č.2 – Získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • širší možnost výběru • nové impulsy pro podnik • příchozí je rychleji uznán („nové koště dobře mete“) • přesné pokrytí potřeby 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší náklady na získávání • zvyšování fluktuace • negativní účinek na podnikové klima • riziko zkušební lhůty • neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze • obsazení místa trvá déle • stres z přechodu na nové působiště • představa vyššího platu • blokování šancí postupu

7

Při získávání zaměstnanců je také velmi důležité zvolit správný způsob hledání zaměstnanců. Metody hledání se mění v závislosti na eventuální pozici nového pracovníka. Pokud jde o kvalifikované pozice, manažerovi pomáhá s výběrem pracovníka personální oddělení, v jiných případech je pomoc personalistů možná, ale ne povinností. Hledání uchazeče splňujícího všechny atributy se opírá o řadu možností a metod. Ve větších organizacích je pravidlem hledat nejdříve v řadách stávajících zaměstnanců, kteří mohou být velkou výhodou. Hledání mimo organizaci by mělo tedy následovat až za prozkoumáním lidských zdrojů, které nabízí již zapracovaní pracovníci. Další metodou je osobní

⁶ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 325.

⁷ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 326.

doporučení, kdy tedy osobě, která nám například svého profesionálního kolegu doporučuje, můžeme ohledně úsudku věřit. Pokud se osoby znají, je možné si i z rozhovoru udělat úsudek o dotyčném a jeho silných a slabých stránkách. Další nákladově efektivní metodou hledání nového pracovníka je získávání uchazečů přímo ze školy, třeba ještě za průběhu studia. Toto praktikují organizace, které dávají důraz na vlastní zaškolení. Mezi vcelku efektivní metodu se řadí i internet, kdy jde spíše o vyhledávání mladých pracovníků. Výhodou tohoto typu hledání pracovníků je hlavně jeho rychlost a spojení s nízkými náklady. Inzeráty jsou vhodnou metodou v případě, že chceme, aby se o volné pozici dozvěděla široká veřejnost, a tedy i větší počet potenciálních uchazečů. Nevýhodou je však nákladnost a pak také vybírání ze všech možných uchazečů, kdy je spousta z nich pro pozici nevhodná. Diskriminující způsob inzerce zakazuje zákon.⁸

Je zde možnost využít i instituce k vyhledávání nových pracovníků, jde hlavně o úřady práce, které tedy nejsou úplně efektivní a lze je využívat především pro méně kvalifikované pozice. Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání jsou rychlým a flexibilním řešením, v dnešní době se tento způsob hledání stal rutinním a zaměstnavatel toto využívá i jako určité vyzkoušení pracovníka, pokud je spokojenost na obou stranách, lze tohoto pracovníka po dohodě s agenturou přijmout natrvalo. Pokud se budeme bavit o obsazování vysoce specializovaných pozic, kde je pouze malé množství lidí splňující požadavky, je ideální využít personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů.⁹

2.3 Příjímání řízení

Přijímání a hlavně dobrý výběr pracovníků vychází z potřeby organizace obsadit určitou volnou pozici. Pro obsazení je nutné jasně předem stanovit požadavky, jaké pracovní pozice na pracovníka klade. Je třeba správně posoudit osobní a kvalifikační předpoklady uchazeče na dané místo a eventuálně, pokud je uchazečů více, vybrat toho nejvhodnějšího. Podstatou výběru je porovnání předpokladů a vlastností člověka s požadavky pozice v zaměstnání, kterou by měl vykonávat. Je tedy potřeba tuto činnost chápat jako významně personální.¹⁰

⁸ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 22-23.

⁹ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 22-23.

¹⁰ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 30.

Přijímacímu řízení předchází posouzení uchazečů. K tomu slouží opět několik metod, některé jsou využívány pouze občas, jiné vždy. Mezi pravidelně užívané patří rozbor profesního životopisu, přijímací pohovor a někdy i ověření si referencí.¹¹

Jde o personální činnost, kdy jde od začátku o výměnu informací mezi organizací a uchazečem. Činnosti s tímto spojené mají většinou na starost personální útvar a příslušný řídicí pracovník, někdy, když je to nutné, je možná i účast expertů. Co se týče přijímání a výběru nových pracovníků, je nutné, aby měl daný podnik stanoven jasně a pevně postup, kterým se má řídit. Dále je nutné vymezení pravomocí a odpovědnosti mezi řídicí pracovníkem a personálním útvarem.¹²

2.3.1 Vlastní výběrové řízení

Hlavními metodami při vybírání pracovníků jsou pohovor, který má více forem – individuální, pohovorové panely a výběrová komise. Další metodou je assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Může být využívána i grafologie, ale je to metoda pochybnější a u nás víceméně nevyužívaná.¹³

Organizace pohovoru samozřejmě závisí na použité metodě, zda jde o pohovor individuální nebo třeba assessment centre, ale zhruba by organizace měla být vždy podobná. Přihlášení uchazeči dostanou včas instrukce, kdy a kam mají na pohovor přijít. Po příchodu by měli být uchazeči usazeni do klidného prostředí. Pro pohovory má být vyhrazena místnost, která by měla zaručovat klid bez rušivých elementů a také určité soukromí. Je vhodné, aby tazatel seděl za stolem, jelikož to tvoří psychologickou bariéru. Při pohovoru by měl tazatel uchazeče dostatečně informovat, dále je vhodná i diskuze o podmínkách práce. Uchazeč by měl být obeznámen s tím, co bude následovat po pohovoru. Následně se doporučuje zkoumat výkon a pracovní nasazení přijatých pracovníků a srovnat je s požadavky, které byly vytvořeny během procesu výběru z uchazečů. Tímto zkoumáním se pak následně hodnotí jak použití konkrétní metody při výběrovém řízení, tak schopnost tazatelů.¹⁴

¹¹ URBAN, J., *Management lidských zdrojů*, s. 24.

¹² MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 30.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 360.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 371.

Při samotném pohovoru by měl být uchazeč povzbuzován k tomu, aby mluvil sám. Hlavním úkolem tazatele je přimět uchazeče k samostatnému povídání a zároveň, aby zjistil vše, co je pro rozhodování o uchazečích potřeba. Proto tazatel pokládá řadu otázek. Otázky by měly být více typů, ne tedy pouze otázky s otevřeným koncem, ale i otázky konkretizující, jdoucí do hloubky, hypotetické, ověřovací, zaměřené na chování, způsobilost. Musí těmito otázkami udržovat plynulost pohovoru, aby se uchazeč necítil jako u výslechu. Vhodné jsou dále otázky týkající se motivace, zájmů, kariéry, zaměřené na práci. Jsou však i otázky, které jsou u pohovoru nepřijatelné a je třeba se jim vyhnout, mezi tyto zahrnujeme veškeré konkretizující otázky, které by mohly být chápány jako předpojaté.¹⁵

Někdy mohou být takovéto otázky brány až jako diskriminační. „*K diskriminaci a rovnému zacházení se vztahuje antidiskriminační zákon, který, ...zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace.*“¹⁶ Jednotlivé vymezení obsahuje paragraf 1 antidiskriminačního zákona č. 198/2009 Sb.

2.3.2 Závěrečná část výběru pracovníků

Jde o rozhodnutí, kdo z uchazečů byl nejvhodnějším kandidátem, a tedy koho organizace přijme do svého kolektivu. Při konečném výběru je možnost rozdělit uchazeče do tří skupin – vítězná skupina, skupina potenciálních vítězů a skupina poražených. Uchazeči, který se zdá nejvhodnějším, se učiní nabídka. U významnějších pozic se nabídka činí v písemné formě, kde jsou popsány všechny důležité informace pro uchazeče, konkrétně tedy soupis věcí již domluvených a měl by tam být i termín plánovaného nástupu do zaměstnání. V jiných případech postačí nabídka ústní. Nabídka by měla být předložena co nejdříve, aby například uchazeč nepřijal nabídku jiného zaměstnavatele. Po učinění nabídky může dojít ze strany uchazeče k tzv. negociaci, což znamená k určitému vyjednávání například co se týče finančního ohodnocení, ale i jiných pracovních podmínek. V okamžiku,

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 377-382.

¹⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – východiska a vývoj*, s. 117.

kdy obě strany dosáhly spokojenosti, je zahájen proces přípravy budoucího pracovníka na jeho pozici.¹⁷

¹⁷ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 28-29.

3 Adaptace pracovníka

3.1 Pojem adaptace

Adaptace jako pojem takový je chápán jako určité přizpůsobování se člověka k daným podmínkám, popřípadě změnám. Ať jde o podmínky životní nebo pracovní, vždy se člověk snaží tyto podmínky uzpůsobit svým zájmům, potřebám a cílům nebo hodnotám.¹⁸

„Adaptací na práci rozumíme určitým způsobem usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka na konkrétní pracovní prostředí a pracovní činnosti.“¹⁹

Jiná, poněkud složitější definice adaptační proces vysvětluje takto: *„Jde o oboustrannou tendenci vzájemného pronikání a permanentní konfrontaci hodnot, cílů, norem a dalších sociálně psychologických, odborných aj. informací a skutečností.“²⁰*

Ač může být adaptace někdy podceňovaná, její průběh a výsledky jsou velice důležité. Například v případě, že nový zaměstnanec opustí z jakéhokoliv důvodu zaměstnání krátce po nástupu do něj, je to spojeno s vysokými finančními náklady a tomu se proces adaptace snaží předejít.²¹

Adaptační proces je na místě, pokud přichází nový pracovník nebo u stávajícího zaměstnance, který mění pozici v organizaci. Tento proces však není jednoduchý a stupeň adaptace ovlivňuje plno faktorů. Mezi tyto ovlivňující faktory patří nedostatek zkušeností, sociální klima, připravenost pracovníka po odborné stránce, způsob řízení a organizace práce, extrémní pracovní podmínky, náročnost pracovních činností atd.²²

„Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků do firmy, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit jejich případné

¹⁸ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 341.

¹⁹ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 53.

²⁰ STÝBLO, J. *Personální management*, s. 292.

²¹ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 31.

²² MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 54-55.

nespokojenosti.“²³ Nespokojenost nejčastěji pramení ze špatné informovanosti, nejasných pracovních očekávání a nezvládnání pracovních povinností.²⁴

3.2 Úrovně adaptace

Proces adaptace není jednorázovým úkonem, je tvořen a uskutečňuje se ve dvou vzájemně prolnutých rovinách. V rovině adaptace pracovní a v rovině adaptace sociální. Tyto dvě roviny od sebe nelze oddělit, vzájemně spolu souvisí a ovlivňují se. Zvládnutím obou rovin adaptace je podmíněn úspěšný adaptační proces.²⁵

3.2.1 Adaptace pracovní

*„Jedná se o postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky daného pracovního zařazení.“*²⁶

Jde o sžívání se s pracovními podmínkami fyzikálního typu, jako je například hluk, osvětlení, nároky atd. Tento pojem zahrnuje také přivýkání si na změny spojené s technickým pokrokem.²⁷

3.2.2 Adaptace sociální

Sociální adaptací se rozumí včleňování nového pracovníka do již fungujícího systému vztahů jak v rámci pracovní skupiny, tak do celé sociální struktury vztahů celé organizace.²⁸

Sociální adaptace probíhá přirozeně osobním stykem a participací na pracovních činnostech nového pracovníka s ostatními pracovníky. Tuto úroveň adaptace ovlivňují faktory vnější (sociální klima, vztahy v pracovní skupině apod.) a faktory vnitřní, které se vyznačují vnitřními znaky nově příchozího jedince, jako je sociální vyzrállost jedince a osobní charakter.²⁹

²³ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 31.

²⁴ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 31.

²⁵ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 341.

²⁶ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 53.

²⁷ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 341.

²⁸ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 341.

²⁹ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 54.

3.3 Adaptační a zkušební doba

Zákoník práce jasně vymezuje zkušební dobu a její trvání. Ustanovení paragrafu 35 Zákoníku práce říká, že zkušební doba zaměstnance nesmí být delší než 3 měsíce ode dne vzniku pracovního poměru, v případě vedoucího zaměstnance nesmí zkušební doba být delší než 6 měsíců. Nesmí být dodatečně prodlužovaná a musí být sjednaná písemně.³⁰

Adaptační doba na rozdíl od doby zkušební pevně stanovená není a každá společnost ji může mít jinak dlouhou. Délka adaptační doby také může záviset na postavení konkrétního pracovníka. „*Její úkolem je zkrátit období, po které nový pracovník nepodává standartní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.*“³¹

3.4 Průběh adaptace

Pro nového zaměstnance začíná adaptace v momentě, kdy dojde k uzavření smlouvy o pracovním poměru. Nový pracovník by měl při vstupu do zaměstnání dostat svůj individuální adaptační plán, který je vždy písemný. Předáván je první pracovní den, v průběhu rozhovoru s nadřízeným. Co se týče rozsahu a obsahu, tyto atributy jsou závislé na pozici, na kterou pracovník nastupuje. Každý adaptační plán určí, s jakými dokumenty a informacemi je potřeba, aby se pracovník seznámil. Dále stanovuje, zda je nutné projít nějakým školením, setkáním, nebo které útvary organizace má navštívit, popřípadě jak dlouho tam setrvat. Další důležitou částí, co musí adaptační plán obsahovat, jsou data, na kdy je naplánováno setkání se zástupcem personálního útvaru nebo nadřízeným a jaké jsou hlavní kontrolní body adaptace.³²

Co se týče zpětné vazby, k nejdůležitějším nástrojům patří rozhovory. Tyto rozhovory probíhají s nadřízeným a měly by se soustředit nejenom na to, jak nový zaměstnanec stíhá a jak kvalitně plní žádané pracovní dovednosti. Dále také na to, jak je firma s jeho prací spokojena, co by bylo třeba změnit a také se řeší pomoc firmy zaměstnanci se začleněním se. Důležité je, aby vše, co nového zaměstnance zajímá, bylo zodpovězeno. Na konec adaptačního procesu, nemusí to

³⁰ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 35.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 192.

³² URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 31.

nutně být na konci zkušební doby, je konečný rozhovor, kde se probírá spokojenost na obou stranách a celkové zhodnocení.³³

³³ URBAN, J. *Management lidských zdrojů*, s. 31.

4 Plán adaptace

4.1 Etapy adaptace

Tento plán adaptace nebo orientace se skládá ze tří fází, první fází je seznámení pracovníka s firmou nebo organizací, dále je to seznámení pracovníka s provozem podniku a poslední fází je zařazení pracovníka na pracoviště.³⁴

„V prvním období po nástupu do zaměstnání je pro pracovníka důležité, aby se v novém prostředí podniku dokázal orientovat, seznámil se s umístěním a činnostmi důležitých útvarů a oddělení, informoval se o návaznosti práce provozů či oddělení. Potřebná je také znalost vztahu daného podniku k jiným podnikům a institucím i jeho vazeb ke komunitě, v níž působí.“³⁵

4.1.1 Seznámení pracovníka s firmou, organizací

Neboť celopodniková orientace je společná pro všechny, bez ohledu na jejich pozici v organizaci. Zaměřuje se hlavně na předání informací, které mají obecný charakter.³⁶

Vysoká úroveň informací, které o sobě organizace poskytne, vede k příznivé adaptaci. Pokud dostatečně a včas organizace informuje pracovníky, může tím předejít přijetí pracovníka, kterému nevyhovují pracovní podmínky, nebo kdy se výrazně rozcházejí představy pracovníka a organizace.³⁷

Preferuje se lidský přístup, tedy informace a veškeré důležité věci jsou předávány prostřednictvím personálního oddělení, brožury a další tištěné informace nemají takový efekt. Po předání informací by měl být nový pracovník doprovázen na své pracoviště, měl by být představen vedoucímu, ten pak zajišťuje uvedení nového pracovníka do týmu nebo útvaru.³⁸

³⁴ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 56.

³⁵ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 342.

³⁶ KOUBEK, J. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, s. 86.

³⁷ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 56.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 398.

4.1.2 Seznámení pracovníka s provozem podniku

Není úplně zapotřebí seznamovat nového pracovníka s kompletně celým provozem podniku, důležité jsou pro něj ty části a pracoviště, se kterými bude spolupracovat, na které bude navazovat nebo se kterými přijde do styku. Ideální způsob, který ukáže a představí činnost novému pracovníkovi, se nazývá rotace nových pracovníků. Rotace je efektivní v případě, že není nahodilá, ale je předem pevně stanovená a nový pracovník se dostane vždy do reality na daných pracovištích. Je zde požadavek, aby se pracovník seznámil s budoucími kolegy a prostředím, dále také aby poznal aktuální problémy a úkoly. K tomuto mu mají dopomoci jednoduché úkoly, které bude dostávat. V případě, že nějaká organizace rotaci pracovníků neprovede, doporučuje se návštěva pracovníka na vybraných místech, která má pouze jednorázový charakter.³⁹

4.1.3 Zařazení pracovníka na pracoviště

Tato část zařazení bývá rozlišována podle obsahu práce na konkrétní pracovní pozici.⁴⁰

Pozornost se soustředí na to, kdo je pracovníkův přímý nadřízený, s kým bude pracovat, jakou práci dostane první den a jaké je jeho pracoviště. Tuto fázi zařazení již zahajuje vedoucí útvaru, pokud je to tedy možné. Nový pracovník je uvítán, je stručně informován o útvaru a následně je předán vedoucímu týmu, který nového pracovníka seznamuje podrobně. Nejlepší variantou je, když orientaci v této fázi provádí bezprostřední nadřízený.⁴¹

Povinnosti nadřízeného jsou:

- *„uvedení pracovníka na místo a jeho představení pracovní skupině a nejbližším spolupracovníkům*
- *určení všech jeho pracovních povinností, seznámení s normami, pravidly a pokyny závaznými pro danou pracovní činnost*
- *podrobné vysvětlení jednotlivých pracovních úkolů, kterými je pracovník pověřen*

³⁹ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 57.

⁴⁰ KOUBEK, J. – HŮTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, s. 87.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 399.

- *průběžné sledování nového pracovníka, pravidelná kontrola plnění adaptačního plánu a průběžné hodnocení pracovníka*“⁴²

Bezprostřední nadřízený určuje také novému pracovníkovi patrona. Tento patron je pracovník z řad zkušených, jak profesionálně, tak sociálně schopných. Nebo může tuto roli vykonávat bezprostřední nadřízený sám. Úkol patrona je profesně zaučit nového pracovníka i mu pomoci navázat vztahy s již fungujícím kolektivem. Nový pracovník k němu směřuje dotazy, patron vykonává kontrolu nad jeho prací a poskytuje mu určitou zpětnou vazbu. Zaměstnanci, kteří vykonávají roli patronů jsou na tuto situaci připravováni a cvičeni, protože, co se týče začlenění nového pracovníka, mají na tento proces velký vliv, o to větší, pokud je to pro pracovníka jeho úplně první zaměstnání.⁴³

4.1.4 Mentor

Patronem, nebo mentorem nového pracovníka buď může být přímý nadřízený, nebo do této role může nadřízený někoho jiného dosadit. V praxi častějším případem je, že nadřízený pracovník vybere jiného zaměstnance, který je už v týmu zkušený a je schopný dostatečně předávat novému pracovníkovi veškeré informace, které bude v nejbližší době, ale i v budoucnu potřebovat. Mentor pomáhá jak v pracovním zařazení, tak v začlenění sociálním. Tedy snaží se ulehčit seznamování a následné sblížování mezi pracovníky.⁴⁴

Vybrání a přidělení mentora nebo-li patrona nastává hned po představení nového pracovníka jeho novým spolupracovníkům. Podle Armstronga, je mentor průvodcem nového pracovníka a také jeho přítelem. A uvádí, že by jím měl být pracovník sice zkušený, zapracovaný, ale ne dlouhodobě zaměstnaný ve společnosti, kde má dělat mentora. Je to z důvodu, že člověk, který je součástí společnosti relativně krátkou dobu, si ještě pamatuje své vlastní obavy a nejistoty a tím pádem je schopný nového pracovníka rychle a efektivně uklidnit a pomoci mu.⁴⁵

Je velice žádoucí, aby pracovníci, kteří mají být v budoucnu mentory, nebo patrony, byli na tuto roli dlouhodobě a hlavně systematicky připravováni. Jejich počínání a chování v této roli může mít pro nového pracovníka fatální

⁴² MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 57.

⁴³ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 58.

⁴⁴ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 58.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 399.

následky. Proto je třeba, aby si byli vědomi svého vlivu a vstup novému pracovníkovi co nejvíce ulehčili. Mentor z pohledu adaptace má velký vliv, jeho počínání dokáže ovlivnit i celou působnost nového pracovníka v organizaci. Vliv mentora je o to větší, pokud jde o pracovníka, pro kterého je společnost prvním zaměstnáním.⁴⁶

Co se týče mentora, jsou na tohoto pracovníka vcelku vysoké požadavky, proto se na roli mentorujícího pracovníka nehodí každý. Jde o soubor atributů, které jsou všechny velice důležité a při této roli nezbytné. Mezi náležitosti, které musí mentor splňovat patří nejenom odborné znalosti – v této roli hlavně co se týče práce, a to celého odboru, znalost důležitých předpisů pro konkrétní pracovní pozici, ale i kultury práce a podobně. Dále mentor musí absolvovat přípravu jak být mentorem, mít zájem na této roli a umět se vypořádat s různými situacemi. Také je zapotřebí vystupovat tak, aby měl nový pracovník k mentorovi důvěru. Důležitým požadavkem je ovládnutí komunikace, umět naslouchat a také se do určité míry vcítit do kůže nového pracovníka. Ptát se na důležité věci, v rámci možností příjemně, zároveň nebýt strojený. V neposlední řadě je žádoucí, umět dát efektivně zpětnou vazbu, která je nezbytná. Na místě je trpělivost, jak na straně mentora, tak u nového pracovníka.⁴⁷

Mentoring je přínosný nejenom novému pracovníkovi, ale i společnosti.

„Mentoring je zároveň specifický způsob vedení zaměstnanců, který umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem zaměstnancům poradit. Profesní a sociální rozvoj mentorovaného v organizaci je základním cílem firemního mentoringu.“⁴⁸

Patron usnadňuje adaptaci novému pracovníkovi, uvede ho do jeho pracovní činnosti a chodu společnosti. Spolupracuje s novým pracovníkem na budování jeho vztahů s dalšími spolupracovníky a tím přispívá k příznivé atmosféře na pracovišti. Tímto zlepšuje fungování společnosti a zároveň výkonem své role zajistí, aby měl přímý nadřízený pracovník více času na svoji vlastní práci. Také z pohledu do budoucna, rozšiřuje poznatky pro budoucí mentory, protože pokud se objeví situace, která je svým charakterem speciální, názorně

⁴⁶ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 58.

⁴⁷ Projekt Jsme v tom spolu, *Příručka firemního mentoringu*, s. 5.

⁴⁸ Projekt Jsme v tom spolu, *Příručka firemního mentoringu*, s. 3.

ukáže, jak ji správně řešit. V případě, že nebude vyřešena úplně ideálně, dá se říci, že bude pro budoucí jednání mentorů poučením.⁴⁹

Na co by mentor při schůzkách s novým pracovníkem neměl zapomenout, je zjišťovat od mentorovaného, zda něco v jeho očích bylo opomenuto, nebo co by bylo třeba ve vztahu mentor a mentorovaný zlepšit. Takto získané informace mají pro budoucí vývoj mentora, zároveň i ostatních mentorů vcelku velký význam.⁵⁰

Dohled mentora na nového pracovníka končí uplynutím doby, pro kterou byla role mentor zřízena. Spolupráce končí společnou schůzkou, kdy dojde ke shrnutí nejdůležitějších faktů. Je potřeba, aby se mentor na tuto schůzku připravil, protože dojde k hodnocení celé doby, pro kterou byl mentor pracovníkovi určen. Dalším bodem schůzky, který patří k hlavním, je dát prostor pracovníkovi, aby provedl sebehodnocení. Následně provádí hodnocení mentor, pak je dobré, aby mentorovaný pracovník sám vyvodil důsledky, které pro něj z patronova hodnocení plynou, případně stanovit pro pracovníka další cíle. Stanovení je důležité jak pro něj, tak pro jeho přímého nadřízeného.⁵¹

4.2 Období adaptace a jeho etapizace

Vzhledem k tomu, že je informací na nového pracovníka hodně a není snadné je všechny efektivně vstřebat hned nebo v krátké době, je adaptace rozvržena do časového plánu. Všechny informace není možné pracovníkovi předat během jedné schůzky, speciálně informace předávané ústně by měly být rozvrženy podle jejich důležitosti. V každé fázi adaptace převažují jiné informace, v celoorganizační informace písemné, v adaptaci týmové převažují informace předávané ústně. Je samozřejmé, že každá pozice vyžaduje jinak dlouhou adaptační dobu i jiný obsah. Záleží tedy na pracovní pozici, adaptační doba se může pohybovat od několika dní až do několika měsíců. Ať už trvá libovolně dlouho, je důležité dobře zvolit plán a jeho metody, kdy je třeba přihlídnout jak k pracovnímu místu, tak osobě pracovníka, který adaptací prochází. Je třeba průběžné vyhodnocování, zapojení bezprostředního nadřízeného, ale i personálního útvaru či oddělení. Nápomocné jsou informace získávané přímo od

⁴⁹ Projekt Jsme v tom spolu, *Příručka firemního mentoringu*, s. 4.

⁵⁰ Projekt Jsme v tom spolu, *Příručka firemního mentoringu*, s. 9.

⁵¹ Projekt Jsme v tom spolu, *Příručka firemního mentoringu*, s. 12.

pracovníka, který se adaptace účastní za využití anonymních dotazníků, pohovorů nebo například skupinové diskuze.⁵²

Časový harmonogram procesu adaptace:

1. K předání důležitých materiálů může dojít ještě před podepsáním pracovní smlouvy.
2. Při podepisování pracovní smlouvy získává pracovník další písemné i ústní informace od personálního útvaru, ale také od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3. Mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem do zaměstnání by měl být udržován kontakt, pokud je třeba, může zaměstnavatel pomoci pracovníkovi vyřešit problém s ubytováním a podobně.
4. V průběhu nástupního se nový pracovník účastní všech důležitých procedur, dále jsou mu předány další důležité informace, hlavně ústně, dále je proveden po organizaci, je seznámen s pracovním kolektivem a řeší první zadané úkoly.
5. V prvním týdnu probíhá několik pohovorů mezi novým pracovníkem a nadřízeným, specialisty i spolupracovníky a začleňuje se do jejich skupiny, dále spolupracuje s nadřízeným a společně plánují další úkoly.
6. V druhém týdnu začíná pracovník plnit všechny své běžné povinnosti spojené s jeho pracovní pozicí. Setkává se s nadřízeným a řeší se problémy orientace, zároveň z tohoto důvodu absolvuje setkání s personálním útvarem.
7. Krátká školení jsou většinou plánovaná ve třetím a čtvrtém týdnu. Minimálně jednou do týdne se pracovník setkává se svým nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru, kdy se vyhodnocuje prozatímní orientace a řešení případných problémů.
8. Od druhého zhruba do pátého měsíce zaměstnání jsou pracovníkovi ukládány všechny úkoly spojené s jeho pracovním místem, jednou za čtrnáct dní se setkává se svým bezprostředním nadřízeným opět za účelem vyhodnocování a řešení případných problémů. V této době se pořád absolvují školení či semináře.

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 199.

9. Koncem šestého měsíce se proces adaptace ukončuje, hodnotí se jeho pracovní úspěchy a výkon, řeší se jeho plány do budoucna, týkající se především jeho personálního a sociálního rozvoje.⁵³

Toto je pouze doporučený časový harmonogram, který není nikterak závazný. Je často upravován pro konkrétní pracovní pozice, podle povahy a obsahu práce, která má být vykonávána. Velký význam má v průběhu adaptace nového pracovníka jeho průběžné hodnocení. Hodnotí se jeho vypořádávání s problémy, jeho přístup k práci i vytváření mezilidských vztahů uvnitř organizace.⁵⁴

4.2.1 Role vedoucího pracovníka a personálního útvaru při adaptaci

Výraznou úlohu na praktické části adaptace nových pracovníků mají jak jejich bezprostřední nadřízení, tak jejich spolupracovníci. Bezprostřední nadřízený dohlíží na orientaci v útvaru a adaptaci na konkrétní pracovní místo a následně toto hodnotí. Personální útvar má za úkol především vypracovat návrh adaptace, její obsah a časový plán. Dává dohromady písemné materiály pro nového pracovníka a pomáhá při první fázi adaptace. Je důležité, aby spolu vedoucí a personální útvar spolupracovali, hlavně v průběhu adaptace a při jejím vyhodnocování. Podle výsledků se pak vytvářejí další adaptační programy, buď se mění, kde je potřeba, nebo se pokračuje v osvědčené formě.⁵⁵

⁵³ KOUBEK, J. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, s. 92.

⁵⁴ KOUBEK, J. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*, s. 93.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 201.

5 Řízení adaptačního procesu

5.1 Pojem řízení

Organizace se ve svůj prospěch snaží adaptaci jak sociální, tak pracovní pracovníkovi co nejvíce usnadnit. Organizace také do adaptace nového pracovníka investuje finance, ale odměnou za tuto investici je konečná úroveň adaptace pracovníka, identifikace a spokojenost s jeho pracovním místem a následně jeho pracovní výkon. Pro organizaci je ekonomicky výhodnější investovat do náboru, výběru a přijímání zaměstnanců s následným systematickým adaptačním procesem, než kdyby adaptační proces probíhal bez předem daného plánu a následně bez požadovaných výsledků.⁵⁶

5.2 Aspekty řízení adaptačního procesu

Mezi aspekty řízení adaptačního procesu patří aspekt pracovníka a aspekt podniku.

5.2.1 Aspekt pracovníka

Aspekt zaměstnance představuje rozvoj osobnosti, pracovní spokojenost a uspokojování potřeb a požadavků. Z hlediska pracovníka je cílem řízení co nejlépe a nejrychleji zvládnout požadavky, které jsou na něj kladeny, dalším z cílů je úměrně se zapojit do struktury vztahů v pracovní skupině a získat perspektivu svého případného pracovního růstu.⁵⁷

Také ze strany pracovníka je důležitá odborná příprava a znalosti, kladný postoj k dané pracovní činnosti a také motivace.⁵⁸

Proces adaptace je také z velké části ovlivněn informacemi, které pracovník dostal hned po výběru z uchazečů. Tyto informace tvoří u pracovníka obrázek o organizaci, jeho názor na ni a vlastně se podle nich rozhoduje, zda do takové organizace chce vstoupit.⁵⁹ „Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin.“⁶⁰

⁵⁶ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 56.

⁵⁷ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 342.

⁵⁸ MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 56.

⁵⁹ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 342.

⁶⁰ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 342.

5.2.2 Aspekt podniku

Aspekt podniku zahrnuje především identifikaci s prací a podnikem celkově a dále se zaměřuje na rychlé přivyknutí na pracovní činnost.⁶¹

Toto doprovází nutnost vytvoření adaptačního plánu speciálně pro každé jednotlivé pracoviště a následně vybrat pracovníky, kteří budou odpovídat na jednotlivé fáze adaptace. V tomto případě jde o přímé nadřízené nebo zaměstnance personálního útvaru.⁶²

5.3 Objekty adaptačního procesu a jeho řízení

Do kategorie objektů adaptačního procesu a jeho řízení spadají noví pracovníci, druhou skupinou jsou pracovníci, kteří se na své původní místo vrací po delším čase, pracovníci, kteří mění pouze jejich pracovní zařazení a poslední skupinou jsou pracovní skupiny.⁶³

5.3.1 Noví zaměstnanci

Adaptační proces nových zaměstnanců je personální činností. Rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu je přímý nadřízený, kam má nový zaměstnanec nastoupit. Zároveň je za hladký průběh adaptačního procesu odpovědný. Úloha nadřízeného je o to větší, pokud se jedná o adaptační proces pracovníka, který ještě předtím zaměstnání neměl a vstupuje do svého prvního zaměstnání. V tomto případě nadřízený pracovník je schopný i do určité míry vybudovat vztah nového zaměstnance jak k organizaci jako celku, tak k spolupracovníkům a vykonávané práci nebo k vzdělávání se. Další velice podstatnou věcí při adaptačním procesu nového zaměstnance je to, jak on sám organizaci a problémy v ní vidí a vnímá. Z tohoto důvodu některé firmy po relativně krátké době dělají pohovory, aby si poslechli postřehy a nápady z hlav nových zaměstnanců.⁶⁴

⁶¹ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 342.

⁶² MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*, s. 56.

⁶³ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 343.

⁶⁴ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 343.

Tabulka č.3 – Nákres postupu vedoucího pracovníka při řízení adaptace ⁶⁵



5.3.2 Pracovníci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delším čase

Do této kategorie bychom mohli zařadit ženy po mateřské dovolené a pracovníky po delší nemoci. Adaptace v tomto smyslu, kdy se znovu adaptuje jeden a ten samý jedinec, je ojedinělá v tom, že někdy dojde ke ztrátě sebedůvěry profesní, která je důležitá k výkonu práce. Proto se v tomto momentu vyžaduje citlivý přístup vedoucího a také jsou vítaná řešení, která by mohla pomoci vyřešit osobní problém konkrétního přicházejícího pracovníka. Typickým problémem tohoto druhu je například upravení pracovní doby nebo umístění dětí žen po mateřské dovolené do školky.⁶⁶

⁶⁵ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 344.

⁶⁶ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 346.

5.3.3 Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení

Řízení adaptačního procesu je důležité i u skupiny lidí, kteří sice jsou zaměstnanci určité organizace, ale mění uvnitř ní svojí pracovní pozici.

Tyto změny mohou mít několik podob:

- „přechod pracovníka z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do druhého,
- přeřazení do nového či renovovaného provozu,
- jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry (pracovního, resp. funkčního vzestupu či sestupu),
- jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu.“⁶⁷

Všechny z výše uvedených změn jsou změnou určitých pracovních podmínek a na tyto změněné podmínky je třeba, aby se zaměstnanec adaptoval. Opět je řídicí osobou přímý nadřízený, kdy je třeba, aby si uvědomoval, že na změnu, ač malou, je potřeba si zvyknout. Proto by zadávání úkolů a povinností mělo být určitým způsobem rozfázované, to samé i u následného hodnocení splněných úkolů by měl mít nadřízený na paměti, že přechod na něco nového není proces okamžitý.⁶⁸

5.3.4 Pracovní skupiny

Pokud nastanou v organizaci inovační změny, stávají se objektem řízení adaptačního procesu pracovní skupiny. Důležitá je příprava, kterou by měl provést vedoucí pracovník, a tedy připravit pracovní skupinu na změny. Příprava je zaměřovaná na zapojení všech článků pracovní skupiny do postupů a procesů, které už obsahují inovační prvky. Je vyzkoušeno, že změny, na jejichž přípravě se pracovní skupina podílela, jsou přijímány snáz.⁶⁹

Další, co příznivě ovlivňuje působení vedoucího zaměstnance na usměrňování procesu adaptace zaměstnanců, je dobrá úroveň nástrojů, které slouží k řízení adaptačního procesu. Těmito nástroji jsou typové adaptační plány nebo plány nástupní praxe. Mezi pokrokové patří organizace, které využívají dílčí adaptační programy.⁷⁰ „Dílčí adaptační program je soubor opatření, která

⁶⁷ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 346.

⁶⁸ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 346.

⁶⁹ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 346.

⁷⁰ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 346.

regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků.“⁷¹

5.4 Zásady při tvorbě adaptačního procesu

Při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba dodržovat určité zásady. Těmi jsou:

1. Obsah plánu by se měl odvíjet od pracovní činnosti, která bude vykonávána. Podle povahy pracovní činnosti se také bude řídit délka období, pro kterou bude adaptační plán připraven. Také forma je individuální, jeden může být stručný, jiný rozsáhlý a podrobný.
2. Je třeba pracovat s tím, co je realitou. Tedy respektovat úroveň dosaženého vzdělání i případnou praxi a její délku.
3. Plán adaptace má být připraven i v případě, že má pracovník určité individuální zvláštnosti. V případě určitých představ nebo přání zaměstnance by se mělo k těmto přihlídnout.⁷²

V případě, že je to potřeba, může adaptační plán mít jako svou součást například studium, zácvikový program, zpracování projektu, absolvování vstupního školení či stáže atd. K úspěšnému adaptačnímu procesu značně přispívá vhodné zvolení ideálního garanta, viz výše. Průběžné kontroly plnění uložených úkolů je žádoucí. Závěrečné hodnocení by nemělo být strohé ani formální, mělo by vyústit v plán dalšího uplatnění pracovníka.⁷³

V organizaci je třeba utvořit úplný systém řízení adaptačních procesů. *„Procesy pracovní a sociální adaptace a míra jejich úspěšnosti mají značný význam pro formování vztahu pracovníků k vykonávané práci, pracovní skupině a podniku jako celku a bezprostředně se promítají i do výsledků práce a výkonnosti pracovníků.*“⁷⁴

⁷¹ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 346.

⁷² BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 346.

⁷³ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 347.

⁷⁴ BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 347.

PRAKTICKÁ ČÁST

Vymezení cílů praktické části

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si zvolila popsání a zároveň porovnání a zhodnocení adaptačních procesů ve dvou společnostech. Zvolila jsem záměrně společnosti většího charakteru, obě tyto společnosti jsou plzeňské a mezi lidmi, nejen v Plzni, známé. Popíši nejdříve jednotlivě každou firmu a její adaptační proces a následně se pokusím vymezip rozdíly a zhodnotit, která ze dvou dotazovaných společností má adaptační proces lepší, v čem a proč.

6 Společnost A

Společnost si nepřeje být jmenovaná vzhledem k tomu, že poskytla informace i interního typu, které nejsou jinak přístupné. Nebylo by možné se získanými informacemi pracovat, proto jsem po zvážení mezi zajímavostí adaptačního procesu této společnosti a volbou jiné usoudila, že i v případě anonymity stojí za to, aby byla tato společnost jednou z porovnávaných. Proto bude tato první společnost označovaná jako společnost A. Informace týkající se adaptačního procesu jsou pravdivé, pouze představení společnosti nebude tak specifické.

6.1 Představení společnosti A

Společnost A je výrobní společností českého původu. Sídlí v Plzni a produktem je velice známý produkt jak pro obyvatele České republiky, tak i za našimi hranicemi. Působnost společnosti A na trhu je více než 90 let a k dnešnímu dni zaměstnává přes 1000 zaměstnanců na různě vysokých pracovních pozicích.

Jedním z cílů společnosti je být respektovaná mezi lidmi hledajícími zaměstnání, zajímavá a svým způsobem lákavá, na druhou stranu společnost buduje firemní kulturu vysokého charakteru. Společnost k zaměstnanecké mzdě poskytuje systém benefitů neboli odměn, který je spojen s odměňováním. Jsou dána jasná pravidla, za jakých okolností a v jaké míře se tyto benefity budou uplatňovat. Všechno stanovují směrnice.

Společnost A velice dbá na názory svých zaměstnanců a má velký zájem na tom, aby její zaměstnanci byli spokojeni, a proto je často v této společnosti využíváno anonymní dotazování, při kterém se zaměstnanci vyjadřují ke své spokojenosti ve společnosti. A také je tímto průzkumem společnosti předán názor osoby zvenčí. Společnost A se snaží své zaměstnance motivovat k pracovnímu růstu a osobnímu rozvoji, její snaha však směřuje i k udržení si schopného zaměstnance.

6.2 Úvodní den pro nové pracovníky ve společnosti A

Každý nový pracovník po nástupu do zaměstnání absoluuje tzv. úvodní den pro nové zaměstnance, kde jsou mu informačně předána ta nejdůležitější fakta, která je nutno o společnosti znát na jakékoliv pracovní pozici. Tento úvodní den pro nové zaměstnance je tedy určen pro všechny pracovní pozice a je

společný. Organizuje ho oddělení nábory a výběru zaměstnanců a je pro něj určen první pracovní den v měsíci.

Den začíná představením firmy obecně, dále je představena v číslech. Jde o vyčíslení postavení na trhu, kolik se prodalo výrobku doma a kolik ve světě apod. Dalším bodem, se kterým jsou všichni noví pracovníci seznámeni, je postupný historický vývoj společnosti, její postavení na trhu v průběhu let a získaná ocenění. Představeny jsou také produkty označované jako „vlajkové lodi“, tedy ty, které jsou momentálně tahouny na trhu. Poté přichází na řadu ukázka z míst, odkud pochází jednotlivé suroviny, a také jejich popis a legenda.

Představení firemní kultury patří k hlavním částem dne, jde o snahu, aby se lidé identifikovali se společností. Firemní kultura je popisovaná jako týmová, respektující zákazníky a také ví, že pověst společnosti je stavěna na všem, co dělá.

Úvodní den pro nové zaměstnance je zakončen vizemi a misemi do budoucna. Konec Úvodního dne završí prohlídka celého areálu a seznámení s jednotlivými výrobními provozy.

6.3 Prvních pět dní ve společnosti A

Je dán striktně plán, který pokrývá prvních 5 pracovních dnů ve společnosti A. Tento plán je pro všechny pracovní pozice stejný. Cílem pětidenního plánu je seznámit nového zaměstnance se vším důležitým a nezahlit ho veškerými informacemi hned první den, kdy je člověk pochopitelně nervózní.

Jde o efektivní začlenění nového pracovníka na jeho pracovní pozici, do společnosti jako celku a také do jeho pracovního týmu.

6.3.1 Den první

První den má hlavní roli za společnost přímý nadřízený. Ten předá novému zaměstnanci věci, které bude potřebovat k výkonu své pracovní činnosti. Seznámí nového pracovníka s týmem lidí, se kterými bude spolupracovat, a také hlavně nového pracovníka seznámí s pracovním místem, kde bude pracovat. Den začíná podepsáním všech administrativních formalit a poučením o bezpečnosti práce a požární ochrany. Dále je během prvního dne pracovník představen spolupracovníkům a přejímá pomůcky k práci a pracovní nástroje. Pokud je to k dané pozici třeba a má pracovník nárok na pracovní automobil, je mu předán.

Nový pracovník je seznámen s tím nejdůležitějším, což je pracovní doba,

docházkový systém a pracovní zvyky, jako jsou například pravidla oblékání na konkrétní pracovní pozici a podobně. Také dostane k prostudování nejdůležitější směrnice a normy.

6.3.2 Den druhý

Druhý den je určen pro předání adaptačního plánu novému pracovníkovi. Tento plán obsahuje vše potřebné pro začlenění nového pracovníka do společnosti. Příprava adaptačního plánu je povinností přímého nadřízeného. Vymezuje jednotlivé kroky pro úspěšnou adaptaci na konkrétní pracovní pozici. Jsou tam obsaženy všechny důležité schůzky, školení, která je třeba absolvovat atd. Pracovníkovi jsou přesně vymezeny pracovní cíle a také náplň jeho práce.

Adaptační plán nového pracovníka je přiložen na konci práce. *Příloha č.1.*

6.3.3 Den třetí

Den v pořadí třetí patří hlavně sociální orientaci nového pracovníka. Nový pracovník absolvuje tzv. kolečka, a to nejdřív mezi svými spolupracovníky v pracovním týmu a seznamuje se s jejich konkrétní pracovní činností, dalším cílem pro absolvování koleček je celá společnost, a tedy nový pracovník by měl projít veškerými pracovními úseky a odděleními.

V případě, že je nový pracovník na pozici, ke které je zapotřebí automobil, je pracovník poučen o užívání a provozu automobilu. Hlavními body je nákup benzínu, servis auta, výměna pneumatik atd.

6.3.4 Den čtvrtý a pátý

V tyto dva dny jsou činnosti podobné, ne-li skoro stejné. Společně s nadřízeným nový pracovník definuje svoje cíle a seznámí se s nastavováním systému, který vyplácí bonusy. Dále se seznamuje se systémem odměňování a vyplácení bonusů. Absolvuje důležité schůzky s klíčovými zákazníky a je uveden do chodu funkčních systémů, využívaných ve společnosti A.

6.4 Adaptační proces nového pracovníka ve společnosti A

Adaptace nového pracovníka se řídí směrnicí, kterou má společnost A pro tuto situaci vypracovanou. Ta vymezuje postupy a pravidla adaptačního procesu ve společnosti. Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance a zároveň pro ty,

kteří vykonávají pracovní činnost pro společnost A. Odpovědným za adaptační proces je přímý nadřízený nového pracovníka a dále adaptační proces řídí úsek lidských zdrojů. HR pracovník je povinen informovat osobní oddělení o nástupu nového zaměstnance a také předat veškeré důležité věci pro přípravu formalit, které jsou zapotřebí. Nový pracovník je naopak povinen se účastnit adaptace, a to aktivně plnit stanovené cíle a povinnosti a poskytovat průběžně zpětnou vazbu svému přímému nadřízenému.

Adaptační proces je rozdělen na čtyři části, kdy v prvních třech se pozornost při adaptaci nového pracovníka soustředí na každou oblast společnosti jednotlivě. Poslední čtvrtou částí adaptačního procesu je následné vyhodnocení výsledků adaptace, zda proběhla úspěšně, či nikoliv.

6.4.1 Adaptace na společnost

Tato část adaptace probíhá první den, kdy spadá do Úvodního dne, zmíněného výše. Úvodní den je povinný absolvovat pro všechny zaměstnance, výjimkou jsou pouze brigádníci a zaměstnanci, kteří pracují na základě Dohody o provedení práce a Dohody o pracovní činnosti. Neodmyslitelnou součástí Úvodního dne je prohlídka areálu, doplněná o odborný výklad. Cílem tohoto Úvodního dne je představit zaměstnanci společnost, její kulturu, strategii a cíle a v případě nějakých dotazů na tyto dotazy odpovědět.

6.4.2 Adaptace na tým

První dny má pro nového zaměstnance hlavní roli přímý nadřízený, který ho musí představit přímým spolupracovníkům, seznámí ho s jejich funkcemi a činnostmi. Dalším úkolem nadřízeného je ukázat novému zaměstnanci pracovní režim oddělení a také mu dát k dispozici veškeré materiály, jako jsou směrnice týkající se především oblékání, termínů týmových porad, atd. Pokud je zájem, může nadřízený pracovník novému zaměstnanci určit tzv. buddyho, jinými slovy neformálního průvodce, to znamená, že mu přidělí jiného už zkušeného pracovníka, za kterým může nový zaměstnanec kdykoliv přijít jak pro radu, tak s problémem. Také je mu nápomocen ve věcech začlenění se do kolektivu a pracovních vztahů.

6.4.3 Adaptace na pracovní pozici

Je třeba, aby nadřízený pracovník ještě před nástupem nového zaměstnance zajistil vše, co je k jeho práci nutné. To je především stůl, židle a další technické vybavení, které je na danou pracovní pozici zapotřebí.

Pro přehlednost rozdělím, co je třeba udělat konkrétně v první pracovní den nového zaměstnance a co je záležitostí dalších dní.

První den

V první den je zapotřebí, aby bylo ověřeno, jestli nový zaměstnanec má v pořádku formality na osobním oddělení (podepsanou pracovní smlouvu, identifikační kartu pro vstup apod.). Další důležitou věcí, na kterou se nesmí zapomenout, je poučit nového zaměstnance o bezpečnosti práce a požární ochrany jak na konkrétním pracovišti, tak v celé společnosti. Tyto úkony obstarává přímý nadřízený nového zaměstnance. Také je třeba, aby byl zaměstnanec řádně uvolněn v první den, na Úvodní den nových zaměstnanců. Po uvážení by také měl dopředu informovat budoucí kolegy nového zaměstnance, že nějaký nový zaměstnanec nastoupí. Zajistit úvod nového zaměstnance na pracoviště a domluvit se s ním na denním pracovním režimu, hlavně co se týče pracovní doby. Po uvedení na pracoviště mu bez prodlení předat vybavení, které bude k výkonu práce potřebovat. V případě, že si to pracovní pozice žádá, předává nadřízený novému zaměstnanci také informace o pracovních cestách a nárocích zaměstnance.

Další dny adaptace

I v této době má hlavní roli přímý nadřízený. Mezi jeho povinnosti v této době patří především konkrétně určit adaptační plán, hlavně úkoly a jejich časové období. Toto období se pohybuje od měsíce až po jeden rok, záleží na pracovní pozici, na kterou nový zaměstnanec nastupuje. Pro představu, pokud jde o manažerskou pozici, adaptační doba činí minimálně 6 měsíců, ideálně jeden rok.

Po celou dobu adaptace nadřízený průběžně hodnotí stupeň adaptace na konkrétní místo. Hodnotí se znalosti, zkušenosti, plnění úkolů a pokud jsou objeveny nějaké nedostatky, nadřízený má za úkol zaměstnance v adaptaci poučit nebo mu poradit. Formálně by mělo být hodnocení ve spolupráci se zaměstnancem alespoň jednou za měsíc. Následně na průběžné hodnocení by měl

nadřízený obdržet zpětnou vazbu od nového zaměstnance. Hlavně co se týče jeho spokojenosti, náplně práce a pracovních podmínek, spolupráce s kolegy atd.

6.4.4 Následné hodnocení adaptačního procesu ve společnosti A

Celkové vyhodnocení probíhá před koncem zkušební doby na dvou úrovních. Jednak společnou schůzkou mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, kdy si vzájemně zhodnotí celé období adaptačního procesu, co fungovalo, co naopak nefungovalo a proč, podají si vzájemnou zpětnou vazbu. Pro tuto situaci existuje ve společnosti A formulář. Formulář je přiložen na konci mé bakalářské práce. *Příloha č.2.*

Zároveň pracovníci oddělení nábory a výběru zaměstnanců zajišťují formou dotazníku zpětnou vazbu z adaptačního procesu v elektronické podobě. Dotazník je rozesílán pravidelně 3 měsíce po nástupu nového pracovníka. Důvodem, proč se tyto dotazníky rozesílají, je aby byla vyjádřena spokojenost, nebo případně nespokojenost zaměstnance. Zjišťuje se nejen průběh a kvalita adaptačního procesu, ale také přístup jiných členů týmu, kolegů i nadřízeného. Pokud se zjistí nějaké nedostatky, řeší toto HR pracovník přímo se stranami, mezi kterými k problémům nebo nedostatkům došlo.

Vrcholem adaptačního procesu je rozhodnutí nadřízeného, zda zaměstnanec po adaptační době zůstává ve společnosti, nebo zda dojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době. V případě, že adaptace proběhla bez připomínek a zaměstnanec zvládl požadavky a zapracoval se na dané pozici, nadále ve společnosti zůstává. Zároveň může dojít k navýšení mzdy po zkušební době, které se odvíjí od směrnice o odměňování, která tuto problematiku upravuje.

7 Společnost B

Společnost si stejně jako společnost A nepřeje být jmenovaná, důvod tohoto přání je opět interní charakter poskytnutých informací. Z tohoto důvodu bude tato druhá společnost označovaná jako společnost B. Informace týkající se adaptačního procesu jsou pravdivé, anonymita se dotkne opět pouze představení společnosti.

7.1 Představení společnosti B

Společnost B je také českou výrobní společností. Působí v Plzeňském kraji. Konečný výrobek je zase všemi známý produkt, nejen v Čechách.

Společnost funguje 70 let a je zaměstnavatelem pro více než 230 lidí, a to na různých pracovních pozicích.

Strategií společnosti je být pružnou a mít rychlou reakci na požadavky trhu, trvale a kvalitně zajišťovat kvalitu a nezávadnost výrobků. Zvyšovat svoji schopnost konkurovat jak na trhu domácím, tak na trhu mezinárodním. Oporou společnosti jsou její silné značky, které jsou schopné exportu. Dalším bodem strategie společnosti je vyeliminovat dopady negativního charakteru na činnosti, výrobky i životní prostředí, a stálé zlepšování ochrany zdraví při práci a dodržování standardů etiky.

7.2 Adaptační proces nového pracovníka ve společnosti B

Ve společnosti B mají pevně nastavenou adaptační dobu. Ať jde o pracovní pozici jakéhokoliv druhu, je zde adaptační doba stanovená na 3 měsíce. Tyto tři měsíce jsou předem přesně naplánované a nový pracovník se řídí svým konkrétním adaptačním plánem. Tento plán je přiložen na konci práce jako *Příloha č.3*.

7.2.1 Před nástupem zaměstnance

Při adaptaci před nástupem nového zaměstnance se podílí HR pracovník a budoucí vedoucí pracovník nově příchozího. Před nástupem je nutno zajistit určité věci, které v momentě nástupu pracovníka musí být již připravené.

Mezi povinnosti, které má na starosti zajistit HR pracovník ve společnosti B, patří zajištění formalit, spojených s nástupem. V tomto případě je myšlená

příprava pracovní smlouvy a také předání formuláře pro vstupní prohlídku u lékaře. Další, co musí obstarat HR pracovník, je zajištění vybavení pracovní pozice, aby se nestalo, že nový pracovník přijde a na skladě nebude např. mobilní telefon, který by měl při svém nástupu pracovník dostat. Pokud to pracovní pozice vyžaduje, dostane nový pracovník služební automobil atd. Spolu s předáním věcí se podepisuje formulář o jejich převzetí. A jako poslední, co má HR pracovník na starost před nástupem nového pracovníka, je zajistit mu školení BOZP, PO a ISO. Tato školení se zajišťují minimálně týden před nástupem. Informování o nástupu zaměstnance je určitým způsobem povinnost jak HR pracovníka, tak i vedoucího pracovníka. Nadřízený informuje budoucí kolegy nového pracovníka, zároveň HR pracovník toto oznamuje na firemním intranetu.

Vedoucí pracovník dále zastává činnosti jako finální popis pracovní pozice, kdy alespoň dva týdny před nástupem předá kompletní popis pracovního místa oddělení HR a uvedené příslušenství, které bude pro výkon práce na konkrétní pozici potřeba. Poté vypracuje vedoucí pracovník zaškolovací neboli adaptační plán a jeho kopii opět předává na oddělení HR.

7.2.2 První den adaptace

Na prvním dnu se s HR pracovníkem a vedoucím pracovníkem už podílí i zaměstnanec, který do společnosti přichází.

První den začíná přivítáním a seznámením se s adaptačním plánem. Seznámení nového pracovníka provádí vedoucí zaměstnanec, dojde k vysvětlení všeho potřebného, co se adaptačního plánu týká, a adaptační plán je pracovníkovi předán. Předán je z důvodu, aby nový pracovník měl přehled a věděl, co ho čeká který den. Dále je tento nový pracovník představen kolegům a dostane veškeré praktické informace o úseku, kde bude pracovat.

Po představení úseku je mu předáno pracovní místo a vybavení, vztahující se k jeho pracovnímu místu. Je zde dovysvětleno, jak s vybavením pracovat, a následně nový pracovník podepisuje protokol o předání vybavení. Vedoucí zaměstnanec ještě novému pracovníkovi vysvětlí věci ohledně jeho pracovního místa, konkrétně kompetence a popis pracovní pozice. Po vysvětlení, co přesně pozice obnáší, se toto podepisuje ve dvou kopiích, kdy jedna je předána na HR oddělení. Dále během dne nový pracovník absolvuje školení BOZP, PO a ISO,

kteře mu bylo naplánované ještě před nástupem na pracovní pozici. Tohoto školení se nový pracovník účastní sám, bez vedoucího pracovníka. Poté se nového pracovníka ujímá HR pracovník a řeší společně ještě další věci potřebné. Mezi tyto patří personální agenda, tam pracovník odevzdává podepsanou pracovní smlouvu, potvrzení o absolvované lékařské prohlídce a vyplní tzv. dotazník zaměstnance, kam doplní potřebné údaje, a obdrží šanon a produkt, který společnost vyrábí. Šanon obsahuje všechny informace, ať už představení společnosti nebo informace, které obsahuje podnikový intranet. Šanon si zaměstnanec půjčuje domů, aby se se vším v klidu seznámil, protože první den je každý logicky nervózní, a v případě, že by mu byly všechny tyto informace předány první den, pravděpodobně by si pracovník všechno nezapamatoval a možná by mu pak bylo trapné se na tyto věci několikrát ptát, takže pro tento případ má k dispozici doma tento šanon.

Poslední věcí, která se musí první den splnit, je představení společnosti novému pracovníkovi a předání informací praktického charakteru, jako je pracovní řád, zásady oblékání, kolektivní smlouva, dovolená a také přístupová karta.

7.2.3 Zbytek prvního pracovního týdne

Od této doby se už adaptace aktivně účastní pouze nový pracovník a jeho vedoucí pracovník.

Po zbytek prvního pracovního týdne nový pracovník tráví čas se zkušenějším kolegou, který pracuje na stejné pozici jako nový pracovník. Toto zajišťuje vedoucí pracovník, vybere zkušenějšiho zaměstnance, ale jinak se této činnosti neúčastní. Cílem tohoto času stráveného s kolegou je rychlejší zaučení se na pracovní pozici a také rychlejší začlenění se mezi kolegy. Následně je novému pracovníkovi předána pracovní agenda vedoucím zaměstnancem, také mu jsou představeny a vysvětleny již probíhající projekty. Po předání agendy vedoucí zaměstnanec dohlíží na práci nového pracovníka a také ho náležitě podporuje.

7.2.4 Druhý pracovní týden

Tento týden je určen pro seznámení se s relevantními odděleními společnosti. Nadřizovaný pracovník zajišťuje seznámení nového pracovníka s prací navazujících oddělení i se zaměstnanci, kteří zde pracují. V ideálním případě je

vhodné, aby zaměstnanec prožil jeden den v každém oddělení. Dále probíhají mezi novým pracovníkem a vedoucím pravidelné schůzky, kdy se projednává jeho plnění předem stanovených cílů. Schůzky jsou tak často, jak usoudí vedoucí zaměstnanec, že jsou třeba. Cílem tohoto setkávání se je plnit cíle, získat informace o zaměstnanci a zároveň, pokud to bude třeba, přizpůsobit adaptační plán konkrétnímu pracovníkovi. Tahle fáze je velice důležitou z hlediska zpětného hodnocení zkušební doby pracovníka.

7.2.5 Dva týdny před koncem zkušební doby

V této době dochází k vyhodnocování zkušební doby, nejdříve mezi vedoucím pracovníkem a HR oddělením, kdy nadřízený hodnotí výkon nového pracovníka a jeho přístup k práci. Pro objektivitu se k hodnocení používá srovnávání splněných cílů s předem stanovenými. Závěry, ke kterým dojde vedoucí pracovník, prodiskutuje s pracovníkem HR oddělení a společně se rozhodnou, zda zaměstnanci bude nabídnuto prodloužení jeho pracovního poměru po zkušební době. Po zhodnocení zkušební doby mezi vedoucím pracovníkem a pracovníkem HR oddělení se rozhodnutí oznamuje pracovníkovi. Při sdělování rozhodnutí je tato vůle podložena argumenty, postřehy i názory.

7.2.6 Následné hodnocení adaptačního procesu ve společnosti B

Po konci zkušební doby, ať už se pracovní poměr prodlužuje, či ukončuje, se schází HR pracovník s pracovníkem a dochází k hodnocení adaptačního procesu a jeho průběhu.

8 Porovnání adaptačních procesů společností A a B

K porovnání jsem si vybrala dvě výše zmíněné nezávislé společnosti, které jsou si svým konečným výrobkem do určité míry podobné. Obě tyto společnosti jsou velké jak svým rozsahem, lidským kapitálem, tak významem, a to nejenom pro Českou republiku. V obou těchto společnostech, vyjma obchodních zástupců, pracují víceméně dlouhodobě stálí pracovníci a je s nimi podle toho náležitě jednáno.

8.1 Rozdíly

Co se týče rozdílů, hlavním rozdílem je velikost společností, z čehož plynou rozdíly ostatní. Společnost B neorganizuje celý první den nástupu jako společnost A, která má Úvodní den pro nové zaměstnance zřízený přesně pro tento účel.

Dále jsem vyzorovala jako rozdíl, že se společnostem liší délka adaptační doby. Společnost A adaptační dobu přizpůsobuje pracovní pozici, na kterou má nový pracovník nastoupit. Podle pracovní pozice se pohybuje od tří měsíců a může se protáhnout až na jeden rok, pokud si to pracovní pozice vyžaduje. Na rozdíl společnost B plánuje všem pracovníkům adaptační dobu na tři měsíce, a to i v případě, že se jedná o pozici vedoucího pracovníka, u které je zkušební doba dlouhá 6 měsíců.

Průběžné schůzky s vedoucím zaměstnancem jsou v obou společnostech stejné, ve společnosti A podle mého názoru je adaptační plán podrobnější, ale to se dá jednoduše změnit.

Další, co bychom našli jen u jedné společnosti, je poskytnutí tzv. buddyho, toho poskytuje pouze společnost A, ve společnosti B je sice k dispozici novému pracovníkovi stálý už zkušený zaměstnanec, ale není vedený v adaptačním plánu zaučovaného pracovníka. Když půjdu do detailu, sestavení adaptačního plánu mají na starosti v obou společnostech vedoucí pracovníci budoucího nového pracovníka. Také v obou společnostech ostatní věci mimo vedoucího řeší HR oddělení.

Co se týče motivace, má podle mého názoru motivační systém spojený s benefity pro zaměstnance atraktivnější společnost A. Na druhou stranu,

společnost A je společností větší, je třeba se naučit více věcí spojených s pracovní pozicí, také orientace v obrovských prostorách může být zpočátku matoucí.

8.2 Mé doporučení

Po zhodnocení adaptačních procesů obou výše zmíněných společností bych společností doporučila určitá opatření, které ač jsou mým subjektivním názorem, mohla by přispět ke zlepšení.

V adaptačním plánu společnosti A jsem neshledala žádné nedostatky, myslím si, že z tohoto porovnání vychází líp. Po soustavném přemýšlení jsem nedošla k žádnému důležitému institutu, který by v procesu adaptace například chyběl. Jediné, co bych společnosti A doporučila, tak i přes skvělý adaptační proces, bych udělala podrobnější anonymní průzkum. Tento průzkum by se soustředil na spokojenost pracovníka v průběhu a po skončení jeho adaptačního procesu. Protože ne vždy, i když jsou veškeré body nejen pro vedoucího pracovníka ve směrnících pevně stanoveny, nemusí být nutně splněny, například z důvodu časové tísně a podobně. Tento průzkum by pak ukázal, zda je třeba opravdu proces víceméně bezchybný, nebo že je například potřeba se zaměřit na četost schůzek mezi pracovníkem v adaptaci a jeho vedoucím pracovníkem.

Další, co by mohlo společnost A zaujmout, by mohla být aplikace, kterou si společnost sama vytvoří. Jde o aplikaci do chytrého telefonu, protože ten v dnešní době vlastní každý. Aplikace do určité míry vede pracovníka v adaptaci sama. Stanovuje mu úkoly a zároveň časový limit, do kdy má být věc splněna. Myslím si, že by tento způsob adaptační proces velice oživil a z mého pohledu je to velice atraktivní, hlavně pro mladé pracovníky, kteří do společnosti přijdou.

Společnosti B bych doporučila zvážení, zda adaptační doba třech měsíců je v určitých vyšších pozicích dostatečná. Věřím, že u manuálních pracovníků jsou tři měsíce ideální, na zaškolení postačují a pokud by období adaptačního procesu bylo delší, nebylo by na co dál se adaptovat. V případě vyšších pracovních pozic si osobně myslím, že by na nového pracovníka nebyl zpočátku jeho pracovní činnosti takový tlak a i by se možná cítil lépe. Také myslím, že by stálo za promyšlení, jestli by nebylo vhodné uspořádat něco jako Úvodní den pro nové zaměstnance, který mají ve společnosti A. Tento koncept se mi moc líbí,

myslím si, že to má určitou úroveň a zároveň je to procedura, kterou si musí projít každý.

Tato vylepšení by podle mého názoru mohla být přínosná, ale jak jsem se osobně v obou společnostech přesvědčila, obě fungují více než skvěle, a to i v podobě adaptačních procesů, jaké mají.

9 Závěr

V této bakalářské práci jsem se podrobně věnovala adaptačnímu procesu, jeho významu a průběhu. Jde o institut v dnešní době hodně využívaný a také velice efektivní. Díky podrobnému plánu adaptace je novému pracovníkovi usnadněna nejen adaptace na pracovní činnost, na pracovní pozici, ale i začlenění se do pracovního kolektivu. Čím lépe bude adaptační proces připraven, tím více se vstup do zaměstnání novému pracovníkovi ulehčí.

V teoretické části mé bakalářské práce jsem se snažila o co nejpodrobnější výklad, který se mi podařilo získat z dostupné literatury. Aby adaptační proces mohl nastat, musí mu předcházet výběrové řízení se zvolením vhodného uchazeče. Tento proces má v plné míře na starost personální útvar, kdy je z řad uchazečů vybrán ten, který nejvíc splňuje požadavky společnosti. Tomuto tématu jsem věnovala první kapitulu. Pokud dojde k dohodě mezi vybraným uchazečem a společností, začíná samotný adaptační proces.

Adaptačnímu procesu jako takovému jsou věnovány zbylé kapitoly teoretické části v mé bakalářské práci. Ve druhé kapitole je podrobné vysvětlení pojmu adaptace, jednotlivé úrovně adaptace a jejich následné vysvětlení. Také jsem v této kapitole vymezila rozdíl mezi dobou adaptační a dobou zkušební.

Na kapitolu druhou navazuje další, v pořadí třetí kapitola, která pojednává o adaptačním plánu, kde jsem popsala jednotlivé etapy adaptačního plánu a jeho časový harmonogram.

Ve čtvrté kapitole jsem se rozhodla vymezit řízení adaptace, jeho jednotlivé aspekty a objekty, které jsem následně opět vysvětlila. Touto čtvrtou kapitolou končí teoretická část, kde jsem se snažila popsat vše důležité pro část praktickou, která navazuje.

Zde jsem se snažila o názorný příklad, jak je adaptační proces využíván a koncipován v praxi. Využila jsem k tomu dvě větší společnosti, v obou jsem měla několik schůzek s HR pracovníky a zjišťovala jsem vše, co se daného tématu v každé společnosti týkalo.

Praktickou část jsem pro přehlednost rozdělila na tři kapitoly, kdy první kapitola patří společnosti A, jejímu představení, popisu a podrobnému popisu adaptačního procesu.

Druhá kapitola představuje společnost B, popisuje její adaptační proces a průběh.

Poslední kapitolu jsem věnovala porovnání výše rozebraným adaptačním procesům, dále jsem jejich rozdíly zhodnotila a následně kapitolu doplnila o mé subjektivní doporučení pro každou ze společností.

10 Resumé

The theme of my thesis is Adaptation during the first entrance into the job - importance, development. Adaptation is very important aspect during the first entrance of new employee to a job, also its development and importance. It affect quality of adaptation to job position, activities, but also to a working team.

Adaptation process is known by all people, who works. It is ordinary part of every entrance to job, in every career. It is really important to make employees entrance easier, so the adaptation plan shouldnt be underestimated. Adaptation plan is individual and every company can have different form. Difference is especially because every company have different direction. It is necessary to find proper tools, to reach right and specific goals. My thesis is devided into two parts. The first is theoretical one, the second is practical.

The teoretical part include five small chapters. They are devided into smaller parts and it is due to their sense, and to be clearly. I tried to do the most detailed interpretation, which I learnt from available literature.

In the first chapter I briefly described what is happening before adaptation process. It is for reader to know whole situation. This process is whole in direction of personnel department. They choose applicant, which is the best for company.

The second one is about adaptaion. I describe there definition, description and explanation of this term. I worte also about its parts, which is adaptaion consist of, then I explain each parts. There is define the difference probation and adaptaion period.

Chapter number three is named The Plan of adaptation, which is about schedule, time planning of process and its phases.

Fourth chapter and also the last one of theoretical part can offer how and who control the adapation process. Also who is objects and which principles have to be keep.

In theoretical part I tried to explain everything important for practical part. In practical one I describe adaptation process of two companies and how they use it in practice. I arranged some appointments with HR managers of both companies. We talked about their adaptation and I made notes for my thesis.

Fifth chapter is devoted to company A, which is the first company of my comparing.

Company A is introduced there, also their adaptation, its development and how it is used in practice.

Next chapter, is identical to chapter fifth. But it is about company B, the second chapter of my comparing.

Chapter number seven is last chapter and we can find there comparing of both adaptations. I describe there differences, and after that judged. In the end of this chapter we can find recommendations.

11 Použité zdroje

Literatura:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. – HÜTTLOVÁ, E. – HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení (Vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-7079-629-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYEROVÁ, M. - BUREŠ, Z. – RŮŽIČKA, J. *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1994. ISBN 80-7082-173-6.

MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. – RAISOVÁ, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-394-1.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

Právní předpisy:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Internetové zdroje:

Projekt Jsme v tom spolu, *Příručka firemního mentoringu*. Silné pracoviště, [online]: [cit. 2016-03-28].

Dostupné také z: <http://www.silnepracoviste.cz/online-nastroje/>.

Seznam tabulek

Tabulka č.1 Získávání pracovníků uvnitř podniku	5
--	----------

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd.
Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Tabulka č.2 Získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí	6
---	----------

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd.
Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Tabulka č.3 Náskres postupu vedoucího pracovníka při řízení adaptace	24
---	-----------

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd.
Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

Seznam příloh

Příloha č.1 Adaptační plán společnosti A	47
---	-----------

Poskytnuto personálním oddělením společnosti A

Příloha č.2 – Hodnocení adaptace nového zaměstnance	48
--	-----------

Poskytnuto personálním oddělením společnosti A

Příloha č.3 – Zaškolovací plán společnosti B	49
---	-----------

Poskytnuto personálním oddělením společnosti B

12 Přílohy

Příloha č.1 – Adaptační plán společnosti A

Adaptační plán

Tento dokument formalizuje jednotlivé kroky adaptačního procesu.
Dokument je součástí osobního rozvoje zaměstnance. Po skončení adaptačního procesu odevzdá zaměstnanec adaptační plán svému nadřízenému.

Pracovní pozice: _____
 Přímý nadřízený: _____
 Buddy: _____
 Datum: _____

Harmonogram		Adaptační kroky	Forma	Datum
1. Měsíc	1. Den	Nástupní formality	Osobní převzetí	
		Seznámení s pracovištěm a kolegy (představení jejich zodpovědnosti, pracovních úkolů a projektů)	Schůzka	
		Provedení nového zaměstnance po společnosti (seznámení s ostatními odděleními)		
		Předání notebooku, mobilu, psacích potřeb a ostatních pomůcek	Osobní převzetí	
		Vyzvednutí služebního automobilu - Pížeň	Osobní převzetí	
	2. Den	Základní informace (docházka, pracovní doba a praktické rady pro nové zaměstnance)	Diskuse	
		Popis práce a předání adaptačního plánu	Diskuse	
		Úvod do zásad, standardů, mimořádných a rizikových plánů	Diskuse	
	3. Den	Nastavení adaptačního plánu v PBT (plus úvod do zásad hodnocení cílů, hodnotících kritérií a systému vyplácení mezd)	Diskuse	
		Úvod do systému odměňování, mzdové politiky společnosti a benefitů	Samostudium (Intranet)	
Úvod do organizační struktury společnosti		Samostudium (Intranet)		
4. - 5. Den	Co JMENO ZAMĚSTNANCE potřebuje znát/umět po prvním týdnu:			
2. - 4. Týden	Tréning "Jsme společnost A"	Tréning		
	1-on-1 Zpětná vazba - první dojmy	Diskuse		
	Co JMENO ZAMĚSTNANCE potřebuje znát/umět po prvním měsíci:			
2. Měsíc	1-on-1 Zpětná vazba - integrace do týmu	Diskuse		
	Co JMENO ZAMĚSTNANCE potřebuje znát/umět po druhém měsíci:			
3. Měsíc				
	OHDNOCENÍ – Neformální zhodnocení průběhu adaptačního procesu Známka nadřízeného: _____ Komentář: _____	Diskuse		
	Příprava individuálního rozvojového plánu zaměstnance	Diskuse		

75

Príloha č.2 – Hodnocení adaptace nového zaměstnance

Hodnocení adaptace nového zaměstnance								
Tento dokument slouží jako metodika hodnocení adaptace. Vychází z metodiky hodnocení pracovních cílů.								
Hodnotit může přímý nadřízený, buddy i nový zaměstnanec								
Hodnocení se zaznamenává přímo do formuláře "Adaptační plán".								
Známka	1	2	3	X	H	Komentář nadřízeného	Komentář nového zaměstnance	Poznámka
	Zaměstnanec částečně nesplňuje očekávání/požadava vy/stanovený cíl/nemá všechny potřebné vědomosti	Zaměstnanec splňuje očekávání/požadav vy/stanovený cíl/nemá potřebné vědomosti	Zaměstnanec s vynikajícím výsledkem splňuje očekávání/požadava vy/stanovený cíl/nemá potřebné vědomosti	Prozatím nehodnoceno	Nehodnoceno pouze z důvodu nemoci			
MOŽNÁ HODNOTÍCÍ KRITÉRIA:								
Objektivní:			Subjektivní:					
množství a kvalita splněných pracovních/adaptačních úkolů/cílů			vztah nového zaměstnance k profesi a ke společnosti					
míra pracovní ochoty a nasazení			aspirace a cíle nového zaměstnance spojené s prací ve společnosti					
samostatnost			ochota spolupracovat s ostatními kolegy					
postavení nového zaměstnance v mezilidských vztazích na pracovišti			ochota spolupracovat s nadřazeným					
míra jeho neformální autority (presáže) u kolegů			způsob komunikace a jednání s interními i externími zákazníky					
ochota přijímat nové úkoly								

76

⁷⁶ Poskytnuto personálním oddělením společnosti A

Příloha č.3 – Zaškolovací plán společnosti B

Zaškolovací plán				
Jméno pracovníka:				
Pracovní pozice:				
Datum nástupu: 1. ledna 2013				
Konec zkušební doby: 30.6.2013				
	datum	čas	s kým	orientační začátek a konec
První den:				
Přivítání, předání a vysvětlení zaškolovacího plánu				
Skolení ISO 9001, PO, ISO				
Prezentace společnosti				
Praktické věci:				
Kolektivní smlouva				
Pracovní řád				
Smlouvě				
Pracovní doba				
Přístupová karta				
Zásady oděvní				
Doprověza				
Předstávky v práci				
Služební cesty				
Přesčas				
Systém výplat				
Stravování				
Systém IT (jak funguje e-mail, hesla, systém sdílených disků atd.)				
Používání telefonu				
Používání služebního vozu a vyúčtování				
Pravidelné porady v oddělení				
Ostatní				
Základní orientace v areálu společnosti - procházka a představení kolegům na jednotlivých pracovištích				
Oběd				
Představení nového zaměstnance řediteli společnosti				
Zájezdy vyjíždět se pracovní pozice nadřazenho				
Stručné představení pracovní pozice nadřazenho				
Předání pracovního místa a vybavení				
Detailní vysvětlení obsahu pracovní pozice, podpis popisu pracovní pozice, vysvětlení kompetencí				
Očekávání nadřazeného od pracovníka obecně a ve zkušební době				
Do konce prvního týdne:				
Čas s kolegovy/kolegyni na stejně pracovní pozici				
Předání seznamů, běžících projektů atd.				
<i>zde dopište další odborné činnosti</i>				
Druhý týden po nástupu:				
Seznámení se s relevantními odděleními společnosti:				
Půlden v oddělení Marketingu				
Půlden v oddělení Prodeje				
Půlden v oddělení Logistiky				
Půlden v oddělení Základního servisu				
Odesouhlasení cílů cílů pro zkušební dobu				
<i>zde dopište další odborné činnosti</i>				
Čtvrtý týden před ukončením zkušební doby:				
Vyhodnocení zkušební doby				

77