

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta právnická**

**Katedra veřejné správy**

**Bakalářská práce**

*Adaptační proces a jeho role při prvním vstupu do zaměstnání*

**Předkládá:** Barbora Frydrýnová

**Vedoucí bakalářské práce:** Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2019

## **Prohlášení**

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

Plzeň, březen 2019

.....

Barbora Frydrýnová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za odborné vedení, cenné rady a vstřícnost při konzultacích, které mi při vytváření této bakalářské práce poskytovala.

# Obsah

Úvod.....	1
1. Řízení lidských zdrojů.....	3
1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů .....	4
2. Personální oddělení .....	7
2.1 Úloha personálního oddělení .....	7
2.2 Činnosti personálního oddělení .....	8
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	9
2.2.2 Personální plánování .....	9
2.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků .....	9
2.2.4 Hodnocení pracovníků .....	10
2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru .....	10
2.2.6 Odměňování .....	11
2.2.7 Vzdělávání pracovníků .....	11
2.2.8 Pracovní vztahy.....	12
2.2.9 Péče o pracovníky .....	12
2.2.10 Personální informační systém .....	13
2.2.11 Průzkum trhu práce .....	13
2.2.13 Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišť'ování a zpracování informací....	14
2.2.14 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků .....	14
2.3 Organizace personálního oddělení.....	14
3. Adaptační proces .....	16
3.1 Obecný pojem adaptace.....	16
3.2 Pojem adaptace ve vztahu k personálnímu řízení.....	16
3.2.1 Zkušební a adaptační doba .....	18
3.3 Oblasti adaptace .....	18
3.3.1 Adaptace na kulturu organizace .....	19
3.3.2 Adaptace na vlastní pracovní činnost .....	19
3.3.3 Adaptace na sociální podmínky .....	19
3.4 Adaptační plán.....	19
3.5 Mentor .....	20
4. Příprava adaptačního procesu.....	22

4.1 Výběr nových pracovníků .....	22
4.1.1 Pracovní pohovor .....	22
4.1.2 Přijímání nových pracovníků .....	25
5. Cíle adaptačního procesu .....	27
6. Průběh adaptačního procesu .....	29
6.1 Základní informační prostředky pro nové zaměstnance .....	29
6.1.1 Brožura .....	29
6.1.2 Informační kurz .....	30
6.2 Uvedení na pracoviště .....	30
6.3 Seznámení s adaptačním plánem podniku .....	31
6.4 Zhodnocení adaptačního procesu .....	32
7. Adaptační proces ve společnosti X .....	33
7.1 Představení společnosti X .....	33
7.1.2 Výběr nových zaměstnanců na pobočky .....	34
7.1.3 Přijímání nových zaměstnanců .....	34
7.2 Průběh adaptačního procesu .....	35
7.2.1 První den .....	35
7.2.2 První týden .....	35
7.2.3 První měsíc .....	36
7.2.3 Následující měsíce .....	37
7.3 Z pohledu zaměstnance .....	38
7.4 Zhodnocení adaptačního procesu společnosti X .....	41
Závěr .....	42
Resumé .....	43
Seznam zdrojů .....	44
Knižní zdroje .....	44
Internetové zdroje .....	44
Zákony .....	45
Seznam obrázků .....	46
Seznam příloh .....	47

# Úvod

Tato bakalářská práce se bude zabývat problematikou adaptačního procesu při vstupu do prvního zaměstnání. Pro poprvé zaměstnanou osobu je správné provedení adaptačního procesu velmi důležité, protože ovlivňuje jeho budoucí vztah k zaměstnání.

Velmi důležitým prvkem, který následuje okamžitě po přijetí nového zaměstnance je jeho zapracování do určené pozice. Toho lze nejlépe dosáhnout pomocí adaptačního procesu tak, aby si zaměstnanec v době adaptace osvojil veškeré úkony, které pro svou pozici bude denně na pracovišti využívat. Jen schopný a kvalifikovaný zaměstnanec totiž může správně vykonávat určenou práci.

V první části této práce se budeme zabývat vysvětlením pojmu řízení lidských zdrojů. Dále pak dojde k vytyčení hlavního úkolu, kterým se řízení lidských zdrojů zabývá.

Ve druhé části definujeme pojem personálního oddělení, jeho základní funkce a podrobněji rozebereme činnosti, kterými se zabývá. Od analýzy přes výběr a přijímání pracovníků a následné péči o ně, až po dodržování zákonů v oblasti personalistiky. Zároveň uvedeme i samotnou organizaci personálního oddělení.

Třetí oddíl se bude zabývat pojmem adaptace a adaptačním procesem, což je stěžejním tématem této bakalářské práce. Rozebereme, na jaké oblasti se adaptace dělí, kdo je osoba mentora a k čemu je přínosná, a jak by měl vypadat plán adaptace.

V následující části probereme vytyčení přípravy adaptačního procesu, do kterého patří již fáze zahrnující výběr a přijímání zaměstnanců. Zobrazíme si základní přehled činností, které s výběrem a přijímáním nových zaměstnanců souvisejí a uvedeme metody, kterými lze výběr pracovníků hodnotit.

Pátá část bude shrnovat několik základních cílů, kterých by se měla organizace snažit dosáhnout za pomoci správného průběhu adaptačního procesu.

Průběhu adaptačního procesu a jeho jednotlivým fázím se budeme věnovat v šesté předposlední části této práce.

V závěrečné části se budeme věnovat průběhu adaptačního procesu ve společnosti X, která nám pro tyto účely poskytla některé své interní informace. Zároveň tato část bude zaměřena na porovnání mezi adaptačním procesem z pohledu společnosti a adaptačním procesem z pohledu jednoho jejího zaměstnance.

# 1. Řízení lidských zdrojů

V průběhu 50. a 60. let došlo v zahraničí k postupnému rozvíjení a formulaci pojmu řízení lidských zdrojů. Tento pojem se dá označit za jednu z nejdůležitějších složek firemního řízení, protože člověka jako lidskou pracovní sílu staví na úroveň hnacího motoru celé organizace.<sup>1</sup>

Řízení lidských zdrojů, jinak také zvané personální řízení zahrnuje nejen řízení lidí v organizacích, ale i všechny procesy a činnosti, které se k němu vážou.

V knize Řízení lidských zdrojů od britského autora Michaela Armstronga je pojem řízení lidských zdrojů definován následovně:

*„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“<sup>2</sup>*

Ve vztahu k řízení osob v určité organizaci se někdy používá i pojem personalistika. Který je dle Koubka a jeho knihy Řízení lidských zdrojů vysvětlen jako:

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 15

<sup>2</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S.. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 45.

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 13.



Z těchto definicí je patrné, že význam pojmů personalistika a řízení lidských zdrojů se shoduje a vyjadřuje to samé.

Obor řízení lidských zdrojů se od dob svého vzniku neustále měnil a vyvíjel podle toho, jaké byly ve společnosti ekonomické a sociální podmínky. Ani v současné době tomu není jinak.<sup>4</sup>

## 1.1 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

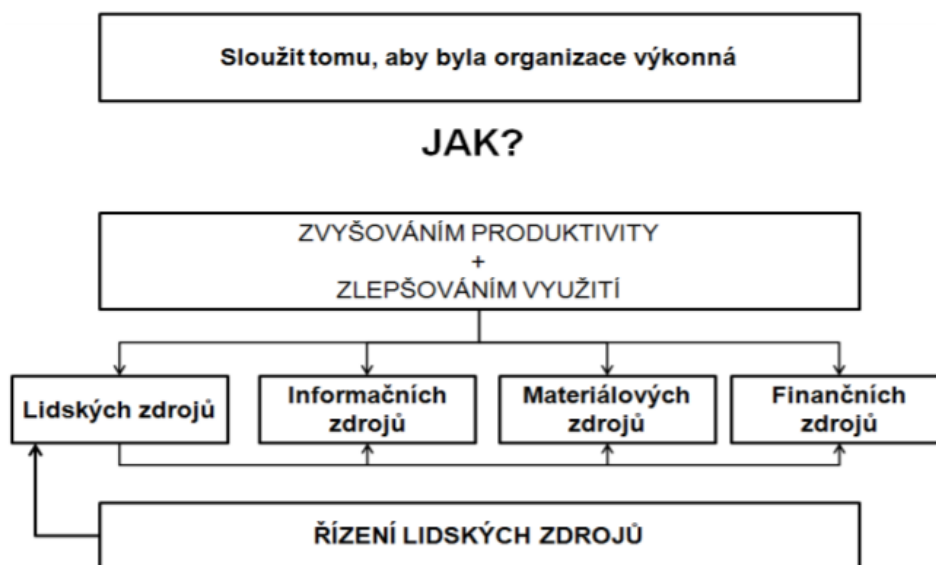
Hlavním a velmi zásadním úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit celkovou lepší výkonnost organizace. Toho lze docílit pouze postupným zlepšováním a maximálním využíváním všech zdrojů, které má organizace k plnění svých činností k dispozici. K tomuto zlepšování u většiny organizací dochází na základě vytvořeného strategického plánu. Pro zvýšení efektivnosti veškerých činností organizace je nejdůležitější především dostatečně podporovat, motivovat a rozvíjet lidské zdroje působící v podniku. Tyto lidské zdroje totiž mají moc rozhodovat o ostatních zdrojích organizace, tedy informačních, finančních a materiálních (obrázek č. 1).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 7

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 16

Obrázek č. 1 Hlavní úkol řízení lidských zdrojů.<sup>6</sup>



Z obrázku č. 1 lze tedy vyčíst, že hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je především řídit je takovým způsobem, aby docházelo k větší výkonnosti organizace a efektivnosti všech jejích činností. Lidské zdroje jsou základním stavebním kamenem každé správně vybudované a optimálně fungující organizace. Na základě kvalitních lidských zdrojů totiž organizace může ovlivňovat i ostatní zdroje podílející se na funkčnosti organizace – informační, finanční a materiální.

Každá organizace by si měla zvolit správný strategický přístup k řízení lidských zdrojů, který povede k celkovému zlepšení výkonnosti a úspěšnosti firmy. Toho lze docílit pouze správným výběrem zaměstnanců, kteří budou dostatečně kvalifikovaní a budou ochotni podporovat organizaci dosahováním nejlepších pracovních výkonů. K tomu je samozřejmě třeba zajistit, aby mezi sebou zaměstnanci na pracovišti neměli konflikty, a aby si vzájemně důvěřovali.<sup>7</sup>

Pro tuto bakalářskou práci a téma adaptačního procesu můžeme označit za nejdůležitější aktivity řízení lidských zdrojů výběr a přijímání zaměstnanců, včetně zajištění jejich počátečního výcviku, ale i následný výcvik spojený s rozvojem profesních

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 17.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 48

dovedností. K tomu samozřejmě patří také zpětné posuzování samotného výkonu jednotlivých zaměstnanců.<sup>8</sup>

K řízení lidských zdrojů a zajišťování kvalitní firemní kultury se tedy ve firmách často zřizují oddělení, která jsou odpovědná za tuto funkci. Taková oddělení bývají nazývána jako personální.

V následující kapitole této bakalářské práce se budeme podrobněji věnovat pojmu personálního oddělení, jeho hlavním činnostem, a také organizační struktuře takového oddělení.

---

<sup>8</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 20

## 2. Personální oddělení

Personální oddělení (někdy také bývá označováno jako personální útvar) je jedním z nejdůležitějších prostředků organizace, a jeho činnosti jsou zaměřeny hlavně na řízení a rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Je složeno z personalistů, kteří jsou odpovědní za poskytování poradenství a jiných činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi činnosti personálního oddělení patří výběr a nábor zaměstnanců, řízení jejich odměňování, péče o jednotlivé zaměstnance, udržování vzájemných vztahů na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců a řízení jejich pracovních výkonů.<sup>9</sup>

V organizacích, které mají menší počet zaměstnanců a existence samostatného personálního oddělení by tak byla finančně nevýhodná, zajišťují výkon funkcí personálního oddělení vedoucí pracovníci, nebo samotní majitelé firmy.

### 2.1 Úloha personálního oddělení

Personální oddělení se stará o celkové personální plánování v organizaci a pomocí poskytování služeb a rad zaměstnancům i jejich nadřízeným odpovídá za pomoc organizaci při dosahování vytyčených cílů. K tomu je třeba vytvářet a udržovat vhodné firemní podmínky a zaručovat tak zaměstnancům prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a budou díky tomu podávat lepší pracovní výkony, což má vést ku prospěchu a ekonomické úspěšnosti celé organizace.<sup>10</sup>

Úkoly personálního oddělení podle Koubka:

- a) *„Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.*
- b) *Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje se na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.*

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 80

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 80

c) *Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.*

d) *Zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky řídí, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.*<sup>11</sup>

Hlavně z posledního bodu tohoto Koubkova výčtu lze pochopit, že hlavním úkolem personálního oddělení je zajistit, aby v organizaci existovaly a fungovaly všechny personální činnosti.

Personalisté tedy mají za úkol zajistit, aby pomocí vhodných prostředků a nástrojů docházelo k vytváření vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance. Mohou radit vedoucím pracovníkům v tom, jakým způsobem by měli motivovat podřízené k lepšímu výkonu, jak by je měli hodnotit a v prvé řadě, jak s nimi jednat. Mohou přicházet s vlastními návrhy personálních úkonů, kterými chtějí dosáhnout lepší efektivity činností v organizaci. Dále zadávat úkoly jak zaměstnancům, tak jejich nadřízeným. A celkově se starat o personální strategii a politiku organizace, od jejího návrhu, přes realizaci, včetně následné kontroly, zda byla tato strategie i politika dodržena a zda vedla ke dříve vytyčeným cílům ve strategickém plánu.

## 2.2 Činnosti personálního oddělení

Činnosti (služby, funkce) personálního oddělení jsou činnosti, které se v organizaci zaměřují na řízení lidských zdrojů, tedy na řízení zaměstnanců při vykonávání jejich pracovních procesů. V různých zdrojích knižní literatury jsou uvedeny rozdílné hlavní činnosti personálního oddělení, v některých bodech se ovšem i shodují. Pro tuto práci využijeme dělení hlavních činností personálního oddělení podle Josefa Koubka a jeho publikace *Řízení lidských zdrojů*:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 32

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 20

## 2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je proces, ve kterém personalisté nejprve musí analyzovat, jaké pracovní místo by mělo být vytvořeno, a podle zjištěných informací pak vytvoří i jeho popis. Tento popis obsahuje název pozice, seznam úkolů, které mají být na daném pracovním místě vykonávány, a také podmínky výkonu práce a metody, které určují, jakým způsobem by mělo docházet k tomuto pracovnímu výkonu.

Kromě analýzy pracovního místa provedou personalisté i analýzu potenciálního zaměstnance, která povede ke zjištění, jaký uchazeč bude pro danou pozici nejvhodnější. Dojde například ke zhodnocení potřebných tělesných i duševních nároků na výkon práce, k určení dosavadní dosažené kvalifikace zaměstnance a určení ostatních dovedností, které budou pro výkon práce důležité (např. schopnost komunikovat s ostatními, trpělivost a přesnost, schopnost vést ostatní pracovníky, atd.).<sup>13</sup>

## 2.2.2 Personální plánování

Vždy je nutné si stanovit cíle, kterých chceme v rámci řízení organizace dosáhnout a zároveň určit i strategie k jejich naplnění. Proto je nástroj personálního plánování pro organizace velmi důležitý. Úkolem personalisty v této části řízení lidských zdrojů je sledovat potřeby organizace v oblasti pracovních sil – zaměstnanců. K tomu je potřeba zmapovat poptávku a nabídku pracovních sil a na základě zjištěných informací pak vytvořit vhodné podmínky, které povedou k náboru nových zaměstnanců a zároveň také k udržení těch stávajících, aby ve větší míře nedocházelo k jejich odchodu za konkurenčními nabídkami.<sup>14</sup>

## 2.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

V tomto souhrnu činností personálního oddělení se jedná o vytváření pracovních nabídek, které by měly být sestaveny takovým způsobem, aby byly v očích teoretického uchazeče dostatečně zajímavými a lákavými. Ideálně sestavená nabídka by měla zaujmout dostatečné množství kandidátů, aby z nich personalisté pomocí selektivního výběru mohli zvolit toho nejvhodnějšího a nejlepšího.

---

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 72

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 93

Pracovní nabídka by měla být sestavena takovým způsobem, aby byla pro uchazeče dostatečně srozumitelná. Jejím obsahem pak je název pracovního místa a jeho charakteristika, náplň práce, požadavky na uchazeče a také nabídka ze strany zaměstnavatele (bonusy, plat). Dalším krokem personalisty je pak organizace výběrového řízení, při kterém dochází k výběru vhodného uchazeče o danou pracovní pozici.<sup>15</sup>

Problematika získávání, výběru a přijímání pracovníků bude podrobněji popsána ve čtvrté kapitole této bakalářské práce.

#### **2.2.4 Hodnocení pracovníků**

V průběhu hodnocení pracovníků dochází ke sledování a posuzování jejich pracovních výkonů, pracovních postupů, schopností, dobu přítomnosti v práci či chování. Hodnocení je nejčastěji prováděno nadřízenými, nebo manažery, a mělo by sloužit především jako motivace zaměstnanců k lepším výkonům. V případě zjištění nedostatků přímo souvisejících s výkonem práce pak mohou být zaměstnancům vytýkány různé chyby.<sup>16</sup>

#### **2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Jedná se o činnosti, při které dochází k rozmíst'ování pracovních sil v organizaci. Zaměstnanci dostávají konkrétní pracovní úkoly na konkrétních pracovních místech podle svých maximálních kvalifikačních schopností. Kvalifikovanější zaměstnanec tak pravděpodobně bude pověřen složitějšími úkoly, než zaměstnanec méně kvalifikovaný. Týká se to i přeřazování zaměstnanců na jinou pozici, přeřazování na nižší pozici, jejich povýšení, nebo odchod z organizace (jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Součástí rozmíst'ování zaměstnanců je i proces adaptace, tedy zapracování zaměstnance na danou pozici. Celý tento proces má vést k efektivnějšímu výkonu zaměstnanců a k plnění strategie řízení lidských zdrojů v organizaci.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 126

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 208

<sup>17</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 137

## 2.2.6 Odměňování

Podle zákoníku práce každému zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna.<sup>18</sup> Odměňování zaměstnanců je jedním z hlavních motivačních nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů. Patří sem i poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod (například příspěvky na stravování, mobilní telefon, služební automobil i k soukromým účelům, vzdělávací kurzy, dovolená navíc, příspěvky na penzijní a životní pojištění, výrobky a služby společnosti poskytované zaměstnanci za nižší cenu, atd.).<sup>19</sup> Některé z těchto benefitů jsou poskytovány všem zaměstnancům bez ohledu na jejich postavení ve firmě, a to z důvodu, že zaměstnavatelé chtějí odměňovat všechny zaměstnance za dobře vykonanou práci.<sup>20</sup>

## 2.2.7 Vzdělávání pracovníků

Pro zvýšení produktivity práce v organizaci je důležité, aby se firma starala o rozvoj a další vzdělávání pracovníků pomocí školení, přednášek, vzdělávacích kurzů. Tento vzdělávací proces je důležitým především z důvodu, že každý pracovník by měl být dostatečně kvalifikovaný pro výkon své práce. A většina pracovních pozic se s postupující dobou neustále vyvíjí, a tak platí pro ně jiná pravidla, podmínky výkonu práce, různá bezpečnostní školení.

Vzdělávání pracovníků může probíhat buď interně (přímo ve firmě), nebo externě (v prostředí mimo firmu, např. ve specializovaném vzdělávacím pracovišti, škole). Důležitou součástí rozvoje vzdělávání v organizaci je mít i zpětnou vazbu, a po vzdělávacím programu provést šetření mezi zaměstnanci, jak byli se vzdělávacím kurzem spokojeni, co jim nového přinesl, jak na ně působil samotný školitel, atd.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109

<sup>19</sup> Zaměstnanecké benefity a daně. *BussinessInfo Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 283

<sup>21</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5. str. 16



## 2.2.8 Pracovní vztahy

Veškeré pracovní vztahy vznikají na základě práv a povinností obou stran – zaměstnance i zaměstnavatele.<sup>22</sup> Tyto vztahy vznikají na v první řadě na základě uzavření pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Personální oddělení se v tomto bodě zaměřuje na organizování a zlepšování vztahů mezi jednotlivými složkami podniku. Konkrétně tedy mezi vedením, podřízenými, spolupracovníky či odbory. Aby docházelo k dobré péči o pracovní vztahy ve firmě, personální oddělení se významným způsobem podílí na řešení komunikace i případných konfliktů mezi těmito složkami. Dalším důležitým bodem udržování pracovních vztahů je i odpovědnost za dodržování kolektivních smluv.<sup>23</sup>

## 2.2.9 Péče o pracovníky

Lidské zdroje jsou pro organizaci vůbec nejdůležitější součástí pracovního procesu. Proto je třeba jim poskytovat správnou péči a pracovní podmínky, aby neměli potřebu odcházet za konkurenčními nabídkami. Zároveň podle úrovně péče o zaměstnance často dochází k porovnání mezi jednotlivými organizacemi.<sup>24</sup>

Každá organizace odpovídá za dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (tzv. BOZP), dodržování pracovní doby, dodržování zákonem daných přestávek, dodržování hygienických a životních podmínek zaměstnanců, podporu personálního rozvoje zaměstnanců. Mezi poslední část péče o pracovníky se řadí i zajištění jiných služeb, např. to mohou být kulturní nebo sportovní volnočasové aktivity. Celkovou péči o zaměstnance upravuje především zákoník práce.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 147.

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 325.

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 344.

<sup>25</sup> zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## 2.2.10 Personální informační systém

Jedním z nástrojů strategického řízení organizace je personální informační systém. Je to moderní informační technologie, ve které se v elektronické podobě shromažďují a uchovávají data a informace o zaměstnancích, pracovních činnostech, mzdách a personálních činnostech v organizaci a informace o vnějších podmínkách, které by mohly ovlivňovat zaměstnance. Nutnost existence personálního informačního systému je dána především potřebou mít aktuální a konkrétní informace, které jsou potřebné k efektivnímu výkonu personálních činností – rozhodování, tvorba různých analýz, kontrola efektivnosti jednotlivých činností, organizace pracovníků, atp.<sup>26</sup>

## 2.2.11 Průzkum trhu práce

Průzkum trhu práce je součástí personálního informačního systému, ale díky existenci trhu práce došlo k jeho osamostatnění. Při průzkumu trhu dochází k různým analýzám pracovního trhu, analýzám konkurenční poptávky po zaměstnancích, analýzám nabídky pracovních příležitostí. Na jejich základě pak dochází k nalezení potenciálních zdrojů nových zaměstnanců.<sup>27</sup>

## 2.2.12 Zdravotní péče o pracovníky

Tato činnost personálního oddělení se zabývá zdravím, které je podle autorek Margaret Foot a Caroline Hook definováno jako:

*„Definujeme dobré zdraví jak fyzicky a mentálně dobrý stav, při němž tělo i mysl je ve vynikající pracovní formě.“<sup>28</sup>*

V otázce zdravotní péče o zaměstnance má každá organizace svůj zdravotní program. Hlavním důvodem jeho existence je fakt, že organizace si uvědomují nenahraditelnost zaměstnanců v případě jejich pracovní neschopnosti. V rámci zdravotního programu se jedná

---

<sup>26</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 363.

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 21.

<sup>28</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 147.

především o vykonávání pravidelných prohlídek u lékaře, kdy se jejich častost řídí povahou vykonávaného zaměstnání.<sup>29</sup>

### **2.2.13 Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**

Personalisté jsou odpovědní i za tvorbu různých časových rozvrhů a statistik personální práce. To má vést ke shromažďování informací, které jsou potřebné pro efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci.

### **2.2.14 Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

Jedná se hlavně o kontrolu dodržování pracovních kodexů vycházejících ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a i z jiných právních předpisů, které se týkají zaměstnanců a zaměstnávání. Zároveň nesmí docházet k porušování lidských práv, např. diskriminace na základě barvy pleti, věku, pohlaví, věku, náboženství, národnosti, politické příslušnosti a dalších jiných práv. Činnost kontrolování je důležitá hlavně z důvodu ochrany práv zaměstnanců i zaměstnavatelů.

## **2.3 Organizace personálního oddělení**

Organizace personálního oddělení se v různých podnicích liší, zejména vždy záleží na velikosti podniku. V malých podnicích zajišťují funkci personalistů buď majitelé firmy, nebo vedoucí pracovníci, protože existence vlastního personálního oddělení u firem s menším počtem zaměstnanců by byla ekonomicky nevýhodná. U organizací s větším počtem zaměstnanců již funguje samostatné personální oddělení, obvykle s jedním nebo více personalisty. Občas se také personální oddělení dělí na různá jiná oddělení, která mají na starost pouze konkrétní činnost v řízení lidských zdrojů.<sup>30</sup>

Nejčastější (tradiční) model využívaný pro organizaci personálního oddělení se skládá z personálního ředitele, který je pověřen jednáním s vedením podniku. A dále z jemu

---

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 22.

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 33.

podřízených personalistů, kteří jsou odpovědní za plnění hlavních úkolů řízení lidských zdrojů v organizaci.

Počet personalistů, působících v rámci personálního oddělení v jednotlivých organizacích, je různý. Abychom si mohli udělat představu o počtech personalistů podle velikosti podniku uvedeme si průzkum, který je zveřejněn v publikaci Řízení lidských zdrojů od autora Michaela Armstronga:

*„Průzkum Incomes Data Services (IDS, 2010) ukázal, že v oslovených organizacích byl medián počtu personalistů 14. V malých a středních organizacích (s 1 až 499 zaměstnanci) to bylo 3,5 personalisty a ve velkých organizacích (s 500 a více zaměstnanci) to bylo 20 personalistů. Medián počtu zaměstnanců na jednoho personalistu byl v oslovených organizacích 80 : 1. V malých a středních organizacích to bylo 62 : 1 a ve velkých organizacích to bylo 95 : 1.“*<sup>31</sup>

Z tohoto průzkumu jednoznačně vyplývá, že v menších podnicích opravdu bývá menší počet personalistů, ale zároveň tam na jednoho personalistu připadá méně zaměstnanců, než ve větších společnostech. Ve větších podnicích tedy připadá na jednoho personalistu více zaměstnanců, z toho lze tedy předpokládat, že musí nést větší zodpovědnost za personální služby, než právě personalista v malé firmě.

Dalším faktorem, který ovlivňuje velikost personálního oddělení a počet personalistů je i druh zaměstnávaných lidí a také role, jaká je personálnímu oddělení přikládána.

Následující kapitola se bude věnovat pojmu adaptačního procesu, který je hlavním tématem této bakalářské práce.

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. str. 82.

### 3. Adaptační proces

Abychom tedy mohli v další části této bakalářské práce používat pojem adaptace, je třeba si ho nejprve vysvětlit obecně a posléze přistoupit k vysvětlení ve vztahu k personálnímu řízení.

#### 3.1 Obecný pojem adaptace

Pojem adaptace lze podle Sociologické encyklopedie vykládat jako: „*Proces a výsledek procesu změn v chování, ve struktuře společenské skupiny, v sociální organizaci nebo v kultuře, přispívající k přežití, fungování nebo udržování rovnováhy se sociálním a přírodním prostředím.*“<sup>32</sup>

Z toho vyplývá, že proces adaptace úzce souvisí s prostředím, ve kterém se nacházíme. Pojem adaptace tedy popisuje proces, během kterého dochází k postupnému začleňování do nového prostředí. Toto začleňování je vždy ovlivněno řadou různých vnějších faktorů, schopnost adaptovat se na nové podmínky se nazývá adaptabilita.<sup>33</sup>

#### 3.2 Pojem adaptace ve vztahu k personálnímu řízení

Adaptační proces je zařazen mezi jednu z činností personálního oddělení v organizaci. Konkrétně patří mezi činnosti vykonávané v souvislosti s přijímáním nových zaměstnanců a s jejich zaškolením do pracovního procesu, vzděláváním i celkovým zařazením do vnitřní organizační struktury a kultury podniku.

Proces adaptace zaměstnanců je v některých publikacích uváděn i pod odlišným pojmem. Tímto pojmem je orientace zaměstnanců. Podle Josefa Koubka a jeho publikace Řízení lidských zdrojů je orientace pracovníků definována následovně:

---

<sup>32</sup> Adaptace. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>

<sup>33</sup> Adaptabilita. *Andromedia* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://chcpracovat.info/adaptace-zamestnancu-prilezitost-navazat-vztah-se-zamestnanci/>

*„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby se jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním prostředí.“<sup>34</sup>*

Adaptační proces tedy existuje především proto, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji mohl zařadit do pracovního procesu, a mohl svou práci vykonávat dostatečně zodpovědně a samostatně. Bývá ale uskutečňován i v případech, kdy se v rámci jedné organizace zaměstnanec pouze přesouvá z výkonu jedné pozice na pozici odlišnou. Pokud se jedná o zaměstnance, kteří vykonávají svou práci buď na dohodu o provedení práce, nebo na dohodu o pracovní činnosti, pak je jejich adaptační proces výrazně zkrácen a zjednodušen.

Organizace by měla pomocí školitelů dohlédnout na to, aby adaptace zaměstnance proběhla co nejlépe, a aby zaměstnanec byl schopen plnit své úkoly kvalitně a samostatně. K samotnému adaptačnímu procesu zaměstnance pak dochází v prvních dnech po nástupu do nového zaměstnání.<sup>35</sup>

Ke každému zaměstnanci je třeba přistupovat individuálně, protože každému vyhovuje jiný způsob zaškolení a učení se nových věcí. Pro tyto případy by měl školitel být schopný adaptační program upravit na základě získaných informací o předchozích dovednostech zaměstnance, a také na základě práce, kterou bude zaměstnanec v rámci organizace vykonávat.

Adaptační proces v organizacích probíhá dvěma způsoby. Jedním z těchto způsobů je vytvoření adaptačního plánu, podle kterého se bude celý proces řídit. Druhým způsobem

---

<sup>34</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str.192.

<sup>35</sup> Adaptační proces zaměstnance. *Kvalita jednoduše* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni\\_proces/](http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/)

pak je adaptační proces vzniklý na základě spontánnosti, kdy se o výkon adaptace jedná především na základě vzniku mezilidských vztahů v organizaci.

### 3.2.1 Zkušební a adaptační doba

Pojem adaptačního procesu je pro velký počet nových pracovníků organizace povětšinou neznámý (obzvláště tedy pro zaměstnance, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání). Spousta zaměstnanců může mylně vnímat dobu průběhu adaptačního procesu jako pojem, který se rovná zkušební době v novém zaměstnání. Proto si v následujících odstavcích uvedeme, jaký je mezi zkušební dobou a dobou průběhu adaptačního procesu rozdíl.

Zkušební doba je vymezená v zákoníku práce tak, že u zaměstnance nesmí přesáhnout dobu tří měsíců od vzniku pracovního poměru, a u zaměstnance ve vedoucí pozici dobu šesti měsíců od vzniku pracovního poměru. Dále zákoník práce uvádí, že délka zkušební doby musí být vždy pevně ustanovená písemnou formou a nikdo nesmí její dobu prodlužovat, nad stanovené časové rozmezí.<sup>36</sup>

Naproti tomu doba průběhu adaptačního procesu není stanovena v žádném zákoně, a je pouze na rozhodnutí podniku, kolik času věnuje zaškolování nových zaměstnanců. Pokud bude doba adaptace zaměstnanců příliš krátká, nejspíše neproběhne dostatečně kvalitně a zaměstnanci pak nebudou schopni pracovat samostatně. Pokud bude naopak příliš dlouhá, zbytečně se tím bude zdržovat výkon, kdy by pracovník již byl schopen plnohodnotně vykonávat práci na daném pracovním místě. Obvyklá doba adaptace se pohybuje v časovém rozmezí od jednoho do šesti měsíců ode dne nástupu.

## 3.3 Oblasti adaptace<sup>37</sup>

V souvislosti s adaptačním procesem v organizaci je vhodné určit si základní oblasti, ve kterých je zapracování zaměstnance nejdůležitější. Tyto oblasti jsou podle několika různých autorů tři a v podkapitolách je podrobněji rozebereme.

---

<sup>36</sup> zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 35.

<sup>37</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. str. 130.

### **3.3.1 Adaptace na kulturu organizace**

V této oblasti dochází k adaptaci zaměstnance prostřednictvím jeho seznámení se základními informacemi o firmě, o jejím vzniku, historii, jednotlivých cílech, kterých by ideálně chtěla dosáhnout. Dále o podnikem nabízených službách nebo produktech, kulturních a podnikových hodnotách, které se v podniku vyznávají.

### **3.3.2 Adaptace na vlastní pracovní činnost**

Tento bod souvisí především s adaptací na vykonávání konkrétní činnosti v rámci zaměstnání. Na každém pracovišti se samozřejmě liší obsah této oblasti adaptace. Zejména z toho důvodu, že na každém pracovním místě se charakter a obsah práce různí.

### **3.3.3 Adaptace na sociální podmínky**

Tato oblast se zabývá adaptačním procesem ve vztahu ke vztahům na pracovišti. Pracovník je při příchodu do nového zaměstnání uveden na nové pracoviště mezi spolupracovníky, a zde dochází k jeho postupnému seznámení s nimi. Jedná se tedy o začlenění nového pracovníka mezi pracovníky stávající. K tomu dochází nejčastěji pomocí týmové spolupráce, při které je samozřejmě nutné mezi sebou komunikovat. Adaptační proces v této oblasti je velmi důležitý, protože každému zaměstnanci se pracuje lépe v prostředí, kde jsou vzájemné vztahy mezi zaměstnanci klidné a přátelské.<sup>38</sup>

## **3.4 Adaptační plán**

K tomu, aby adaptační proces v organizaci mohl probíhat bez problémů, je vhodné vytvořit si systematický adaptační plán, který bude podrobně popisovat způsob, jakým bude adaptace v organizaci probíhat.

O formě zpracování adaptačního plánu, a způsobu jeho provedení, si každá organizace rozhoduje sama. Zpravidla však bývá sestaven takovým způsobem, aby v něm byly uvedeny všechny důležité činnosti, které souvisejí s výkonem dané pracovní pozice. Velmi důležitým bodem, který by měl takový plán obsahovat je pak i časový harmonogram,

---

<sup>38</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 10. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 396.



který uvádí, v jakém časovém horizontu by u nového zaměstnance mělo dojít k vysvětlení, pochopení a naučení konkrétní činnosti. Jako další body, které mohou být v adaptačním plánu uvedeny, jsou různá školení, u kterých je účast nového zaměstnance povinná. V adaptačním plánu také u každé činnosti bývá zmíněna i osoba, která je za naučení této činnosti odpovědná. Může to být buď zvolený mentor (o postavě mentora se bude zmiňovat následující kapitola 3.5), personalista, nebo přímý nadřízený nového zaměstnance. Mentor nebo nadřízený jsou současně odpovědní i za seznámení nového zaměstnance s plánem adaptace, zároveň mu musí vysvětlit, jakým způsobem, a jak dlouho bude probíhat.

Součástí adaptačního plánu by zároveň měla být i část, ve které dochází k finálnímu zhodnocení naučených činností, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany mentora, personalisty, nebo nadřízeného, který byl odpovědný za naučení té konkrétní činnosti. K tomuto hodnocení může dojít dvěma různými způsoby. A to buď formou psanou, která je obvykle přímo součástí adaptačního plánu, nebo formou mluvenou, která spočívá v rozhovoru mezi novým zaměstnancem a člověkem, který byl odpovědný za průběh jeho adaptačního procesu.

Příklad toho, jak může adaptační plán vypadat se nachází v přílohách, které jsou k nalezení na konci této bakalářské práce. Konkrétně je to *příloha č. 1 Vzor adaptačního plánu*.

### **3.5 Mentor**

Ke správnému průběhu adaptačního procesu napomáhá v některých organizacích i postava mentora. Mentorem je nejčastěji zkušenější zaměstnanec, jehož hlavním úkolem je být podporou a průvodcem pro zaměstnance nového. Měl by zaměstnanci pomoci s adaptačním procesem a celkovou orientací v podniku, a zároveň by měl správným způsobem rozvíjet jeho pracovní osobnost.

Činnost, kterou mentor v podniku v rámci adaptačního procesu vykonává, se nazývá mentoring. Díky mentoringu by měl být nový zaměstnanec veden k rozvoji svého pracovního

i osobnostního potenciálu, získat rady a podněty důležité pro výkon své pracovní činnosti, a být mentorem motivován k lepšímu pracovnímu výkonu.<sup>39</sup>

Aby vztah mezi mentorem a mentorovaným (zaměstnanec, který je zaučován) fungoval, je potřeba rozvíjet mezi sebou vzájemnou důvěru, vycházet si vstříc, být ochotní se něco naučit, a především být schopni mezi sebou vést rozhovor. Proto se mentorem nemůže stát úplně každý zaměstnanec. Ideálním mentorem je člověk, který již má nějakou zkušenost s předchozím zaškolováním zaměstnanců, dosáhl ve své kariéře dobrých pracovních výsledků, zajímá se o výkon ostatních zaměstnanců a dokáže se na ně a jejich výkony dívat bez předsudků. Dále musí mít i trpělivost a chuť věnovat svůj čas mentorovaným osobám. Také by měl mít dobré vysvětlovací schopnosti, aby nový zaměstnanec pochopil vše důležité. Správný mentor dokáže provést nového zaměstnance adaptačním procesem tak, aby bylo dosaženo všech adaptačních cílů, které stanovil adaptační plán.<sup>40</sup>

Ne ve všech organizacích se ovšem osoba mentora vyskytuje. To však nebrání tomu, aby jeho funkci vykonával přímý nadřízený nového zaměstnance.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9. str. 109.

<sup>40</sup> Mentoring. *Česká asociace mentoringu* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

<sup>41</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 225.

## 4. Příprava adaptačního procesu

Průběh adaptačního procesu teoreticky začíná ještě před nástupem zaměstnance do nového zaměstnání. A to během průběhu přijímání a výběru nových pracovníků.<sup>42</sup> Protože již tehdy má potenciální zaměstnanec utvořený nějaký dojem vzniklý na základě komunikace s organizací ještě před pozváním na pohovor. Dále na základě průběhu osobního pohovoru, chování tazatele a prostředí, ve kterém pohovor probíhá.<sup>43</sup>

### 4.1 Výběr nových pracovníků

#### 4.1.1 Pracovní pohovor

*„Výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků a praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven.“<sup>44</sup>*

Příprava k takovému pohovoru spočívá hlavně ve stanovení podmínek, které by měl potenciální uchazeč splňovat. Tazatel si musí pečlivě naplánovat, jak bude celý pohovor probíhat a určit systém, podle kterého dojde k finálnímu výběru jednoho z kandidátů.

##### 4.1.1.1 Hlavní cíle pracovního pohovoru

Úkolem pracovního pohovoru je posouzení uchazečů, na základě zjišťování informací o jejich pracovních schopnostech, které jsou potřeba k výkonu nové pracovní pozice.

Jedním z cílů pracovního pohovoru je získání informací o uchazeči, především probrání údajů ze životopisu a jeho pracovních zkušenostech. Navíc do této části spadá i rozhovor o pracovních ambicích uchazeče do budoucna.

---

<sup>42</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 210.

<sup>43</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 147.

<sup>44</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 179.

Další fází pracovního pohovoru je podrobnější seznámení uchazeče s podnikem a konkrétní pracovní nabídkou.

Jako poslední se do cílů pracovního pohovoru řadí posouzení uchazeče tazatelem. S tímto cílem dochází ke kompletnímu zhodnocení uchazeče. Hodnotí se, zda přišel na pohovor vhodně upravený, dále jeho dispozice pro přijetí na danou pracovní pozici, a celkově se hodnotí i jeho vystupování v průběhu pohovoru.<sup>45</sup>

Proto správný průběh pracovního pohovoru je třeba si vymezit, jakým způsobem by se měl tazatel k uchazeči na pohovoru chovat, aby získal co největší počet informací, které budou relevantní k pracovní pozici, která má být obsazena.

#### **4.1.1.2 Dovednosti tazatelů<sup>46</sup>**

Je v zájmu každého zaměstnavatele, aby se uchazeč o pracovní pozici cítil během pohovoru maximálně příjemně. Z tohoto důvodu je třeba zajistit, aby osoba provádějící pohovor ovládala několik základních dovedností, které povedou k tomu, aby se uchazeč cítil dobře.

Tazatel by si měl ještě před samotným pohovorem přichystat plán vedoucí k zajištění řádného průběhu každého pohovoru. V rámci tohoto plánu by měl tazatel zajistit, aby měl k příležitosti pohovoru zajištěnou místnost, ve které nebudou s uchazečem nikým rušeni. Dalším jeho úkolem je pečlivě nastudovat popis pracovní pozice, která má být obsazena, aby během pohovoru nedocházelo ke zmatkům a nedorozuměním. Navíc ještě musí nastudovat i stručné informace o jednotlivých kandidátech, především ohledně jejich vzdělání a předchozích pracovních zkušeností. Nakonec si vytvoří otázky, podle kterých se během pohovoru bude řídit.

Během pohovoru je tazatelovým hlavním úkolem zajistit potenciálnímu zaměstnanci klidové a příjemné prostředí. Hodně uchazečů může trpět nervozitou, a je čistě v tazatelově zájmu tuto nervozitu pokud možno snížit, nebo úplně potlačit. Protože nervózní uchazeč bude mít pravděpodobně větší problém s vytvářením odpovědí na pokládané otázky.

---

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 179.

<sup>46</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 92.

Při průběhu pohovoru by nemělo dojít ze strany tazatele k ovlivňování uchazečů pomocí vysílání různých signálů ohledně toho, jakým způsobem si uchazeč vede. Například pokud uchazeč příliš nerozvíjí své odpovědi na otázky, pak není vhodné ho znervózňovat nesouhlasnými pohledy. Z tohoto vyplývá, že tazatel by měl po celou dobu rozhovoru zůstat neutrální.

Kromě pokládání otázek by měl tazatel nechat na konci pohovoru uchazeče, aby se ptal na informace, kterého zajímají a týkají se podniku a pracovního místa, o které se ucházejí. Čím více bude kandidát seznámen s chodem podniku a požadavky na pracovní pozici, tím spíše se bude moci rozhodnout, zda má o práci v této organizaci a na této pozici opravdový zájem.

Aby si tazatel mohl udělat řádný přehled zjištěných informací, měl by si v průběhu pohovoru dělat poznámky. Po skončení pohovoru pak na jejich základě musí vyhodnotit, zda uchazeč odpovídá požadavkům na obsazení pracovní pozice.

#### ***4.1.1.3 Vyhodnocení pohovoru a rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance***

Po uskutečnění pohovoru dochází k vyhodnocení všech zjištěných informací o uchazeči. Vzhledem k tomu, že na pohovor většinou dorazí uchazečů více, je vhodné zvolit si způsob, jakým je ohodnotit. Jednou z možností je u jednotlivých informací přidělovat buď kladná, nebo záporná znaménka a na základě počtu těch kladných posléze vybrat nejlepšího uchazeče. Případně vytvořit si u jednotlivých otázek body a rozdělovat je podle relevance uchazečových odpovědí.<sup>47</sup>

Jako jedno z nejdůležitějších kritérií pro finální výběr nového zaměstnance z řad uchazečů je jednoznačně brán fakt, zda uchazeč vůbec může vykonávat danou pracovní pozici. O tom tazatel rozhoduje na základě zjištěných informací ohledně dosavadního dosaženého vzdělání a ostatních znalostí spojených s výkonem dané pozice. Dále na základě proběhlé pracovní praxe a nasbíraných dovedností a zkušeností z ní, a také musí tazatel posoudit, zda uchazeč dosahuje jisté inteligence potřebné k výkonu pracovní pozice, o kterou se jedná.

---

<sup>47</sup> FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. str. 92.

Dalším kritériem výběru je také vhodnost uchazeče k vykonávání práce z hlediska jeho zájmů, vztahu k pracovní pozici a celkových cílů, kterých si uchazeč přeje ve svém životě dosáhnout (např. ambice ohledně kariérního postupu).

Zásadním bodem pak je zhodnocení toho, zda by potenciální uchazeč zapadl do celkového kolektivu podniku, ať už se jedná o spolupracovníky, či nadřízené. Významným kritériem tedy je, zda by uchazeč vycházel se zvyklostmi, které si mezi sebou pracovní tým vytvořil, a byl by schopen takové zvyklosti přijmout za své. Zároveň se musí posoudit, jestli se jedná o uchazeče, který bude schopen výkonu týmové práce.<sup>48</sup>

#### 4.1.2 Přijímání nových pracovníků

Přijímání nových zaměstnanců do organizace je podle Koubka definováno jako:

*„ Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“<sup>49</sup>*

Při činnosti přijímání nových zaměstnanců personální oddělení uskutečňuje formální a neformální náležitosti.

Prvním typem jsou náležitosti formální. Do těch spadá nejprve vytvoření pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, který bude určovat pracovní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vytvoření pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu obdobné povahy je bráno jako nejzásadnější formální náležitost, která souvisí s přijímáním nových pracovníků. S takto vypracovanou smlouvou musí podnikový personalista seznámit budoucího zaměstnance, jehož úkolem pak je zkontrolovat veškeré údaje a následně smlouvu podepsat. Tím dochází k založení pracovního poměru, který ovšem oficiálně vzniká až ode dne, který je ve smlouvě stanoven jako den nástupu. V případě, že by nový zaměstnanec

---

<sup>48</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 169.

<sup>49</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 189.

se smlouvou nesouhlasil, nebo by v ní objevil nějaké chyby, je jeho právem se k takové smlouvě vyjádřit a se zaměstnavatelem se domluvit na úpravě. V některých případech dochází ke stanovení nové pracovní funkce zaměstnance jeho volbou, nebo jmenováním.<sup>50</sup>

Po podpisu pracovní smlouvy je úkolem personálního oddělení zanezt nejdůležitější údaje o novém zaměstnanci v podobě osobní karty do personálního informačního systému, který organizace používá. U každého podniku se samozřejmě může lišit počet a povaha uchovávaných informací. Mezi nejdůležitější informace osobního charakteru ovšem bezesporu patří jméno a příjmení zaměstnance a případně titul získaný v rámci vzdělávání. Dále národnost, rodné číslo, místo a datum narození, jeho rodinný stav, informace o trvalém bydlišti, číslo telefonního spojení, někdy i emailovou adresu, informace o pobírání různých důchodů (invalidní, starobní), informace o získaných dovednostech v rámci kvalifikace, den vzniku pracovního poměru, pracovní pozici a místo, na kterém bude pracovník zaměstnání vykonávat. Také zdravotní stav a výpis z povinné lékařské prohlídky, ke které dochází ještě před nástupem do zaměstnání a před podepsáním pracovní smlouvy.

Kromě zavedení nového zaměstnance do personální evidence ještě dochází k vytvoření jiných důležitých složek patřících do oblasti osobní evidence. Jmenovitě do nich patří vytvoření mzdového listu, listu důchodového zabezpečení. V rámci důchodového řízení personalista přijímá od předchozího zaměstnavatele zápočtový list zaměstnance. V některých podnicích je složkou i pořízení a vystavení dokladu, kterým se zaměstnanec bude prokazovat, aby dokázal příslušnost k danému podniku.<sup>51</sup>

S dalšími úkoly personálního oddělení v rámci přijímání nových zaměstnanců budeme seznámeni v šesté kapitole, která se již bude zabývat samotným průběhem adaptačního procesu.

---

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 190.

<sup>51</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 190.

## 5. Cíle adaptačního procesu

Pro nového zaměstnance, obzvláště pokud se jedná o jeho první pracovní zkušenost, je nástup do nové práce obvykle stresující situací. Zaměstnanec vstupuje do úplně nového prostředí, setkává se s novými lidmi a má určitá očekávání ohledně vykonávané pozice.

V publikaci Řízení lidských zdrojů autor Koubek uvádí, že hlavním cílem adaptačního procesu je především: „...zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“<sup>52</sup>

Nejen z Koubkovy definice tedy vyplývá, že pro přijetí nového zaměstnance je tedy pro organizaci zásadním úkolem tohoto pracovníka co nejrychleji zaučit, aby u něj brzy došlo k samostatnosti a k maximalizování jeho pracovního výkonu, který je potřebný pro plnění strategických cílů organizace. Proto je třeba s adaptačním procesem začít co nejdříve, ideálně tedy hned od prvního dne zaměstnancova nástupu.

Oproti Koubkově knize uvádí Armstrong ve své publikaci Řízení lidských zdrojů, že hlavní cíle adaptačního procesu se dají shrnout do čtyř nejzásadnějších bodů.<sup>53</sup>

Prvním z nich je překonat snadno prvotní špatné pocity zaměstnance (strach z neznámého prostředí, nových osob a neobvyklých postupů) a docílit fáze, kdy se bude v novém prostředí cítit dobře.

Druhým cílem adaptačního procesu je i dosáhnout fáze, ve které je žádoucí, aby se zaměstnanec dokázal co nejrychleji seznámit, porozumět a ztotožnit se všemi hodnotami, které jsou v podniku vyznávány. A také aby si k podniku vytvořil pozitivní postoj, který mu bude sloužit jako motivace pro podávání co nejlepších pracovních výkonů.

Dalším bodem adaptace je dosáhnout toho, aby během co nejkratší doby došlo u nového zaměstnance k samostatnosti a mohl tak co nejdříve podávat efektivní výkony, aniž by při jejich plnění potřeboval další dozor.

---

<sup>52</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 192.

<sup>53</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 10. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 395.



Jako poslední cíl, který je řazen do adaptačního procesu, je dokázat, aby zaměstnanec, u kterého již došlo k průběhu adaptace, neměl potřebu z podniku brzy odejít a hledat si práci novou. Proto by měl být proces adaptace vykonáván důsledně, aby se zaměstnanec cítil dostatečně informovaný, aby dosáhl postoje, že jeho blaho není podniku a neměl dojem, že na jeho blahu nikomu z organizace nezáleží.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 10. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 395.

## 6. Průběh adaptačního procesu

V obsahu čtvrté kapitoly této bakalářské práce jsme již vysvětlili, jakým okamžikem nastává adaptační proces zaměstnance. Ale zabývali jsme se pouze tou částí adaptace, která probíhá ještě před nástupem uchazeče do nového zaměstnání.

V této kapitole rozebereme, jak adaptační proces pokračuje po vzniku pracovního poměru na základě pracovní smlouvy, ve které je pevně stanovené datum nástupu nového zaměstnance.

### 6.1 Základní informační prostředky pro nové zaměstnance

Někteří větší zaměstnavatelé mají několik možností, kterými si mohou usnadnit průběh adaptačního procesu, alespoň v jeho začátcích. Nejčastěji používanými způsoby tohoto usnadnění pak je vytvoření informační brožury nebo uspořádání informačního kurzu.

#### 6.1.1 Brožura

Pro snazší průběh adaptačního procesu často větší zaměstnavatelé nechávají vytvořit informační brožuru, nebo příručku. V tomto dokumentu bývají nejčastěji uvedené podrobné informace ohledně posláním konkrétního podniku, bývá v ní uvedena základní struktura firemního uspořádání. Dále v ní mohou být uvedeny nejdůležitější kontakty na hlavní pracovníky, a někdy i kodex, kterým se firma zpravidla řídí.<sup>55</sup>

Dalším obsahem takové brožury velmi často bývá schematický plán podniku a jeho zařízení, informace o pracovních místech a činnostech, které se na nich vykonávají, harmonogram pracovního roku obsahující dny volna v organizaci, vymezení pracovní doby, informace ohledně poskytování dovolené, zaměstnanecké výhody, přehled vzdělávacích možností, způsoby jakými postupovat v případě nehody a jak se takové nehodě vyhnout, firemní politika, způsob odměňování zaměstnanců, členství v různých podnikových odborech, kopie kolektivní smlouvy atd.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Adaptace zaměstnanců jako příležitost. *Chci Pracovat* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/adaptace-zamestnancu-prilezitost-navazat-vztah-se-zamestnanci/>

<sup>56</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 195.

## 6.1.2 Informační kurz

Kromě existence firemní brožury nebo příručky je další možností uspořádání informačního kurzu pro nové zaměstnance, který má také usnadnit začlenění nových zaměstnanců do organizace. Tak jako v příručce by se na něm noví zaměstnanci měli dozvědět základní informace o podniku a jeho poslání, a také se seznámit s produkty, které jsou v podniku vyráběny. Tento informační kurz může probíhat například formou přednášky nebo zhlédnutím instruktážního videa.<sup>57</sup>

## 6.2 Uvedení na pracoviště

V souvislosti s uváděním nových zaměstnanců na pracoviště je vytyčeno několik cílů, kterých by mělo být dosaženo, podle Armstronga a jeho knihy *Řízení lidských zdrojů* je těchto cílů pět:

1. „Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma.
2. Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci
3. Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech
4. Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává.
5. Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.“<sup>58</sup>

V den nástupu do práce se tedy s novým zaměstnancem personalista musí vydat na průzkum jeho budoucího pracoviště. Personalista by měl nového zaměstnance krátce seznámit s právy a povinnostmi, které budou souviset s vykonávanou prací. Poté je personalista zaměstnance předá do péče přímého nadřízeného, jehož povinností je obeznámit zaměstnance opětovně s právy a povinnostmi ve vztahu k vykonávané práci. Navíc však i s bezpečnostními opatřeními uvedenými v dokumentu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (tzv. BOZP).<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 10. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 399.

<sup>58</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 10. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 399.

<sup>59</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 191.

Dalším úkolem je nového pracovníka představit ostatním zaměstnancům, kteří působí na stejném pracovišti. Bezprostředně po seznámení s pracovními kolegy by mělo dojít k seznámení s místem a blízkým okolím pracoviště, na kterém bude zaměstnanec v budoucnu působit. Zaměstnanec by měl být seznámen s náplní své práce a způsobem, jakým ji bude pracovišti vykonávat. Nejlepším způsobem, jak toho docílit je, aby nadřízený z lidí na pracovišti vybral jednoho, který se stane novému zaměstnanci mentorem. Na zvoleného mentora se se nový zaměstnanec bude v případě potřeby moci obracet s dotazy. S postavou a obecnou funkcí mentora jsme se seznámili již dříve v kapitole 3.5.<sup>60</sup>

V rámci této části adaptačního procesu by měl mentor zaměstnanci nastínit základní informace ohledně hygienických a sociálních podmínek v organizaci (např. ukázat zaměstnanci, kde se nacházejí toalety, šatna, místa související s občerstvením a stravováním, atd.).

V další fázi uvedení na pracoviště mentor musí novému zaměstnanci ukázat, na jakém místě bude pracovat a v souvislosti s tím mu musí předat veškeré potřebné pro výkon práce (to samozřejmě záleží na povaze vykonávané práce, mohou to být např. plně vybavený pracovní stůl, počítač, nebo i různé technické nástroje či stroje). Aby zaměstnanec byl v novém prostředí spokojený, mělo by na něj na první pohled zapůsobit příjemně.

Součástí základních informací, které mentor zaměstnanci poskytuje, by měly být i informace o možnostech dalšího vzdělávání a případného postupu na vyšší pozice v podniku. Na závěr by měl nadřízený nebo mentor nějakým způsobem projevit povzbuzení nového zaměstnance do práce.<sup>61</sup>

### **6.3 Seznámení s adaptačním plánem podniku**

Dalším z podstatných úkolů mentora je představit novému zaměstnanci adaptační plán, který je upraven přesně pro výkon jeho pracovní pozice. Adaptačním plánem se zabývala již kapitola 3.4. Po seznámení s adaptačním plánem by měl nový zaměstnanec

---

<sup>60</sup> ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 10. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. str. 399.

<sup>61</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 191.

pochopit, jakým způsobem a v jakém časovém horizontu bude adaptace probíhat. Z tohoto plánu lze dále vyčíst, jaká školení jsou pro danou pozici doporučována, a zaměstnanec se jich zároveň musí povinně účastnit. Dále kdo bude odpovědný za představení jednotlivých částí celého procesu zaměstnanci, a také jakým způsobem bude probíhat celkové zhodnocení adaptačního procesu.

## 6.4 Zhodnocení adaptačního procesu

V průběhu celého adaptačního procesu by mělo docházet k rozhovorům mezi nadřízeným a novým zaměstnancem, které se budou týkat zhodnocení procesu zapracování. Pro představu, jak lze hodnocení chápat uvádíme definici podle knihy Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů od autora Šikýře:

*„Hodnoticí rozhovor je nástrojem systematického řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Umožňuje manažerům formálně informovat zaměstnance a projednat s nimi skutečný pracovní výkon v uplynulém období s cílem rozvoje požadovaných schopností, dosažení žádoucí motivace i vytvoření příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období.“*

Tato fáze je velmi důležitá především proto, aby organizace měla zpětnou vazbu. Podle této zpětné vazby může podnik případně upravovat adaptační plán, nebo volit jiný způsob seznámení s jednotlivými body, které plán obsahuje.

Pro představu uvádíme jako přílohu č. 2 ukázkou, jak může takový adaptační rozhovor mezi nadřízeným a novým zaměstnancem probíhat. Ukázka je k nalezení v přílohách na konci této bakalářské práce.

Nejzásadnější rozhovor, který zhodnocuje kompletně celý průběh adaptace, nastává bezprostředně po konci adaptační doby. Tato adaptační doba se může u každé pracovní pozice a podniku lišit. Adaptační dobou se podrobněji zabývala kapitola 3.2.1.

## **7. Adaptační proces ve společnosti X**

V této kapitole se budeme věnovat adaptačnímu procesu ve společnosti X. Společnost nechce být v této bakalářské práci jmenována, protože se v ní budou objevovat informace, které nejsou veřejnosti přístupné.

### **7.1 Představení společnosti X**

Společnost X je poměrně novou českou bankovní institucí. K jejímu vzniku došlo až v roce 2011. Tato společnost se specializuje především na poskytování služeb v oblasti financí pro menší klientelu. To vykonává prostřednictvím více než 30 kamenných poboček, a také skrz poskytování internetového bankovníctví.

Tato bankovní instituce sází především na poskytování velmi nízkých nebo nulových poplatků za výkon nabízených služeb. Další její předností je snaha o vytvoření jednoduchosti a srozumitelnosti poskytovaných služeb. Zároveň se vždy snaží se vyjít vstříc klientům. Proto se také stala již od doby svého vzniku mezi klienty bankou velmi oblíbenou. Snahou společnosti je poskytovat kvalitní služby, ale i přesto být dostupnou téměř pro všechny, aby se k ní klienti rádi vraceli a měli potřebu ji doporučit i ostatním lidem z okolí.

Do nabízených služeb jmenovitě patří vytvoření a vedení běžných a spořicíh účtů, poskytování nových půjček a případně jejich slučování v podobě konsolidace i převod externích závazků jako jsou například kreditní karty a kontokorenty. Kromě toho tato bankovní instituce nabízí i pojištění při pracovní neschopnosti, ztrátě zaměstnání, úmrtí a invalidity třetího stupně a také cestovní pojištění.

V této bakalářské práci se budeme zabývat adaptačním procesem zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni na jednotlivých pobočkách, nikoliv zaměstnanců na jiných a nadřízených odděleních.

## **7.1.2 Výběr nových zaměstnanců na pobočky**

O výběru nových zaměstnanců rozhoduje vždy manažer konkrétní pobočky. Je v jeho kompetenci určit, které uchazeče o zaměstnání přijmout a které ne. A zároveň je i osobou, která je odpovědná za průběh celého přijímacího řízení.

Manažer vypíše výběrové řízení a na základě přijatých životopisů vybere několik osob, které svým vzděláním a zájmy nejlépe odpovídají preferovaným požadavkům. Samozřejmě se také hledí i na formu, jakou je životopis vytvořen. Strukturovaný životopis je vždy upřednostněn před životopisem, na kterém si uchazeč nedal záležet, a který zároveň neodpovídá požadované a přehledné formě. Vybrané osoby dostanou pozvánku na první kolo přijímacího řízení, které probíhá ve skupině, nikoliv s každým uchazečem zvlášť.

Při pohovoru s uchazeči o pracovní pozici je potřeba zjistit, zda je uchazeč vhodný z hlediska ochoty rozvíjet svoje dovednosti a znalosti v oboru - chuť a schopnost se rozvíjet je při pohovoru jedním z nejvíce ceněných kritérií. Pohovor probíhá nejen formou rozhovoru, ale i formou různých her a úkolů, při kterých se zjišťuje schopnost pracovat v kolektivu a schopnost improvizace, ale i přátelkost a kreativita. Při průběhu výběrového řízení zaměstnanců firmy společnost cílí především na to, aby nový člen pracovního kolektivu zapadl do týmu. Protože schopnost účastnit se týmové práce je v této instituci velmi zásadní.

Z prvního kola přijímacího řízení manažer podle zjištěných údajů vybere několik nejlepších uchazečů, kteří jsou posléze pozváni do druhého kola. Po prvním kole je vybraným uchazečům vždy doporučeno, co na svém jednání zlepšit. Ve druhém kole, které už probíhá formou individuálního rozhovoru, je pak úkolem manažera zjistit, zda uchazeč přijal doporučení z prvního kola, a zda ho zavedl do praxe. Zároveň manažer zkouší prodejní dovednosti uchazeče formou hry na role. Ze zjištěných výstupů je posléze vybrán nový zaměstnanec.

## **7.1.3 Přijímání nových zaměstnanců**

Vybraný uchazeč je písemnou formou pozván na individuální schůzku s manažerem, na které je podrobněji seznámen s firemní kulturou. Dále s platovým ohodnocením, benefity a následujícím postupem adaptace na pracovní pozici. Finální fází této schůzky je pak

podepsání smlouvy, kterou dochází ke vzniku pracovního poměru. Společně s pracovní smlouvou je zaměstnanec seznámen s možnými riziky na pracovišti a podepisuje dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví (BOZP). Dále je nový zaměstnanec pověřen návštěvou smluvního lékaře, jehož úkolem je vykonat zdravotní prohlídku a podle jejích výsledků vydat zdravotnický posudek.

## **7.2 Průběh adaptačního procesu**

V kapitole 7.1 jsme se již seznámili s procedurami důležitými pro začátek adaptačního procesu, především tedy s průběhem výběrového a přijímacího řízení. Tato kapitola bude věnována průběhu procesu adaptace nového zaměstnance.

Délka adaptačního procesu v této společnosti činí tři měsíce a její počátek je stanoven na zaměstnancův první den v práci. První dva měsíce se zaměstnanec v rámci provozu ještě nepovažuje za plnohodnotného bankovního asistenta. K tomu dochází až od začátku třetího měsíce, kdy ale ještě stále probíhají určitá povinná školení a zaměstnanec se ještě považuje za nováčka. Celé tři měsíce provádí adaptačním procesem nového zaměstnance vybraný mentor.

### **7.2.1 První den**

První den firma pořádá společné sezení, které probíhá na centrále společnosti, a zúčastní se ho všichni zaměstnanci, kteří byli vybráni v předešlém kalendářním měsíci. Jejich pracovní poměr tedy oficiálně začíná až od prvního dne dalšího měsíce. Tohoto sezení se účastní i generální ředitel a ostatní vedoucí pracovníci společnosti. Zaměstnanci jsou seznámeni s vedením, se základními hodnotami, které jsou ve firmě vyznávány, s celkovou vizí společnosti, a s průběhem péče o zaměstnance. Jaké mají možnosti vzdělávání a rozvoje své pracovní osobnosti, a s benefity, které firma zaměstnancům poskytuje.

### **7.2.2 První týden**

V prvním týdnu manažer nového zaměstnance seznámí s mentorem, kterého vybral z řad zaměstnanců, kteří už se bez problémů orientují na pracovišti. Mentor má nového zaměstnance na starost po dobu prvních třech měsíců od nástupu (v této společnosti tedy doba adaptace odpovídá zkušební době). Prvním mentorovým úkolem je seznámit nového



zaměstnanec s ostatními kolegy z pobočky. Dále musí provést zaměstnanec pracovištěm a ukázat mu zázemí pobočky.

Mentor si připraví adaptační plán, kterým se po dobu tří měsíců bude nový zaměstnanec řídit. Tento úkol spočívá v časovém rozvržení dovedností, které je třeba se naučit. Mentor zároveň předá novému zaměstnanci materiály, které obsahují základní informace o produktech společnosti, náplně výkonu práce a procesní postupy.

V průběhu prvního i během následujících týdnů nový zaměstnanec ještě není schopen obsluhovat klienty, jeho úkolem je především se naučit všechny postupy, aby věděl, jak se ke klientům má chovat. Kromě pročítání materiálů, které zaměstnanec dostal na začátku, také sleduje své kolegy při práci a naslouchá jejich obchodním rozhovorům s klienty. Především však sleduje, jak pracuje mentor, protože ten mu může věnovat maximum svého času.

### **7.2.3 První měsíc**

Aby mohl zaměstnanec vůbec působit v oboru finančních dovedností, musí nejprve získat od České národní banky certifikát. Tento certifikát zmocňuje zaměstnance k uzavírání smluv ohledně finančních produktů a s tím související obsluze klientů na pobočce. Test k získání certifikátu se skládá jak z otevřených otázek, tak z uzavřených otázek i případových studií. V prvním měsíci má zaměstnanec v rámci svých pracovních směn vyhrazený čas, po který se věnuje studiu otázek, které jsou nutné pro získání certifikace od České národní banky. Obvykle je k tomu uzpůsobená polovina směny, tudíž čtyři hodiny.

Když je zaměstnanec dostatečně připraven, přihlásí ho manažer pobočky na test od ČNB. Pokud zaměstnanec tuto zkoušku úspěšně složí, získá certifikát, díky kterému už je připraven na výkon dalších činností v zaměstnání. V případě, že zkoušku nesloží, má možnost ji opakovat tolikrát, kolikrát chce. Pouze první dva pokusy mu však hradí zaměstnavatel.

Od prvního měsíce začíná zaměstnanec také jezdit na firemní školení pro všechny nové zaměstnance (kteří nastoupili ve stejný měsíc), kde se učí základním dovednostem. Toto školení probíhá přibližně dvakrát za týden na centrále. A noví zaměstnanci se tam učí, jaké produkty jsou v nabídce firmy, parametry půjček, účtů, pojištění atd. (např. velikost úrokové sazby, délka splácení, typy karet k běžným účtům).

Zároveň během prvního měsíce už zaměstnanec začíná obsluhovat klienty. V prvních dnech pouze u vchodu vítá nově příchozí a zjišťuje jejich primární požadavky. Pokud je na pobočce fronta, klienta usadí a nabídne mu kávu a vodu. Později v průběhu prvního měsíce už začíná obsluhovat i klienty s konkrétními požadavky. Tím může být například pomáhání klientům s vkládáním a vybíráním peněz z bankomatu. To však probíhá pod dozorem mentora, který prvních pár dní vede většinu hovoru s klientem. Nový zaměstnanec pouze sleduje dění či případně obsluhuje počítač a zadává do něj získané informace. Po nějaké době, kdy už nový zaměstnanec absolvoval nějaká školení a cítí se více sebejistý v hovoru s klientem, už mluví a obsluhuje sám, a mentor pouze sedí vedle něho a dohlíží na průběh celého rozhovoru. Pokud zjistí nějaké nedostatky, nového zaměstnance na ně upozorní a poradí mu, jak se měl zachovat.

Společnost X si velmi zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, a proto nejen v průběhu adaptačního procesu vyhodnocuje průběžně zaměstnancovy rozhovory s klienty a s tím související administrativní práci. Zpětná vazba je totiž nesmírně důležitou součástí práce této společnosti. Slouží hlavně k jejímu rozvoji a k tomu, aby se klienti rádi vraceli a doporučovali tuto finanční společnost svým známým.

### **7.2.3 Následující měsíce**

V dalších měsících zaměstnanec stále absolvuje povinná školení, píše různé kontrolní testy, aby si vštípil veškeré naučené informace a dovednosti. Trénuje si s mentorem cvičné rozhovory, aby věděl, jak se v různých situacích s klienty chovat a jak je řešit. Zároveň získává i zpětnou vazbu ke svým pracovním výkonům, a to nejen od mentora, ale i od manažera a ostatních zaměstnanců pracujících na stejné pobočce. V rámci zpětné vazby je novému zaměstnanci řečeno, co bylo v rozhovoru dobré a co by bylo potřeba zlepšit. Na základě toho si zaměstnanec napíše, co v rozhovoru vylepšit a jakým způsobem na sobě dále pracovat.

V závěru třetího měsíce, a tedy i v závěru samotného adaptačního procesu, zadá mentor novému zaměstnanci postupový test, kde se ověřuje, zda nový zaměstnanec ovládá všechny dovednosti, které se v průběhu adaptačního procesu měl pomocí školení, nebo na základě samostudia či pozorování, naučit. Mentor také zhodnotí, na jaké úrovni je obsluha klientů, a zda je zaměstnanec schopen již samostatně pracovat. V případě, že postupový test zaměstnanec nesloží, mentor h vede po dobu minimálně dalších dvou týdnů

k vylepšení dovedností, kvůli kterým postupem neprošel. Poté test může opakovat. V případě jeho úspěšného složení dochází k úspěšnému absolvování adaptačního procesu a zaměstnanec je připraven pracovat v plném provozu. K tomu mu manažer pobočky vystaví potvrzení o úspěšném adaptačním procesu.

V přílohách je jako příloha č. 3 zveřejněná ukázka adaptačního plánu společnosti X. Pro potřeby této práce jsme vybrali pouze pár nejdůležitějších bodů celého adaptačního procesu. Zároveň neuveřejňujeme úplně všechny informace, protože se jedná o interní informace společnosti.

### **7.3 Z pohledu zaměstnance**

Abychom mohli potvrdit, že adaptační proces ve společnosti X probíhá podle skutečností uvedených v kapitolách 7.1 a 7.2, které nám poskytl manažer jedné z poboček, provedli jsme rozhovor s jedním z nových zaměstnanců této pobočky. Jedná se o jeho první zkušenost se zaměstnáním a adaptačním procesem.

Protože společnost nechtěla uvést ani jméno manažera, nebude zveřejněno ani jméno zaměstnance. Rozhovor probíhal formou strukturovaných otázek. Odpovědi jsme pro potřeby této práce upravili, aby odpovídali spisovnému jazyku.

- 1) Jak na vás působilo první kolo pohovoru? Měl jste dojem, že jste se dozvěděl všechny potřebné informace?

*„Pohovor na mě působil trochu netradičně, byl hodně přátelský a takový neformální, na rozdíl od klasických pohovorů, které jsem absolvoval u jiných společností. Hráli jsme hry a snažili se s manažerem naladit na stejnou vlnu. Konkrétních informací tam moc nebylo, například informace jako plat, hodiny a přesná náplň práce. Byla tam spíš snaha zjistit, co v člověku je, a jak se zachová v různých situacích.“*

- 2) Dostal jste po prvním kole výběru nějaká doporučení, co na svém jednání zlepšit? A pokud ano, došlo k jejich aplikaci ve druhém kole?

*„Ano, nějaká doporučení tam byla. A byla podána příjemnou formou, abych to nebral*

*jako negativní kritiku, ale abych pochopil, co je na mém jednání třeba zlepšit a proč. Ve druhém kole jsem je měl možnost využít v praxi, kdy k nim došlo v rámci hraní na role, kde byla možnost to doporučení aplikovat přímo na cvičný rozhovor.“*

3) Byl jste dostatečně informován o náležitostech, které souvisejí s nástupem do práce?

*„Ano, měl jsem všechny informace, které jsem k nástupu potřeboval. Znal jsem výši platu, vyřídil jsem si potřebné lékařské prohlídky, seznámil s bezpečností práce. Věděl jsem, co a jak bude probíhat první tři měsíce v rámci adaptace. Plus samozřejmě všechny informace ohledně data, času a oblečení v den nástupu.“*

4) Zúčastnil jste se v den nástupu hromadného sezení s ostatními novými zaměstnanci?  
Jaké jste z něj měl pocity?

*„Ano, první den jsem jel na centrálu firmy a měl jsem možnost poznat ostatní nově nastupující zaměstnance. Celý den probíhal formou neformálního sezení, kde byla možnost poznat i vedení firmy. Opět se hrály nějaké seznamovací hry a měli jsme možnost blíže poznat to, jak firma funguje, co se týče péče o zaměstnance. Její interní strukturu a možnosti, které zaměstnanec ve firmě má. Odjížděl jsem s příjemným pocitem, že se ve firmě hodně starají o zaměstnance a líbí se mi, jak to je nastavené. Zároveň bylo super, že ten den byl takový pohodový.“*

5) Jak probíhal první týden na pobočce? Byl jste seznámen s nějakým mentorem, který se o vás po dobu adaptace měl starat?

*„První týden byl hodně seznamovací, jak co se týče kolektivu, tak i celkově náplně práce a prostředí. Nechali mě se v klidu rozkoukat, nikdo na mě netlačil a měl jsem prostor se zorientovat. Bylo to hodně o čtení materiálů, které mi předal přidělený mentor. Mentor byl vybrán z řady mých kolegů a se vším mi pomáhal, abych věděl, co kde najdu a co mám dále dělat. Plus se mnou plánoval, jaký bude další průběh adaptace.“*

6) Máte pocit, že vám v průběhu adaptace byl předáván dostatek informací potřebných pro budoucí výkon práce? Absolvoval jste nějaká školení?

*„Určitě jsem měl dost informací, bylo toho fakt hodně ke čtení. Víceméně všechno,*

*co jsem potřeboval, se dalo vyčíst v těch materiálech, které mi dal mentor. Plus když jsem něco nevěděl, nebo potřeboval dovysvětlit, tak jsem se buď jeho, nebo kolegů mohl vždy zeptat. Školení probíhala v podstatě celé ty tři měsíce, několikrát do týdne. Zejména první dva měsíce byly hodně intenzivní a bylo to hodně o cestování po celé republice a přespávání v hotelech, což bylo dost časově náročné.“*

- 7) Měl jste v průběhu prvního měsíce dostatek času na přípravu pro získání certifikace od ČNB? Kontroloval mentor nějakým způsobem vaše učení?

*„Vzhledem k tomu, že učení a příprava na certifikaci byla zahrnuta do adaptačního plánu, tak ano. Hodně času na to bylo vyhrazeno v rámci směn na pobočce, kdy v podstatě dva nebo tři týdny vždycky byla půlka směny jenom na učení. Co se týče kontroly, tak ano. Měl jsem vytištěnou tabulku, kam jsem si zapisoval procenta získaná ze cvičných testů, a mentor dával pozor, abych postupně plnil všechny potřebné okruhy. Takže třeba případové studie nebo otevřené otázky.“*

- 8) Docházelo v rámci vaší adaptace k průběžným rozhovorům s mentorem nebo manažerem? Cítil jste se dostatečně motivován k učení nových věcí?

*„Ano, minimálně jednou týdně jsme si dělali sezení, jak s manažerem, tak s mentorem. Oba dávali průběžně pozor na to, jak mi to jde, na co se zaměřit a v čem mám mezery. Hodně se mě ptali, jak se ve firmě cítím, jestli jsem spokojený. A také jestli mi něco vadí, a s čím mi můžou pomoci. Cítil jsem se hodně motivován, částečně vnitřně a zároveň mě hodně podporovali i mentor s manažerem.“*

- 9) Cítil jste se v závěru adaptační doby dostatečně připraven na vykonávání práce samostatně?

*„Tak napůl, věděl jsem základní věci a postupy, ale tři měsíce mi přijdou jako krátká doba na to dostat se do všech procesů a být si ve všem jistý. Myslím, že první půlrok jsem se musel hodně ptát a dohledávat si informace. Ale nemyslím si, že to byla chyba adaptačního programu, ten byl podle mě skvěle nastavený. Myslím, že ta práce je docela složitá a každému trvá docela dlouho se zaučit a získat jistotu.“*

10) Jak jste celkově vnímal adaptační proces a co vám přinesl, vzhledem k tomu, že se jedná o vaše první zaměstnání? Je něco, co byste na jeho průběhu změnil?

*„Celkově si myslím, že adaptační proces je udělaný příznivě pro všechny nově příchozí zaměstnance. Určitě byl náročný, a to hlavně kvůli častému cestování a učení se na certifikaci ČNB, která nebyla úplně lehká. Myslím si, že firma udělala maximum pro začlenění nováčků do kolektivu a naučení všeho potřebného pro práci. Určitě mi přijde jako super nápad přiřadit novému zaměstnanci mentora, protože mi byl velmi nápomocný, když jsem potřeboval s něčím poradit. Co se týče změn, ocenil bych, kdyby alespoň některá školení probíhala na domovských pobočkách, protože jak už jsem zmiňoval, věčné cestování bylo hodně náročné.“*

## **7.4 Zhodnocení adaptačního procesu společnosti X**

Z informací získaných od manažera i od nového zaměstnance společnosti můžeme vyvodit, že průběh adaptačního procesu u nového zaměstnance probíhal podle předem stanoveného plánu, se kterým byl zaměstnanec v adaptační době podrobně seznámen.

Průběh adaptačního procesu zaměstnanci vcelku vyhovoval. Jediné, co by bylo třeba pozměnit je neustálé dojíždění kvůli školením, která probíhají na různých místech České republiky. Podle zaměstnance je to příliš časově náročné, mnohdy tomu musel věnovat i vlastní čas, který nebyl společností proplacený. Další věcí, která zaměstnanci příliš nevyhovovala, je délka adaptace. Tři měsíce se mu zdály jako krátká doba na naučení všech důležitých postupů a procesů potřebných pro výkon zaměstnání.

Kromě těchto věcí byl zaměstnanec velmi spokojen s prací přiřazeného mentora, který se mu naplno věnoval a byl ochoten mu kdykoliv poradit. Zároveň oceňoval doporučení a zpětné vazby, které mu pomáhaly se soustředit na daný problém a najít si cestu, kterou ho vyřešit.

## Závěr

Z informací uvedených v této bakalářské práci lze pochopit, že dobře zvládnutý adaptační proces by měl zajistit, aby organizace získala nového a schopného zaměstnance, který bude v relativně krátkém čase dosahovat výsledků, které se od něj očekávají. Zároveň má proces adaptace zabránit tomu, že bude přijat zaměstnanec, který práci nezvládne, nebo který brzy organizaci opustí.

Teoretická část práce nás uvádí do problematiky řízení lidských zdrojů, personálního oddělení a činností, které by mělo toto oddělení vykonávat. V rámci jednotlivých činností jsme se dostali k přijímání a výběru nových zaměstnanců, které již úzce souvisí s tématem adaptačního procesu. Jeho průběh totiž začíná právě už v průběhu výběrového řízení na obsazení dané pracovní pozice.

Další část se věnuje adaptačnímu procesu a základním pojmům, které se k němu vážou. Uvádíme si obecnou definici adaptace a následně i její vztah k personálnímu řízení. Rozebíráme jeho průběh a nástroje, které jsou ve firmách užívány k jeho naplnění. Představujeme základní oblasti, ve kterých probíhá, adaptační dobu a plán, osobu mentora. Dále si představujeme několik cílů, kterých by mělo být díky adaptačnímu procesu dosaženo. Definujeme, jakými způsoby lze zaměstnancům i firmám usnadnit průběh tohoto procesu, a to od procesu náboru a výběru, přes uvedení na pracoviště, až do závěrečné fáze adaptace, kdy by zaměstnanec měl být připraven vykonávat svou práci samostatně a co nejefektivněji.

V závěrečné části, která je zároveň částí praktickou, se seznamujeme se společností X, která byla ochotna nám poskytnout interní informace ohledně toho, jakým způsobem v ní probíhá adaptační proces. Hovořili jsme s manažerem jedné z jejich poboček, který nám blíže vysvětlil celý průběh adaptace, od výběrového řízení, přes první den, kdy se noví zaměstnanci pomocí hromadného sezení seznamují s její kulturou a jejími hodnotami, až po průběh během prvních třech měsíců. Tyto tři měsíce jsou společností považovány za dobu dostatečně dlouhou pro adaptaci nových zaměstnanců.

Abychom došli k nějakým vlastním závěrům, získali jsme pomocí krátkého rozhovoru informace od jednoho z nedávno přijatých zaměstnanců, u kterého už adaptační proces proběhl. Pomohl nám zhodnotit, zda vše probíhalo podle firemního adaptačního plánu a uvedl, jakými způsoby by společnost mohla zapracovat na jeho zlepšení.

# Resumé

This undergraduate thesis focuses on the process of adaptation and its role at the first entry into employment. The process of adaptation of employees is part of the activities within the frame of the process of human resources management, which falls under the activity of the personnel department. Human sources are considered the elementary prerequisite for business success because it is only the existence of well-qualified employees that can lead to its successful development.

The theoretical part introduces to the reader the issue of human resources management and defines the basic concepts that are related to the process of adaptation. Further on, the thesis sets the goals of the adaptation process and outlines its course.

In the practical part of the thesis we focus on the adaptation in a banking company, labelled “X” (since the company provided internal resources, they did not wish to use their name).

First we interviewed the manager of one the company’s branches. He gave us information of how the adaptation process should take place. After that we interviewed one of the employees who had gone through this process quite recently. At the same moment this was his first job. He evaluated the company’s attitude to the whole adaptation process. He was also asked whether he felt that during this process he had learnt all important when entering the first job. In the final part we compare the employer’s point of view the employee’s.



# Seznam zdrojů

## Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

## Internetové zdroje

Adaptace. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Adaptace>

Adaptační proces zaměstnance. *Kvalita jednoduše* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni\\_proces/](http://kvalita-jednoduse.cz/adaptacni_proces/)

Adaptabilita. *Andromedia* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/adaptace-zamestnancu-prilezitost-navazat-vztah-se-zamestnanci/>

Mentoring. *Česká asociace mentoringu* [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

Zaměstnanecké benefity a daně. *BusinessInfo Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>

## **Zákony**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## Seznam obrázků

*Obrázek č.1* – Hlavní úkol řízení lidských zdrojů

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 17.

# Seznam příloh

## Příloha č. 1 - Vzor adaptačního plánu

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	
Vedoucí zaměstnanec (hodnotitel)	
Mentor	
Datum nástupu	
Délka adaptačního procesu	
Personalista	

Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
<b>Interní dokumenty zaměstnavatele:</b>			
Kolektivní smlouva	samostudium		
Pracovní řád	samostudium		
Mzdový předpis	samostudium		
Kodex chování	samostudium		
<b>Povinná školení</b>			
Adaptační seminář			
BOZP/ PO			
Školení řidičů			
<b>Doporučená školení</b>			
<b>1. Projednání adaptačního plánu - ZAHÁJENÍ ADAPTACE (do 1 týdne od nástupu)</b>			
Nastavení adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:	
<b>cíl</b>	<b>termín</b>		
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	
<b>2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP (ve 2. měsíci po nástupu)</b>			
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:	
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	

<b>1. Rozhovor s personalistou – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ AP (ve 2. měsíci po nástupu)</b>						
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů			Vyjádření zaměstnance:			
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:			
<b>2. Rozhovor s nadřízeným a personalistou – ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ REALIZACE AP (před koncem 3. měsíce po nástupu)</b>						
Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte prosím křížkem)				
		velmi dobré	dobré	uspokojivé	neuspokojivé	nehodnoceno
<b>odborné znalosti</b>	Odborné znalosti a schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Práce s PC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Jazykové znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>pracovní styl</b>	Pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aktivita, iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>týmová spolupráce</b>	Flexibilita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zařazení do pracovního týmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Komunikace s kolegy a nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zhodnocení adaptační doby:			Vyjádření zaměstnance:			
Podpis hodnotitele:			Podpis zaměstnance:			
<b>3. Další doporučení pro rozvoj zaměstnance (vstup pro identifikaci vzdělávacích potřeb)</b>						

**Zdroj:** Adaptace zaměstnance a onboarding (pro členy). *HR vzory* [online]. [cit. 2019-03-18].

Dostupné z: <https://hrvzory.cz/adaptace-zamestnance/>

## **ADAPTAČNÍ ROZHOVOR V PRŮBĚHU ZKUŠEBNÍ DOBY**

ZA OBDOBÍ:

POZICE:

JMÉNO:

DATUM:

### **NA ÚVOD ROZHOVORU:**

- Poděkování a PŘEDSTAVENÍ smyslu rozhovoru, že NEJDE O HODNOCENÍ, ale o POPIS A UJASNĚNÍ si, jestli je vše v pořádku.
- Zmínit očekávanou délku rozhovoru.
- Dát si vodu či kávu.

### **OTÁZKY V RÁMCI ROZHOVORU:**

#### **Co pracovní prostředí**

- Vyhovuje mu stůl, křeslo atd.?
- Co říká na občerstvení během pracovní doby – ovoce atd.?

#### **Pracovní vybavení**

- Co vybavení – dostačující/nedostačující?
- Co by chtěl za vybavení po ukončení zkušební doby?

#### **Pravidla a směrnice**

- Jaká pravidla – směrnice jsou mu neznámá?
- Docházka?
- Co dělat v případě nemoci?
- Čerpání dovolené?
- Systém porad?
- Rozumí výplatě?

#### **Jaké školení by potřeboval/a**

- Rozvoj odbornosti?
- Rozvoj osobnosti?
- Jazyková?

#### **Co tým**

- S kým je nejvíce v kontaktu?
- Jak funguje tým?
- Kdo mu nejvíce pomáhá?
- Vyhovuje mu tým?

#### **Organizační nástroje**

- Jak vnímá porady – délku, svoji roli, atmosféru?
- Jak funguje zadávání úkolů?
- Rozumí plánu společnosti a svým pracovním cílům?
- Co plánování úkolů a jejich plnění?

#### **Zadávání úkolů**

- Je spokojen se způsobem zadávání úkolů v týmu?
- Je zadávání zaměřeno na kvalitu či rychlost?

#### **Plnění úkolu**

- Má dostatek informací pro plnění úkolů?
- Má pocit, že stíhá/nestíhá? Jak se s tím vypořádá?
- Jaký úkol jej baví?
- Jaký úkol byl výzva?

### **Porovnání očekávání s realitou**

- Je to co čekal?
- Co čekal?
- V čem by chtěl pomoci?
- Je spokojen?

### **NA ZÁVĚR:**

1. shrnutí rozhovoru ze strany vedoucího a zejména dohod uzavřených v rámci rozhovoru – např. nad termíny atd.
2. ujištění, že zaměstnanec může kdykoli přijít s problémem, otázkou a nápadem
3. další postup a kdy se znovu setkají s vedoucím.

**Zdroj:** Adaptace zaměstnance a onboarding (pro členy). *HR vzory* [online]. [cit. 2019-03-18].

Dostupné z: <https://hrvzory.cz/adaptace-zamestnance/>

Příloha č. 3 – Ukázka adaptačního plánu společnosti X

Cíl	Aktivita	Kroky	Vyhodnocení	Poznámky
		Od – do -		<u>Zpětné vazby:</u>
Milníky	Týden	Kroky k dosažení milníků	Úkoly pro mentora a následchy	Metodika
mám podepsané nástupní dokumenty	0. týden	navštívím domovskou pobočku	Jak má vypadat dress code?	Provozní řád pobočky <ul style="list-style-type: none"> <li>• vybavení poboček</li> <li>• jak se chovat na pobočce</li> </ul>
jsem připravený na prezenční kurzy následující týden	1. týden	školení mimo pobočku	<u>Úvodní školení:</u> nováček ví: <ul style="list-style-type: none"> <li>• jak bude probíhat proces adaptace</li> <li>• na koho se obrátit</li> </ul>	
vítá klienty, zjišťuje důvod návštěvy  vždy nabídne občerstvení	4. týden	na konci dne mentor s nováčkem vyhodnotí úspěchy, neúspěchy postřehy,	sehraji s nováčkem 6 cvičných rozhovorů  poskytnu nováčkovi zpětnou vazbu	běžný účet  spořicí účet  debetní karta a kódy  disponenti
úspěšně absolvuji zkoušku odborné způsobilosti u ČNB	8. týden	zkouška odborné způsobilosti ČNB	mentor prověří, že nováček splnil kroky z minulého týdne	pojištění pravidelných výdajů – sjednání, změna a ukončení
samostatně prodávám všechny služby a jsem plnohodnotným asistentem na pobočce	2. měsíc	závěrečný znalostní test  návčik prodejního rozhovoru	mentor si ověří znalosti a prodejní dovednosti nováčka, udělá mu následchy	



	konec 3. měsíce	schůzka s manažerem  zhodnocení mé adaptace a ukončení zkušební doby		
--	-----------------	--	--	--

**Zdroj:** interní informace společnosti X