



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

ADAPTATION PROCESS OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jana Šebestová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2016

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šebestová Jana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Proces adaptace zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Adaptation Process of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení procesu pracovní a sociální adaptace zaměstnanců. V teoretické části práce jsou objasněny související pojmy. Popisují také personální procesy, personální strategie a firemní kulturu, která je velmi důležitá nejen pro adaptaci pracovníků. V praktické části bude zhodnocen proces adaptace v dané společnosti jak na pracovní a sociální prostředí, tak na firemní kulturu. Následně pak budou na základě výsledků z analýz, rozhovorů s účastníky adaptačního procesu i vlastních pracovních zkušeností vysloveny návrhy na zlepšení procesu adaptace ve společnosti.

Klíčová slova

Adaptace, adaptační proces, firemní kultura, nový zaměstnanec, personalistika, pracovní a sociální integrace

Abstract

This thesis is focusing on work process and process of social adaptation of new employees. The theoretical part explains the related concepts. I'm describing human resources strategy, processes and also corporate culture which is very important not only for the adaptation of employees. In the practical part will be assessed the proces of adaptation in the company. Focusing to both work, social environment and also to integration on corporate culture. Then will be on the base on the results of the analyzes as well as my experiences will be voiced suggestions to improve the proces of adaptation in company.

Keywords

adaptation, company culture, new employee, process of adaptation, human resources management, social and work integration

Bibliografická citace práce

ŠEBESTOVÁ, J. *Proces adaptace zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 47 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. 5. 2016

.....

Bc. Jana Šebestová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné rady a poskytované konzultace. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům analyzované společnosti a pracovníkům HR oddělení za jejich spolupráci a podporu při realizaci diplomové práce. Závěrem bych velmi ráda vyjádřila díky za podporu poskytovanou rodiči a blízkými.

Obsah

Úvod	11
1 Cíl práce, metody a postupy zpracování.....	13
2 Teoretická východiska	14
2.1 Koncepce řízení lidských zdrojů	14
2.2 Význam a funkce personálního útvaru.....	14
2.3 Personální strategie	16
2.4 Personální politika.....	17
2.5 Kultura firmy.....	19
3 Adaptace pracovníků.....	22
3.1 Cíle adaptace	22
3.2 Objekty adaptace	23
3.3 Druhy adaptace.....	23
3.4 Roviny adaptace	24
3.4.1 Celopodniková orientace	25
3.4.2 Útvarová orientace	26
3.4.3 Orientace na konkrétní pracovní místo	27
3.5 Adaptační plán	28
3.6 Účastníci a jejich odpovědnost za proces adaptace.....	28
3.7 Časový rámec procesu adaptace.....	31
3.7.1 Před nástupní fáze	32
3.7.2 Nástupní fáze	33
3.7.3 Fáze integrace	34
3.8 Psychologická smlouva	35
4 Analýza současného stavu	37
5 Výzkumné šetření	38
6 Návrhy na zlepšení.....	39
Závěr	40
Seznam použitých zdrojů:.....	43
Seznam tabulek:	47

Seznam obrázků:	47
Seznam příloh:	47

Úvod

Lidské zdroje je možné považovat za hlavní bohatství organizace. Pokud chce být společnost úspěšná a růst, měla by primárně investovat právě do pracovníků. Jelikož materiální a finanční zdroje jsou bez lidského faktoru, lidských schopností a znalostí, téměř neovladatelné.

V dnešní době společnosti vynakládají nemalé finanční náklady na vyhledání vhodných budoucích zaměstnanců. Na trhu práce vznikají velké konkurenční boje o nejkvalitnější pracovníky, kterých je stále nedostatek. Existuje spousta možností, cest a způsobů, jak vhodné kandidáty najít, přichystat výběrové řízení, kandidáty vyhodnotit a na základě získaných informací rozhodnout o přijetí či nepřijetí pracovníka.

Proces náboru pracovníka je nezbytným krokem. Ovšem jeho správné začlenění do společnosti, tak aby byl pro firmu přínosem, je velmi důležité pro jeho následný rozvoj a působení ve společnosti. Takzvaný adaptační proces je jednou z klíčových etap pro nové zaměstnance. V současné době je proces adaptace „nováčku“ vyzdvihován, ovšem některé společnosti jej mají nastavený velmi neefektivně anebo vůbec. Pokud bude pracovník nesprávně adaptován, nebude podávat takové výkony, jaké od něj byly očekávány. V horším případě společnost pracovníka ztratí a proces výběru bude muset být opakován. Opět budou vynakládány investice do nového výběru a budou zaplněny časové kapacity jak personalistů, tak i vedoucích pracovníků. Opomíjeny nemohou být také náklady vztažené na zaškolování pracovníka.

V této diplomové práci se nejprve zaměřuji na pojetí teoretických východisek potřebných pro naplnění cíle této práce. Hledám odpovědi na to, proč jsou personální útvary ve společnostech důležité. Jakou úlohu plní personalisté nyní a jakým způsobem se podílejí pracovníci oddělení lidských zdrojů na tvorbě firemní kultury, která úzce souvisí se spokojeností a loajalitou zaměstnanců. Zaměřuji se také na objasnění adaptačního procesu, začlenění nových pracovníků do pracovního i sociálního prostředí a důvodů, proč je nutné tento proces nepodceňovat.

V druhé části diplomové práce je provedena analýza současného stavu ve zvolené společnosti. Pro naplnění cílů této práce je zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Výzkum je realizován kombinací několika metod. A to rozbořením interních materiálů

obsahující informace pro nově nastupující pracovníky a analýzou plánů zácviku, jakožto hlavního nástroje adaptačního procesu. Je také zmapován průběh samotného procesu adaptace vnímaného jak ze strany pracovníků, kteří adaptací procházejí, tak i ze strany zástupce personálního oddělení. Další metodou analytické části práce jsou polostrukturované rozhovory s pracovníky a hloubkový rozhovor s personalistkou. Z těchto výstupů a také na základě mých vlastních pracovních zkušeností nejen z analyzované společnosti, jsou na závěr stanoveny návrhy na zlepšení efektivity tohoto procesu, případně i nástroje, díky kterým se adaptační procesy mohou stát efektivnějšími.

1 Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu adaptačního procesu ve zvolené společnosti. Je hodnocen proces adaptace z hlediska jednotlivých fází v rámci pracovní i sociální adaptace.

Tento cíl je dosahován za pomoci:

- analýzy současného stavu dané společnosti,
- realizace kvalitativního výzkumu ve smyslu polo-strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti,
- doplňujícím hloubkovým rozhovorem se zástupcem personálního oddělení.

Dané výzkumy a analýzy jsou doplněny o poznatky získané během doby, kterou jsem ve společnosti strávila při získávání informací a realizaci výzkumu. Rozsah srovnání a zkušeností v oblasti lidských zdrojů, které jsou uplatněny v analytické a návrhové části této práce, jsou podloženy mými pracovními zkušenostmi i z další společnosti, kde v současné době pracuji na oddělení lidských zdrojů.

Tedy na základě zkušeností, analýz a výzkumů pak byla stanovena doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity procesu adaptace v dané organizaci.

2 Teoretická východiska

2.1 Koncepce řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je specifickou oblastí řídicích činností a jeho základ čerpá z kombinací teorií managementu, sociologických a psychologických poznatků, vědních disciplín týkající se ekonomie, práva, etiky a teorií organizace.

„Řídit organizaci nebo její část znamená dosahovat stanovených cílů pomocí či prostřednictvím ostatních.“ (Urban 2013, str. 9). Tedy správné řízení a vedení lidí je stěžejní činností pro fungování společností. Vhodný výběr zaměstnanců, jejich úspěšná integrace a adaptace je úkolem nejen personálního oddělení, ale také managementu společnosti a vedoucích pracovníků.

Řízení lidských zdrojů prošlo za posledních 5-7 let výraznou proměnou a stále se řadí mezi jednu z nejrychleji se rozvíjejících oblastí řízení organizací. Některé části personálního řízení se přizpůsobily technologickému vývoji a v současné době se IT výrazně promítá do personálního řízení a práce. V moderních společnostech dochází k nárůstu důležitosti a významu jedince v organizaci. Vedení a management organizací si uvědomují důležitost pracovníků, vznikají nové trendy v rozvoji vzdělávání a kvalifikace pracovníků a následná péče o intelektuální kapitál. (Abeceda personalisty, 2015).

2.2 Význam a funkce personálního útvaru

Personální útvar a jeho existence, stanovení počtu personalistů, jejich činností a rolí je definováno a stanoveno na základě potřeb organizace, její velikosti, struktury, také na vnějších a vnitřních podmínkách.

Koubek (2007) definoval význam personální práce jako:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování 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.“ (Koubek, 2007 str. 13).

Armstrong (2007) tvrdí, že jednou z úloh personálního útvaru je zlepšování výkonnosti jak jednotlivých pracovníků, tak i celé společnosti. A to pomocí personálních procesů, které by zlepšování mělo usnadňovat a případné změny podporovat. Také konstatuje, že úlohou personálního útvaru je zejména pro-aktivita. Personální ředitelé/ředitelky by měli být součástí užšího vedení. Personalisté by měli být vnímáni jako strategičtí partneři a ne jako podpůrná funkce společnosti.

Váchal a Vochozka (2013) popsali funkce personální útvaru následovně:

- a) Koncepční – tvorba podkladů pro personální a sociální politiku, její následnou aktualizaci a kontrola, zda jsou politiky plněny
- b) Plánovací – odpovědnost za to, zda jsou sladěny plány a cíle personální s cíli a strategií podniku
- c) Řídící a koordinační – stanovení směrů a úkolů personálního řízení na základě stanovení vedení, následná koordinace plnění napříč organizací.
- d) Metodická – tvorba metodiky, návodů a doporučení k jednotlivým personálním činnostem
- e) Informační – tvorba a zajišťování systému personálních informací, jejich následnou distribuci mezi pracovníky
- f) Poradenská – poskytování poradenství jak vedoucím pracovníkům, tak řadovým zaměstnancům v otázkách týkajících se pracovně právní legislativy
- g) Výzkumná a expertní – zjišťování názorů a postojů pracovníků, motivaci, funkčnost personálních procesů, hodnocení náročnosti jednotlivých činností v organizaci.

2.3 Personální strategie

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace a její nastavení by mělo strategické cíle společnosti podporovat a naplňovat. Koubek tvrdí, že „personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Koubek 2007, str. 23)

Personální strategie neboli strategie řízení lidských zdrojů je souborem hodnot, plánů a přístupů, které směřují k naplnění personálních vizí a cílů společnosti. Tyto cíle jsou závislé nejen na společnosti a její celkové strategii, ale také na vnějších a vnitřních podmínkách organizace. (Žufan, Hán, Klímová 2013).

Vodák a Kucharčíková (2011) ve své knize uvádějí, že vztah mezi strategií stanovenou managementem (strategií podniku) a strategií personální musí být interaktivní a pružný. Aby byly strategické cíle podniku naplněny, musí být tyto vztahy pochopitelné a vzájemně se podporující.

„Personální strategie by se měla zaměřovat na činnosti:

- analýza práce;
- plánování zaměstnanců, jejich vyhledávání a výběr;
- adaptační proces;
- hodnotící systém;
- systém odměňování v závislosti na dosahované výkonnosti;
- sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost;
- rozvoj zaměstnanců podniku;
- personální informační systém.“ (Vodák, Kucharčíková 2011, str. 48)

Vždy je nutné vzít v potaz různé pohledy a způsoby řízení a dle Hanzelkové, Keřkovského a Kostroně (2013) je nutné ujasnit a definovat jaké zásadní, komplexní nebo dílčí úkoly je třeba při realizaci dané strategie naplnit. Tyto úkoly se mohou týkat jak dílčích oblastí, tak celkové personální oblasti. Obrázek č. 1 znázorňuje ukázkou jednoho ze způsobů jak personální strategii vymezit.



Obrázek 1 Příklad obsahového vymezení personální strategie (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň 2013, str. 23)

2.4 Personální politika

Personální politika je dle Koubka (2007) definována dvojím způsobem:

- a) „jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.
- b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“ (Koubek 2007, str. 23)

Můžeme tedy říct, že celkový systém personálního řízení ve společnosti je tvořen personální politikou, která je uplatňována za pomoci personálních činností a sociální politikou, která je zacílena a využívána k tvorbě vhodného pracovního prostředí, pracovní spokojenosti a vedení lidí.

Koubek (2007) tvrdí, že personální politika musí být stanovena jasně a v dlouhodobějším časovém horizontu. Také má být mezi interní zákazníky distribuována tak, aby byla

akceptovatelná a pochopitelná. Jedině takto může být pro společnost prospěšná. Personální útvar musí nejen tyto dílčí politiky sladit s personální strategií a aplikovat do praxe, ale také neustále pracovníkům zásady opakovat a připomínat, na druhou stranu však musí být také otevřený komentářům a připomínkám z jejich strany.

Personální politika by měla být stanovena tak, aby byla pružná. Kocianová (2012) ve své knize doporučuje při formulaci politiky neopomíjet vnitřní a vnější faktory, které organizaci obklopují. Dle Armstronga (2015) by personální politika měla být formalizovaná a používaná při adaptaci nových zaměstnanců, čímž by jim usnadnila pochopení filozofie a stanovených hodnot organizace. Měla by být nováčkům nápomocna také s informacemi, které jsou pro ně do začátku velmi důležité. Zejména co se týká vzdělávací a informační politiky, jaké jsou nastaveny způsoby informování pracovníků, informace o mzdové politice, která vysvětluje možnosti růstu a povyšování.

Kociánová (2012) stanovila následující postup při formulování personální politiky:

1. „pochopit kulturu organizace a její hodnoty;
2. analyzovat existující personální politiku (psanou či nepsanou);
3. analyzovat vnější vlivy (významný vliv má legislativa);
4. vyhodnotit oblasti vyžadující novou politiku;
5. zjistit názory vedení organizace a ostatních vedoucích pracovníků na personální politiku a její změny;
6. zjistit názory pracovníků na personální politiku, nakolik je spravedlivá a uplatňována přiměřeně (například průzkumem postojů);
7. zjistit názory představitelů odborů;
8. analyzovat všechny získané informace v předcházejících krocích a připravit návrh politiky;
9. projednat politiku a schválit ji s vedením organizace a představiteli odborů;
10. informovat o politice pracovníky organizace., (Kocianová 2012, str. 93)

2.5 Kultura firmy

Firemní kultura hraje velmi důležitou roli v úspěšnosti a vlastně celém fungování společnosti. Již v 80. letech byly definovány hlavní faktory úspěchu společností. Jedním z nejznámějších a nejčastěji aplikovatelných v praxi je rámeček 7S faktorů firmy McKinsley (Rais, Smejkal 2013).

Mezi těmito sedmi hodnotami jsou provázány nejdůležitější faktory podmiňující úspěch firmy a to:

- strategie
- organizační struktura
- informační systémy
- schopnosti
- styl řízení
- spolupracovníci
- sdílené hodnoty (kultura) firmy. (Rais, Smejkal 2013)

Z těchto faktorů je patrné, že jedním z pilířů společnosti je také kultura firmy neboli sdílené hodnoty. Pro účely této diplomové práce se zaměřím na rozbor faktorů spolupracovníků a sdílených hodnot společnosti, jež s adaptací a celkově s pracovníky a personální politikou úzce souvisí.

Dle Raise a Smejkala (2013) by měla být pozornost vedení společnosti zaměřena na motivaci pracovníků, aby mohli být na firmu, ve které pracují, náležitě hrdí. Jak již bylo řečeno, lidé jsou základním kamenem každé společnosti. Je tedy žádoucí vytvářet pro pracovníky prostředí, které bude představováno prostřednictvím dobrých vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, pocitu sounáležitosti se společností a s její kulturou.

Firemní kultura má mnoho podob, vymezení a definic. Hroník (1999) ve své knize *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců* popisuje kulturu jako „ducha domu“, který by měl být nápomocný k tomu, aby personalisté věděli, jací lidé zapadnou do dané společnosti. Výraznost kultury závisí na tom, jak silně jsou zaměstnanci spjati se společností a identifikují se s ní. Definiuje kulturu jako „to, co má potenciál sjednotit či rozdělit mzdovou účetní, projekci a dílnu, inženýra a montéra, redaktora a skladníka.“ (Hroník 1999, str. 54).

Dle odborníků patří mezi jednu s nejužitečnějších definic organizační kultury od Edgara Scheina (1969), převzato od Bedrnové, Nového a kolektivu (2007, str. 431):

„podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které si určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

Organizační kultura je tvořena jak autoritativně, tak i přirozeně uvnitř společnosti. Odráží to, jak je společnost vnímána pracovníky a vyjadřuje vztahy k vnějšmu okolí, představy o povaze člověka a důvodech jeho jednání, o povaze lidských vztahů o jejich týmovosti, konkurenci a spolupráci a představy o vnímání pravdy, opírání se o tradice či autority. (Armstrong 2015).

Důležitost a provázanost personálního managementu s firemní kulturou ve své knize popisují Blyton a Turnbull (1992). Tvrdí, že dosahování cílů personální politiky je závislé na řízení interní a externí kultury společnosti. Kottler a Heskett (1992) na kulturu pohlížejí za pomoci dvou rovin. Méně viditelná a hlubší je ta, která je sdílena a vytvářena mezi zaměstnanci a je téměř neovlivnitelná ze strany vedení společnosti. Kultura na úrovni druhé je více ovlivnitelná, je reprezentována navenek. Například pomáhání novým zaměstnancům následovat vzory chování skupin ve společnosti.

Podniková kultura, jak již bylo řečeno, by měla vyjadřovat to, jak se společnost odlišuje od konkurence. Měla by vytvářet odraz toho, jaká společnost je a jací jsou lidé v ní pracující. Tato kultura je tvořena dlouhodobě a vychází z historického jednání společnosti, ať už ve smyslu společenské odpovědnosti, dodržování morálních a etických zásad či jejího působení na trhu. Jejím cílem je dle Kocianové (2010) zejména identifikace pracovníka s jeho prací. Pokud jsou zaměstnanci na správném místě a vykonávají práci, která je baví a se kterou jsou ztotožněni, zvyšuje se jejich loajalita. Díky tomu je také výrazně ovlivněn výkon pracovníků a to zda se ve společnosti cítí dobře a

mohou být na ni pyšní. V knize *Abeceda personalisty* (2015, str. 67) je uvedeno, že „pouze tehdy, když zaměstnanci sdílejí (akceptují) firemní hodnoty, vzniká žádoucí firemní synergie.“ Jelikož hodnoty podniku by měli být sladěny s hodnotami pracovníků a na základě toho je možné, aby byla vytvořena silná a pozitivní kultura podniku.

Podniková kultura pomáhá zaměstnancům k pochopení, proč vlastně firma existuje, jaký je její smysl a cíl. Následná spokojenost či nespokojenost stávajících zaměstnanců tvoří část marketingu společnosti. Pokud jsou pracovníci na svoji práci a firmu hrdí, rozšiřují pověst o společnosti mezi své známé a tato reklama je pro potenciální pracovníky mnohem důvěryhodnější než informace, které se dozví z placených marketingových kampaní.

Pokud chce společnost prosperovat, podniková kultura je nedílnou součástí úspěchu. Přispívá ke sjednocení pohledu na společnost a je prostředek k adaptaci a pochopení hodnot. Je nástrojem, jak přilákat do firmy nové, kvalitní uchazeče. Také pro personalisty, potažmo recruitory (náboráře) je snadnější vybrat takové kandidáty, kteří do společnosti zapadnout a tím pádem bude snížena fluktuace, vedení bude moci účelně investovat do pracovníků, rozvoje jejich znalostí a potenciálu, který ve výsledku přinese společnosti zisk.

3 Adaptace pracovníků

Jak je zřejmé z předchozích kapitol, lidé – správní lidé – tvoří úspěch společnosti. Proto je nutné dbát nejen na jejich správný výběr, ale také na následnou péči. Tato péče pracovníkovi pomůže co nejdříve pochopit a ztotožnit se se svým pracovním místem, kolektivem, ale také i hodnotami a kulturou společnosti. Čím lépe je tento proces nastaven, tím rychleji a efektivněji může zaměstnanec přinášet společnosti přidané hodnoty, kvůli kterým byl přijat.

Adaptace je obecně definována jako proces přizpůsobování. Je to v podstatě aktivní reakce na změny. Jde o snahu jedince změny zvládnout a s výsledným stavem být ztotožněn. „Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.“ (Bedrnová, Nový a kolektiv 2007, str. 519)

3.1 Cíle adaptace

Cílem adaptace je rychlé a úspěšné přizpůsobení na nové či změněné podmínky. Armstrong (2007) uvádí jako cíle uvádění nových zaměstnanců do společnosti:

- pomoci pracovníkovi v počátku pracovního poměru, kdy je pro něj vše nové a neznámé;
- vytvoření pozitivního postavení a vztahu k podniku;
- takové zaučení, aby byl schopen co nejdříve podávat požadovaný pracovní výkon;
- snížení možnosti odchodu pracovníka (během zkušební doby).

Urban (2013) dodává, že tento proces také oboustranně umožňuje zjištění případné nespokojenosti.

„Dobrý start v mnohém rozhoduje o to, do jaké „škatulky“ pracovník sám sebe a zařadí, do jaké ho zařadí druzí, což významně určuje kvalitu výkonu.“ (Hroník 2007, str. 130)

3.2 Objekty adaptace

Pokud se hovoří o adaptaci v organizacích, většina vedoucích pracovníků si neuvědomuje, že skupina, na kterou by měla být adaptace zacílena, se netýká jen nově přichozích zaměstnanců.

Objekty adaptace jsou také zaměstnanci, kteří se vrací na své pracovní místo po delší pracovní pauze. Může se jednat například o matky nebo otce vracející se po rodičovské dovolené nebo o zaměstnance, kteří byly dlouhodobě nemocní nebo trávili dlouhou v zahraničí.

Další pracovníci, kteří by měli být znovu adaptováni, jsou ti, kteří v rámci organizace změnili pracovní místo. Tedy jedná se o případy tzv. interních přesunů. I v této situaci pracovník přichází do styku s novým pracovním kolektivem a pracovní náplní.

Podobným případem jsou i ti pracovníci, kteří jsou povýšeni, náplň práce se změnila a jejich novou kompetencí je například vedení lidí. Žufan, Hán a Klímová (2013) upozorňují na rizika spjatá s interním povyšováním, jelikož bývá v organizacích zvykem povyšovat seniorní neboli profesně starší a zkušenější zaměstnance. Ovšem vždy by mělo být zjišťováno, zda má dotyčný na pozici opravdové předpoklady, jelikož nevhodné rozhodnutí může mít za následek nejen finanční rizika, ale také může mít dopady sociální prostředí pracovní skupiny.

3.3 Druhy adaptace

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popřípadě i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ (Dvořáková 2007, str. 143).

Adaptace v případě nových zaměstnanců v organizaci se týká převážně tří rovin:

- adaptace sociální,
- adaptace pracovní,
- adaptace na firemní kulturu.

Sociální adaptace

Nakonečný (2005) sociální adaptaci objasňuje jako tvorbu sociálních vztahů v pracovních týmech a začleňování do již vytvořených společenských vazeb. Sociální adaptace chápána jako přizpůsobování se sociálních vazbám a struktuře dané společnosti.

Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je zaměřena na přizpůsobování konkrétnímu pracovnímu místu, vlastní pracovní činnosti a nároků, které z dané pozice vyplývají.

Obě roviny jsou propojené a dle Nového a Suryňka (2006) je od sebe nelze oddělovat. Úspěch celkové adaptace je závislý na úspěšném přizpůsobení jak pracovní, tak sociální rovině.

Adaptace na firemní kulturu

Bedrnová a Nový (1998) považují za součást adaptace také adaptaci na firemní kulturu. Tento proces se dá ovlivnit už i před nástupem a jak už bylo řečeno v kapitole 1.4 jedním z důvodů, proč se pracovník přihlásil právě do konkrétní společnosti, firemní kultura může ovlivnit. „Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se kromě věcné stránky adaptačního procesu i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy jde především o seznámení se s podnikovou kulturou, její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní.“ (Bedrnová a Nový 1998, str. 302)

3.4 Roviny adaptace

Autoři dělí adaptace do různých skupin. Dle Koubka (2007) adaptace (v jeho případě hovořeno o orientaci) probíhá na dvou úrovních. Formální (oficiální) úroveň je systematický proces, který koordinuje personální útvar a přímý nadřízený. Úroveň neoficiální je dle Koubka (2007) pro adaptaci nového pracovníka přínosnější. Jedná se o začlenění pracovníka do kolektivu a navazování prvních vztahů se spolupracovníky. Kocianová (2010) zdůrazňuje, že je také důležité poskytnou pracovníkovi takové informace, které se bezprostředně týkají jeho práce.

Armstrong (2007) pojímá proces adaptace jako uvádění pracovníků do podniku. Stejně tak jako Koubek (2007) dělí orientaci do tří oblastí: oblasti celopodnikové, útvárové a zaměřené na konkrétní pracovní místo.

3.4.1 Celopodniková orientace

Urban (2013) do této oblasti zařazuje poskytování informací o společnosti. Mělo by se jednat o shrnutí historie, portfolia služeb nebo produktů společnosti, strategii či politice a hodnotách, které společnost uznává. Podle něj by měla mít jak písemnou, tak ústní formu. Armstrong (2007) však ve své knize preferuje, aby personalisté dbali na ústní předávání informací buď konkrétnímu jedinci, případně i nově nastupující skupině. Ústní komunikace podle Armstronga působí lidštěji a poskytuje prostor pro dotazy.

V rámci celopodnikové orientace řada autorů doporučuje tvorbu tzv. příruček pro nové zaměstnance. Jedná se o materiály, které by měly novým zaměstnancům poskytnout nejdůležitější informace o společnosti, procesech, důležitých termínech a dalších informacích, které jsou pro nováčky nezbytné. Hroník (2006) však upozorňuje na množství informací, které jsou v příručce uváděny. Příručka či balíček informací by měl být přehledný a vystihovat to, co na začátek nový pracovník potřebuje vědět. Při nástupu pak vzniká riziko, že bude zaměstnanec informačně přehlcn. Kociánová (2010) také dodává, že by společnosti měly dbát na akceptaci těchto informací ze strany nových pracovníků a stvrdit jejich přijetí svým podpisem.

Materiály by měly být přizpůsobeny dle velikosti organizace a jejímu zaměření. Mohou obsahovat následující informace, které jsou shrnutím myšlenek Kociánové (2010), Hroníka (2006) a Koubka (2007):

- informace o společnosti – historii, postavení na trhu, popis výrobků či služeb;
- organizační schéma organizace a představení vedení společnosti;
- popis komunikačních kanálů, které jsou ve společnosti používány, případně pak uvádět kontakty na spolupracovníky, případně jaká pravidla jsou pro komunikace stanovena;
- orientační plán/mapu podniku, kde může být vyznačeno pracovní místo nováčka (zde záleží na velikosti organizace), případně informace o možnostech parkování;
- podniková pravidla, pracovní řád, základní normy organizace a její politika;

- je možné zařadit i kolektivní smlouvu, pokud jí společnost disponuje, informace o odborech;
- pracovní pravidla – pracovní doba, čerpání dovolené, jak je nakládáno s přesčasy, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jak postupovat v případě pracovního úrazu a první pomoci, zdravotní péče;
- postup při onemocnění či pracovní neschopnosti, naložení s neschopenkou, výše nemocenských dávek;
- mzda a odměňování – výplatní termíny, kontakt na mzdovou účetní, zda jsou nastaveny srážky ze mzdy (např. kvůli stravenkám);
- možnosti stravování - pokyny při využívání místní kantýny, vlastní stravování, občerstvení, případně možnosti stravování v okolí společnosti;
- benefity a zaměstnanecké výhody – přehled a informace, kde a kdy jsou konkrétní výhody či benefity k dispozici (toto by mělo být kandidátovi sdělováno již před podpisem pracovní smlouvy), jaké jsou možnosti čerpání;
- možnosti vzdělávání;
- postup a procesy při povyšování pracovníků;
- sociální péče pro pracovníky;
- cestovné a diety;
- jak je postupováno v případě disciplinárního řízení;
- vzory formulářů – pro hodnocení pracovníků, nebo jiné časté používané formuláře;
- ukázky z firemních novin, časopisů, pokud jsou ve společnosti tvořeny.

Jedná se o velký objem informací a v současné době je využíváno interních portálů či intranetů, kde jsou tyto a mnohé další informace dohledatelné a poskytují více detailů. Ovšem dle mého názoru by měl každý pracovník dostat přehled těch nejzákladnějších informací v tištěné podobě, aby je měl k dispozici i mimo pracovní prostředí.

3.4.2 Útvarová orientace

Adaptace v rámci jednotlivých pracovišť by měla být pod záštitou vedoucího.

Armstrong (2015) však upozorňuje, že úvodní uvedení do útvaru by měl provést vedoucí celého útvaru. A to z důvodu pocitu větší sounáležitosti ke společnosti, aby pracovník

cítil hned od začátku podporu od vedení. Také ze strany vedení je toto představování přínosné, jelikož tím vedoucí neztrácejí povědomí a přehled, kdo je součástí týmu. Urban (2013) přisuzuje zodpovědnost vedoucímu pracovníkovi, jelikož on by měl mít jasnou představu o požadovaných výkonech pracovníka. Měl by pracovníkovi dle Koubka (2007) předat informace o „zvláštностech,“ které se v útvaru objevují, co je pro ně typické. Koubek také dodává, že by měla být vytvořena další „příručka“, která uvádí konkrétní informace pro snadnější orientaci na daný pracovní útvar. Měla by zahrnovat

- „funkci oddělení a strukturu, definování vztahů nejen mezi pracovníky, ale také mezi dalšími útvary;
- pracovní povinnosti a odpovědnosti – popis práce a očekávané výsledky, pracovní doba a režim, seznam procesů, chyb a způsoby jak se jim vyhnout (některé společnosti mají vytvořené tzv. manuály), informace jak zajistit pomůcky potřebné k práci, jejich případné vyřazení, opravu či údržbu;
- politika, pravidla, postupy, normy – přestávky, bezpečnostní předpisy, ochrana majetku (ať už soukromého nebo firemního), využívání pracovních automobilů, hodnocení pracovního výkonu, možnosti přemístění v rámci organizace;
- průvodce oddělením – klíče a zámky, lékárnička a hasicí přístroje, kuřárny, stanoviště vedoucích pracovníků, zdroje pitné vody, toalety;
- představení jednotlivých členů týmu.“ (Koubek 2007, str. 197-198)

3.4.3 Orientace na konkrétní pracovní místo

Kocianová (2010) popisuje tuto orientaci jako diferenciovanou pro jednotlivá pracovní místa dle náplně pracovní činnosti. Dle Koubka (2007) se mohou útvarové orientace a orientace na dané pracovní místo prolínat. Ovšem tuto pasáž by měl mít pod záštitou přímý nadřízený, který bude pracovníka hodnotit a udělovat mu pracovní úkoly.

3.5 Adaptační plán

Proces adaptace by měl být systematický a formalizovaný. Každý zaměstnanec by měl být při příchodu do nového pracovního prostředí uveden nejen do podniku a oddělení, ale měl být také seznámen se svým adaptačním plánem. Adaptační plány by měly být „šité na míru“ dle jednotlivých pracovních pozic. Plán by měl být písemný a jeho délka i obsah by závisla na typu pracovní činnosti a pracovního postavení. V rámci prvního dne v nové společnosti by měl pracovník tento plán převzít nejlépe od svého přímého nadřízeného, který by mu měl plán představit, vysvětlit a případně zodpovědět další otázky.

Informace, které by adaptační plány měly obsahovat, se v literaturách různí. Každá společnost by při jejich tvorbě měla brát v potaz svoji velikost, náročnost pracovních pozic a požadavků kladených na „nováčky“. Plány mohou obsahovat dle Urbana (2013) následující informace:

- jaké informace a dokumenty musí zaměstnanec prostudovat;
- jaké školení musí absolvovat;
- jaké útvary musí projít, případně kolik času zde stráví;
- co by se měl a během jaké doby naučit, případně jaké programy by měl naučit ovládat;
- termíny adaptačních rozhovorů, ať už se zástupcem personálního útvaru anebo přímo s nadřízeným.

Kocianová (2010) dodává, že plán adaptace by měl zohledňovat aspekty jak pracovní, tak i sociální adaptace. V plánu by také měly být informace, které by pracovníka odkazovaly na konkrétní odpovědné osoby v případě otázek.

3.6 Účastníci a jejich odpovědnost za proces adaptace

Jak již bylo zmíněno, každý adaptační plán by měl být přizpůsoben na konkrétní pracovní místo. Aby byla adaptace nejrychlejší a nejúčinnější, je nutné zvolit vhodné adaptační nástroje a metody a ty by měly být rozděleny dle jednotlivých účastníků participujících na procesu přizpůsobování.

Odpovědnost dle Kocianové (2010) nese:

- zaměstnanec
- nadřízený zaměstnance
- personalisté
- pracovníkův mentor nebo patron
- zaměstnanec zaměřující se na vzdělávání
- a ostatní, kterých se proces adaptace pracovníka týká.

Každý z těchto účastníků má na průběhu adaptace určitý vliv a jejich vzájemná spolupráce a synchronizace proces usnadní a urychlí. Koubek (2007) uděluje rozhodující roli nadřízenému pracovníka a případně jeho spolupracovníkům.

Vedoucí zaměstnanec

Nadřízený zaměstnanec daného pracovníka by měl poskytovat podporu na pracovišti. Přímý nadřízený má za úkol v rámci adaptace pomoci s orientací a zařazení do pracovního útvaru, pracovního kolektivu. Měl by být pro zaměstnance vztyčnou osobou při zadávání a kontrole pracovního výkonu.

Personalista

Úloha personalistů je v procesu adaptace také velmi důležitá a to hlavně kvůli tomu, že personální oddělení je v kontaktu s budoucím pracovníkem od momentu jeho oslovení. Se zástupcem personálního útvaru realizuje budoucí pracovník nejen pohovor, ale i další otázky týkající se nástupu. Personalisté by mít na paměti, že nejen adaptující se pracovník je jejich interním zákazníkem a jeho úspěšné adaptování je také odrazem jejich práce. Dle Kocianové (2010) by měli být v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky a vytvářet plány adaptace jak pro jednotlivé pracovníci pozice, ale i pracovníky.

Mentor, parták

Dalším účastníkem a v současnosti se rozvíjejícím trendem, je mentor/patron/parták/“buddy“. Zkrátka interní člověk, který bude rádcem a průvodcem nejen v začátcích pracovníka. Mentory popisuje Armstrong (2013) jako interní jednice, kteří by měli být nápomocni přiřazeným osobám. Pomáhat jim s jejich vzdělávání a rozvoji s poskytováním odborných rad, vedení a podpory celkově.

Podle slov Alice Hamplové, prezidentky České asociace mentoringu, se ve společnostech, kde je mentoring správně zaveden, mohou pyšnit nižší fluktuací, lepší aklimatizací nováčků a pracovníci jsou lépe motivovaní. Dále dodává, že podceňování přenosu informací a zkušeností od nesprávných osob může mít za následek velké ztráty firem, které „nechají nové pracovníky objevovat objevené, ztrácejí drahocenný čas a nechávají svoje talenty odcházet jinam.“ (Asociace mentoringu [online], cit. 23. 12. 2015)

Armstrong (2015) pak zdůrazňuje roli mentora jako rádce, který se zaměřuje na to, jakým směrem by se měl člověk orientovat a ukázat jim cestu. Doporučuje do programu zapojit spíše zkušené liniové manažery než oddělení lidských zdrojů či specialistu vzdělávání.

Kocianová (2010) konstatuje, že se velmi často jedná o převážně neformální čas, který mezi s sebou mentor a mentée tráví. Zároveň poukazuje na tři hlavní funkce mentoringu:

- vzorová funkce – chování a jednání mentora je sledováno a částečně je toto přebíráno
- psychosociální podpůrná funkce – přátelský přístup, ocenění a poradenství
- kariéerní funkce – podpora při povyšování, směřování na zviditelnění výkonů.

Jay a Templar (2006) popisují v souvislosti s nástupem nového zaměstnance filozofii kamarádství. Jedná se o určení člověka, který zaměstnanci pomůže k lepšímu sžití s pracovní skupinou a tento člověk „kamarád“ by měl roli přijmout dobrovolně a jeho postavení by mělo být podobné.

Armstrong (2007) doporučuje neopomínat sledování a podporování pracovníka v době jeho adaptace. Nejen z důvodů kontroly, že byl pracovník díky v rámci výběrového řízení

zvolen oprávněně, ale také aby se předešlo problémům, které by mohly mít za následek případný odchod zaměstnance nebo chybné plnění zadaných úkolů.

„Mentorování podporuje vzdělávání na pracovišti, což je zřejmě nejlepší způsob, jak si osvojit konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání svěřené práce. Mentorování také doplňuje formální výcvik tím, že zaměstnancům nabízí individuální vedení ze strany zkušených manažerů, kteří „se v organizaci vyznají“.“ (Armstrong 2015, s. 361).

Adaptační rozhovory

Urban (2013) poukazuje na nutnost průběžných rozhovorů během adaptační doby. Jde o diskuzi s vedoucím nejen o pracovních výkonech, ale i o celkové spokojenosti. Naskytá se zde prostor pro otázky, které pracovníkovi vyvstaly na mysli během zaučování. Vedoucí by si v rámci těchto rozhovorů měl vymezit dostatečný časový prostor tyto dotazy zodpovědět. Mohou být iniciovány také ze strany oddělení lidských zdrojů, neboť nový pracovník se stal jejich interním zákazníkem. Jeho následná péče a spokojenost je pak odrazem jejich kvality práce.

Kocianová (2007) uvádí, že nadřízený by měl průběžně poskytovat zpětnou vazbu na jeho pracovní výkony, případně oceňovat jeho dobré nebo taktně upozorňovat na špatné výkony. Koubek (2007) doporučuje zapojení celého pracovního týmu do zpětné vazby a to pomocí anonymních dotazníků či skupinových diskuzí s ostatními novými pracovníky.

Adaptační rozhovory mohou být také z části považovány za rozhovory motivační.

3.7 Časový rámec procesu adaptace

V myslích některých vedoucích ale i personalistů je stále proces adaptace ukotven jen po délku zkušební doby, ale odborná literatura i praxe poukazuje délku adaptace na dobu 6-24 měsíců po nástupu na novou pozici. Vše záleží na náročnosti pracovní náplně, velikosti organizace, schopnosti a vůle pracovníka se na změny adaptovat, také na spolupráci mentorů, personalistů a vedení.

Každopádně by měl být proces časový harmonogram, který by pracovníkovi usnadňoval přehled o tom, co ho ještě v rámci zaučení čeká a co už má zdárně za sebou. To by mělo být součástí adaptačního plánu.

Proces adaptace může být pojatý jako proces sociální a dle Nového a Surynka (2006) prochází jedinec čtyřmi fázemi:

1. fáze přípravná – popisuje dobu, která změnám podmínek předchází;
2. fáze orientace globální – zahrnuje počáteční působení změn;
3. fáze orientace uvědomělé – nastává, když je jedinec schopen uvědomit si změny a následné vnitřní přetváření vztahu k nastalým změnám;
4. zvládnutí nových změn prostředí - konečná fáze procesu adaptace a může být trvalého či dočasného charakteru.

Kocianová (2010) shrnuje dle odborné literatury proces adaptace pracovníka do tří fází a to fáze orientována na období před nástupem, další fází je fáze nástupní a závěrečnou fází je integrace pracovníka do společnosti.

3.7.1 Před nástupní fáze

Jakmile je společnost rozhodnuta na základě výběrového řízení pracovníka přijmout a ten nabídku akceptuje, začíná fáze před nástupní. Tato doba nazvaná dle Hroníka (1999) *intermezzo* neboli doba mezi rozhodnutím a nástupem. Před nástupní fází ve většině firem podceňována a přitom již po akceptaci nabídky nastává počáteční fáze adaptace nového pracovníka.

V tomto období je žádoucí s budoucím pracovníkem udržovat kontakt, protože pracovník může být stále ve výběrových řízeních u jiných společnostech. Koubek (2010) dodává, že pokud je to v možnostech vedoucího či personalisty, mohou mu poskytnout pomoc například při jeho relokaci, hledání nového bydlení či zodpovídání dodatečných otázek.

V době před nástupní je možné pracovníkovi poslat dopředu informační balíček o společnosti, směrnice, organizační videa, e-learningové kurzy. Nejen, že bude ušetřen budoucí pracovní čas, ale zaměstnanec bude mít další informace a jeho adaptace může být pro něj jednodušší.

Pokud je to možné, co nejdříve po akceptaci nabídky ze strany zaměstnance, by měla být zorganizována schůzka ohledně podpisu smlouvy. V tomto okamžiku můžeme využít příležitost a pracovníka provést po firemních prostorách, předat mu tištěné materiály, případně jej představit kolegům.

V současné době je mnoho cest a způsobů, jak této doby využít. Například je možné pracovníka požádat o vytvoření svého profilu pro budoucí představení nového pracovníka týmu. Jay a Templar (2006) ve své doporučují, aby přímý nadřízený odeslal osobní dopis/email nově nastupujícím pracovníkům, aby se pracovník cítil očekávaný a vítaný.

Samozřejmě by měl nastupující zaměstnanec informován o průběhu prvního dne a jeho časovém harmonogramu.

3.7.2 Nástupní fáze

V den nástupu by mělo být pro nového pracovníka vše připraveno. Čím více bude společnost na nového člena připravena, tím lépe se bude nováček cítit a jeho adaptace bude úspěšnější. Důležité je zkontrolovat, zda má pracovník připraveno pracovní místo, pracovní pomůcky, počítač a přístupy do systému, přístupovou kartu, případně kartu na stravování a další aspekty, které bude ke své práci potřebovat.

Jako první dojde pracovník do kontaktu k recepční nebo vrátným a ti by o jeho nástupu měli být dopředu informováni. Kocianová (2010) doporučuje, aby bylo personální oddělení připraveno předat základní informace o společnosti, případně další písemné materiály, které jsou pro pracovníky připraveny. Dále by měl následovat rozhovor s přímým nadřízeným a další procesy, které byly popsány v kapitole o celopodnikové, útvarové orientaci a orientaci na konkrétní pracovní místo.

Kocianová (2010) zahrnuje do aktivit prvního pracovního dne také vstupní školení pro nově příchozí zaměstnance a školení BOZP a PO.

V prvním pracovním týdnu by měli pracovníka kontaktovat jak ze strany personálního oddělení, tak by měl proběhnout i rozhovor s přímým nadřízeným a specialistou. Koubek (2007) první pracovní týden popisuje jako učící se od spolupracovníků „co a jak“. Dochází k plánování a vysvětlování pracovních činností a úkolů.

V týdnu druhém by měl opět proběhnout rozhovor jak s vedoucím, tak s personalistou. Koubek (2007) 2. týden hodnotí jako čas pro začátek plnění pracovních povinností.

V dalších týdnech by nástupní proces mohla doplnit další potřebná školení, hodnotící adaptační rozhovory a zpětné vazby od kolegů, mentorů a vedoucích.

Časový harmonogram je přehledně shrnutý v tabulce 1.

Tabulka 1 Časový harmonogram adaptace (Vajnar 2007, str. 94)

Doba zaměstnání	Adaptace
Před nástupem	„domácí příprava“ – jsou předávány materiály a informace o společnosti. Je možné zorganizovat schůzku s budoucími spolupracovníky, případně navštívit budoucí pracoviště.
1. týden	Procesy spojené s nástupem – podpis pracovní smlouvy, BOZP a PO školení, schůzky s nadřízeným, vedoucími, specialisty a kolegy.
2. – 4. týden	Realizace školení a seminářů, absolvování rotačního kolečka po různých odděleních společnosti, navázán a udržován kontakt s tutorem/mentorem/patronem a průběžné hodnocení pracovníka procesu adaptace.
2. – 5. měsíc	Jsou stanoveny pracovníkové cíle, pracovník realizuje svoji pracovní činnost a probíhají průběžné rozhovory s mentory/tutory a vše je hodnoceno a poznamenáváno.
6. měsíc	V tomto období je proces integrace ukončen – realizace závěrečných vyhodnocení adaptace, nastavení dalších cílů a metod dalšího pracovníkova rozvoje.

3.7.3 Fáze integrace

V této závěrečné fázi, kdy je zaměstnanec ztotožněn se společností, její kulturou, pracovní činností i pracovním týmem, nastává tzv. překonání odborné a sociální integrace. (Kocianová 2010)

Z pohledu pracovní adaptace by tento proces měl být ukončen zhruba po 6. měsících od nástupu. V této fázi by měl být zaměstnanec vyhodnocen, avšak tímto by se jeho rozvoj neměl zastavit. Měly by být nastaveny a konkretizovány další cíle a metody a způsoby, jak jich dosáhnout.

U někoho k fázi integrace může dojít už během zkušební doby, jiným to může trvat několik měsíců či dokonce let a někdo k fázi integraci nedospěje vůbec. Pokud i po delší době zaměstnanec necítí spjatost ani s organizací ani s prací, je žádoucí toto řešit s vedoucím, jelikož takový pracovník nemůže odvádět kvalitní práci.

3.8 Psychologická smlouva

Jeden z důležitých faktorů při adaptaci pracovníka je dodržení tzv. psychologické smlouvy. Mezi prvními tuto nepsanou smlouvu definoval Schein (1969). Podle něj a dále převzatých autorů jde o soubor očekávání jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Nakonečný definuje psychologickou smlouvu jako „analogii pracovní smlouvy mezi jedincem a hospodářskou organizací, jíž se stal členem. Nejde tu ovšem o písemně vyhotovený dokument, nýbrž o mlčky uzavřenou dohodu mezi vedením organizace a každým jejím zaměstnancem.“ (Nakonečný 2005, str. 35-36)

Zaměstnanec očekává, že za svoji činnost a pracovní výkon bude náležitě odměněn. Dle Urbana (2013) nejde jen o finanční odměny, ale také další možnosti rozvoje, seberealizace, případný karierní růst. Pracovník očekává v rámci psychologické smlouvy také poskytnutí jistot a bezpečí, tvorbu sociálních kontaktů nejen s pracovníky, ale i s klienty.

Na druhé straně této smlouvy stojí zaměstnavatel. I ten má svá nepsaná očekávání. Jedná se především o plnění pracovních výkonů, poskytování přidané hodnoty společnosti prostřednictvím svých znalostí a vědomostí. Dle Urbana (2013) jde také o očekávání týkající se zachování loajality ke společnosti.

Pokud nejsou očekávání ať už jedné nebo z druhé strany nenaplněny, může dojít dle Bedrnové, Nového a kolektivu (1998) k poklesu výkonosti pracovníka, nespokojenosti zaměstnavatele a oboustranných úvahách o rozvázání pracovního poměru.

Urban (2013) definuje několik nejfrekventovanějších způsobů nedodržení nepsané smlouvy ze strany organizace:

- rozdíl mezi skutečným platem a platem očekávaným,
- nezajištění kurzu či tréninku, který byl zaměstnanci přislíben
- neodpovídající kariérový postup,
- jiná náplň či část obsahu práce,
- rozhodovací pravomoci jsou jiné nebo žádné

„Pocit neplnění psychologické smlouvy tak může existovat na obou stranách. Očekává-li například organizace od svých zaměstnanců plnou loajalitu, měla by si položit otázku, zda jim nabízí slíbené tréninkové programy, možnosti postupu apod. Vyplácí-li nadprůměrné platy, měla by jim jasně sdělit, že od nich očekává i nadprůměrné schopnosti i pracovní nasazení.“ (Urban 2013, str. 56)

4 Analýza současného stavu

Tato kapitola podléhá utajení a je součástí úplné verze diplomové práce.

5 Výzkumné šetření

Tato kapitola podléhá utajení a je součástí úplné verze diplomové práce.

6 Návrhy na zlepšení

Tato kapitola podléhá utajení a je součástí úplné verze diplomové práce.

Závěr

Tato diplomová práce se zaměřovala na adaptaci, efektivnost procesu a zdůraznění důležitosti procesu adaptace zaměstnance. Téma bylo zvoleno na základě rozhodnutí společnosti, jejíž požadavkem bylo zhodnocení nastaveného procesu. Problematika byla nejprve vysvětlena v teoretické části, kde byla popsána důležitost lidských zdrojů jako vstupujícího faktoru do celkového řízení firem. Teoretická východiska také objasňovala samotný proces adaptace, jeho roviny, účastníky a nástroje, které jsou pro řízení úspěšné adaptace nezbytné.

Analyzovaná společnost měla již před samotným procesem hodnocení a výzkumem v rámci diplomové práce ponětí o tom, jak je proces adaptace důležitý. Cílem práce však bylo zjistit, jak tento proces vnímají samotní nově nastupující pracovníci a zda existují stěžejní části procesu, které pracovníků chyběly a co by mohlo přispět ke zlepšení orientace nových zaměstnanců. Orientace, která je zaměřena nejen na novou náplň práce, ale také na začlenění do nového sociálního prostředí a pochopení firemní kultury.

Jako nejvhodnější metodu jsem zvolila kombinaci kvalitativních výzkumů založených na polo-strukturovaných rozhovorech se zaměstnanci, kteří procesem adaptace právě procházejí nebo se nacházejí ve fázi úplného začlenění. Dále byl proveden hloubkový rozhovor s personalistkou, aby došlo k srovnání pohledu zaměstnavatele i pracovníků. Aby mohly být stanoveny adekvátní návrhy, byl také zhodnocen samotný proces adaptace a jeho nástroje. V tomto případě se tedy jednalo zejména o analýzu plánu zácvičku a brožury Informace pro nové pracovníky. V práci také byly odhadem stanoveny kalkulace nákladů na získání a následné zapracování nového zaměstnance.

Jak již bylo zmíněno, výzkumné otázky byly stanoveny na základě diskuze s vedením společnosti. Hlavním cílem diplomové práce tedy bylo zhodnocení procesu adaptace. Na základě kombinací výzkumných metod bylo jak ze strany pracovníků, tak personalistky nalezeno pouze několik připomínek k adaptaci z hlediska procesu a nástrojů. Stanovisko, které vyjadřuje efektivnost procesu adaptace, doplňuje také fakt, že ve společnosti je aktuální míra fluktuace na spodní hranici žádoucí míry fluktuace. Za poslední hodnocený rok, tedy rok 2015, odešli ve zkušební době pouze 2 zaměstnanci.

První výzkumná otázka: „*pomáhá při procesu adaptace novým zaměstnancům formální plán zácvičku?*“ byla potvrzena na základě odpovědí respondentů během realizovaných rozhovorů. Plán zácvičku byl představen pracovníkům již před nebo v samotný den nástupu. Tento adaptační nástroj je ve společnosti využíván již několik let a pracovníci jej hodnotí jako užitečný a nápomocný při samotném zaučování. Dle výzkumu jej berou jak zaměstnanci, tak i nadřízení vážně a pomáhá pracovníkům se lépe zorientovat v množství požadavků na ně kladených. Plán zácvičku je strukturován přehledně a je aktualizován dle pracovní pozice.

Výzkumná otázka číslo 2 zněla: „*existují zásadní oblasti rozvoje, které zaměstnancům během procesu adaptace chyběly?*“ Na základě výstupu z výzkumu lze konstatovat, že žádné ze zásadních oblastí rozvoje pracovníků během adaptace nechyběly. Pracovníci byli efektivně zaučeni na svoji pracovní pozici. Velmi kladně hodnotili přístup nadřízeného a sociální začleňování do společnosti. Během rozhovorů vyplynuly mírné rozpory v oblasti osobního rozvoje. Na základě tohoto zjištění jsou v rámci návrhové části této diplomové práce stanoveny možnosti mentorství, které by požadavky na osobní rozvoj pro zaměstnance měly pokrýt.

„*Došlo k naplnění psychologické smlouvy z pohledu zaměstnance?*“ Třetí výzkumná otázka se týkala naplnění psychologické smlouvy, tedy zda bylo ze strany společnosti splněno to, co bylo slíbeno ať už v rámci pracovní náplně, tak i smluvních podmínek. Výsledky výzkumu ukazují, že v rámci smluvních podmínek v žádném případě nedošlo k porušení smlouvy. Pracovní náplň byla dle všech oslovených pracovníků popsána před nástupem a při porovnání očekávání s realitou téměř ve všech případech došlo ke shodě.

Díky hloubkovému rozhovoru s personalistkou jsme pozměnily strukturu otázek rozhovorů, abych zjistila, zda absolventi vyžadují odlišný přístup při jejich procesu začleňování oproti zkušeným pracovníkům. Poslední, čtvrtá výzkumná otázka tedy zněla: „*je vyžadován odlišný přístup v procesu adaptace z hlediska absolventů a zkušených pracovníků?*“ Při porovnávání odpovědí těchto dvou skupin pracovníků bylo zřejmé, že absolventi jeví větší zájem o informace týkající se chodu společnosti a jednotlivých oddělení. Absolventi také přicházejí do společnosti pouze s částečnou představou o náplni práce. Tento problém je také součástí návrhové části vedoucí ke zlepšení procesu.

Celkově tedy hodnotím proces adaptace v dané společnosti jako efektivní. V rámci výzkumné části diplomové práce byly odhaleny nedostatky, kterou jsou následně v návrhové části objasněny a popsány. Jednalo se především o návrhy, které pomohou budoucím pracovníkům k ujasnění představy o pracovní náplni za pomoci pozorování zaměstnanců daného týmu. Z hlediska zlepšení pracovní adaptace byla navržena možnost organizace představení jednotlivých oddělení firmy, kde by byly představeny činnosti a provázanosti oddělení. Toto opatření by pak vedlo k ujasnění konceptu celé společnosti. Byly také stanoveny možnosti rozvoje pro vedoucí pracovníky a to cestou efektivního poskytování zpětné vazby vedoucí k vyšší produktivitě podřízeného pracovníka nejen během procesu adaptace.

Mezi návrhy na zlepšení také patřilo zavedení programu mentorství, které ve společnosti chybí. Mentoring by zlepšil osobní rozvoj nejen zaučovaných pracovníků, ale také zaměstnanců, kteří by se toho programu účastnili ze strany mentora. Společnost by díky programu mohla pomoci stávajícím pracovníkům k osobní i pracovní motivaci a zároveň k odhalení talentů potenciálních vedoucích. Tento návrh byl doplněn o doporučený postup při implementaci programu mentoringu.

Závěrem bych zhodnotila proces adaptace i celkový přístup k zaměstnancům v analyzované společnosti jako velmi propracovaný a funkční. Organizace má velmi dobré jméno a reference na trhu. Tato diplomová práce vznikla díky úzké spolupráci s vedením společnosti, pracovníc z oddělení lidských zdrojů a ochotě samotných pracovníků. Pro mne osobně bylo velkým přínosem mít možnost zpracovat diplomovou práci na dané téma, jelikož personalistika a řízení lidských zdrojů celkově jsou již několik let mojí zálibou a hlavní náplní mé práce.

Seznam použitých zdrojů:

LITERATURA

ARMSTRONG, Michael – STEPHENS, Thomas. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishnig, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *How to manage people*. 2. vydání. London 2013, 173 s. ISBN 978-0-7494-6708-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishnig, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishnig, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

BLÁHA, Jiří a kolektiv autorů. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Albatros Media, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-03740.

D'AMBROSOVÁ, Hana – ČORNEJOVÁ, Helena – LEŠTINSKÁ, Vlasta – PELECH Petr – SCHMIED, Zdeněk – STÝBLO, Jiří – ŠENK, Zdeněk – TRYLČ, Ladislav – VALENTA, Jiří. *Abeceda personalistiky 2015*. 6. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2015, 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HANNAGAN, Tim. *Management. Concept and Practices*. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

- HANZELKOVÁ, Alena – KEŘKOVSKÝ, Miroslav – KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013, 159 s. ISBN 978-80-7197-564-3.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované vydání. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4
- HENDL, Jan. *Úvod do kvalitativního výzkumu* 1. vydání. Praha: Karolinum, nakladatelství Univerzity Karlovy, 1997. ISBN 80-7184-549-3
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JAY, Ros – TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006, 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOTTLER, P. John – HESKETT, L. James. *Corporate culture and performance*. 1. vydání. New York: The Free Press, 1992, 220 s. ISBN 0-02-918467-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005, 228 s. ISBN: 80-247-0577-X.
- NOVÝ, Ivan – SURYNEK, Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

RAŠTICOVÁ, M. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vydání, Brno: Cerm, 2012. ISBN: 978-80-7204-809-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6

SMEJKAL, Vladimír – RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁCHAL, Jan – VOCHOZKA, Marek, a kolektiv. *Podnikové řízení*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNAR, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VODÁK, Josef – KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-247-3651-8.

ŽUFAN, Jan – HÁN, Jan – KLÍMOVÁ, Monika. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 140 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Asociace mentoringu [online]. *Prezidentka ČAM: Proč přemýšlet o mentoringu?*. ČR: ©2013-2016 [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/vedeni/>

Center for mentoring excellence [online]. *Building an Effective Mentoring Program*. USA. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: http://www.centerformentoringexcellence.com/upload/Building_An_Effective_Mentoring_Program.pdf

Diversity Best Practices [online]. *6 Steps to Executing a Successful Mentoring Program*. USA: ©2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z:
<http://www.diversitybestpractices.com/blogs/post/6-steps-executing-successful-mentoring-program>

HR Monitor [online]. *Míra fluktuace zaměstnanců, ČR*. [cit. 2015-12-03]. Dostupné z:
<http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

MyTopBusinessideas.com [online]. *How to Start a Business Mentoring Program Online*. USA: © 2013 - 2016. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z:
<http://www.mytopbusinessideas.com/starting-mentoring-program/>

Society for Human Resource Management [online]. *Mentoring Program Toolkit*. USA: © 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z:
https://www.shrm.org/communities/volunteerresources/documents/324va_nova_dulles_mentoring_program_toolkit_april2012.pdf

FIREMNÍ LITERATURA

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Časový harmonogram adaptace	34
---	----

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Příklad obsahového vymezení personální strategie	17
--	----

Seznam příloh:

Příloha 1. Návrh dotazníku: Zpětná vazba – doba adaptace

Příloha 2. Email oslovující zaměstnance

Příloha 3. Rozhovor s personalistkou – otázky

Příloha 4. Doporučený postup implementace mentoringu