

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Adaptace a adaptační program nových zaměstnanců ve vybraném podniku –
Makro Cash&Carry spol. s r.o.

Jana Pokorná

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana POKORNÁ**

Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Adaptace a adaptační program nových zaměstnanců
ve vybraném podniku - Makro Cash&Carry spol. s r.o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Adaptace z hlediska psychologického a sociologického
2. Základní principy a faktory ovlivňující adaptační proces nových zaměstnanců
3. Analýza adaptačního procesu a jeho úspěšnosti ve společnosti Makro
4. Zhodnocení současného stavu a návrhy na jeho zlepšení


Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **1. června 2009**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající za zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy na užití této práce jako školního díla podle § 60 odst.1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou, nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 1.6.2009

Jana Pokorná

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za trpělivost a vstřícný přístup.

Stejně tak svým blízkým za jejich podporu po celou dobu studia.

ANOTACE

Práce je věnována adaptaci a adaptačnímu procesu nových zaměstnanců. Zabývá se činnostmi personálních útvarů i celé organizace směřujícími k úspěšné adaptaci nováčků a procesy, které adaptaci ovlivňují.

Praktická část je věnována analýze adaptačního procesu u konkrétní firmy. Výsledky analýzy poskytují zpětnou vazbu od vybrané skupiny zaměstnanců a jsou podkladem na návrh zlepšení adaptačního procesu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Adaptace, adaptační plán, patron.

TITTLE

Adaptation and adaptation program of new employees in selected company - Makro Cash&Carry spol. s r.o.

ANNOTATION

The work is devoted to the adaptation and to the adaptation's process of new employees. It deals with the activities of personal departments and whole organization leading to the successful adaptation of newcomers and processes which influence adaptation. The practical part is devoted to the analysis of adaptation process for a specific company. Results of the analyses provide feedback of selected groups of employees and are the basis for the proposal to improve the adaptation process.

KEY WORDS

Adaptation, adaptation program, patron

OBSAH

strana

Úvod	9
1 Adaptace z hlediska psychologického a sociologického	11
1.1 Psychologické hledisko	11
1.2 Psychologická smlouva	12
1.3 Pracovní stres.....	13
1.4 Sociální adaptace	14
2 Základní principy a faktory ovlivňující adaptační proces nových zaměstnanců .	16
2.1 Personální politika a strategie.....	16
2.2 Získávání nových pracovníků – nábor	17
2.2.1 Prostředky pro nábor nových pracovníků.....	17
2.2.2 Výběrové řízení	17
2.2.3 Vyhodnocení výběrového řízení.....	18
2.3 Fáze adaptace.....	18
2.3.1 Úvod adaptace	19
2.3.2 Střední část adaptace	20
2.3.3 Závěr adaptačního procesu	21
2.4 Časový průběh adaptace	21
2.5 Faktory ovlivňující adaptační proces.....	22
2.6 Hodnocení úrovně adaptace.....	24
2.7 Vnímání adaptačního procesu napříč organizací.....	25
3 Analýza adaptačního procesu a jeho úspěšnosti ve společnosti MAKRO	26
3.1 Základní údaje o společnosti	26
3.2 Organizační struktura prodejních středisek	27
3.2.1 Příjem zboží.....	28
3.2.2 Prodejní oddělení.....	29
3.2.3 Oddělení pokladen.....	29
3.2.4 Servisní oddělení	29
3.3 Výkon personální práce	30
3.4 Metody výběru nových zaměstnanců	30
3.4.1 Nábor	30

3.4.2	Výběrové řízení	32
3.4.3	Výsledek výběrového řízení	33
3.5	Pracovní pozice - asistent prodeje	33
3.5.1	Popis průběhu adaptačního procesu pro asistenta prodeje zboží.....	34
3.6	Výsledky analýzy	38
3.6.1	Hodnocení průběhu adaptačního procesu z pohledu zaměstnance.....	38
3.6.2	Hodnocení adaptačního procesu z pohledu vedoucích pracovníků.....	39
3.6.3	Analýza poměru ukončených PP ve zkušební době	41
3.6.4	Důvody ukončení PP ve zkušební době ze strany zaměstnance.....	42
3.6.5	Důvody ukončení PP ve zkušební době ze strany zaměstnavatele.....	42
4	Zhodnocení současného stavu a návrhy na jeho zlepšení	43
Závěr	47
Použitá literatura	49
Seznam příloh	50
Seznam obrázků	51
Seznam tabulek	52

Úvod

Ve své práci se budu věnovat adaptaci a adaptačnímu procesu nových zaměstnanců přicházejících do organizace. Adaptace je jedním z nejdůležitějších procesů v životě zaměstnance i organizace. Je nedílnou součástí náplně práce personálního oddělení a vyjádřením postojů organizace k zaměstnancům.

Toto téma jsem si vybrala, protože ze své práce manažera vím, jak důležitá je adaptace zaměstnance pro rozvoj firmy. Cílem adaptace je zkrácení období, ve kterém se noví zaměstnanci orientují v novém prostředí. Toto období znamená pro obě strany zvýšené investice – u organizace zvýšení personálních nákladů a u zaměstnance zvýšenou psychickou zátěž. Vklady obou stran a zejména očekávání zaměstnance se odrážejí v tzv. psychologické smlouvě, která je neformální a nepsanou úmluvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Její dodržování a porušování má na pracovní vztah určující vliv. Tato smlouva se formuje zejména v období adaptace.

Z pozice zaměstnance a ze své dosavadní zkušenosti chápu pocity nově příchozího zaměstnance, jeho obavy z nového prostředí a kolektivu a také jeho nadšení a elán do nové práce. Oba tyto postoje jsou velmi křehké a jsou snadno ovlivnitelné vnějšími vlivy. Dobře promyšlený, propracovaný adaptační proces dokáže vytěžit ze zaměstnance i organizace maximum. Nezládnutý adaptační proces má za následek nespokojenost a velkou mírou přispívá ke zvyšování fluktuace. Pro firmu je tento neúspěch spojen se zvýšenými náklady na nové obsazení pracovní pozice a pro zaměstnance může tento neúspěch vést k demotivaci. Opakované neúspěchy jednotlivce v adaptačních procesech mohou vést k rezignaci uchazečů o zaměstnání a zvyšování nezaměstnanosti.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část popisuje adaptační proces z hlediska psychologického a sociologického a základní pravidla adaptačního procesu tak, jak byly zpracovány významnými odborníky. V praktické části jsem provedla analýzu a hodnocení adaptačního procesu ve společnosti Makro Cash&Carry ČR s.r.o. pomocí pohovorů s personalisty z jednotlivých obchodních středisek a získáním zpětné vazby od nových zaměstnanců. Cílem této analýzy a hodnocení je zjistit, zda odpovídá potřebám firmy, zjistit nedostatky a navrhnout případné změny.

Zvolené metody pro získávání informací jsou strukturované rozhovory s personalistou, vedoucími pracovníky a zaměstnanci, kteří prošli adaptačním procesem. Podklady pro

analýzu vycházejí z interních statistik společnosti Makro Cash&Carry. Jedná se zejména o údaje o fluktuaci.

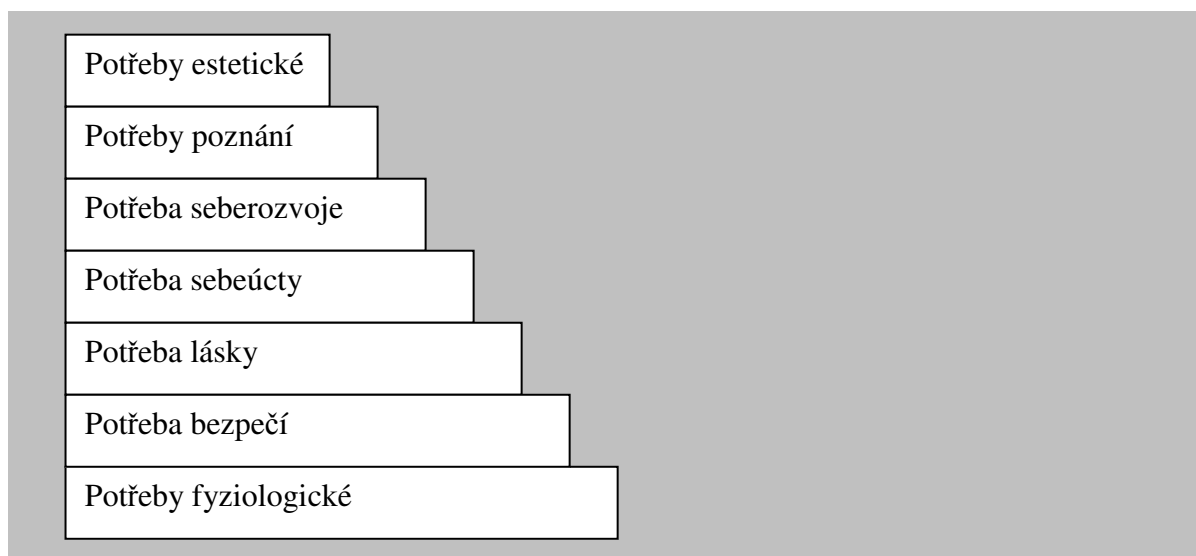
1 Adaptace z hlediska psychologického a sociologického

Adaptace (lat. *Adaptatio* = přizpůsobení) je obecně proces přizpůsobení se okolí. Je považována za obecnou funkci psychiky, zabezpečující přizpůsobení se organismu životním podmínkám z hlediska uspokojení potřeb. [15]

Adaptace je syntetická kategorie, která zahrnuje předpoklady člověka zvládat nároky pracovní činnosti. V tomto případě mluvíme o *adaptabilitě*, tedy schopnostech, dovednostech a zkušenostech, které vytvářejí žádoucí potenciál a umožňují variabilitu chování. Proces tohoto zvládnání nároků je nazýván *adaptováním*. Tento proces má charakter individuálně prožívané a vnímané zátěže. Výsledek procesu adaptace je stupeň adaptovanosti pracovníka, který procesem prošel. Pro posuzování celkové adaptovanosti pracovníka používáme kritéria objektivní, jako jsou množství a kvalita práce, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v mezilidských vztazích na pracovišti a míra jeho autority. Pomocí subjektivních kritérií pak posuzujeme adaptovanost jako vztah člověka k profesi a podniku, spokojenost s nadřízenými a ochotu spolupracovat s ostatními spolupracovníky.

1.1 Psychologické hledisko

Americký psycholog A.Maslow ve své teorii **hierarchického uspořádání potřeb** popisuje chování jedince ve vztahu k vlastním potřebám. Jedinec dospívá k vyšším potřebám až tehdy, dosáhne-li potřeb nižších.



Obrázek 1 Maslowova teorie

zdroj: [12]

Vycházíme-li z této teorie, pak člověk, u kterého není uspokojena potřeba bezpečí, nachází se v cizím prostředí (novém pracovišti), není schopen dosáhnout potřeb seberozvoje

a není možné od něj očekávat uspokojivé pracovní výsledky. Kvalitně připravená adaptace pomáhá vyrovnat se s novou situací a získat opět pocit bezpečí.

Adaptace je považována jako proces vyrovnání člověka se změnami životního prostředí. Člověk v tomto procesu přirozeně není pasivním prvkem. Z tohoto důvodu rozeznáváme dva druhy vzájemných vtaů :

- Působení nového pracovníka na okolí
- Působení okolí na nového pracovníka

1.2 Psychologická smlouva

V období adaptace se mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vytváří tzv. psychologická smlouva, která se vyvíjí dále v průběhu celého pracovního procesu. Je to neformální nepsaný soubor závazků a očekávání zaměstnance vůči organizaci, který bývá porušován nebo nedodržován. Porušení se často pokládá za realizaci toho, co bylo přislíbeno a nebylo realizováno. Porušení smlouvy nevede nezbytně ke snížení loajality a závazků zaměstnance k organizaci. Nedodržení smlouvy je považováno za úmyslné. Je emotivně více založeno a většinou následuje reakce ze strany zaměstnance ve formě zklamání, vzdoru i touhy pomstít se. V některých případech je zklamání z nedodržení smlouvy tak intenzivní, že se zaměstnanec rozhodne z organizace odejít.

OBLAST	DEFINICE	PŘÍKLADY
Trénink a rozvoj	Trénink není poskytován nebo neodpovídá slibům	Zaměstnancům byl při nástupu slíben prodejní trénink, který nebyl nikdy uskutečněn.
Odměňování	Rozpor mezi slíbeným a skutečným platem, bonusem apod.	Zaměstnanci byla přislíbena určitá výhoda, která buď nebyla poskytnuta nebo bylo třeba o ni bojovat.
Povýšení	Možnost povýšení nebo kariérový plán neodpovídá daným slibům	Zaměstnanec získal příslib přechodu na manažerskou pozici v příštím roce. Přes výborné roční výsledky nebyl povýšen.
Povaha práce	Zaměstnavatel popisuje práci jinak, než jaká je skutečnost	Zaměstnavatel slíbil zaměstnanci, že bude pracovat na samostatných projektech. Ve skutečnosti však zaměstnanec jen plní úkoly svého nadřízeného.

OBLAST	DEFINICE	PŘÍKLADY
Pracovní jistota	Přísliby pracovní jistoty nejsou plněny.	Zaměstnancům bylo přislíbeno, že výměnou za přijetí nižšího platu mohou počítat s jistotou svého místa. Slib nebyl dodržen.
Informovanost	Informovanost a způsob hodnocení neodpovídají slibům.	Zaměstnanci nejsou pravidelně hodnoceni, jak jim bylo přislíbeno.
Řízení změn	Zaměstnanci nejsou požádáni o názor nebo včas informováni o změnách, jak jim bylo slíbeno.	Zaměstnanci bylo přislíbeno, že bude informován o změnách své pozice a že bude moci tyto změny ovlivnit, ve skutečnosti se tak nestalo.
Pravomoc	Pravomoci jsou menší, než byly slíbeny	Zaměstnanci byly přislíbeny vyšší možnosti rozhodovat, než jaká je skutečnost.
Spolupracovníci	Zaměstnavatel zkresluje povahu osob pracujících ve firmě, pokud jde o jejich zkušenost, pověst či pracovní styl.	Zaměstnanci bylo slíbeno dynamické a inspirativní prostředí, což neodpovídalo skutečnosti.
Ostatní		Představení finanční a tržní síly firmy neodpovídá skutečnosti.

Tabulka 1 Porušení psychologického kontraktu ze strany organizace

zdroj: [6]

1.3 Pracovní stres

Vstup nového pracovníka do nového prostředí představuje pro člověka vždy zvýšenou psychickou zátěž. Tato zátěž vyvolává u nových pracovníků stres. V knize Psychologie práce je popsáno 7 hlavních zdrojů pracovního stresu:

1. Vnitřní faktory spojené se zaměstnáním
2. Role v organizaci
3. Osobnost a zvládání strategie
4. Vztahy v práci
5. Vývoj kariérního postupu
6. Kultura a klima organizace
7. Propojení domova a práce

Následnými symptomy stresu jsou:

- Individuální symptomy (zvýšený krevní tlak, depresivní nálada, nadměrné pití, podrážděnost, bolesti na prsou) vedoucí k např. ke koronárním nebo duševním onemocněním
- Organizační symptomy (vysoké absentérství, vysoká fluktuace, problémy průmyslových vztahů, špatné řízení kvality)

Pracovník v novém zaměstnání má obavu z neúspěchu, nepřijetí kolektivem.

1.4 Sociální adaptace

Socializace z lat. socius = druh, společník. Proces socializace znamená pro člověka proces začleňování se do společnosti. Člověk se rodí jako biologická bytost a teprve v průběhu života se stává společenským tvorem. Výsledkem vzájemného působení jedince a společnosti je proměna obou působících stran.

Z hlediska vývoje jednotlivce rozeznáváme tři základní typy socializace:

- *Primární socializace* – jedná se sociální interakci v rámci rodiny. Normy, které jedinec v průběhu tohoto období vstřebává, se mohou ještě do určité míry měnit. Toto období trvá zhruba do předškolního věku.
- *Sekundární socializace* - v tomto období vstupují do světa jednotlivce nové podněty. Ke vlivu rodičů se přidávají další sociální skupiny – vrstevníci, instituce, ale i média. Jedinec se v tomto stadiu rozhoduje sám. Toto období končí dosažením dospělosti.
- *Terciální socializace* – vstup dospělého jedince do sexuálního, profesního i politického života

Sociální adaptace je proces přizpůsobení se sociálním podmínkám. Označuje se též termínem *adjustace*. Je výsledkem procesu začleňování jedince do struktury sociálních vztahů ve skupině a v organizaci. [13]

Cílem sociální adaptace je přiměřené zařazení nového pracovníka do osobních vztahů příslušné pracovní skupiny a do společenské atmosféry zaměstnaneckého kolektivu organizace.

Při začleňování pracovníka do organizace mohou vznikat tyto problémy:

- Pracovník má osvojené jiné formy jednání ze vztahů s jinými předchozími skupinami, které nemusí být přijatelné pro novou pracovní skupinu
- Jeho představy, postoje a názory nejsou v souladu s normami pracovní skupiny
- Ve velmi soudržných skupinách dochází k odmítavému, zdrženlivému nebo lhostejnému chování k novému zaměstnanci
- Vnitřní vztahy ve skupině jsou konfliktní, skupina je rozdělena do několika podskupin a nový pracovník se stává objektem projekce různých zájmů nebo intrik

Pracovní skupina je z hlediska nového zaměstnance neznámým a víceméně uzavřeným společenským útvarem, do kterého musí proniknout. Nepříznivý průběh sociální adaptace vhání nového pracovníka do skličující sociální izolace s neblahými důsledky pro jeho prožívání a motivaci. Velmi často hledá řešení ve vazbě na osoby z jiných pracovišť a na prostředí mimopodnikové. Tento únik přirozeně znamená odtahování se od úkolů, které organizace pracovní skupině ukládá a v krajním případě může vést až k tomu, že nový pracovník z hospodářské organizace odchází. [5]

2 Základní principy a faktory ovlivňující adaptační proces nových zaměstnanců

2.1 Personální politika a strategie

Personální strategie vychází z celkové strategie organizace. Je ovlivněna jejími dlouhodobými cíli. Personální strategie se tedy týká dlouhodobých a obecných cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. [10]

Nástrojem realizace personální strategie je personální politika. Každý podnik má svou podnikovou politiku, která obsahuje základní a dlouhodobé cíle organizace a způsoby jejich dosažení. Součástí podnikové politiky je také personální politika, která určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek. Tyto cíle jsou dále rozpracovány do dílčích oblastí jako jsou např. mzdová politika, zásady přijímání nových pracovníků, politika vzdělávání, atd. personální politika obsahuje také zásady a způsoby realizace těchto cílů. [17]

Personální politika musí být pro všechny zaměstnance srozumitelná a přijatelná. Jedině tak je možné dosáhnout klidného a bezkonfliktního pracovního prostředí pro zaměstnance.

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu odměňování a pracovních vztahů. [2]

Organizace by si měla odpovědět na následující otázky:

- Kam chceme jít? – Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chceme dosáhnout?
- Odkud vycházíme? – Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
- Jak tam chceme dojít? – Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovníky a pracovními místy?

Při strategickém řízení a plánování by měl podnik brát v úvahu také měnící se podmínky vnějšího prostředí. Jedná se zejména o změny v legislativě, technický pokrok,

vývoj na trhu práce, možnost expanze podnikání do zahraničních zemí, životní cyklus produktu apod.

2.2 Získávání nových pracovníků – nábor

Abychom mohli zjistit, kolik a jakých pracovních míst potřebujeme obsadit, musí mít organizace vypracovaný personální plán. Specifikací a popisem pracovního místa pak určíme, jaké pracovníky na tato místa potřebujeme získat. Na základě těchto specifikací a popisů se vytvoří nabídka pracovních míst. Tato nabídka musí obsahovat všechny důležité informace jako jsou název a stručný popis místa, místo výkonu práce, pracovní podmínky, požadavky na pracovníka a benefity. Je nutné uvést tyto informace co nejpřesněji, aby zbytečně nedocházelo k oslovování nevhodných kandidátů.

2.2.1 Prostředky pro nábor nových pracovníků

Nábor je začátek adaptačního procesu. Již v této fázi lze minimalizovat rizika neúspěšnosti a snížit náklady. Výběr vhodného způsobu nábora nových zaměstnanců je záležitostí personálního oddělení. Mezi nejčastější způsoby získávání nových zaměstnanců patří tyto prostředky:

- Interní a externí inzerce volných míst
- Kontaktování dřívějších uchazečů
- Využití služeb personálních agentur
- Ohlašování volných míst Úřadu práce

2.2.2 Výběrové řízení

Metody výběru lze rozdělit do několika skupin. Do první skupiny patří metody základní – životopis, dotazník a pohovor. Tyto metody se používají při všech typech obsazovaných pozic. U náročnějších a specifických požadavcích na uchazeče se využívají metody druhé skupiny jako jsou odborné, psychologické a speciální testy způsobilosti. [14]

Dotazník a životopis jsou zdrojem prvních informací o uchazeči. Bohužel se často v životopisech objevují informace, které jsou zkreslené, upravené nebo nepravdivé. Důvodem takového jednání bývá snaha uchazeče o vylepšení vlastního profilu a zvýšení šancí na získání pracovního místa. Proto je nutné ověřit si informace během osobního pohovoru s uchazečem. Někdy se k ověřování využívají i reference od předchozích zaměstnavatelů.

Testů pracovní způsobilosti je celá řada. Mezi nejznámější patří:

- Inteligenční testy – hodnotí schopnost myslet, verbální schopnosti, numerické myšlení, schopnost vnímání, představivost
- Testy schopností – jedná se o testy motorických a mechanických schopností, prostorové orientace, apod.
- Znalostní testy – zkoumají hloubku znalostí a odborných návyků
- Osobnostní testy – mají odhalit základní povahové rysy, jedná se psychologické testy
- Skupinové metody – testy probíhají ve skupině, která řeší modelové situace nebo případové studie[10]

2.2.3 Vyhodnocení výběrového řízení

V závěru výběrového řízení musí uchazeč dostat prostor pro vlastní otázky a uspokojivé odpovědi. Uchazeči musí být sděleno, jakým způsobem bude informován o výsledku výběrového řízení. Je-li uchazeč úspěšný, další informací je termín nástupu a seznam dokladů, které je nutné k nástupu doložit. V tomto rozhovoru si uchazeč nutně utváří první názor na svého potenciálního zaměstnavatele. Způsob komunikace personalisty s uchazečem je obrazem firemní kultury.

2.3 Fáze adaptace

Úsilí věnované výběrovému řízení může být zmařeno nezvládnutým následným procesem. Nelze nového zaměstnance zahrnout všemi požadavky najednou. Pro uspořádané a časově harmonizované seznamování se s novou pracovní pozicí se využívá tzv. *adaptační plán*.

Proces adaptace je zaměřen na tři základní oblasti podle cílové skupiny a to na celopodnikovou orientaci, útvarovou orientaci a adaptaci na vlastní pracovní místo. [10]

Celopodniková orientace je zprostředkování obecných informací o firmě, historii, organizační schéma nebo informace o benefitech, stravování apod. Zaměstnanec by měl být seznámen s vizí a cíli organizace.

Útvarová (skupinová nebo týmová) orientace se týká organizační jednotky, ve které se nachází pracovní místo, pro jaké byl zaměstnanec přijat. Jedná se o seznámení s konkrétním oddělením a jeho specifiky.

Po seznámení s těmito oblastmi následuje *orientace na konkrétní pracovní místo*. Zaměstnanec se seznamuje s konkrétním místem, s přesným obsahem a metodami práce a konkrétními úkoly a pravidly. Zde se setkává se svým bezprostředním nadřízeným a jsou mu předány nezbytné pracovní prostředky.

2.3.1 Úvod adaptace

V úvodní fázi adaptace musí dojít k předání rozhodujících informací a to v ústní i písemné formě. Tato část adaptace je zpravidla řízena personálním oddělením. Informace jsou předávány prostřednictvím jednotných podpůrných materiálů jako jsou letáky, zvukové a obrazové záznamy nebo e-learningové programy. V těchto materiálech jsou i obsaženy informace o vnitropodnikových směrnících a zařízeních.

Příklad základních informací pro zaměstnance:

- Stručná charakteristika podniku – jeho historie, výrobky, organizace a vedení
- Základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění
- Odměňování – mzdové/platové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a platy a jak, srážky ze mzdy či platua další otázky
- Nemoc a úpravní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky
- Udělování volna
- Podniková pravidla
- Disciplinární postupy
- Postupy pro přiznávání kvalifikace
- Postup při stížnostech
- Postup při povyšování pracovníků
- Odborové záležitosti a záležitosti společných konzultativních výborů
- Možnosti vzdělávání a výcviku

- Otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce
- Zdravotní péče a první pomoc
- Možnosti stravování a občerstvení
- Sociální program a péče o pracovníky
- Pravidla pro telefonování a korespondování
- Pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu)
- Cestovné a diety [2]

2.3.2 Střední část adaptace

Orientace probíhá na formální i neformální úrovni. Zatímco formální stránku řídí zaměstnavatel a jedná se o plánovitý proces, neformální stránka je spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Mnohdy je pro adaptaci nového pracovníka významnější a efektivnější právě tento neformální, spontánní proces. [10]

Spojení formální a neformální linie adaptačního procesu lze s úspěchem realizovat prostřednictvím tzv. *patrona*. Obecně se doporučuje, aby patronem byl pracovník, který není v organizaci příliš krátce ani příliš dlouho. Jen takový pracovník má dostatek zkušeností a informací o fungování organizace, ale ještě má v živé paměti vzpomínky a pocity nově příchozího zaměstnance.

Od patrona se očekávají tyto charakteristické schopnosti:

- Analytická schopnost
- Logické myšlení
- Syntetická schopnost
- Holistické myšlení
- Hodnotící schopnost
- Intuice – instinkt
- Paměť a tvořivost
- Komunikativnost

- Empatie [11]

Má-li být adaptace úspěšná, musí umět patron s novým zaměstnancem komunikovat na úrovni. Schopnost komunikace je spojena se schopností empatie – schopností vcítit se do role druhého.

2.3.3 Závěr adaptačního procesu

Orientační a zpětnovazební rozhovory s nadřízeným by měly v průběhu adaptace probíhat pravidelně. Zaměřovat by se měly na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, a dále na to, jak je firma spokojena s jeho pracovním chováním a čím by mu mohla pomoci při jeho zapracování. Na straně zaměstnance nesmí zůstat žádné nezodpovězené otázky, nejasnosti nebo nedorozumění.

Ideálně probíhá tento rozhovor na základě sebehodnocení nového zaměstnance. Dále se pak do hodnocení zahrnují názory patrona a přímého nadřízeného.

Hodnotící rozhovor umožňuje patronovi (za aktivní součinnosti nového pracovníka) analyzovat úspěchy i obtíže nováčka, projednat plnění jeho adaptačního programu, úkoly pro následující období, upřesnit postupy, jak dosáhnout společně vytyčených cílů. Nováček si musí být vědom, že patron mu sice pomáhá, ale hlavní odpovědnost za svůj osobní rozvoj nese on sám. [16]

Vyvrcholením adaptačního procesu je rozhovor uskutečněný na konci adaptačního období. Toto období se může, ale nemusí, časově shodovat s trváním zkušební doby. Při tomto rozhovoru jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období. Zaměstnanec také může být požádán o vyplnění krátkého dotazníku, který je podkladem ke zlepšování adaptačního plánování a řízení lidských zdrojů. [6]

2.4 Časový průběh adaptace

J.Koubek, který pojmenovává průběh adaptace slovem orientace, popisuje časový průběh takto:

- **V prvním týdnu** má nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízenými, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svojí prací.

Zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých úkolů.

- **V průběhu druhého týdne** již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání z bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem.

- **Během třetího a čtvrtého** týdne může absolvovat v rámci orientace krátká školení, týkající se např. norem, chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejích problémů.

- **Od druhého do pátého měsíce** jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejích problémů. Absolvuje další krátkodobá školení – semináře, např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, pracovních vztazích apod.

- **Během šestého měsíce** se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.

[10]

2.5 Faktory ovlivňující adaptační proces

Podle Rymeše je průběh adaptace a její výsledek závislý na subjektivních předpokladech, vyplývajících z osobnosti jedince, a na objektivních podmínkách práce a pracovního prostředí. [8]

Podmínky vytvořené pro práci zaměstnance Rymeš popisuje jako *vnější faktory*:

- **Vnější pracovní podmínky** – fyzické podmínky. Jde např. o hlučnost, osvětlení, mikroklimatické podmínky

- **Technické vybavení pracoviště** – ovlivňuje pracovní režim, míru psychické a fyzické zátěže

- **Sociální vybavení pracoviště** – šatny, umývárny, WC, jídelna

- **Způsob řízení a vedení lidí** – úroveň kvalifikace vedoucího pracovníka, úroveň propojení ekonomické, organizační a společenské funkce v činnosti vedoucího pracovníka

- **Organizace práce**
- **Sociální klima v pracovním kolektivu** – mezilidské vztahy, vztahy mezi členy pracovního kolektivu
- **Mimopracovní vlivy** – (rodina, komunita) propojení života zaměstnance mimo podnik

Vnitřní faktory představují individuální vybavenost jedince a patří mezi ně:

- **Odborná připravenost** – tvořená souborem odborných vědomostí, dovedností a schopností a také zkušeností zaměstnance
- **Výkonová připravenost** – tvořená fyzickou zdatností, psychickou odolností, osobním a životním tempem, osobními návyky
- **Osobní vyhraněnost** – soubor osobních vlastností, např. pečlivost, přesnost, dochvilnost a opaky těchto vlastností
- **Hodnotová orientace** – jako obecný obraz světa, v němž zaujímá své významné místo
- **Motivace** – představuje vnitřní hnací síly, které usměřují myšlení, prožívání a jednání člověka
- **Postoje** – vztah k práci
- **Morální a charakterové vlastnosti**

Adaptace v pracovním procesu je výsledek procesu konfrontace mezi požadavky kladenými na pracovníka přicházejícího do nového pracovního prostředí a jeho předpoklady pro nové pracovní zařazení.

Podmínkou pro kvalitní adaptační proces je jeho vědomé a cílené řízení a splnění těchto předpokladů:

- Kvalitní výběr pracovníků
- Sestavení programu a řízení procesu adaptace
- Vyhodnocování a kontrola průběhu adaptačního procesu

Kvalitního zaměstnance lze získat za dodržení několika podmínek. Především je nutné definovat profesi, pro kterou pracovníka hledáme, a definovat předpoklady, které by měl vhodný kandidát mít.

Kolektiv jiných autorů uvádí faktory, které průběh adaptace ovlivňují, jako *objektivní a subjektivní*, přičemž jde vlastně o podobné rozčlenění.

Faktory objektivní	Faktory subjektivní
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonová dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace
Hodnocení pracovníků	Postojové zaměření
Odměňování pracovníků	Motivační vyladění
Pracovní režim	Zvládnutí pracovní role
Organizace práce	
Sociální vybavení pracoviště	

Tabulka 2 Přehled faktorů ovlivňujících adaptaci

zdroj: [1]

2.6 Hodnocení úrovně adaptace

Pracovní spokojenost, podobně jako úroveň adaptace, lze zjišťovat některými objektivními ukazateli vyplývajícími z pracovních a sociálních aktivit probandů. Nejčastěji se však používají dotazníkové metody jejichž konstrukce bývá postavena na odlišných postupech registrace potřebných údajů. Pro ilustraci přiblížíme některé z nich.

1. Dotazník obsahuje několik desítek položek, zahrnujících aspekty, které ovlivňují pracovní činnost. Respondenti vyznačují své hodnocení na škále s přiřazenými hodnotami v dimenzi mimořádně spokojený – mimořádně nespokojený.
2. Na stejné aspekty pracovní činnosti jako v předchozím případě, ale podrobněji charakterizované (např. za jakou považujete úroveň organizace práce na pracovišti), odpovídají respondenti na škále v dimenzi velmi dobrou – velmi špatnou.
3. Jednotlivé aspekty pracovní činnosti jsou rozpracovány na škálách shodného typu (např. jsem plně spokojen se svým platem – jsem celkem spokojen se svým platem – jsem spíše

nespokojen se svým platem – jsem zcela nespokojen se svým platem), přičemž respondenti vždy označí míru spokojenosti u jednotlivých aspektů.

4. Dotazník obsahuje několik desítek pozitivních nebo negativních výroků vztahujících se k práci a jejím podmínkám. Respondenti se k jednotlivým výročkům vyjadřují na hodnotící škále s přiřazenými hodnotami v dimenzi zcela souhlasím – zcela nesouhlasím. [1]

2.7 Vnímání adaptačního procesu napříč organizací

Adaptační proces není jen záležitostí personálního oddělení a nového zaměstnance. Jak už bylo uvedeno, na jeho průběhu se podílí přímý nadřízený, patron a stejně tak i pracovní kolektiv daného podnikového útvaru. Důležité ovšem je, aby se způsobem přijímání a adaptace nových zaměstnanců a změnami v tomto procesu byli seznamováni průběžně všichni zaměstnanci. Je nutné, aby tento proces přijali za vlastní a ztotožnili se s ním. Jen tak nebude nový zaměstnanec považován za rušivý element, který ostatní zdržuje od práce svými všetečnými dotazy, neznalostí a neuspokojivým pracovním tempem.

Adaptační proces by měl být součástí balíčku pravidelných školení řídicích pracovníků. Dále je vhodné, aby ostatní zaměstnanci byli informováni o nástupních termínech nových zaměstnanců a vždy včas byli seznámeni s harmonogramem adaptačního plánu jednotlivých zaměstnanců tak, aby si mohli včas vytvořit dostatečný prostor pro přijetí nového zaměstnance na svém pracovišti a nebyli tak překvapeni nebo stresováni nedostatkem času.

3 Analýza adaptačního procesu a jeho úspěšnosti ve společnosti MAKRO

Tato část je věnována popisu stávajícího stavu, vyhodnocení a analýze adaptačního procesu. Konkrétní skupinou pracovních pozic zaměstnanců je pozice asistenta prodeje zboží, která je v této společnosti nejvíce zastoupena. Je zaměřena na dodržování předepsaného adaptačního procesu. Hodnocení je provedeno prostřednictvím odpovědí na následujících otázky:

- Je ve společnosti podporován adaptační proces?
- Kdo je v tomto procesu začleněn?
- Jaké prostředky používá společnost pro sdělení základních informací?
- Jsou současní zaměstnanci včas informováni o průběhu adaptace nových zaměstnanců v návaznosti na jejich součinnost v tomto procesu?
- Jak funguje komunikace mezi novým zaměstnancem a patronem?

3.1 Základní údaje o společnosti

Vybranou společností pro hodnocení adaptačního procesu je MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. Tato společnost má v České republice třináct velkoobchodních středisek. Všechna střediska mají celkovou plochu 15 000 m², z toho prodejní plochu tvoří 10 000 m². Výjimkou jsou střediska – Karlovy Vary, Praha-Černý Most (7 500 m²), Plzeň (7 171 m²), Liberec a Zlín (6 000 m²).

Tato střediska jsou zaměřena na velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského a spotřebního zboží registrovaným zákazníkům, obchodníkům a firmám podnikajícím zejména v gastronomii, ale i v jiných oborech podnikání. Této povaze obchodování odpovídá i velikost balení jednotlivých výrobků. Vysoká obrátka zboží, provozní výkonnost, omezený počet prodejen, vyspělá logistika a přímé nákupy ve velkých objemech umožňují Makru prodávat zboží za nejvýhodnější velkoobchodní ceny.

Makro zaměstnává v současné době 3 400 zaměstnanců. Na jednotlivých střediscích se pohybuje počet zaměstnanců od 230 do 250 podle velikosti střediska. Centrála společnosti je v Praze a v současné době má 186 zaměstnanců. Vrcholové vedení tvoří manažeři, kteří jsou převážně cizinci. Makro Cash&Carry ČR bylo založeno jako dceřiná společnost firmy

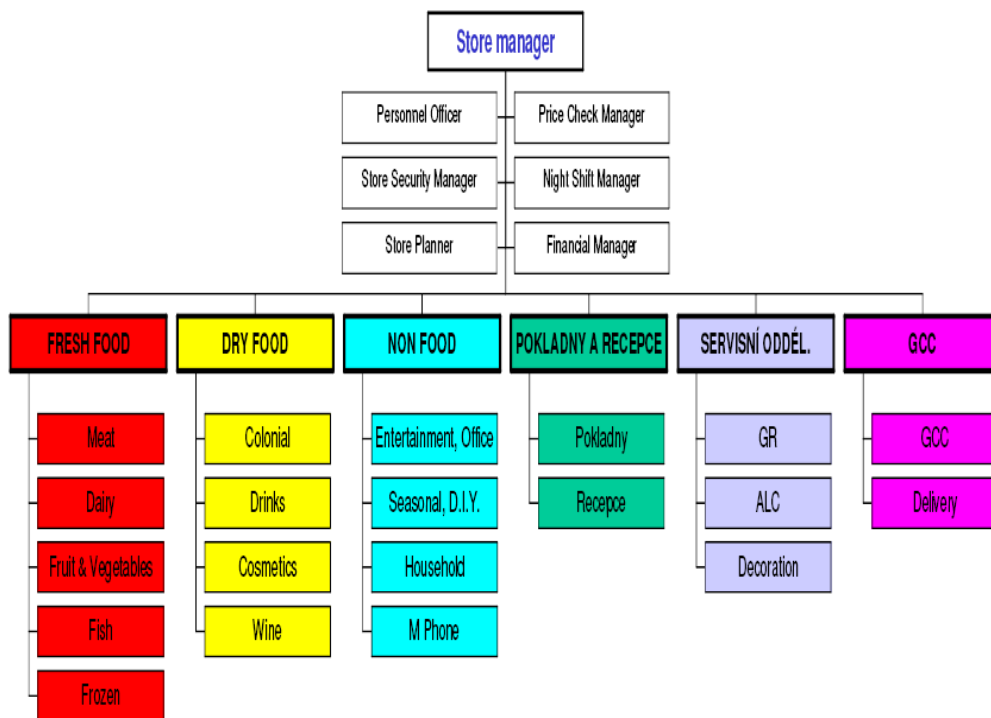
SHV Makro. K 1. lednu 1998 převzala veškeré velkoobchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě firma METRO AG. [17]



Obrázek 2 Mapa provozoven Makro Cash&Carry

zdroj: [17]

3.2 Organizační struktura prodejních středisek



Obrázek 3 Organizační struktura provozovny

zdroj: intranet Makro

Vzhledem k charakteru oboru, ve kterém společnost MAKRO Cash&Carry podniká, je většina pracovních pozic svázaná s přímým prodejem, kontaktem se zákazníky a manipulací se zbožím. Pracovníci na ostatních pracovních pozicích provádějí činnosti, které nejsou spojeny s prodejem přímo, ale poskytují podporu prodejním oddělením tak, aby společně dosáhli úspěšného fungování provozu.

Z obrázku je jasné, že se jedná o organizaci s úzkým rozpětím managementu, jehož výhodou je rychlá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Mezi nevýhody však patří tendence vedoucích pracovníků angažovat se přímo v práci podřízených, nebo ji dokonce plně suplovat.

Pracovní pozice související s přímým prodejem jsou pozice v úsecích čerstvého zboží (fresh food), suchých potravin (dry food), spotřebního zboží (non food), úsek příjmu zboží a logistiky a pokladen.

3.2.1 Příjem zboží

Logistika společnosti Makro Cash&Carry prošla v posledních čtyřech letech velkými změnami. Výsledkem tohoto vývoje je zkrácení dodací lhůty, které má velkou výhodu zejména na úseku čerstvých potravin. Společnost využívá vlastní logistické platformy, ale také externí platformy dodavatele zajišťujícího přepravu zboží. Oddělení příjmu zboží je na prodejním středisku vstupním prvkem v procesu toku zboží směrem k zákazníkovi. Pracovníci tohoto oddělení jsou rozdělení do tří skupin:

Administrativní pracovník logistiky (ALC) zodpovídá za zpracování podkladů pro objednávky zboží, které jsou vystavovány vedoucími jednotlivých oddělení. Zpracovává výsledky inventarizací a zadává do systému požadavky na úpravu stavu skladu, změnu prodejních cen a slevy. Požadavky na tuto pozici jsou přesnost, spolehlivost a rychlost při práci s PC.

Fyzický příjem zboží - vykládku, manipulaci a kvalitativní a kvantitativní kontrolu dodaného zboží a jeho předání na prodejní oddělení provádí – *pracovník příjmu zboží – logistik*. Zpracováním dodacích listů a zadáváním přijatého zboží do skladového systému se zabývá *administrativní pracovník příjmu zboží*.

3.2.2 Prodejní oddělení

Čerstvé potraviny vyžadují speciální systém zacházení a skladování, neboť se ve většině případů jedná o zboží rychle se kazící - s krátkou dobou expirace. Pracovníci oddělení čerstvých potravin musí dodržovat systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) – preventivní systém vedoucí k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin na základě minimalizace rizik. Z hlediska pracovních podmínek je pracovník příjmu vystavován chladnému prostředí. Teploty v mrazících boxech se pohybují v rozmezí -22°C až -25°C. Za práci v takovém prostředí mu náleží příplatek.

Úsek suchých potravin (oddělení koloniálu, drogerie, vína a nápojů) je nejrozsáhlejším úsekem a to prodejní plochou, šíří sortimentu a počtem pracovníků. Tento úsek má samostatnou skupinu pracovníků, kteří tvoří noční směnu. Zde je také největší provoz manipulační techniky. Vzhledem k tomuto faktu je nutné dodržovat podmínky bezpečnosti práce a pravidla pro provoz místního řádu skladu.

Úsek spotřebního zboží (textil, sport, domácí spotřebiče, elektrospotřebiče, mobilní služby, atd.).

Úsek služeb zákazníkům (GCC) je tvořen pracovníky pultu služeb partnerů (customer consultant) a obchodních zástupců (sales promoter) a pracovníků rozvozu zboží (delivery).

3.2.3 Oddělení pokladen

Stejně jako je na vstupu zboží do prodejní jednotky příjem zboží, tak na výstupu je *oddělení pokladen*. V provozovně je celkem 27 pokladen, z toho 7 je vyhrazeno pro Makro Partnery – významné zákazníky.

Výše uvedená oddělení pracují v třísměnném režimu.

3.2.4 Servisní oddělení

Servisní oddělení poskytují podporu prodejním úsekům. Jedná se o finanční, personální oddělení a oddělení dekorací. Provoz těchto oddělení je pouze dvousměnný. *Personální oddělení* má v adaptačním procesu klíčovou úlohu. Na provozovně je tvořeno personalistou a regionálním personálním manažerem, který má ve svém regionu vždy tři provozovny. Centrálně je pak řízen personálním ředitelem společnosti.

3.3 Výkon personální práce

Kromě personalisty se na řízení lidských zdrojů podílí také management jednotlivých středisek, který je tvořen následujícími subjekty:

Personální ředitel je členem vrcholového vedení společnosti a zároveň jednatelem. Vytváří, řídí a kontroluje celkovou koncepci personální práce a je přímo podřízen generálnímu řediteli.

Regionální personální manažer je metodickým pracovníkem centrály společnosti, který provozovnu pravidelně navštěvuje na tzv. *store visits*. Jeho prostřednictvím je na provozních střediscích uplatňována personální koncepce a personální politika. Reportuje řediteli provozovny personální náklady a vývoj fluktuace a produktivity za uplynulé období a předkládá návrhy na opatření ke zlepšení těchto výsledků.

Ředitel provozovny (Store Manager) – zodpovídá za veškerý provoz prodejního střediska. Je bezprostředně podřízen vrcholovému vedení společnosti. Na základě podnětů od regionálního personálního manažera rozhoduje o obsazování manažerských pozic.

Vedoucí prodejních úseků (Floor Manager) – do jeho kompetencí patří rozhodování o obsazování pozic vedoucích oddělení a asistentů vedoucích oddělení. Hodnotí a motivuje své přímé podřízené a pomáhá jim s vedením lidí na jejich odděleních.

Manažer servisních oddělení (General Service Manager) zodpovídá za správu a technický stav budovy a zařízení, za objektovou bezpečnost, vykonávanou prostřednictvím externích firem. Řídí oddělení příjmu zboží a dekorací.

Vedoucí oddělení (Department manager) vede, řídí a motivuje kolektiv asistentů prodeje. Svým podřízeným přiděluje úkoly a provádí pravidelné formální i neformální hodnocení jejich výkonů. V rámci adaptačního procesu je jeho názor a hodnocení nového zaměstnance klíčové.

3.4 Metody výběru nových zaměstnanců

3.4.1 Nábor

V případě, že v provozním středisku vyvstane potřeba náboru nových zaměstnanců, ať z důvodu ukončení pracovního poměru stávajícího zaměstnance, nebo z důvodu déletrvající nepřítomnosti pracovníka (rodičovská dovolená, dlouhodobá nemoc), je nutné v co nejkratší

době podniknout opatření pro obsazení volné pozice. Výběr vhodného náborového prostředku je v kompetenci personálního oddělení provozovny a je konzultováno s regionálním personálním manažerem. Pro nábor nových zaměstnanců jsou vypracovány interní metodické pokyny. Zde jsou popsány způsoby náboru a popis průběhu výběrového řízení.

Mezi nejčastěji využívané prostředky náboru pracovníků patří kontaktování dřívějších uchazečů, informační plakáty na provozovnách, inzerce na internetových stránkách, inzerce v tisku, zveřejnění volných pracovních míst na úřadu práce.

Oslovení dřívějšího uchazeče probíhá telefonicky nebo písemně. Pro účely je založena složka s osobními dotazníky vhodných zájemců (tzv. STAND - BY). Kontaktování dřívějších uchazečů je nejlevnějším způsobem náboru.

Informační plakáty se umísťují na prodejní plochu provozovny a to do vstupu a výstupu. Na plakátu se uvádí, o jaký typ pracovního vztahu se jedná (trvalý pracovní poměr, pracovní poměr na částečný úvazek) a o jakou pozici se jedná. Dále se z plakátu případný uchazeč dozví, kde získá podrobnější informace. Je zakázáno uvádět jakákoliv omezení, která by mohla být považována za diskriminační (např. věková apod.). Dalším místem pro vyvěšení plakátů jsou personální nástěnky v zázemí provozovny. Tam se umísťují informace zejména o volných místech na centrále společnosti.

Inzerce na internetových stránkách je neúčinnějším nástrojem pro vyhledávání zaměstnanců. Je to nejrychlejší způsob oslovení potenciálních uchazečů. Společnost Makro využívá spolupráce s personálními servery www.jobpilot.cz a www.jobs.cz a také vlastní internetové stránky. Inzerát na webu musí obsahovat jasný a výstižný název pracovní pozice, který nemusí nutně být v souladu s interně definovaným názvem pracovních pozic, a to zejména proto, že některé názvy nejsou překládány do češtiny (např. general service manager).

Stejně zásady platí pro *inzerci v tisku*. Tento způsob inzerce je ve srovnání s internetových stránek finančně náročnější. Text inzerátu musí být vždy korporátní – musí mít jednotné centrální schválené grafické zpracování. Doporučuje se uvést návštěvní hodiny personálního oddělení provozovny, kdy mohou přijít zájemci o práci bez ohlášení. Tímto se koncentrují pohovory do časového bloku a nemusí být ostatní práce přerušována pohovory s náhodně došlými uchazeči. Kontaktními společnostmi pro zprostředkování inzerce v tisku jsou Media 2000 s.r.o. a Perspektiva s.r.o.

Nahlášení volného místa na úřadu práce je povinností každého zaměstnavatele. Úspěšnost takového náborového prostředku je ale nejnižší.

Při otevírání nové provozovny se využívá billboardů nebo bannerů vyvěšených na místě stavby.

Personální oddělení může také vyhlásit odměnu pro zaměstnance, kteří doporučí na volnou pracovní pozici úspěšného uchazeče. Tato odměna je vyplácena po zkušební době doporučeného uchazeče.

3.4.2 Výběrové řízení

Prvním zdrojem informací je obvykle životopis, osobní dotazník a pokud se jedná o dřívějšího uchazeče i záznam z pohovoru. *Příloha č.1*

Dříve, než se personalista rozhodne pozvat uchazeče na osobní pohovor, musí si určit kritéria, např. vzdělání, praxe v prodejní činnosti, fluktuace v zaměstnání apod. Následně takového uchazeče kontaktuje telefonicky nebo písemně s uvedením data, času a místa, kam se má uchazeč k pohovoru dostavit. Doporučuje se provádět osobní pohovor v místnosti, kde nejsou účastníci rušeni. Maximální délka pohovoru na základních pracovních pozicích je 20 minut u vedoucích pozic maximálně 60 minut. Uchazeči jsou kladeny otevřené otázky. Personalista si zapisuje poznámky přímo do životopisu nebo do dotazníku. Doporučené otázky jsou na získání osobních údajů, dosažené vzdělání, dosaženou praxi a předchozí pracovní zkušenosti. Pohovor také slouží ke sdělení podmínek, za jakých bude uchazeč pracovat. Během rozhovoru se personalista zaměřuje také na neverbální projev uchazeče – podání ruky, oční kontakt, mimika, gesta a podobně.

V některých případech je využíváno – zejména u obsazování klíčových pracovních pozic – referencí od předchozích zaměstnavatelů. V tomto případě se pokládají dotazy předchozímu přímému nadřízenému uchazeče a to na pracovní výkon, vztah k zákazníkům a spolupracovníkům nebo dodržování pracovního řádu. Během pohovoru je uchazeči oznámeno, že budou požadovány reference a uchazeč je požádán o kontakt na osobu, která může reference poskytnout.

Výběrové řízení je organizováno jako jednokolové nebo vícekolové. U základních pracovních pozic probíhá pohovor s přímým nadřízených bezprostředně po ukončení pohovoru s personalistou. U vyšších pracovních pozic jsou vhodní kandidáti vybráni personalistou a pohovor s nadřízeným probíhá v dalším kole výběrového řízení.

3.4.3 Výsledek výběrového řízení

Oznámení o výsledku výběrového řízení uchazeči, který neuspěl, se provádí ústní nebo písemnou formou – děkovným dopisem. V tomto případě se používají různé formy děkovného dopisu. Pro uchazeče, který nesplňuje požadavky - zamítnutí žádosti o jeho zaměstnání, a uchazeči, kterému může být v budoucnu nabídnuta jiná pracovní pozice, je uvedena možnost zaměstnání v budoucnosti.

Úspěšný kandidát je kontaktován telefonicky nebo osobně. Je mu sděleno datum uzavření pracovní smlouvy (obvykle shodné se dnem nástupu) a je vyzván k doložení dokumentů nutných k jejímu uzavření.

3.5 Pracovní pozice - asistent prodeje

Každá úroveň pracovního zařazení vyžaduje samostatný způsob začleňování do pracovního prostředí. Pracovní pozice se liší nejen požadavky na schopnosti a znalosti zaměstnance, ale také rychlostí a průběhem jeho adaptace. Pro každou pracovní pozici daného stupně pracovního zařazení je vypracován samostatný adaptační plán. Pozice asistenta prodeje (AP) je strukturována do třech úrovní:

AP1 – základní a nejnižší pozice na úrovni provozovny. K hlavním bodům pracovní náplně patří zejména:

- Doplnování zboží mechanickou formou
- Kontrola kvality a trvanlivosti zboží
- Označování a kontrola označení zboží cenovkami
- Zadávání požadavků na plakáty a jejich umístování
- Podávání informací zákazníkům
- Udržuje prodejní plochu v čistotě
- Participuje na inventarizaci zboží

Popis pracovní pozice - příloha č.2

AP2 – pracovní náplň této pozice je rozšířena o pravomoc:

- Vychystávání vratek zboží
- Kontrola vystavenosti zboží pomocí ručních terminálů

AP3 – zodpovědnost toho pracovníka je rozšířena na úroveň zastupování vedoucího oddělení v jeho nepřítomnosti. Je oprávněn podávat návrhy na objednávky zboží, korekce zboží na skladě. Navrhuje a upravuje rozpis směn na oddělení, který předkládá vedoucímu oddělení ke schválení.

Pro postup na vyšší úroveň této pozice je nutné složit znalostní písemný i praktický test. Ke každé úrovni dané pozice je stanovena samostatná platová třída.

Kvalitní provedení práce asistenta prodeje zboží vyžaduje důkladné seznámení se s pravidly péče o zákazníka. Zaměstnanec v této pozici je v každodenním kontaktu se zákazníkem a má rozhodující vliv na utváření jeho názoru na organizaci. Jeho chování a přístup k zákazníkovi vypovídá o úrovni firemní kultury.

3.5.1 Popis průběhu adaptačního procesu pro asistenta prodeje zboží

V příloze č.3 jsou popsány jednotlivé kroky adaptačního procesu pro uvedenou pozici takto:

1. den

- Přivítání zaměstnanců ve školící místnosti. Přivítání se kromě personalisty účastní i ředitel střediska a vedoucí prodejních úseků. Následuje seznámení s průběhem adaptačního procesu.
- Administrativní záležitosti – kontrola dokladů potřebných pro nástup do zaměstnání.
- Informace o sociálním zabezpečení – pracovní smlouva, pracovní pořádek, kolektivní smlouva, hygienické minimum, příručka pro zaměstnance
- Vstupní školení BOZP a PO. Školení provádí osoba odborně způsobilá – externí bezpečnostní pracovník.

- Seznámení s popisem pracovní pozice – pracovní náplň. Tento popis je vypracován písemně a zaměstnanec seznámení stvrzuje svým podpisem.
- Převzetí pracovních oděvů a pracovních ochranných pomůcek. Přidělení skříňky v šatně.
- Informace o nástěnkách, které slouží ke zveřejňování důležitých sdělení.
- Vysvětlení systému hodnocení a odměňování s uvedením konkrétních příkladů.
- Seznámení s organizační strukturou – jmenný seznam vedoucích pracovníků.
- Další informace – základní údaje o společnosti jsou zpracovány ve vzdělávacím programu MIŠ@, který je speciálně vytvořen pro potřeby společnosti. Dále je promítáno instruktážní video s názvem „Vítejte v MAKRO“, kde je popsána základní charakteristika společnosti a provozoven.

2. den

- Školení „Péče o zákazníka“. Jedná se soubor základních pravidel chování k zákazníkovi.
- Informační „kolečko po hale“ Noví zaměstnanci prochází jednotlivými pracovišti za doprovodu interního trenéra. Jsou seznamováni s vedoucími pracovníky daných pracovišť. Zároveň jsou informováni o specifikách jednotlivých pracovišť z hlediska provozu a bezpečnosti práce. Makro je velkoobchodem, kde se doplňování zboží provádí i v průběhu prodejní doby. Proto je na prodejní ploše i v meziskladu zvýšení provoz manipulační techniky a je nutné dbát bezpečnosti.
- Seznámení s pravidly komunikace a telefonování.
- Praxe na oddělení recepce – vstupu pro zákazníky. Seznámení s pravidly pro vstup zákazníků. Vstup pouze pro registrované zákazníky, omezený vstup pro děti z důvodů nebezpečí úrazu (pohyb manipulační techniky)

3. den

- Seznámení s procesem interní logistiky – příjem zboží, tok zboží, paletový systém.
- Seznámení s pravidly a zásadami spolupráce s oddělením dekorací
- Seznámení se skladovým systémem, ručními terminály, systémem používání cenovek, systémem ukládání zboží do regálů

4. den

- seznámení s jednotlivými prodejními odděleními a oddělením pokladen
- seznámení s interními procedurami (SOP)

5. den

- Práce se skladovým systémem, korekce zboží na skladu, systém slev
- Pravidla HACCP
- Pravidla pro obsluhu manipulační techniky

V průběhu prvního týdne prochází noví zaměstnanci adaptačním procesem společně. Společnost jim v tomto týdnu poskytuje stravování zdarma. Po celý tento týden jsou pod vedením personalisty a interního trenéra, kteří jsou připraveni jim zodpovídat případné dotazy a pomáhají se orientovat v budově. Adaptační program je zaznamenáván na adaptační kartě. Zde jsou uvedeny konkrétní časové údaje (datum a čas) jednotlivých kroků a je zde zaznamenáno plnění těchto dílčích kroků adaptačního procesu.

Po skončení prvního týdne proběhne formální schůzka nového zaměstnance s personalistou, který předloží novému zaměstnanci jednoduchý písemný test, aby si ověřil úroveň dosavadních získaných znalostí, případně podle jeho výsledku doplnil novému zaměstnanci chybějící informace. Jedná se o jednoduchý test, který obecně novým zaměstnancům nedělá problémy při odpovědi. *Příloha č.4*

V průběhu dalších týdnů je zaměstnanec pod vedením patrona adaptován na své konkrétní pracovní místo. Patronem je vždy pracovník z oddělení, kam zaměstnanec nastupuje. Jeho úlohou je zaučení nového zaměstnance. Dva týdny nový pracovník pouze

kopíruje práci patrona. Postupně jsou mu přidělovány konkrétní pracovní úkoly, které jsou po splnění kontrolovány a hodnoceny patronem. Zaměstnanec tak má bezprostřední zpětnou vazbu na vykonanou práci.

Na konci třetího a šestého týdne probíhá hodnotící pohovor s přímým nadřízeným. Zaměstnanec je požádán o sebehodnocení a dále se přihlíží k názorům patrona. Na základě výsledků je upravován průběh adaptace – snížení nebo zvýšení tempa procesu, případně doplnění nebo zopakování určitých dílčích kroků. Stanoví se cíle pro další období.

Na konci devátého týdne probíhá pohovor za účasti přímého nadřízeného a také vedoucího příslušného úseku.

V závěrečném hodnocení se hodnotí dosažená úroveň zejména v těchto kategoriích:

- Pracovní postupy
- Přístup k zákazníkům
- Začlenění do pracovního kolektivu
- Flexibilita a adaptabilita

Patron je ke své práci motivován také finanční odměnou, kterou obdrží, pokud nový pracovník pod jeho vedením úspěšně zakončí adaptační proces a začlení se do pracovního týmu.

Úloha patrona po neformální linii spočívá v začlenění nového zaměstnance do kolektivu. Patron seznamuje zaměstnance s kolegy, prolamuje komunikační bariéru a počáteční ostych. Dobrý patron organizuje pro nového kolegu setkání i mimo pracoviště – uvítací večírek, společná kulturní nebo sportovní akce. Patron zjišťuje zájmy a záliby nového zaměstnance a využívá získaných informací rychlejšímu přijetí do kolektivu.

Patronovi náleží odměna za úspěšný adaptační proces nového zaměstnance. Tato odměna se vyplácí po ukončení adaptačního procesu, jehož doba trvání je shodná s trváním zkušební doby sjednané v pracovní smlouvě. Odměna je pro patrona motivačním nástrojem. Na tuto pozici jsou vybírání zkušeni zaměstnanci, kteří mají mimo jiné také schopnost empatie.

3.6 Výsledky analýzy

Analýza byla provedena v následujících krocích:

- Dotazník s otázkami pro zaměstnance, kteří úspěšně prošli adaptačním procesem, ke zjištění spokojenosti s průběhem adaptačního procesu
- Dotazování vedoucích pracovníků na hodnocení adaptačního procesu
- Analýza poměru ukončených pracovních poměrů ze strany zaměstnance a zaměstnavatele
- Porovnání údajů o důvodech ukončení pracovních poměrů ve zkušební době

3.6.1 Hodnocení průběhu adaptačního procesu z pohledu zaměstnance

Pro výzkum daného procesu byl vytvořen dotazník s uzavřenými otázkami. V některých případech jsem požádala respondenty o zdůvodnění nebo doplnění odpovědi. Dotazník vyplnilo 20 zaměstnanců, kteří v průběhu měsíců říjen 2008 až březen 2009 úspěšně ukončili adaptační proces.

Otázky byly zaměřeny na základní body adaptačního procesu rozčleněny do těchto okruhů:

Seznámení s organizační strukturou a nadřízenými. Otázky byly položeny tak, aby zaměstnanec uvedl, zda zná svého ředitele, příslušného vedoucího úseku a ví, kde případně může tyto informace nalézt a doplnit si je.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že 90 % pracovníků byli představeni přímí nadřízení i ředitel provozovny.

Seznámení s interními předpisy – dotaz směřoval ke zjištění, zda zaměstnanec byl seznámen s interními procedurami určenými pro tuto pracovní pozici. Všichni respondenti odpověděli, že ano. Stejně odpovídali na otázky, zda dostali příručku pro nové zaměstnance, byli seznámeni s pracovním řádem a kolektivní smlouvou, zda jim byl přidělen patron a měli volno při prvním víkendu po nástupu do pracovního poměru.

Pouze 70 % respondentů uvedlo, že náplň práce neodpovídala představě, kterou měli při přijímacím řízení. Zpětným dotazováním respondentů, kteří odpověděli ne, jsem zjistila, že tento fakt nebyl důvodem k odchodu ze zaměstnání zejména proto, že se obávají nezaměstnanosti.

Z dotazovaných pracovníků 25 % uvedlo, že jim nebyl podle jejich názoru věnován dostatek času a pozornosti při adaptačním kolečku na ostatních pracovištích. Většina z nich k otázce doplnila, že měli pocit, že zdržují a obtěžují. Jako jeden z důvodů uváděli fakt, že pracovníci těchto oddělení o jejich návštěvě oddělení nebyly informováni. Stejně tak byla pouze v 75 % procentech odpovědí bylo uvedeno, že noví pracovníci měli vždy jasnou představu o tom, co se od nich očekává při zadávání úkolů patronem, nebo přímým nadřízeným. Zpětnou vazbu, jak byl zadavatel spokojen se splněním úkolu, dostalo 95 % respondentů.

Z výše uvedeného vyplývá, že adaptační proces je akceptován a dodržován. Nedostatky shledávám v komunikaci směrem k stávajícím pracovníkům oddělení, kteří nedostávají včas informace o termínech návštěv nováčků na jejich odděleních. Dalším významným problémem je komunikace patrona a přímého nadřízeného směrem k novému pracovníkovi při zadávání úkolů. Zadavatel si dostatečně neověřuje, zda pracovník zadaný úkol pochopil správně.

S průběhem adaptačního procesu celkově spokojeno 85 % respondentů a všichni dotázaní považují dobu trvání adaptačního procesu za přiměřenou.

3.6.2 Hodnocení adaptačního procesu z pohledu vedoucích pracovníků

Ke zjištění názoru vedoucích pracovníků na průběh adaptačního procesu jsem použila metodu polaritního profilu.

Její princip spočívá ve vytvoření protikladných pojmových dvojic. Protikladné dvojice pojmů jsou uspořádány na pětistupňové škále. Pojmy jsou vybrány tak, aby postihovaly hlavní vlastnosti, které by měl adaptační proces mít.

Byly vybrány tyto vlastnosti:

Přijatelnost – jde o posouzení, zda pravidla adaptačního procesu jsou realizovatelná za stávajících podmínek

Pochopitelnost – respondent odpovídá na otázku, zda pro něj bylo snadné pochopit průběh adaptačního procesu

Jasnost zadání – zjištění, zda je jasný cíl a metody dosažení těchto cílů adaptačního procesu

Dostačující počet pracovníků zapojených do adaptačního procesu – vzhledem k tomu, že adaptace nového pracovníka do určité míry ovlivňuje celkový chod a výkon oddělení, je otázka směřována na posouzení, zda počet pracovníků, kteří se o nového zaměstnance starají, je dostačující

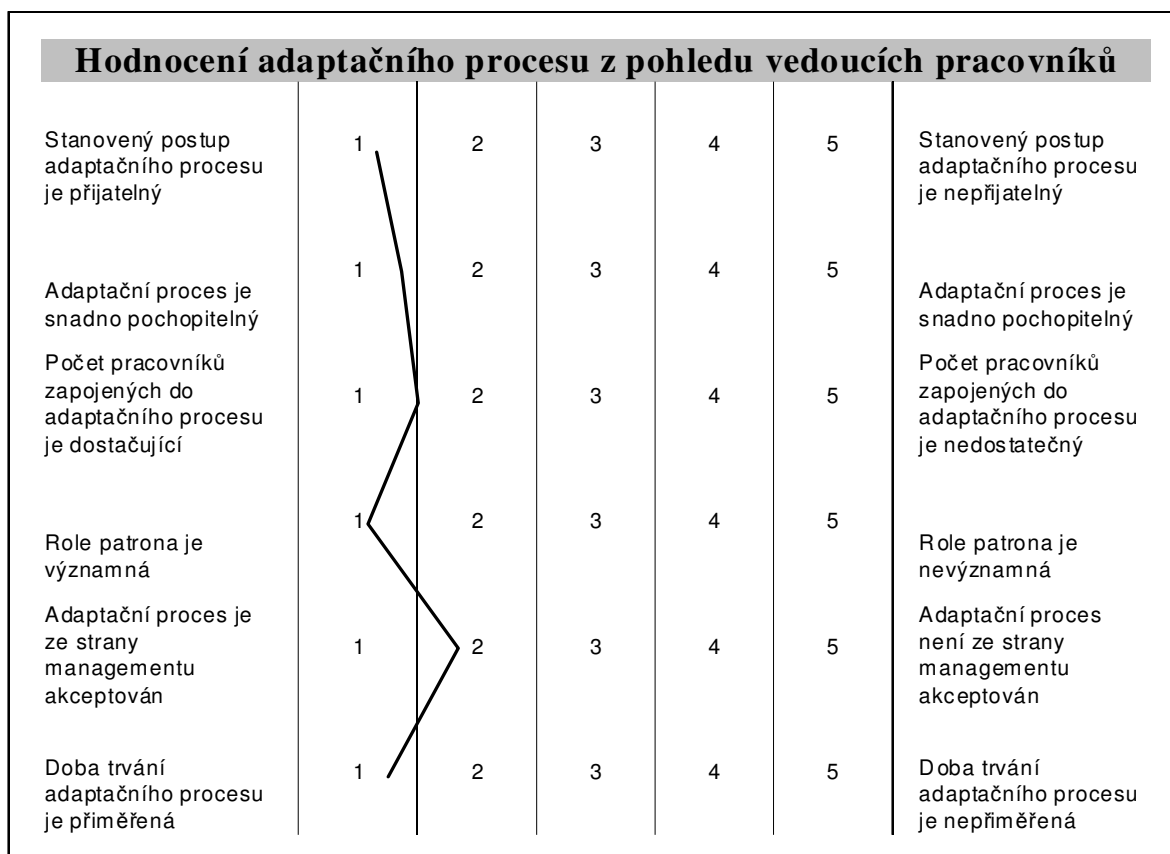
Význam role patrona - je role patrona důležitá?

Akceptování ze strany managementu – otázka na názor vedoucího pracovníka, zda cítí podporu ze strany managementu při realizaci adaptačního procesu na jeho oddělení a zda jsou mu vytvářeny podmínky pro realizaci

Přiměřená doba trvání adaptačního procesu – zda je doba adaptace dostatečná pro naplnění všech cílů

Na názory a hodnocení adaptačního procesu jsem se zeptala celkem 20 vedoucích oddělení, na jejich pracovištích došlo v době od října roku 2008 do března roku 2009 k přijetí nových pracovníků na pozici asistent prodeje, kteří prošli adaptačním procesem.

Ze získaných výsledků byla pro každý pojem stanovený aritmetický průměr, který byl zaznamenán do následujícího obrázku:

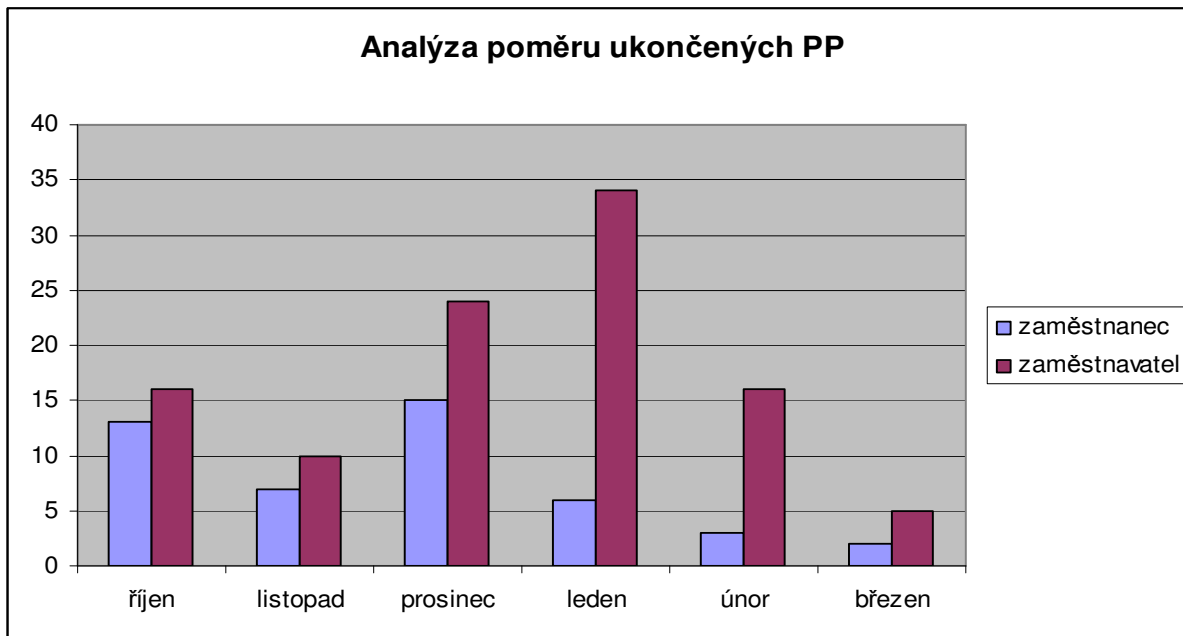


Obrázek 4 Hodnocení adaptačního procesu z pohledu vedoucích pracovníků

zdroj: vlastní

3.6.3 Analýza poměru ukončených PP ve zkušební době

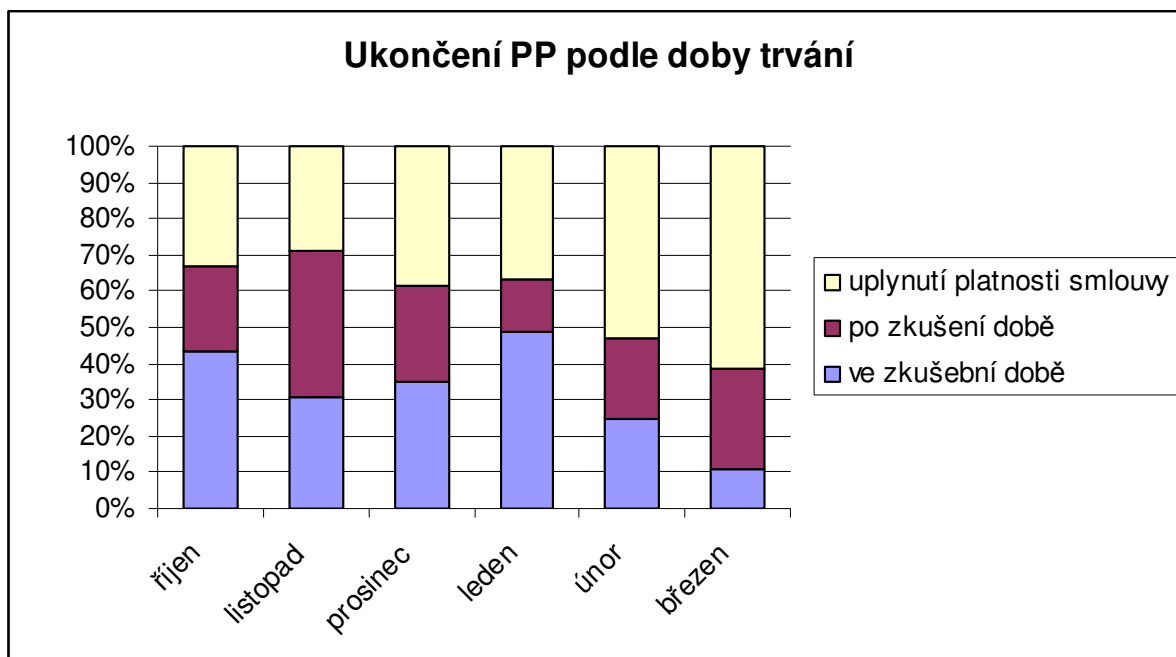
Analýzou poměru ukončených pracovních poměrů ve zkušební době ze strany zaměstnance a zaměstnavatele lze ověřit úspěšnost adaptačního procesu. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci ukončují pracovní poměr méně často než zaměstnavatel.



Obrázek 5 Analýza poměru ukončených PP

zdroj: interní materiály společnosti

Z porovnání poměru počtu zaměstnanců, kteří ukončili pracovní poměr ve zkušební době ku celkovému počtu ukončených pracovních poměrů vyplývá, že počet ukončených PP ve zkušební době je vyšší.



Obrázek 6 Ukončení PP podle doby trvání

zdroj: interní materiály společnosti

Proto bylo nutné zjistit důvody, proč k této skutečnosti dochází. Výsledky jsou převzaty z výstupních dotazníků, které vyplňuje každý zaměstnanec při ukončení pracovního poměru.

3.6.4 Důvody ukončení PP ve zkušební době ze strany zaměstnance

Takto získané informace vypovídají o důvodech ukončení PP ze strany zaměstnance. V dotazníku je pokládána otázka: „Uveďte všechny důvody pro rozhodnutí o ukončení pracovního poměru“

Celkově jsem měla k dispozici 50 odpovědí ze sedmi provozoven. Důvody k rozhodnutí ukončit pracovní poměr byly seřazeny podle četnosti takto:

- Nepřesné zadávání úkolů od nadřízeného (nebo patrona) – 15%
- Fyzicky nebo psychicky příliš náročná práce - 12%
- Nespokojenost se mzdou
- Neshody s pracovním kolektivem
- Nevyhovující směny – rozložení a četnost práce o víkendech
- Nedostatečná dopravní obslužnost
- Osobní nebo rodinné důvody

Zde se opět projevuje prvek komunikace, který je klíčovým nástrojem pro zadávání úkolů. Zaměstnanci je nutné vysvětlit zadávaný úkol. Některé důvody směřují k faktu, že si nový zaměstnanec nedokázal uvědomit, co nová pracovní pozice obnáší a jaké jsou vedlejší vlivy spojené s novým zaměstnáním, jako je např. fakt, že provozovny jsou umístěny na okrajích měst a proto stráví více času na cestě do práce. Dalším specifickým velkoobchodního prodeje jsou velká balení a proto i větší nároky na fyzickou práci.

3.6.5 Důvody ukončení PP ve zkušební době ze strany zaměstnavatele

Nejčastějším důvodem pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je nedostačující výkon zaměstnance. Ve spojení i s některými předchozími důvody zaměstnanců lze najít spojení v nedostatečné informovanosti nového zaměstnance o obsahu nároku na pracovní pozici. Je také důsledkem chyb ve výběrovém řízení, kdy byly nedostatečně nebo chybně vyhodnoceny předpoklady a schopnosti uchazeče pro pracovní pozici.

4 Zhodnocení současného stavu a návrhy na jeho zlepšení

Provedená analýza odhalila mírné odchylky od definovaných pravidel adaptačního procesu. Významné pochybení je fakt, že nejsou všichni zaměstnanci dostatečně a včas informováni o průběhu adaptačního procesu v rámci jejich oddělení. Není včas předána informace o termínu, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s pracovišti ostatních oddělení, než na kterém pracuje. V mnoha případech dochází k improvizaci, neboť pracovníci daného oddělení nejsou připraveni se věnovat novému zaměstnanci naplno a ten pak může nabývat dojmu, že stávající zaměstnanec zdržuje od práce. Toto pochybení lze spatřovat zejména v komunikaci nadřízeného daného oddělení směrem k jeho podřízeným. Informace jsou na jednotlivá oddělení zasílána e-mailem, do kterého nemají přístup všichni členové pracovního týmu daného oddělení. Návrhem je, aby byly **harmonogramy adaptačního procesu zveřejňovány na nástěnkách**, které jsou určeny pro informace pro zaměstnance a jsou přístupné všem na chodbách v zázemí. Dále pak aby byly zasílány informace o nástupu nových zaměstnanců e-mailem na všechna oddělení provozovny. Informace by měla obsahovat jméno, pracovní pozici a termín nástupu nových zaměstnanců.

Důvodem k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je nejčastěji nezvládnutí pracovních požadavků zaměstnancem. V takovém případě je nutné věnovat větší pozornost výběrovému řízení. Dále je nutné **úplně a správně představit náplň pracovní pozice**, aby nedošlo k mylnému pochopení ze strany zaměstnance. Doporučením je provést zaměstnance při přijímacím pohovoru po budoucím pracovišti, aby si mohl udělat konkrétní představu o pracovním prostředí, případně si mohl pohovořit se stávajícími zaměstnanci o jejich zkušenostech.

Zaměstnanci ukončují pracovní poměr nejčastěji proto, že jim nejsou dostatečně vysvětleny a zadávány úkoly ze strany patrona nebo vedoucího oddělení. Proto je nutné se na tuto oblast zaměřit. Zadavatel si musí ověřit, zda zaměstnanec úkoly správně pochopil a to před zahájením úkolu zpětným dotazováním a zároveň kontrolou v průběhu jeho vykonávání. Nedostatečná komunikace snižuje výsledek adaptace a přispívá k nedorozuměním. V průběhu zpracování této práce bylo zjištěno mnoho případů, kdy komunikace mezi pracovníky vážla. Proto je nezbytné organizovat pravidelná **školení na prohlubování komunikačních dovedností** zejména u patronů a vedoucích oddělení.

Ostatní důvody mohou být ovlivněny místními podmínkami jednotlivých provozoven, jako je např. situování provozovny v rámci lokality a tím ztížená dopravní obslužnost. Tyto problémy nemají obecná řešení, a proto nejsou v této dále rozebírány.

Významným poznatkem, který byl v průběhu analýzy zjištěn, je chybějící zpětná vazba na průběh a celkovou spokojenost s adaptačním procesem a to jak ze strany nových pracovníků, tak ze strany patrona a přímého nadřízeného. Taková zpětná vazba je prvkem, který pomáhá utvářet a zdokonalovat adaptační proces. Jediným způsobem, jak společnost Makro dostává hodnotící informace od pracovníků je karta adaptačního procesu, kde má možnost zaměstnanec se k průběhu adaptace vyjádřit. Chybí však bezpečný rámec otázek, které směřují k hodnocení. Většina pracovníků do této kolonky uvede jednoslovné hodnocení, někteří ji nechávají prázdnou.

Návrhem je proto, aby se **hodnocení pracovního procesu provádělo samostatně formou dotazníku** s konkrétními cílenými otázkami k zhodnocení všech oblastí procesu. Respondenti vyznačí své hodnocení v pětistupňové dimenzi 1 až 5, kdy 1 znamená zcela souhlasím a 5 znamená zcela nesouhlasím.

Dotazník bude zaměřen na oblasti získaných vědomostí, práce patrona, pracovní prostředí a vztahy s nadřízenými.

Oblast získaných vědomostí by měla obsahovat například tato tvrzení:

- Zním organizační strukturu společnosti
- Dokážu se orientovat v budově
- Byl jsem seznámen s interními směnicemi určenými pro moji pracovní pozici
- Byl mi předán můj vlastní výtisk příručky pro zaměstnance
- Měl jsem pocit, že jsem pro společnost důležitý, vždy mi ostatní věnovali pozornost
- Adaptační proces byl časově přiměřený

Oblast hodnocení práce patrona

- Patron mi byl přidělen na začátku adaptačního procesu

- Jeho chování bylo vstříčné a přátelské
- Seznámil mě s ostatními členy pracovního kolektivu
- Věnoval mi dostatek času
- Na moje otázky dokázal odpovídat přesně
- Při zadávání úkolu mi bylo vždy jasné, jaké jsou požadavky

Oblast hodnocení přístupu přímého nadřízeného

- Jeho chování bylo vstříčné a přátelské
- Zajímal se o průběh mé adaptace
- Věnoval mi dostatek času
- Při zadávání úkolu mi bylo vždy jasné, jaké jsou požadavky

Oblast hodnocení pracovního prostředí

- Prostedí na pracovním místě je čisté a přijatelné
- Mám možnost dodržovat přestávky na odpočinek
- Rozpis směn mi vyhovuje
- Práce je úměrně fyzicky těžká
- Mám k dispozici všechny předepsané OOPP

Oblast hodnocení pracovního kolektivu

- Pracovní kolektiv se ke mně choval přátelsky
- Pracovníci se chovají jako jeden tým
- Pracovníci se setkávají mimo pracoviště, kam jsem byl také přizván

Pro získání lepší vypovídací hodnoty odpovědí respondentů je nutné zařadit i negativní tvrzení, která jsou opozitem k výše uvedeným tvrzením, a dále pak otázky, které

jsou obsahově stejné, ale jinak položené. Shodnost v odpovědích má vypovídací hodnotu odpovědí respondenta.

Příkladem jsou tato tvrzení:

- Pracovníci se chovají jako jeden tým
- Pracovní kolektiv je rozčleněn na více skupinek rozdílných postojů
- Při řešení problému záleží na názoru každého člena týmu

Výše navrhovaná tvrzení jsou návrhem, který postihuje hlavní situace a pocity, se kterými se nový pracovník setkává. Rozšiřováním oblastí, která tvrzení popisují, můžeme v podstatě získat zpětnou vazbu na další části adaptačního procesu například na práci personalisty apod. Návrh dotazníku je uveden v příloze č. 6.

Závěr

Proces adaptace je velmi významným krokem k začlenění nových pracovníků do pracovního prostředí a kolektivu. Pomáhá zkracovat období, po které zaměstnanec nepodává plný pracovní výkon a tím snižuje riziko „ztráty“ a zvyšuje efektivnost vynaložených prostředků.

Pro úspěšnost adaptačního procesu je klíčovým prvkem kvalitní adaptační plán. Ten musí být akceptován všemi účastníky adaptačního procesu.

Do adaptace nových pracovníků je nutné zapojit celý management organizace a ztotožnit je s faktem, že úspěšnost adaptačního procesu je dílem kolektivní práce. Personalista má v řízení adaptačního procesu úlohu koordinační a metodickou.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat adaptaci a adaptační proces nových zaměstnanců ve společnosti Makro Cash&Carry ČR a navrhnout opatření ke zlepšení. Adaptační proces nových zaměstnanců této společnosti je systematicky podporován a je součástí firemní strategie. V rámci adaptačního procesu jsou zaměstnanci seznamováni nejen s pracovní náplní svého místa, ale i celkově s celou společností. Jsou mu objasněny cíle, vize a strategie firmy. Úspěšné nastavení adaptačního procesu pomáhá zaměstnanci ztotožnit se s těmito postoji organizace a vybudovat si loajalitu vůči organizaci jako zaměstnavateli.

Odchytky od stanoveného procesu jsou způsobeny zejména nedostatky v komunikaci. Proto v návrhu řešení je proškolení a prohlubování znalostí komunikace pracovníků na klíčových pozicích v adaptačním procesu, zejména patronů a vedoucích pracovníků.

Dalším navrhovaným opatřením je požadavek na zpětnou vazbu na adaptační proces od nového pracovníka. Dotazník s otázkami, který by měl nový pracovník vyplnit po ukončení adaptačního procesu, by měl být zaměřen na klíčové oblasti adaptace a to zejména na práci patrona, vedoucího pracovníka a personalisty. Kromě těchto oblastí lze spolehlivě zmapovat i atmosféru na pracovišti – jak vnímá pracovník vztahy v kolektivu a jak na něj působí pracovní prostředí celkově. Jde o velmi užitečný nástroj, který lze jednoduše modifikovat a tím se zaměřit na zkoumanou oblast adaptace.

Na základě těchto opatření by mělo dojít k zefektivnění adaptačního procesu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců i jejich stabilizaci ve firmě.

Parametry současného trhu práce v České republice jsou stárnoucí populace, nedostatek kvalifikovaných uchazečů o práci. Proto jsou zaměstnavatelé nuceni věnovat problematice adaptačního procesu stále větší pozornost. S úspěchem se setkáváme s kvalitními adaptačními plány nejen ve velkých mezinárodních organizacích, ale i v ryze českých malých a středních podnicích. Firmy si uvědomují, že kvalitní zaměstnanci jsou základem jejich úspěšného podnikání. Proto investují do nových zaměstnanců nemalé finanční a materiálové prostředky a také pracovní čas personalisty, patrona a vedoucího zaměstnance.

Použitá literatura

- [1]ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
- [2]ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0469-2
- [3]VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5
- [4]Kolektiv autorů. *Psychologie práce*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3
- [5]MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X
- [6]URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4
- [7]Kolektiv autorů. *Personalistika*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4
- [8]RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985.
- [9]MOHELSKÁ, H.; ROŠICKÝ, S.; ŠABATOVÁ, M. *Personální management*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. ISBN 80-7041-485-5
- [10]KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3
- [11]BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5
- [12]HELUS, Z. *Psychologie pro střední školy*. Praha: Fortuna, 1998. ISBN 80-7168-406-6
- [13]JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0
- [14]STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: MONTANEX, 1994. ISBN 80-85780-06-2
- [15]GILLERNOVÁ, I. a kolektiv. *Slovník základních pojmů z psychologie*. Praha: Fortuna , 2000. ISBN 80-7168-683-2
- [16]BARTÁK, J. *Lidé a změny*. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0
- [17]BEDRNOVÁ, I.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [18] *Makro Cash&Carry ČR s.r.o. – základní údaje* [on line]. MAKRO, [cit. 2009-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.makro.cz>>
- [19] Interní materiály Makro. *SOP Nástupní procedura*. 2005

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Záznam z osobního pohovoru

Příloha č. 2 – Popis pracovní pozice

Příloha č. 3 – Adaptační plán pro pozici Asistent prodeje

Příloha č. 4 – Test po absolvování adaptačního kolečka

Příloha č. 5 - Dotazník pro zjištění průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců na pracovní pozici ASISTENT PRODEJE

Příloha č. 6 – Návrh dotazníku pro zhodnocení adaptačního procesu novým zaměstnancem

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova teorie	11
Obrázek 2 Mapa provozoven Makro Cash&Carry	27
Obrázek 3 Organizační struktura provozovny	27
Obrázek 4 Hodnocení adaptačního procesu z pohledu vedoucích pracovníků	40
Obrázek 5 Analýza poměru ukončených PP	41
Obrázek 6 Ukončení PP podle doby trvání	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porušení psychologického kontraktu ze strany organizace	13
Tabulka 2 Přehled faktorů ovlivňujících adaptaci	24

Příloha č.1

ZÁZNAM Z OSOBNÍHO POHOVORU

(nevedoucí pozice)

PŘÍJMENÍ , JMÉNO:	
UCHAZEČ NA POZICI:	
DATUM POHOVORU:	TELEFONNÍ (MOBILNÍ) KONTAKT:
BYDLIŠTĚ:	DATUM NAROZENÍ:
Jaké pracovní činnosti se domníváte, že byste na inzerované pracovní pozici vykonával/a?	
Proč máte o to místo zájem?	
Jaké je Vaše vzdělání? (Kdy jste dokončil/a školu?)	
Popište průběh předchozích zaměstnání:	
Z jakého důvodu jste měnil/a svá zaměstnání ?	
Kolik dní jste zameškal/a v posledním zaměstnání/posledním roce z důvodu nemoci?	
Jste ochoten/ochotna pracovat ve (dvou)třísměnném provozu?	
Máte nějaké časové či zdravotní omezení, které by Vám bránilo ve výkonu pracovních povinností?	
Jak budete do práce dojíždět (vlak, autobus, MHD)?	
Proč si myslíte, že bychom měli upřednostnit právě Vás?	
Jaké je Vaše mzdové očekávání?	Kdy můžete nastoupit?

Možné doplňkové užitečné otázky (volte dle typu pohovoru a uchazeče):

Jak budete do práce dojíždět (vlak, autobus, MHD)?

Proč si myslíte, že bychom měli upřednostnit právě Vás?

Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
 Jaké jsou Vaše jazykové znalosti?
 Pracoval/a jste již na pokladně?
 Jaký typ pokladny to byl?
 Přijímal/a jste kreditní karty?
 Ovládáte práci na počítači?
 Navštívil/a jste se již někdy dříve naše velkoobchodní středisko?
 Co se Vám u nás jako zákazníkovi líbí a co nelíbí?
 Když jste zákazníkem/zákaznicí, co nejvíce oceníte na prodáváči?
 Co Vás naopak odradí?
 Co byste chtěl/a dělat po profesní stránce za 3 až 4 roky?
 Chcete zůstat v oboru /prodávat/?
 Chcete se dále vzdělávat?
 Kolik dní jste zameškal/a v posledním zaměstnání/posledním roce z důvodu nemoci?
 Plánujete dlouhodobý pobyt v zahraničí – z důvodu cestování, práce nebo studia?
 Kolikrát jste přišel později na směnu?

POZNÁMKY HODNOTÍCÍHO PO POHOVORU:

Poznačte si pro pozdější rozhodování mezi několika uchazeči, zda-li a v jaké míře uchazeč/ka splňuje požadavky na příslušnou pozici.

TYP POŽADAVKU

MÍRA SPLNĚNÍ POŽADAVKU

Osobnostní	vyhovuje	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje	nevyhovuje
Profesní	vyhovuje	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje	nevyhovuje
Jiná odbornost (PC, AJ, ...)	vyhovuje	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje	Nevyhovuje
Způsoby projevu (verbální, neverbální) - podání ruky - oční kontakt	vyhovuje O.K. O.K.	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje K.O. K.O.	Nevyhovuje
Projevená iniciativa (zájem, dotazy ...)	vyhovuje	spíše vyhovuje	spíše nevyhovuje	Nevyhovuje

CELKOVÉ HODNOCENÍ vyhovuje spíše vyhovuje spíše nevyhovuje nevyhovuje

POPIS PRACOVNÍ POZICE

Jméno a příjmení zaměstnance:	
Datum:	
NÁZEV PRACOVNÍ FUNKCE	ASISTENT PRODEJE - 1 (Sales Assistant - level 1)
Organizační jednotka:	Makro Cash & Carry ČR, spol.s.r.o.
Oddělení:	Potravinářské nebo nepotravinářské zboží
Podřízenost (komu):	Vedoucí oddělení (Department Manager) nebo vedoucí směny
Počet přímo řízených zaměstnanců:	0
KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY:	
Vzdělání:	SŠ, SOU, základní
Druh praxe:	-
Délka praxe:	-
Jazykové nároky:	-
Řidičský průkaz:	Zákaznický orientovaná osobnost, časová flexibilita, rychlé pracovní tempo, schopnost osvojit si interní procedury, znalosti
Další požadované znalosti a schopnosti:	a dodržování BOZP a PO, trestní bezúhonnost, schopnost pracovat s ručním skenerem
ÚČEL PRACOVNÍ POZICE:	
Doplňování zboží, kontrolování záručních lhůt a v případě potřeby vstřícně obsloužit zákazníka.	
HLAVNÍ ČINNOSTI:	
<p>Smyslem tohoto popisu není kompletní seznam všech povinností a odpovědností pro pracovní funkci. Zaměstnanec je povinen vykonávat též činnosti, které mu budou ukládány nadřazeným. Rozsah úkolů a jejich časové vyjádření mohou být průběžně upravovány podle potřeby.</p> <p>Doplňuje zboží-mechanickou formou, dodržuje FIFO systém zásob.</p> <p>Kontroluje kvalitu a trvanlivost zboží.</p> <p>Označuje zboží cenovkami a kontroluje správnost cenovek.</p> <p>Poskytuje informace zákazníkům spojené s vstřícným přístupem k zákazníkům-dle kritérií Mystery shopping.</p> <p>Participuje při počítání zboží u parciálních i celoročních inventur.</p> <p>Zadává a umísťuje jednotlivé plakáty a dekorace na plochu.</p> <p>Podílí se na příjmu zboží na GR, manipuluje se zbožím v meziskladu.</p> <p>Komunikuje s řidiči a ochrankou ohledně plynulosti návozu.</p> <p>Připravuje palety k odvozu na plochu popř. k uskladnění (obalení, soupis zboží na paletě apod.)</p> <p>Vyváží zboží na halu pomocí manipulační techniky.</p> <p>V případě potřeby pracuje na pokladnách, kde má hmotnou zodpovědnost za svěřené prostředky.</p> <p>Kontroluje správnost účtovaného zboží a skutečně prodáváného zboží.</p> <p>Zúčtovává správné částky u pokladen a přebírá peněžní hotovost, kontroluje pravost bankovek.</p> <p>Realizuje bezhotovostní platby a také platby na O.K. karty, Makro karty.</p> <p>Nakládá s vratnými obaly.</p> <p>Udržuje prodejní plochu v čistotě.</p> <p>Při všech činnostech úzce spolupracuje s SA3, pod dohledem vedoucího- Department Managera.</p> <p>Vyškolení pracovníci k ovládní VZV vykonávají tuto činnost dle pokynů vedoucího-Department Managera.</p> <p>Dodržuje BOZP a PO předpisy.</p>	
PRACOVNÍ PODMÍNKY SOUVISEJÍCÍ S VÝKONEM PRACOVNÍ POZICE:	
Práce ve směnách, v noci, fyzicky namáhavá práce, případně práce v chladu či mrazu.	

ADAPTAČNÍ PROCES Plocha				
JMÉNO ZAMĚSTNANCE		ODD.		
ADRESA ZAMĚSTNANCE		pozice		
NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ				
DATUM ZAČÁTKU ADAPTAČNÍHO PROCESU				
DATUM UKONČENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU				
FAZE ADAPTAČNÍHO PROCESU				
			Absolvoval	čitelný
I.den			ANO/NE	podpis
Privítání zaměstnance (školící místnost, uvítání cca 5min. SM - FM)	8.00	HR		
Obeznamení nového zaměstnance o následujícím programu - adaptační proces ve zkratce		HR		
Administrativa - kontrola papírů potřebných pro nástup do zaměstnání, informace o soc. zabezpečení		HR		
(prac.smlouva, pracovní pořádek, kolektivní smlouva, hygienické min., příručka pro zam., úvod do BOZP a PO, plán mimoř. událostí)		HR		
Vysvětlení a ukázání pracovní náplně pro pozice ASP 1 ... ASP 3		HR		
Odevzdání pracovních oděvů, přidělení skříňky a informace o nástěnkách		HR		
Oběd		HR/ inter.tr.		
Doplnění vysvětlení a konkrétní ukázka hodnocení zaměstnanců (co hodnotíme, jak, kdy, koho, kdo)		HR		
Obeznamení s organizační strukturou (jmenný seznam CM na odd.)		inter.tr		
MIS@ - vysvětlení programu, spuštění " Vítejte v Makru "		inter.tr		
II.den			ANO/NE	podpis
Školení Péče o zákazníka	8.00	inter.tr.		
Kolečko po hale (představení oddělení, CM)		inter.tr.		
Všeobecné zásady bezpečnosti práce na ploše (VZV, řetízky, sešivačky, přílby)		inter.tr.		
Oběd		inter.tr.		
Obeznamení s pravidly telefonování a komunikace		SL recepce		
Obeznamení s odd. recepce (vysvětlení základních procedur, vstup, děti, batohy) teorie				
Praxe na odd. recepce	- 16.30			
III.den			ANO/NE	podpis
Vysvětlení příjmu zboží (asistence při práci na GR)	06.00-10.00	SL GR		
Vysvětlení toku zboží, paletový systém		SL GR		
Informace o pravidlech a spolupráci na dekoracích (vysvětlení - ukázka, postupy, informace)	10.30-11.00	Dekoratér		
Oběd				
Manuální dokládání zboží, zakládání plagátů, práce se scannerem		SL odd.		
Logistika, obeznámení s GMS, pravidla prezentace				
Údaje na cenovce, kontrola cenovek, kontrola trvanlivosti zboží	- 14.30.			
Poznámka: v případě, že nastoupí větší skupina, rozdělí se na 2 skupinky a prostřídají se.To znamená, že v druhém dni bude jedna skupina na recepci a druhá na ploše.Třetí den se vymění.				
IV.den			ANO/NE	podpis
Seznámení s odd.				
zázemí, plocha , mezisklad				
Seznámení s procedurami - základy				
rozdelení zboží logika uložení zboží rozdělení zboží na ploše, ve skladu				
Cenovka				
typy cenovek, jaké jsou údaje na cenovce, jak se zakládá				

Scanner				
údaje na scanneru, metro číslo, cena, počet, objednané zboží ..				
Plagáty				
informace o dekoracích, typy plagátů, zakládání plagátů				
Bezpečnost				
na ploše, v zázemí, TV room, práce s pomůckami, lis				
Poznámka: během 4. a 5. dne, absolvuje program MIS@ s cílem naučit se, pod vedením interního trenéra, základní postupy a informace o shrinkage a merchandisingu.				
V.den			ANO/NE	podpis
GMS - základní informace				
Doplňování - mechanická forma, péče o zákazníka,				
FIFO				
systém, kontrola kvality - vizuálně				
Přebírání zboží				
kontrola, způsob přebírání, postupy a pravidla				
Pravidla HCCP - základy				
čistota v zázemí, na ploše, práce v přípravovnách				
obsluha manipulační techniky na odd.				
Korekce				
základní informace - co to je, kdy se dělají korekce (přebaly, likvidace)				
Poznámka :na konci 5 dne nebo hned na začátku 8 dne, dostane na HR odd. TEST a AHR zpětnou vazbu o průběhu adap.				
Pravidlo : nověpřijatý AP bude mít hned první víkend po nástupu SO - NE VOLNO				
ZHODNOCENÍ PRVNÍHO TÝDNE - TEST	datum	HR	podpis	
(neformální setkání s AHR na kterém AHR odkontroluje dodržování adap.fází testu)				
průběh adaptace, zaznamená vyskytující se problémy)				
Schůzka S CM vždy po třech týdnech	datum	CM	podpis	
(zhodnocení pracovního výkonu, stanovení úloh a cílů kontrola Check listu)				
Schůzka S CM po šesti týdnech	datum	CM	podpis	
(zhodnocení pracovního výkonu, stanovení úloh a cílů, kontrola Check listu)				

Schůzka S CM vždy po devíti týdnech + FM	datum	CM + FM	podpis	
(formální zhodnocení pracovního výkonu ze strany pracovníka také ze strany příímeho nadřízeného)				
ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU				
A.) PRACOVNI POSTUPY	1	2	3	4
B.) PRÍSTUP K ZÁKAZNÍKŮM	1	2	3	4
C.) ZAČLENĚNÍ DO PRACOVNIHO KOLEKTIVU	1	2	3	4
D.) FLEXIBILITA A ADAPTABILITA	1	2	3	4
E.) JINÉ / uveďte/	1	2	3	4
ZŮSTÁVA				
PERSPEKTIVNÍ				
PŘERADIT NA ODDĚLENÍ /uvést které/				
ODCHÁZÍ /uvést důvod/				
VYJADRENÍ ZAMĚSTNANCE				
VYJADRENÍ CM				
podpis vedoucího	podpis zaměstnance			
vysvětlivky : 1 - výborně zvládnuté 2 - zvládnuté				
3 - částečně zvládnuté 4 - nezvládnuté				

TEST po absolvování adap.procesu - plocha

1. Popište alespoň tři povinnosti zaměstnance, podle pracovního pořádku společnosti Makro/METRO

2. Čím se lišíme od ostatních? (zakroužkujte správné odpovědi)

- a.) vstup je možný jen na kartu
- b.) naše zákazníky neregistrujeme
- c.) nedá se platit bankomatovou kartou
- d.) není možné nakupovat větší množství zboží
- e.) zákazníci mají k dispozici zastřešené parkoviště

3. Dá se u nás platit bankomatovou kartou?

- a.) ano
- b.) ne

4. Mezi standardy přístupu k zákazníkovi patří: (zakroužkujte správné odpovědi)

- a.) pozdrav a ochota pomoci
- b.) při komunikaci se zákazníkem práci nepřerušuji
- c.) čistá uniforma
- d.) jmenovka není důležitá

5. Mají děti omezený vstup na prodejní plochu?

- a.) ano
- b.) ne

6. Jaké typy cenovek v naší společnosti používáme? (zakroužkujte správné odpovědi)

- a.) modrá
- b.) červená
- c.) zelená
- d.) žlutá

7. Na ručním scanneru se nachází tyto údaje: (zakroužkujte správné odpovědi)

- a.) kontakt na dodavatele
- b.) cena
- c.) počet kusů na skladě
- d.) Makro / METRO číslo
- e.) záruční doba

8. Zboží ukládáme do regálů: (zakroužkujte správné odpovědi)

- a.) etiketou dozadu
- b.) barkódem dopředu
- c.) etiketou dopředu
- d.) barkódem dozadu

9. Požadavky na plakáty odevzdávám: (zakroužkujte správnou odpověď)

- a.) na ALC
- b.) na dekorace
- c.) floor managerovi

10. Podle čeho seřadím zboží v regálech: (zakroužkujte správnou odpověď)

- a.) barvy
- b.) velikosti
- c.) trvanlivosti

11. Popište jednotlivé části cenovky. (přiložená kopie)

12. Popište základní náležitosti z GMS obrazovky přiložená kopie.

Příloha č.5

Dotazník pro zjištění průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců na pracovní pozici ASISTENT PRODEJE realizovaném po skončení zkušební doby

Zaškrtněte prosím odpovědi na všechny otázky v příslušném políčku křížkem.

OTÁZKA	ANO	NE
Znáte organizační strukturu společnosti?		
Byl Vám představen vedoucí úseku?		
Byl Vám představen přímý nadřízený?		
Byli Vám představeni členové pracovního týmu patronem?		
Byl/a jste seznámen/a s pracovním řádem a kolektivní smlouvou?		
Dostal/a jste vlastní výtisk příručky nového zaměstnance?		
Vyplnil/a jste test po absolvování adaptačního kolečka?		
Probíhaly pravidelné schůzky hodnocení průběhu adaptačního procesu v předepsaných termínech?		
Měl/a jste první víkend po nástupu do pracovního poměru volný?		
Byl Vám mi přidělen patron?		
Byl/a jste seznámen/a s předepsanými školeními určenými pro mou pracovní pozici?		
Byl Vám věnován dostatek času a pozornosti při adaptačním kolečku na jiných pracovištích?		
Je náplň Vaší práce v souladu s popisem, který Vám byl dán při výběrovém řízení?		
Je práce na mojí pracovní pozici fyzicky náročnější než jste očekával/a?		
Bylo Vám při zadávání úkolů dostatečně vysvětleno čeho máte dosáhnout?		
Dostal/a jste po splnění úkolu zpětnou vazbu od jeho zadavatele?		
Je podle Vás doba trvání adaptačního procesu odpovídající?		
Byl jste celkově spokojen s průběhem adaptačního procesu?		

Příloha č.6

Návrh dotazníku pro zhodnocení adaptačního procesu novým zaměstnancem

Jméno zaměstnance:

Pracovní pozice:

Zaškrtněte prosím hodnocení souhlasu s daným tvrzením v příslušném políčku. Hodnocení 1- znamená zcela souhlasím, hodnocení 5 – zcela nesouhlasím.

Oblast získaných vědomostí	Hodnocení				
Znám organizační strukturu společnosti	1	2	3	4	5
Dokážu se orientovat v budově	1	2	3	4	5
Byl jsem seznámen s interními směrnicemi danými pro mou pracovní pozici	1	2	3	4	5
Byl mi předán můj vlastní výtisk Příručky pro zaměstnance	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení práce patrona					
Oblast hodnocení práce patrona	Hodnocení				
Patron mi byl přidělen na začátku adaptačního procesu	1	2	3	4	5
Seznámil mně s ostatními členy pracovního kolektivu	1	2	3	4	5
Věnoval mi dostatek času	1	2	3	4	5
Na moje otázky odpovídal přesně a včas	1	2	3	4	5
Při zadávání úkolu mi bylo vždy jasné, jaké jsou požadavky	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení práce pracovního prostředí					
Oblast hodnocení práce pracovního prostředí	Hodnocení				
Prostředí na pracovním místě je čisté a přijatelné	1	2	3	4	5
Mám možnost dodržovat přestávky na odpočinek	1	2	3	4	5
Rozpis směn mi vyhovuje	1	2	3	4	5
Práce je úměrně fyzicky těžká	1	2	3	4	5
Mám k dispozici všechny předepsané ochranné pracovní prostředky	1	2	3	4	5
Oblast hodnocení pracovního kolektivu					
Oblast hodnocení pracovního kolektivu	Hodnocení				
Pracovní kolektiv se ke mně choval přátelsky	1	2	3	4	5
Pracovníci se chovají jako jeden tým	1	2	3	4	5
Pracovníci se setkávají mimo pracoviště, kam jsem byl také přizván	1	2	3	4	5
Celkové hodnocení adaptačního procesu					
Celkové hodnocení adaptačního procesu	Hodnocení				
Měl jsem pocit, že jsem pro společnost důležitý	1	2	3	4	5
Adaptační proces je časově přiměřený	1	2	3	4	5
Celkově hodnotím průběh adaptace kladně	1	2	3	4	5

Datum a podpis: