

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017

Bc. Ondřej Janata

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza adaptačního procesu ve vybraném podniku

Bc. Ondřej Janata

Diplomová práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Janata**
Osobní číslo: **E15711**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza adaptačního procesu ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je provést analýzu adaptačního procesu ve vybraném podniku, vyhodnotit současnou situaci, vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti adaptačního procesu
- Charakteristika analyzovaného podniku
- Analýza současného procesu adaptace zaměstnanců
- Formulace návrhů a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

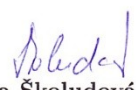
EVANGELU, Jaroslava Ester, Dagmar HAMALOVÁ, Oldřich FRIDRICH a Adam NOVÁK. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

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

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

REES, Gary a Paul SMITH (eds.). Strategic human resource management: an international perspective. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 978-1-4462-5585-8.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.

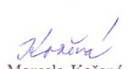
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ AUTORA

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 4. 2017

Bc. Ondřej Janata

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a za čas věnovaný této práci. Mé poděkování patří společnosti XY a především zaměstnancům společnosti, kteří mi poskytli odbornou pomoc, vstřícný přístup při poskytování informačních podkladů a čas věnovaný konzultacím. Poděkování patří také rodině, přítelkyni a přátelům za poskytnutou podporu a zázemí.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu stávajícího adaptačního procesu ve společnosti XY. Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá uvedením do problematiky spojené s procesem adaptace. Ve druhé části je analyzován tento proces ve vybrané společnosti. Cílem diplomové práce je navrhnout možné změny současného procesu tak, aby se adaptační proces zkvalitnil. Díky tomu by se nově příchozí zaměstnanci mohli lépe a rychleji zorientovat v novém pracovním prostředí a začlenit do nového kolektivu.

KLÍČOVÁ SLOVA

adaptace, adaptační proces, lidské zdroje, personalistika, orientace zaměstnanců, podnik

TITLE

Analysis of the adaptation process in selected company

ANNOTATION

This thesis is focused on analyzing the current adaptation process in company XY. It is divided into two parts. The first part goes about introducing the issues bonded with the process of adaptation. In the second part of this thesis is this process analyzed in selected company. A goal of this thesis is to suggest possible changes in way to improve the adaptation process. Thanks to that, new workers would be able to adapt easier, faster and more effectively in the new enviroment and new workgroup.

KEYWORDS

adaptation, adaptation process, human resources, human resource management, orientation of the employees, company

OBSAH

Úvod.....	12
1 Význam řízení lidských zdrojů.....	15
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
1.2 Personální činnosti	17
1.3 Personální strategie	19
1.4 Personální politika.....	19
1.5 Trendy v řízení lidských zdrojů	21
2 Charakteristika pojmu adaptace	24
2.1 Adaptační proces v organizaci	25
2.2 Řízení adaptačního procesu.....	26
2.3 Proces adaptace	27
2.4 Fáze adaptačního procesu	30
3 Nástroje a formy adaptace	36
3.1 Rotace práce	38
3.2 Koučování	38
3.3 Mentorování	39
3.4 E-learning.....	40
3.5 Metoda TWI.....	42
3.6 ROPES	44
4 Hodnocení výsledků adaptačních procesů.....	45
4.1 Chyby adaptačního procesu	46
4.2 Kompetenční model	46
4.3 Metoda 360 stupňů.....	48
4.4 Kirkpatrickův čtyřstupňový model	50

5	Představení společnosti XY	52
6	Analýza současného adaptačního procesu.....	54
6.1	Před nástupem	54
6.2	Po nástupu	56
6.3	Nástupní dokumenty	60
6.4	Zaměstnanci agentury	63
7	Vlastní zkušenost s adaptačním procesem	65
8	Vyhodnocení rozhovorů a dotazníku.....	69
8.1	Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	69
8.2	Dotazníkové šetření pro nově nastupující zaměstnance.....	82
9	Návrhy na zlepšení adaptačního procesu	91
	Závěr	99
	Použitá literatura	101
	Přílohy.....	105

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 Kompetenční model – ukázka kompetencí v různých pracovních pozicích	47
Obrázek 2 Model 360 stupňů	49
Obrázek 3 Schéma Kirkpatrickova modelu	50
Obrázek 4 Průměrné hodnocení jednotlivých kategorií dotazníkového šetření	84
Obrázek 5 Hodnocení uvítání před prvním pracovním dnem.....	86
Obrázek 6 Seznámení s pravidly hodnocení práce	89
Obrázek 7 Hodnocení spokojenosti s průběhem adaptačního procesu	90
Tabulka 1 Procesy adaptačního programu	28
Tabulka 2 Procesy nutné projít na oddělení PD v prvních třech dnech	74
Tabulka 3 Ukázka vyhodnocení otázky dotazníkového šetření.....	83
Tabulka 4 Hodnocení připravenost PC a telefonního zařízení	87

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2E	Business to Employee
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CD	compact disc
e-HR	electronic human resources
FAQ	Frequently Asked Questions
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis
HR	Human resources
ID	IDentification
IT	informační technologie
JIT	Job Instruction Training
JMT	Job Methods Training
JTR	Job Relations Training
LMS	Learning Management Systems
OŽP	ochrana životního prostředí
PD	Program Development/Product Development
PO	požární ochrana
ROPES	Realistic Orientation Programs for new Employee Stress
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SMS	short message service
THP	technicko-hospodářský pracovník
TWI	Training Within Industry
XIM	XY Idea Management

ÚVOD

Téma této diplomové práce, které zní Analýza adaptačního procesu ve vybraném podniku, si autor této práce zvolil především z důvodu, že ho problematika řízení lidských zdrojů již delší dobu zajímá a rád by v budoucnosti v této oblasti pracoval.

Řízení lidských zdrojů patří mezi klíčové oblasti podniku. V podnicích v současné době hrají nejdůležitější roli právě lidské zdroje. Pokud podnik vlastní lidské zdroje, které jsou vzdělané, kreativní, motivované a loajální má tak konkurenční výhodu, která rozhoduje o prosperitě podniku, protože vytváří kvalitní a trvalé hodnoty. Proto je nutné o zaměstnance správně pečovat a vhodným způsobem je motivovat.

Adaptační proces navazuje na proces výběru a přijímání nového pracovníka. Tento proces by měl nově přijaté pracovníky či pracovníky přecházející v rámci společnosti na jiné pracovní místo co nejrychleji zaučit na danou pracovní pozici, seznámit s pracovištěm a procesy ve společnosti, získat vztah k dané organizaci a začlenit do pracovního kolektivu.

Cílem každého zaměstnavatele je vytvořit takové podmínky pro nové zaměstnance, aby se do pracovního kolektivu začlenili co nejrychleji a co nejsnadněji. Noví spolupracovníci by, pak měli novému zaměstnanci pomoci svými radami a postřehy se co nejrychleji zaučit na danou pracovní pozici, aby byl co nejdříve schopen vykonávat práci na sto procent.

Adaptace je důležitým procesem pro stabilizaci personálních zdrojů v organizaci. Pokud je správně nastavena a dobře využívána, tak zvyšuje spokojenost zaměstnanců v organizaci a také snižuje pravděpodobnost jejich fluktuace. Správně nastavená adaptace by také měla pomoci novým pracovníkům se rychleji sžít s podnikovou kulturou.

K tomu, aby se zaměstnanec sžil s novým prostředím v podniku, slouží zkušební doba. Nejčastěji zkušební doba trvá tři měsíce a během ní vedoucí zaměstnanec pozná, zda vybraný uchazeč z výběrového řízení splňuje požadavky společnosti na dané funkční místo či se bude muset místo něho vybrat jiný nový pracovník.

Nezvládnutý adaptační proces má za následek nespokojenost a může vést k vysoké fluktuaci zaměstnanců ve společnosti. Ta má za následek zvyšující se náklady na oblast personálního zajištění, protože zaučení zaměstnance stojí čas a peníze. Při odchodu pracovníka je potřeba se opětovně postarat o obsazení pracovní pozice. Pro zaměstnance může vést špatná adaptace k demotivaci, frustraci a špatné výkonnosti práce. Opakované neúspěchy v průběhu adaptace mohou vést až k rezignaci uchazečů o zaměstnání a zvyšující se nezaměstnanosti v podniku.

Cílem diplomové práce je provést analýzu adaptačního procesu ve vybraném podniku, vyhodnotit současnou situaci, vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj.

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu stávajícího adaptačního procesu ve společnosti XY. Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá uvedením do problematiky spojené s procesem adaptace. Ve druhé části je analyzován tento proces ve vybrané společnosti. Cílem diplomové práce je navrhnout možné změny současného procesu tak, aby se adaptační proces zkvalitnil.

V první části se práce snaží seznámit čtenáře se základními pojmy vztahující se k problematice lidských zdrojů, personální práce a adaptačního procesu, proniknout do dané problematiky a pochopit vzájemné souvislosti. Tato část je rešerší odborných knih od autorů, kteří se oblastí personalistiky zabývají. Úvodní kapitola je zaměřena na úlohu řízení lidských zdrojů v organizaci a jeho vývoj. Dále budou objasněny základní pojmy, jako jsou personální činnosti, personální strategie a politika.

Další kapitoly už se zaměřují přímo na uvedení do problematiky adaptačního procesu. Jsou zde vysvětleny související pojmy v časové souslednosti. Adaptační proces začíná již procesem přijetí nového pracovníka, následuje vlastní adaptace za pomoci využití adaptačních programů a končí vyhodnocením průběhu adaptačního procesu. V této kapitole jsou také představeny některé z nejpoužívanějších adaptačních programů a také užívané metody hodnocení.

Následující kapitola se měla zabývat představením společností, v nichž byl adaptační proces v rámci této práce analyzován. Z důvodu poskytování citlivých údajů a možnosti prozrazení know how není v celé práci uveden název společnosti. Ta je označován pouze pod anonymním názvem společnost XY. V kapitole jsou tak uvedeny pouze některé informace o společnosti, které nemohou prozradit její název. Adaptační proces je ve společnosti nazýván Onboarding process.

V kapitolách sedm až devět je popsán současný adaptační proces v podniku od kontaktu, který probíhá před samotným nástupem nového zaměstnance až po úspěšné zapracování zaměstnance. Pro sběr informací v této části práce byly využity rozhovory s pracovníky Personálního oddělení, několika vedoucími, na jejichž oddělení často přicházejí noví zaměstnanci a studiem interních materiálů společnosti.

V rámci tématu se tato práce snažila také odpovědět na otázky, zda se liší adaptační proces v podniku pro různé generační skupiny či zda se tyto skupiny od sebe vzájemně liší, ať už v rámci adaptačního procesu či následného pracovního působení v podniku. Dále bylo zjišťováno, zda by se s nástupem mladší generace na trh práce, nedaly zavést modernější způsoby vzdělávání, které jsou popsány v teoretické části této práce.

Na konci předposlední kapitoly bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo v podniku zavedeno v průběhu minulého roku. Tento dotazník doposud vyplnilo 62 nově nastupujících THP (technicko-hospodářský pracovník) pracovníků.

Poslední kapitola obsahuje zhodnocení současného adaptačního procesu ve společnosti a autorovi možné návrhy na budoucí zlepšení.

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola se bude zabývat řízením lidských zdrojů v 21. století. Lidské zdroje jsou v současné době považovány za nejcennější zdroj každé organizace. Ve většině případů je to také zdroj nejdražší.

Mezi zdroje, které organizace používá, patří [29]:

- finanční zdroje (peněžní prostředky, vlastní kapitál, cizí kapitál);
- materiální zdroje (zařízení, stroje, budovy, suroviny, materiál, energie);
- lidské zdroje (schopnosti, znalosti, dovednosti);
- informační zdroje (o dodavatelích, odběratelích, zákaznících, konkurenci,...).

Pokud podnik vlastní lidské zdroje, které jsou vzdělané, kreativní, motivované a loajální má tak konkurenční výhodu, která rozhoduje o prosperitě podniku, protože vytváří kvalitní a trvalé hodnoty. Personální práce tak patří mezi klíčové oblasti celé organizace.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků 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 vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [20]

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [4]

Pod vlivem těchto skutečností je důležité, aby každý podnik dbal o kvalitu svých lidských zdrojů a správně je řídil.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Ve vyspělých zemích proběhla v 50. letech 20. století převratná změna v pohledu na personální práci. Součástí podnikového řízení se stalo řízení lidských zdrojů. Které se zaměřovalo na vše, co se týkalo na člověka v pracovním procesu.

V současné době panuje mezi společnostmi velmi vysoké konkurenční prostředí, které nutí organizace se zdokonalovat ve všech ohledech. Jedním ze stěžejních faktorů úspěšnosti organizací jsou jejich personální činnosti. Lidé mohou být zdrojem konkurenční výhody.

V moderních společnostech se tato oblast stává nejdůležitější částí celé společnosti. Cílem personálních činností je maximální využití potenciálu lidí, a aby přispívali k dosahování cílů organizace. Současně je úkolem řízení lidských zdrojů vytvářet zaměstnancům takové prostředí, aby byli spokojeni s vykonávanou prací, motivováni k osobnímu rozvoji, a aby byli identifikováni s cíli organizace.

Aby byl podnik úspěšný, tak musí své náklady na lidské zdroje vynakládat co nejefektivněji. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů můžeme zařadit [19]:

- zvýšení produktivity;
- optimální využití pracovníků;
- zlepšený rozvoj pracovníků;
- vyšší připravenost na změny;
- vyšší spokojenost zaměstnanců;
- vyšší kvalita pracovního života zaměstnanců;
- lepší mezilidské vztahy na pracovišti;
- dodržování zákonů a lidských práv.

Proces řízení lidských zdrojů tak zahrnuje komplexní personální práci. Personální činnosti můžeme rozdělit do několika samostatných funkcí. Některé, hlavně větší organizace, mají vytvořeno samostatné oddělení Řízení lidských zdrojů, v těch dalších má tyto úkoly na starosti skupinka pracovníků, kteří mají na starosti péči o zaměstnance a v těch nejmenších podnicích se o tuto agendu stará jediný zaměstnanec, často samotný ředitel společnosti. Důležitá je velikost společnosti, počet zaměstnanců a náročnost péče o tyto zaměstnance.

1.2 Personální činnosti

Aby se podařilo splnit úkoly řízení lidských zdrojů, tak je nutné vykonávat řadu personálních činností, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů na pracovišti. Mezi nejdůležitější činnosti můžeme zařadit [20]:

1. **Personální plánování** – předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
2. **Vytváření a analýza pracovního místa** – popis a specifikace pracovního místa, sestavení pracovních úkolů, které budou na dané pozici vykonávány, pravomoci a odpovědnost daného zaměstnance.
3. **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – příprava na nábor zaměstnance, sestavení a zveřejnění nabídky volné pracovní pozice, přijetí žádostí o pracovní místo, selekce uchazečů, využití přijímacích metod, přijetí zaměstnance, adaptace zaměstnance.
4. **Rozmíst'ování zaměstnanců** – zařazení na pracovní pozici, aby byly optimálně využity schopnosti zaměstnance, horizontální či vertikální mobilita zaměstnanců.
5. **Ukončení pracovního poměru** - sledování rizika odchodu zaměstnance, propouštění, penzionování zaměstnanců, ukončení poměru v souladu se zákony.
6. **Hodnocení pracovníků** – zjištění výkonnosti pracovníka, stanovení cílů zaměstnanců, kritéria hodnocení, periodicita hodnocení, podklady k hodnocení, pohovory se zaměstnanci, archivace hodnocení.

7. **Odměňování** – souvisí s hodnocením, peněžité i nepeněžité odměny sloužící k motivování a odměňování, stanovení formy mzdy a druhů benefitů či jiných zaměstnaneckých výhod.
8. **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – plán rozvoje zaměstnanců, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, příprava na změnu pracovního místa, místo vzdělávání, kontrola a vyhodnocení vzdělávání.
9. **Pracovní vztahy** – vztahy s odbory, vztahy s nadřízenými, vztahy s podřízenými, vztahy na stejné úrovni, řešení stížností, zamezení konfliktům, disciplinární řízení.
10. **Péče o pracovníky** – pracovní doba a pracovní režim, bezpečnost a ochrana při práci, stravování zaměstnanců, mimopracovní aktivity, příjemné pracovní prostředí, sociální služby, životní jubilea.
11. **Informační systém** – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat, pořizování a uchovávání dokumentů, komunikace s orgány veřejné správy, personální evidence a dokumentace.
12. **Průzkum trhu práce** – sledování konkurence, potenciální pracovní síly, demografický vývoj populace.
13. **Zdravotní péče o pracovníky** – pravidelné pracovní prohlídky, pracovní úrazy, očkování.
14. **Zjišťování a zpracování informací** – využití informačních technologií, matematické a statistické výpočty, predikce budoucího vývoje, dotazníky a průzkumy, zpracování a vyhodnocování informací.

15. Dodržování zákonů a lidských práv – znalost a dodržování platné legislativy, dodržování zákoníku práce, ochrana osobních údajů, zamezení diskriminace či šikany na pracovišti.

1.3 Personální strategie

Strategii můžeme definovat jako proces, ve kterém si podnik utváří a stanovuje, jak bude vypadat jeho budoucí vize a také jaké budou cíle podniku. Stanoví si také plán, jak těchto cílů dosáhnout. Správně nastavené cíle by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově specifikované. [23]

Definice chápe strategii tak, jak je podnik připraven na budoucnost a změny, které budoucnost přinese. Ve strategii nalezneme dlouhodobé cíle podniku, jednotlivé kroky operací a použití podnikových zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění daných podnikových cílů. Personální strategie se týká cílů, které jsou stanoveny v oblasti pracovních sil a odpovídá na tyto otázky [24]:

- Kde se organizace nachází právě teď?
- Kde se bude nacházet v budoucnu?
- Jakým způsobem se do tohoto stavu dostaneme?

1.4 Personální politika

Personální strategie můžeme realizovat za pomoci nástrojů politiky řízení lidských zdrojů neboli personální politiky. Jedná se o stabilní pravidla, která jsou uplatňována v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace a měla navazovat na podnikové hodnoty. Je to návod, jak by se měli odpovědní zaměstnanci chovat v konkrétních situacích. Personální politika zahrnuje zásady, pravidla a preference v oblasti řízení lidských zdrojů. [6]

Personální politiku podniku můžeme rozdělit na formální a neformální část. Každá z těchto částí má určité výhody či nevýhody. Někdy může vzniknout i vnitřně sama od sebe a nemusí být tolik zjevná. Písaná personální politika poskytuje pracovníkům pomoc, kterou mohou v určitých situacích potřebovat, ale může se stát, že takto zachycená personální politika se stane omezující, nepružnou a frázovitou. [24]

Při sestavování personální politiky je důležité najít vyváženost mezi cíli podniku a mezi požadavky na zaměstnance. Nastavit pro ně spravedlivé a ohleduplné pracovní podmínky, aby neohrožovaly jejich mimopracovní kvalitu života. Společnost by se měla v dnešní době snažit uspokojovat nejenom zájmy majitelů podniku, ale všech stran, se kterými společnost přijde do styku. Jedná se o takzvané stakeholders neboli dodavatele, odběratele, zaměstnance, zákazníky, management, stát, region, ekology a další. [4]

V rámci politiky lidských zdrojů by společnost měla dodržovat etické chování vůči svým zaměstnancům. Jedná se například o [4]:

- spravedlnost;
- ohleduplnost;
- pracovní podmínky;
- kvalita pracovního života;
- rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- řízení pracovního výkonu;
- zpětná vazba od zaměstnanců.

Za uskutečňování personální politiky podniku mají odpovědnost vrcholový management, Personální oddělení a přímý nadřízený. Vedení podniku sestavuje celkovou strategii podniku, z té vyplývá personální strategie. Prosazování této strategie má na starosti personální útvar, který má za úkol sdělovat a vysvětlovat personální politiku. Dále také komunikace se všemi zaměstnanci podniku a řešení sporů v personální oblasti. Přímý nadřízený má odpovědnost za realizaci jednotlivých personálních činností, protože přichází do každodenního kontaktu s podřízenými zaměstnanci. [19]

1.5 Trendy v řízení lidských zdrojů

V dnešní ekonomice můžeme sledovat výrazný posun od průmyslové ekonomiky na ekonomiku znalostní. Podstatou těchto změn je člověk, ten je právě zdrojem intelektuálního kapitálu. Společnost tak do něj musí investovat finanční prostředky, například do vzdělávání, vědy, informačních a komunikačních technologií. Tuto změnu podporuje i zákazník, který žádá stále lepší výrobky a služby, které jsou výkonnější a bezpečnější. Vzdělání, které bylo získané ve školském systému, již nedostačuje pro pracovní kariéru. Je zapotřebí toto vzdělání průběžně aktualizovat, doplňovat a rozšiřovat. Organizace se věnují výcvikovým a vzdělávacím kurzům a celoživotní vzdělávací programy. [33]

Společnosti musejí své budoucí pracovníky hledat mnohem usilovněji a precizněji než kdy dříve. Zdrojem těchto budoucích pracovníků mohou být vysoké školy. Personální oddělení by mělo mít vytvořenou maximální širokou síť pro zachytávání talentovaných absolventů vysokých škol. Podniky na tyto podmínky reagují vytvářením studentských programů, které slouží k seznámení se s organizací a navázání kontaktů. Společnosti také vysílají své pracovníky přednášet na vysoké školy a tak mohou ovlivňovat studijní programy. Mezi nové koncepty patří učící se organizace, která spočívá v získání konkurenční výhody, díky které mají zaměstnanci schopnosti se učit rychleji než u konkurence. [33] [15]

Podniky se musí zaměřovat na řízení talentovaných pracovníků neboli Talent management. Tato filozofie v sobě obsahuje získání, plánování, motivaci, rozvoj a využívání talentovaných zaměstnanců v rámci organizace. Typickým příkladem jsou trainee programy velkých společností jako jsou Škoda auto, ČEZ, Siemens, ČSOB a další. [19]

Dnes již nestačí personalistům, aby pouze zvládali základní personální činnosti. Musí zvládat mnohem víc. Svými činnostmi přispívají k realizaci podnikové strategie a tak se nepřímo podílejí na přidané hodnotě výrobků a služeb. Vyšší management často podceňuje návaznost personální strategie na podnikové strategii.

Další prvek, který dnes ovlivňuje působení personálního útvaru je motivace zaměstnanců. Vliv na to má i nástup nové generace „Y“ a „Z“, které mají jiné priority a motivátory, než generace předchozí. Jsou více ovlivňováni médii a mnohem více se nechávají vyrušovat moderními technologiemi, například internetem a sociálními sítěmi. Na tyto změny musí podnik reagovat, například zpřísněním kontrolních mechanismů. [15]

Organizace se snaží být vůči svým zaměstnancům otevřené a to v tom smyslu, že podporují kreativitu svých zaměstnanců, osobní zodpovědnost, schopnost alternativně řešit problémy atd. Pro tyto podniky se vžil pojem otevřené organizace. Manažeri svým zaměstnancům věří a kontrolují je jen v případech, kdy je to potřeba. Vycházejí tak z předpokladů, že [15]:

- spokojený zaměstnanec je výkonnější a více loajální vůči organizaci;
- člověk cítí svoji společenskou potřebu, že chce být užitečný a chce, aby jeho práce měla smysl;
- pracovní prostředí by mělo zaměstnance motivovat a rozvíjet;
- uznání pomáhá zaměstnanci se vnitřně motivovat;
- kontrola činností pouze tam, kde to má smysl a v jiných oblastech nechat prostor na kreativitu.

Mezi trendy řízení lidských zdrojů můžeme zařadit [5] [28]:

- volba vhodných metod personálního řízení;
- analýza chování zaměstnanců;
- personální benchmarking;
- personální audit;
- rozvoj kultury organizace;
- personální marketing;
- motivační programy a zaměstnanecké výhody;
- upevňování loajality zaměstnanců;
- participace zaměstnanců;
- talent management;
- knowledge management a learning organization;
- teambuildingové aktivity;
- řízení změn;
- kariérové plánování;
- time management;
- využívání personálního informačního systému.

Velký vliv na trendy v řízení lidských zdrojů má také globalizace a rozvoj technologií. Podniky požadují po svých zaměstnancích vyšší jazykovou vybavenost. Více se využívá práce na dálku, kdy zaměstnanec a jeho vedoucí jsou na druhém konci světa. Část rutinní práce je přebírána moderními technologiemi, jako jsou roboti, čtečky, kamery, počítače a další přístroje. Veškeré aktivity v podniku jsou zaznamenávány a to vytváří zpětnou kontrolu zaměstnanců. Vznikají nové specializované profesní sítě, které umožňují efektivní výběr zaměstnanců. [21]

V souvislosti s rozvojem moderních technologií dochází i k rozvoji informačních systémů pro řízení lidských zdrojů. Na tento trend navazuje pojem e-HR (electronic human resources), což znamená použití počítačových technologií, kde tyto systémy fungují jako přístupové body pro manažery i zaměstnance (tzv. B2E portály - Business to Employee). Na tomto portálu je možno získat či vložit nové informace. Aplikace těchto procesů pomáhá zlepšit správu (administraci) lidských zdrojů a výkon procesů s nimi související. [11] [28]

Velkým problémem se stává demografický vývoj obyvatelstva nejen v České republice, ale v celé Evropě. Oproti poválečnému období klesla porodnost na více než polovinu. Dnes je brán věk přes padesát let, jako překážka pracovního uplatnění, ale v budoucích letech se tento trend změní. Bude se posouvat doba odchodu do důchodu a lidé nad padesát let nebudou považováni za méněcenné. Bude se i zvyšovat věkové rozpětí mezi zaměstnanci. Odpovědí na tuto problematiku je age management, což je plánování pracovních sil s ohledem na věkovou diverzitu. [21]

2 CHARAKTERISTIKA POJMU ADAPTACE

S pojmem adaptace se můžeme setkat v mnoha různých odvětvích, jako jsou například psychologie, biologie, sociologie, ekonomie a další. Tato práce se zabývá pojmem adaptace hlavně ze sociologického a ekonomického hlediska. Adaptace je proces, který se snaží o udržování rovnováhy organismu s prostředím a jejich vzájemným přizpůsobování. Téma adaptace se dostává do popředí zájmů v souvislosti s dnešní dobou plnou změn, v níž se adaptace jeví jako nezbytná schopnost, jež vede k pokroku a zajišťuje úspěch člověka v každodenním životě.

V oblasti personalistiky můžeme pojem adaptace chápat jako proces přizpůsobování a udržování rovnováhy mezi zaměstnancem a organizačním prostředím. Jedná se o proces získávání a osvojování si specifických poznatků a dovedností, které jsou nutné pro zvládnutí určité úlohy.

Úspěšný adaptační proces by měl v organizaci urychlit integraci nového pracovníka, zajistit co nejrychleji jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit případným problémům či nespokojenosti. Ty by mohly nastat například z nedostatečného množství informací, při nedostatečném zvládnutí pracovních úkonů či nejasných pracovních očekávání. [30]

Dobře provedený adaptační proces usnadní první kroky nového zaměstnance ve společnosti a pomůže mu co nejdříve dosáhnout optimálního výkonu a také vybudovat pozitivní vztah zaměstnance k nové organizaci. [3]

Adaptovaný zaměstnanec je ve svém zaměstnání úspěšnější a spojenější než jejich hůře adaptovaní kolegové. Výkon takových zaměstnanců je také daleko vyšší. Takovýto jedinec se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven pro organizaci mnohem usilovněji pracovat. [3]

Nesprávně provedená nebo neuskutečněná adaptace může přinést spoustu negativních jevů. Může negativně ovlivňovat motivaci zaměstnanců a tím snížit jejich výkon nebo zvýšit jejich fluktuaci. Zaměstnanec se dostává do psychické nepohody a stresu. Zvýšená fluktuace zaměstnanců přináší velkou zátěž pro organizace. Odchod nedávno přijatého zaměstnance znamená pro podnik množství zbytečně vynaložených nákladů a času. Jedná se hlavně o náklady na výběrová řízení, náklady na zácvik a další. [30]

2.1 Adaptační proces v organizaci

Adaptace, jakožto krok navazující na přijímání nového zaměstnance, je systematický proces, který seznamuje nového zaměstnance s organizací, jejími hlavními úkoly, stylem práce, technologií, s předpisy organizace atd. Druh a množství informací vždy závisí na dané pracovní pozici a také na postavení pracovního místa. Jedná se nejen o odborné zapracování zaměstnance, ale také o začlenění sociální, kdy se zaměstnanec seznamuje se svými novými spolupracovníky a také o poznání podnikové kultury.

Celý proces adaptace probíhá při součinnosti zaměstnanců Personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců. Adaptace začíná v den nástupu nového zaměstnance do zaměstnání. Často bývá adaptační proces považován za nadbytečnou či méně důležitou část přijetí pracovníka. V prvních několika týdnech totiž zaměstnanec nejvíce vnímá a stále hodnotí, jestli v organizaci skutečně chce a bude pracovat. V tomto období je hrozba odchodu nového pracovníka největší. [20]

Z tohoto důvodu, že na pracovníka nejvíce působí první dojem z organizace, je důležité, aby se pracovník od prvního dne v organizaci cítil co nejlépe. Od první chvíle by měl mít pocit, že všichni lidé, se kterými přijde na pracovišti do styku, jsou milí a přátelští. Nový pracovník se může první den v novém zaměstnání cítit nervózní a tak je důležité mu pomoci tento pocit překonat. Hlavními cíli adaptačního procesu jsou [10]:

Snížení nákladů vzniklých díky fluktuaci zaměstnanců

Je důležité věnovat adaptaci pozornost, protože v prvních týdnech je pravděpodobnost odchodu zaměstnance největší. Do tohoto zaměstnance již byly vloženy peněžní prostředky, které v případě odchodu zaměstnance přicházejí vniveč.

Snížená ztrátovost produktivity práce

Díky dobře naplánované a řízené adaptaci se zaměstnanec rychleji a snadněji naučí provádět činnosti, které jsou zapotřebí k výkonu jeho práce a rychleji tak dosáhne své maximální produktivity.

Spokojenost nových zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, první den pracovníka utváří jeho vztah k organizaci a tak je důležité, aby se cítil příjemně a spokojeně. Vyšší spokojenost zaměstnanců, poté ovlivňuje jejich pracovní výkon.

2.2 Řízení adaptačního procesu

Většina organizací již v dnešní době ví, že se musí věnovat řízení adaptačního procesu a to kvůli pozitivním přínosům, které úspěšná adaptace přináší či naopak kvůli nákladům, které jsou spojené s neúspěšnou nebo neuskutečňenou adaptací. Adaptační proces můžeme definovat jako sled kroků, které mají za cíl optimální průběh začlenění nového zaměstnance do podniku.

Adaptační proces v podniku můžeme rozdělit na dvě skupiny a to na adaptační proces formální, který je plánovaný a zajišťovaný Personálním oddělením a na adaptační proces neformální. Neformální adaptační proces je spontánní proces, který probíhá mezi spolupracovníky a je důležitý při adaptaci na sociální prostředí. Často je tento proces důležitější než formální adaptační proces. [19]

Při formálním adaptačním procesu jsou nejvíce zapojeni pracovníci Personálního oddělení a dále také bezprostřední nadřízený k nově přijatému zaměstnanci. Personální oddělení má na starosti teoretickou část, kdy vypracovává koncepci celého procesu, jednotlivé části a časový plán adaptačního procesu. Bezprostřední nadřízený tohoto nového pracovníka má na starosti kontrolu a vyhodnocování tohoto procesu. Vliv na adaptační proces mohou mít i další zapojené osoby, kterými mohou být například mentor či patron, kteří mají pomoci novému zaměstnanci zvládnutí začlenění se do společnosti. [19]

Společnost v rámci adaptačního procesu vytváří adaptační programy jako například setkávání zaměstnanců. Dále také vydávají adaptační materiály – příručky pro nové zaměstnance, instrukce pro nadřízené nových zaměstnanců.

Obsah adaptace by měl vždy vycházet z nároků organizace na dané pracovní místo a ze současných předpokladů pracovníka k výkonu této pozice. Z rozdílu mezi nároky na pracovní místo a předpokladů jedince by měl vzniknout plán zaměstnancovi adaptace. Tento zásadní krok tak zajistí, že provedená adaptace bude maximálně efektivní jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. [11]

Řízení adaptačního procesu by mělo započít po konci úspěšného výběrového řízení a tedy předcházet nástupu do nového zaměstnání. Proces adaptace by měl být ukončen, když dojde k naplnění cílů adaptace, které byly stanoveny. Tedy daný zaměstnanec je schopen samostatně vykonávat požadované pracovní úkony při optimálním pracovní výkonnosti a je úspěšně zaintegrován do pracovního kolektivu.

Doba, která je potřebná pro úspěšný adaptační proces, se liší podle potřeby kvalifikace na danou pracovní pozici. Velmi krátká adaptace postačuje u méně kvalifikovaných pracovních pozic, kdy stačí pouze základní pracovní zaškolení, povinná školení, seznámení se spolupracovníky a seznámení s prostředím. U specializovaných a vyšších pozic může adaptační proces trvat tři až šest měsíců. [3]

Existuje mnoho faktorů, které mohou pozitivně či negativně ovlivňovat adaptační proces. Je důležité o těchto faktorech vědět a počítat s nimi při přípravě a realizaci adaptačních plánů. Na straně zaměstnance se jedná o osobní charakteristiky, zkušenosti, motivace, teoretická a praktická příprava, očekávání a další. Vnější okolí organizace ovlivňuje demografická struktura obyvatelstva, podmínky na trhu práce, vliv státu – hospodářská politika, zákony, atd. Vnitřní prostředí organizace ovlivňuje organizační struktura, personální strategie, podniková kultura, pracovní a sociální podmínky, kvalita adaptačního procesu, motivující práce, zpětná vazba, atd. [7]

2.3 Proces adaptace

Nový zaměstnanec by měl obdržet svůj adaptační plán během prvního pracovního dne a to buď od Personálního oddělení či od přímého nadřízeného. V tomto plánu by měly být uvedeny všechny podstatné informace, které zaměstnanec během své adaptace potřebuje. Tedy s čím by se měl zaměstnanec v průběhu své adaptace seznámit a také kontrolní body, zda adaptace probíhá v souladu s plánem. [9]

Informace by měly být předávány podle priority, aby nedošlo k zahlcení informacemi první pracovní den. Předání informací může probíhat v ústní i písemné podobě. [9]

Obsah plánu a délka období je závislé na charakteru pracovní pozice, na který je nový pracovník přijímán. Je důležité také respektovat úroveň dosaženého vzdělání a délku praxe pracovníka. Adaptační plán může mít různou podobu od stručného záznamu až program s různými úkoly. Ukázku možného plánu adaptačních procesů spolu s určením zodpovědnosti za ně, můžete naléznout níže v Tabulce. č. 1. [9]

Tabulka 1 Procesy adaptačního programu

Procesy adaptačního programu	Zodpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do podniku, předání základních písemných informací o společnosti.	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, směrnících společnosti, podnikové kultuře a personální politice). Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem.	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky.	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, ověření průběhu a výsledků adaptace.	Přímý nadřízený
Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi.	Vedoucí útvarů
Kontrola průběhu adaptačního procesu.	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu.	Personální útvar

Zdroj: [9]

Je zapotřebí adaptaci v průběhu celého procesu kontrolovat a následně vyhodnotit. Pozorování je potřeba provádět pravidelně, průběžně zpracovávat dílčí výsledky, aby bylo možné zjistit efektivitu jednotlivých kroků. Je vhodné si na počátku definovat kritéria hodnocení. Pro podnik může být přínosné využít postřehy nového zaměstnance jako zpětnou vazbu.

K hodnocení adaptačního procesu se využívají subjektivní kritéria ze strany zaměstnance a objektivní kritéria ze strany zaměstnavatele.

Subjektivní kritéria ze strany zaměstnance jsou [20]:

- pracovní adaptovanost – přijetí náplně práce, zájem o práci, další vzdělávání;
- sociální adaptovanost – spokojenost se sociálními vztahy na pracovišti, začlenění do týmu, vztah s řídicím pracovníkem;
- adaptovanost kultury společnosti – přijetí podnikové kultury, přijetí norem, ztotožnění se s hodnotami organizace.

Objektivní kritéria ze strany zaměstnavatele jsou [20]:

- pracovní adaptovanost - schopnost plnit pracovní normy, které odpovídají pracovnímu místu;
- sociální adaptovanost – místo pracovníka v pracovním týmu, vztah se spolupracovníky, týmová práce;
- adaptovanost podnikové kultury – přijetí vnitropodnikových norem a loajalita vůči novému zaměstnavateli.

Výsledkem adaptačního procesu by měl být pracovník, který je schopný pracovat samostatně, měl by mít požadovanou výkonnost, měl by být součástí neformálních vztahů na pracovišti a měl by být vytvořen vztah ke společnosti.

2.4 Fáze adaptačního procesu

Jak již bylo řečeno výše, nelze zaměstnance hned první dny zahrnout množstvím informací. Pro harmonizované seznamování s novým podnikem a novou pracovní pozicí se využívají adaptační plány.

Nejdůležitější pro nové zaměstnance bývá první měsíc. Pokud se v tomto období nebude cítit ve společnosti dobře nebo se neztotožní s podnikovou kulturou či kolektivem, nastává vysoká pravděpodobnost, že tento zaměstnanec opustí organizaci.

Nezpochybnitelný už je první dojem, jaký zaměstnanec v podniku získá. První dny by měly proběhnout co nejvíce příjemně a bez problémů. Ještě před nástupem je pracovník většinou seznámen se základními pravidly, jako jsou oblékání, pracovní doba, chování, oslovování kolegů, atd. Před samotným nástupem je nutné si ověřit, zda je pracoviště připraveno pro nového pracovníka. [8]

Je potřeba také připravit budoucí kolegy a nadřízené na příchod nového zaměstnance a zajistit, aby byl v novém prostředí dobře přijat. Během prvního dne by měl být představen na novém pracovišti a seznámen se všemi nadřízenými a spolupracovníky se kterými přijde do styku. Nový zaměstnanec ocení připravenost zaměstnavatele na jeho příchod. Zaměstnanec se necítí, že se na něj zapomnělo, když je připraveno jeho pracovní místo a pracovní pomůcky. A ocení i pomoc ostatních kolegů, s kterými může ihned navázat pracovní či kamarádský vztah. [8]

Oporou novému zaměstnanci by mělo být Personální oddělení, které by mělo odpovědět na všechny jeho otázky a nejasnosti. Dalším zdrojem informací je přímý nadřízený. Ten by měl přidělit novému zaměstnanci mentora či patrona, který mu bude nápomocen v nástupním období do společnosti. Ten by ho měl seznámit s pracovními postupy, s psanými, ale i nepsanými pravidly, které platí na pracovišti. Patronem či mentorem může být osoba, za kterou zaměstnanec nastupuje nebo budoucí spolupracovník s dobrou znalostí prostředí. Měl by dohlížet na adaptační proces nového zaměstnance, odpovědět na případné otázky, podat pomocnou ruku či podpořit v případě potřeby. [8]

Zaměstnanci může pomoci v adaptaci seznam často kladených otázek neboli anglicky FAQ, seznam osob a kontaktů, na které se může v případě potřeby obrátit, fotky spolupracovníků se jmény, atd.

Zkvalitnění adaptačního procesu by měla zpětná vazba od zaměstnance, která může pomoci odstranit nedostatky.

Proces adaptace můžeme rozdělit podle jeho zaměření celkem na tři oblasti podle cílové skupiny a to [20]:

1. Celopodniková orientace – předávány jsou obecné informace o společnosti, jako jsou historie, organizační struktura, vize, cíle, stravování, benefitů, atd.
2. Útvarová orientace – informace, které se týkají organizační jednotky, ve které se nachází pracovní místo, seznámení s oddělením a jeho specifiky.
3. Orientace na konkrétní místo – seznámení s pracovní pozicí, obsahem a metodami práce, úkoly, pravidly, povinnosti a zodpovědností. Předání pracovních prostředků a pomůcek.

Začátek adaptačního programu

Počáteční fáze adaptačního programu začíná již po podpisu pracovní smlouvy. Tuto fázi má na starosti personální útvar. Předání informací může dojít v ústní či písemné podobě. Mezi oblíbené metody předávání informací patří e-learningové programy, letáky, zvukové a obrazové záznamy.

Informace, které mohou být zaměstnanci předávány během úvodní fáze adaptačního programu, jsou například [4]:

- obecné informace o podniku – historie, organizační struktura, management, produkty;
- pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, pojištění, udělování volna;
- pracovní neschopnost – hlášení absence, nemocenská, potřebné doklady;
- odměňování – platové či mzdové třídy, tarify, benefitů, srážky ze mzdy;
- podniková pravidla – disciplinární postupy, stížnosti;
- vzdělávání a rozvoj – interní a externí vzdělávání, certifikáty;
- odbory;
- povyšování zaměstnanců;
- bezpečnost a ochrana zdraví;
- zdravotní péče;
- stravování;
- sociální programy pro zaměstnance;
- pracovní cesty – cestovné a diety;
- pravidla pro používání elektronických zařízení – telefon, email.

Před samotným nástupem do zaměstnání je vhodné udržovat se zaměstnancem kontakt a nabídnout mu pomoci. Zaměstnanec v této době může řešit osobní záležitosti jako je bydlení, stěhování, dopravu do zaměstnání, atd. Včas by měl obdržet informace, jak bude probíhat jeho první pracovní den, v kolik hodin a kam se má dostavit, jaké doklady či dokumenty si má sebou donést.

Střední fáze adaptačního programu

První den pracovník musí projít úkony, které od něj společnost vyžaduje. Jak již bylo řečeno výše, s těmito úkony mu může pomoci zkušenější kolega jako mentor či patron. Nový pracovník se během této fáze seznamuje se svojí prací, s důležitými osobami, které jsou pro výkon jeho práce důležité a kde se nachází jednotlivé útvary společnosti.

V této fázi by měl probíhat pravidelný kontakt mezi novým pracovníkem a přímým nadřízeným, který má na starosti kontrolu tohoto adaptačního procesu.

V průběhu druhého týdne již by měl být nový zaměstnanec schopen plnit běžné povinnosti svého pracovního místa. Do konce prvního měsíce by, pak zaměstnanec měl projít krátkými školeními týkající se například chováním v organizaci, norem, zaměstnaneckých výhod, atd. Kontrola adaptačního procesu by měla probíhat alespoň jednou týdně a zaměřit se na řešení případných problémů. [20]

Od druhého měsíce již mohou být od pracovníka požadovány všechny úkoly, které se týkají daného pracovního místa. Vyhodnocení průběhu adaptace by měla probíhat jednou za dva týdny. Absolvování dalších školení, která se týkají kvality, produktivity, technologií, pracovních vztahů, atd. [20]

Závěrečná fáze adaptačního programu

Obvykle bývá adaptační proces ukončen po půl roce. Zakončením adaptačního programu by měl být rozhovor na konci adaptačního období. Pracovník by měl být informován od svého nadřízeného, jak je jeho pracovní výkonnost hodnocena a jsou domluveny oblasti, kde je potřeba zapracovat na zlepšení. Zaměstnanec může být požádán o vyplnění dotazníku, který může být jako zpětná vazba pro vylepšování adaptačního programu do budoucna. [20]

Příklad plánu adaptace

Jako příklad, jak by takový adaptační program v podniku mohl vypadat, můžeme uvést například [17]:

- **Dva týdny před nástupem nového pracovníka:**
 - udělat zaměstnanci pracovní identifikační průkaz, nebo ho objednat, či sjednat si schůzku s příslušným orgánem;
 - zajistit všechna hesla, účty a další náležitosti pro výkon práce;
 - zajištění novému pracovníkovi jeho pracovní místo, stůl, počítač, telefon a jiné nezbytné potřeby a materiál pro správné vykonávání pracovní pozice.
- **Před nástupem pracovníka:**
 - připravit si materiály, manuály a další nezbytné věci potřebné pro první den;
 - oznámit příslušnému oddělení, že mají očekávat nového pracovníka a co bude tento jedinec mít za práci;
 - udržovat komunikaci s novým jedincem a poskytnout mu veškeré kontaktní informace;
 - prodiskutovat s novým zaměstnancem jeho představy a také ho seznámit s očekáváním organizace.
- **První den:**
 - seznámit nového zaměstnance s rolí a funkcí oddělení Řízení lidských zdrojů;
 - zde by měly také proběhnout základní školení jako o BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana);
 - představit pracovníkovi oddělení, práci, politiku a procesy;
 - osobně uvítat pracovníka a představit ho kolegům;
 - představení mentora nebo vzorového pracovníka, který bude provázet nového zaměstnance adaptačním procesem.

- **V průběhu prvního týdne:**
 - představit a probrat vizi, poslání, cíle a organizační strukturu;
 - shrnutí všech důležitých opatření a pravidel co se týká ochrany zdraví při práci;
 - stanovit datum zkušebního období a dalšího zhodnocení;
 - seznámení zaměstnance s pracovním prostředím;
 - vytvoření vhodných podmínek pro rozvoj efektivních pracovních vztahů;
 - shrnout pracovní očekávání a začít s poskytováním zpětné vazby.

- **V průběhu 2 prvních týdnů:**
 - seznámení pracovníka s oddělením, postupy, pracovním očekáváním;
 - využití dokumentů jako příručka nového zaměstnance či orientační program.

- **V průběhu 6 týdnů:**
 - sestavení individuálních úkolů a cílů, které jsou vytvořeny přímo pro konkrétního zaměstnance.

- **V průběhu prvních 3 měsíců:**
 - představit možný profesní rozvoj a růst a jaké jsou pro tento postup požadavky;
 - pomoc jedinci při tvorbě individuálního studijního plánu;
 - kontrola pokroku a poskytování zpětné vazby.

- **V průběhu 6 měsíců:**
 - kontrola pokroku a poskytování zpětné vazby.

- **Během prvních 9 měsíců:**
 - zhodnocení celkového pokroku nového zaměstnance, ocenění a zpětná vazba.

3 NÁSTROJE A FORMY ADAPTACE

Adaptační proces je velmi různorodý a nástrojů, které společnosti využívají je celá řada. Tyto nástroje mají za cíl začlenění nového zaměstnance nejenom do pracovního procesu, ale také do kolektivu spolupracovníků. Kromě toho by si však zaměstnanec měl osvojit hodnoty a podnikovou kulturu dané společnosti. Adaptační proces by měl být nastaven tak, aby případně včas odhalil případné nedostatky.

Vhodnost využití jednotlivých nástrojů záleží, na jakou pozici je zaměstnanec přijímán, k jakému účelu mají sloužit či v jaké části adaptace se zaměstnanec právě nachází. Organizace mohou využít jako podporu adaptačního procesu různé písemné materiály jako jsou příručky, bulletiny, letáky. V těchto materiálech by měly být informace na úrovni celé organizace, které se moc často nemění, viz výše. Tyto informace by měly mít zaměstnanci uvedené na intranetových stránkách organizace. Zaměstnavatel může chtít po zaměstnanci potvrzení převzetí těchto informací pro případ, kdyby došlo k porušení pracovního řádu a zaměstnavatel byl tak ochráněn od případných sankcí. [19]

Adaptační program můžeme definovat jako opatření, která mají za úkol odbornou a sociální stabilizaci nových zaměstnanců ve společnosti. Každá pozice v podniku je rozdílná a proto je za potřebí pro každou pozici mít připraven jiný formalizovaný program.

Při sestavování adaptačního procesu je potřeba si odpovědět na základní otázky, kterými jsou [34]:

- Kdo?
- Co?
- Jak?
- Kdy?

Kdo je v případě adaptačního procesu nový zaměstnanec, který přichází na pracovní místo. Odpovědí na otázku „Co?“ je, jaké oblasti by měl daný program obsahovat a co by mělo být jeho náplní. Minimálně by mělo být obsahem adaptačního programu seznámení s pravidly bezpečnosti a zdraví při práci, pravidly a pracovním řádem, představení pracovníka novým kolegům, orientace v podniku a informace o podniku. [34]

Odpověď na otázku „Kdy?“ může být v každém podniku rozdílná, podle mnoha faktorů. Adaptační program už může předcházet prvnímu dni nového zaměstnance v podniku. Délka adaptačního programu se může pohybovat od jednoho týdne až po jeden rok. Opět platí fakt, že adaptační program by měl být přizpůsoben pracovní pozici. [34]

Jak bude adaptace provedena, záleží, které adaptační nástroje se rozhodne podnik využít. Mezi nejvíce využívané nástroje patří:

- nástupní školení;
- pracovní instruktáž;
- rotace pracovníka mezi pracovišti;
- pracovní cesta;
- mentoring;
- koučování;
- e-learning;
- ROPES;
- TWI;
- další vzdělávací aktivity.

Mezi výhody pro zavedení adaptačních programů můžeme zařadit [15]:

- *„nový pracovník bude rychleji přinášet společnosti zisk;*
- *proces adaptace bude předvídatelný pro nadřízeného i nového zaměstnance;*
- *nezapomene se na žádný důležitý bod adaptace;*
- *nový pracovník bude vědět, s jakým problémem se na koho obrátit;*
- *nový pracovník nemusí nové informace hledat;*
- *pokud nový pracovník nějakou oblast nezná, je možné identifikovat, kdo provedl svou práci nedostatečně;*
- *je definována doba, kdy je možné požadovat plný výkon;*
- *pro všechny nové pracovníky je nastavena stejná laťka.“*

3.1 Rotace práce

Rotace práce, která je více známá pod názvem „kolečko“, je adaptační proces, který pomůže novému zaměstnanci pochopit fungování podniku. Nový pracovník postupně prochází jednotlivými odděleními podniku. Často může být poslán i do mateřské či sesterské společnosti. Tato pracovní rotace mu umožní lépe pochopit návaznost jednotlivých procesů v podniku. Zaměstnanec se tak rychleji zorientuje v nové společnosti, pozná interní procesy a jejich návaznost a také se sblíží s podnikovou kulturou. [12]

3.2 Koučování

Tento styl vedení lidí přišel na tuzemský trh s příchodem velkých zahraničních společností, které byly zvyklé tuto metodu v zahraničí využívat. Koučování může v podniku probíhat za pomoci zkušeného zaměstnance podniku (například přímý nadřízený) anebo za pomoci externího koučování, kdy si organizace najímají odborníky zvenčí.

Koučování nabylo na významu v dnešní době, která je plná změn a je zapotřebí rychle jednat. Koučování pomáhá rychle se přizpůsobovat změnám, být vůči nim flexibilní, ale zároveň neztrácet svoji individualitu. Při koučování by měl být vztah mezi dvěma lidmi na rovnocenné úrovni a měli by být partneři. Musí si vzájemně důvěřovat a být k sobě upřímní. Mělo by pomoci k poznání člověka a k jeho osobnímu růstu. [31]

Je velký rozdíl mezi koučováním a mentorováním, které je uvedeno v další podkapitole. Při koučování nemusí kouč vůbec znát odbornou stránku práce člověka. Kouč nepomáhá vylepšovat odborné znalosti a nemusí jim vůbec rozumět. Kouč se zaměřuje na rozvoj osobních vlastností, na přístup k práci a životu. Díky koučování by se měla zvýšit výkonnost pracovníka. [31]

Každý člověk se postupem času dostává do určitého stereotypu, který ho brzdí. Také ho brzdí rezervy a nevyužitý potenciál, který nedokáže sám bez cizí pomoci naplno využít. Kouč rozpozná silné a slabé stránky člověka a učí je využít.

Využití koučování může přinést tyto změny [31]:

- zvýšení produktivity práce;
- vyšší soustředěnost na práci a podstatné věci;
- vztah k ostatním lidem;
- vyšší sebevědomí;
- zvládání tlaku a stresu;
- používání time managementu;
- kreativita a nové nápady;
- odvaha ke změnám.

Koučování je metoda, která je založena na kladení otázek a analyzování odpovědí. Kvalitní kouč ví jakou otázku v jakou chvíli položit. Koučování je velice těžké se naučit a ve většině případů k němu musí mít kouč talent. [31]

Koučování je většinou využíváno jako metoda, která plynule navazuje na samotný adaptační proces. Je to z důvodu, že koučování může být spojené s vyššími náklady, které podniky chtějí investovat až do zaměstnanců, u kterých mají jistotu, že jim neodejdou.

3.3 Mentorování

Mentorování je adaptační program, který je založen na odborném vedení. Umožňuje novému zaměstnanci získat rady od zkušenějších kolegů, kteří organizaci a pracovní činnosti dobře znají. Mentorování by mělo napomoci sociálnímu začlenění a redukci stresu nově příchozího zaměstnance. Aby vše proběhlo správně, jsou důležité komunikační a naslouchací schopnosti nového pracovníka i mentora. Chování mentora může být částečně přebíráno novým zaměstnancem. [18]

Mentorování můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální mentoring vzniká na žádost managementu nebo Personálního oddělení. Tento proces často trvá jen po dobu adaptačního procesu a poté zaniká. V tomto případě mentor působí jako důležitý zdroj informací. [2]

Naopak neformální mentoring vzniká spontánně na základě vzájemných sympatií mezi novým pracovníkem a zkušenějším kolegou. Tento vztah také vydrží mnohem déle než formální. [2]

Pokud pozici mentora zastává přímý nadřízený daného pracovníka, tak může dojít k lepším vzájemným vztahům a komunikace než v případě, kdyby k tomu nedošlo. Vedoucí pracovník má zároveň přehled o svém podřízeném a může mu pomoci k lepšímu pracovnímu výkonu a pracovnímu životu.

Výhody, které mentorování může přinést, jsou [2]:

- psychika – úcta, důvěra, poslech;
- získání zpětné vazby a ujištění;
- informace – rady, pokyny, návrhy;
- další výhody – pracovní prostředky, zkušenosti, čas, atd.

Mentorování můžeme rozdělit do čtyř fází. Během úvodní fáze se buduje vztah mezi mentorem a novým zaměstnancem. Oba se teprve seznamují a získávají si vzájemnou důvěru. Výkonnost nováčka zatím není na vysoké úrovni. Ve druhé fázi dochází k prohlubování znalostí a dovedností nového pracovníka. Ten získává silnější pozici v kolektivu a rozvíjí se jeho kariéra v organizaci. Proto je tato fáze nejdůležitější částí mentoringu. Ve třetí fázi by mělo dojít k osamostatnění. Mentor již pouze z povzdálí sleduje a přispívá svými postřehy. V poslední fázi se udržuje neformální vztah obou pracovníků, kdy se navzájem podporují.

3.4 E-learning

S rozvojem informačních technologií se dostává do popředí technika vzdělávání zvaná e-learning. Jsou to metody vzdělávání, které při realizaci využívají informační technologie a počítač plní roli poskytovatele informací a zpracovatele dat. E-learningových nástrojů existuje celá řada a může mezi ně zařadit například [38]:

Tutorované online kurzy

Tyto kurzy plní roli distributora obsahu a řídí prostředí kurzu. Nabízejí celou řadu studijních aktivit, jako jsou studijní články, úkoly, cvičení, testy, ankety, atd. Tyto aktivity jsou automaticky vyhodnocovány a data statisticky zpracovány. Dále tyto kurzy umožňují asynchronní komunikaci (diskusní fóra) nebo synchronní komunikaci (chat či sdílená tabule).

Tyto kurzy jsou vedeny tutorem, což je osoba, která plní roli vedoucího kurzu. Dnes jsou tyto kurzy běžně dostupné, například díky softwarové aplikaci Learning Management Systems (LMS).

Netutorované online kurzy

Jsou podobné tutorovaným kurzům, avšak jak název napovídá, v tomto případě se zde nevyskytuje žádný tutor. Nevyskytuje se zde tedy osoba, která by působila jako vzdálený vyučující, který by vedl ostatní účastníky.

Offline multimediální učebnice

Jsou to jednoduché vzdělávací aplikace, které poskytují svým uživatelům strukturované studijní materiály v multimediální podobě. Bývají doplněné o autotesty, příklady úloh či úlohami k zamyšlení. Výhodou je, že nemusí být připojeny k internetové síti. Jsou uloženy na lokálních zdrojích, jako jsou CD (compact disc) disky, paměť počítače či telefonu, atd.

Multimediální simulátory

Tyto vyspělé vzdělávací systémy umožňují vzdělávání za pomoci modelování či simulování případů z reálného světa. Na tomto modelu se vytváří experimenty k získání informací o jeho chování. Příkladem takovýchto softwarově zpracovaných virtuálních realit mohou být manažerské hry. Ty simulují chování různých částí podniku a jeho okolí.

3.5 Metoda TWI

Název TWI je zkratka z anglického sousloví Training Within Industry, což můžeme přeložit jako trénink napříč organizací. Tato metoda se zabývá tím, jak co nejrychleji a co nejefektivněji zaškolit nové pracovníky, aby co nejdříve byly schopni vykonávat svoji práci na co nejvyšší výkonnost. [13]

Tato metoda vznikla během Druhé světové války ve Spojených Státech Amerických. Největšího významu však dosáhla v poválečném Japonsku, kdy jim pomohla z ekonomického rozpadu, ve kterém se země nacházela.

V této metodě můžeme nalézt nástroje, které najdou největší uplatnění ve standardizovaných procesech, které nejčastěji najdeme ve výrobním sektoru. Základem úspěchu je efekt zvaný multiplikace, kdy je zapotřebí vyškolit první skupinu osob, která pak školí druhou skupinu osob. Tato druhá skupina poté již školí celé skupiny pracovníků. [27]

Součástí TWI jsou tři tréninkové programy a jeden kurz pro vedoucí pracovníky [27]:

- JIT;
- JMT;
- JTR;
- PD.

JIT (Job Instruction Training)

JIT je proces zabývající se školením vedoucích pracovníků. Ti se učí úvodní trénink pro nové zaměstnance. Metoda spočívá v určení klíčových bodů práce, které by mohly způsobit v budoucnu nějaký problém. Tyto body je poté zapotřebí vysvětlit novým zaměstnancům a připravit je, jak na tyto problémy reagovat, na koho se obrátit a kdo mu odpoví na případné otázky. Ve zkušebním provozu, pak nováček popisuje všechny činnosti, které vykonává, důvody proč je vykonává a jaké kroky budou následovat. [27]

JMT (Job Methods Training)

JMT je metoda, která se zabývá tím, jak zefektivnit celý proces. Pomáhá zaměstnancům vytvářet a poté i realizovat na vylepšení pracovních procesů. Může se jednat o zefektivnění:

- vyšší produkce;
- vyšší kvalita;
- vyšší využití strojů;
- úspora materiálu.

Základem je rozebrání všech činností v podniku do sebemenšího detailu. Aplikace nových metod za pomoci zrušení, kombinací, přeměnou nebo zjednodušením současných metod. [27]

JTR (Job Relations Training)

JTR je metoda, která se zabývá mezilidskými vztahy. Nejvíce, pak mezi nadřízenými a podřízenými, kdy nadřízení pracovníci by měly být schopni řešit konflikty v mezilidských vztazích. JTR učí správné komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci. [27]

PD (Program Development)

PD je program, který pomáhá rozvoji vedoucích pracovníků. Ti jsou poté schopni učit nově příchozí zaměstnance, aby byli schopni realizovat výcvik co nejefektivněji a při správných podmínkách. Vedoucí zaměstnanci by měli znát podstatu fungování procesů v organizaci, znát prostředí organizace, mít vůdčí dovednost a schopnost předat své vědomosti dál. [27]

3.6 ROPES

Slovo ROPES je akronym z anglického sousloví Realistic Orientation Programs for new Employee Stress, což můžeme přeložit jako realistický očekávaný program určený pro nové zaměstnance. Tato metoda je postavena na sedmi principech a měla by být uplatněna v průběhu prvního týdne adaptačního procesu. [34]

První princip metody ROPES je založen na možnostech selhání nového zaměstnance. Tyto situace nejsou během prvního týdne nijak neobvyklé a i proto mají noví zaměstnanci různé obavy během prvních dní. Je nutné předat zaměstnanci realistické informace, o možnostech jaké mohou nastat, abychom zamezili případnému nesouladu mezi očekáváním a realitou a pomohli mu vyvarovat se případným selháním. [34]

Ve druhém principu se metoda ROPES zaměřuje na vnitřní pocity nového zaměstnance, jako jsou obavy, stres a strach. Nejlepší obranou proti těmto pocitům je podpora kolegů a nadřízených.

Třetí až pátý princip této metody se zaměřuje na vytváření tréninkových metod. Tyto tréninkové metody by měly překonávat problémy ve stresových situacích, do kterých se zaměstnanci dostávají. Zaměstnanci tak získávají dovednosti a schopnosti pracovat v takto náročných situacích. Jednotlivé kroky by měly být průběžně diskutovány a poté přezkoušeny. [34]

Šestá zásada se zaměřuje na vnitřní stav jedince a na kontrolu vnitřních pocitů. Proces je rozdělen celkem do čtyř kroků. Nejdříve je určena osobnost řídícího pracovníka, který bude přímý nadřízený nového zaměstnance. Druhým krokem je strukturovaný pohovor s novým zaměstnancem, který by měl brát v potaz výsledky osobnostního testu vedoucího. Ve třetím kroku jsou zjištěné výsledky konzultovány s oběma stranami a je vybráno optimální řešení. Poslední část nastává po jednom roce, kdy jsou hodnoceny výsledky a doladovány případné změny. Nevýhodou je, že u tohoto principu je zapotřebí osoba, která má psychologické vzdělání. [34]

Poslední princip vychází z předchozí psychologické analýzy. Díky ní můžeme určit, jaké má zaměstnanec charakterové kvality a zda je schopen zvládnout danou pozici. Tato analýza také pomáhá odhalit, jaké stresové situace na pracovníka působí. [34]

4 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ADAPTAČNÍCH PROCESŮ

Vyhodnocování výsledků vzdělávání či adaptace je zapotřebí, aby se posoudila účinnost dosahování cílů, které byly stanoveny. Hodnocení odkryje místa, která je zapotřebí zlepšit či změnit, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Hodnocení adaptačního programu by měl provádět zaměstnanec Personálního oddělení, přímý nadřízený a případně patron. [4]

V hodnotícím rozhovoru by měl být zjišťován reálný stav adaptace nového pracovníka. Mezi sledovaná kritéria můžeme zařadit, jak zvládá pracovní procesy, přístup k práci, začlenění a chování v kolektivu. Nový pracovník by měl dostat prostor pro vyjádření svého názoru na celý adaptační proces a přidat i své připomínky. [19]

Kritéria, která je možné použít při hodnocení adaptačního proces nového zaměstnance, můžeme rozdělit na [26]:

- objektivní – výkonnost práce, kvalita práce, pracovní nasazení, míra samostatnosti, postavení v rámci pracovního kolektivu, autorita, loajalita vůči zaměstnavateli;
- subjektivní – vztah k profesi, vztah k organizaci, sebedůvěra, osobní cíle, vztahy s nadřízenými, ochota týmové práce;
- neformální hodnocení – probíhá v průběhu procesu adaptace, cílem je včasné zjištění potenciálních problémů a stanovení jejich nápravy;
- formální hodnocení – probíhá na konci adaptačního procesu, přináší výsledky adaptace, ústí v uzavření pracovní dohody nebo ukončení zkušební doby.

Závěrečné hodnocení by se mělo provádět ještě před koncem zkušební doby zaměstnance, aby byla možnost odstoupení od smlouvy jedné či druhé strany bez výpovědní lhůty.

Závěrem celého hodnotícího rozhovoru by mělo být stanovení plánu na budoucí vzdělávání a rozvoj nového pracovníka. Tento plán by měl v sobě zahrnovat všechny oblasti, ve kterých by se měl pracovník ještě rozvíjet. I když vyhodnocením může adaptační proces zaměstnance skončit, avšak jeho učení je záležitostí trvajících po celou dobu, po kterou v organizaci působí. Důvodem jsou organizační změny, inovace či nové technologie.

4.1 Chyby adaptačního procesu

V adaptačním procesu, stejně jako každý jiný proces sebou přináší riziko možné chyby. Tyto chyby mohou přinést komplikace při dosahování cílů, které si podnik stanovil. Kritické momenty, které mohou průběh adaptace narušit, jsou [30] [16]:

- zahlcení informacemi v úvodu adaptačního procesu;
- znechucení nového zaměstnance dlouhými přednáškami a velkým množstvím formulářů;
- nedostatečné zapojení nadřízeného pracovníka;
- nedůvěra v nového zaměstnance a přisuzování role outsidera;
- na nového zaměstnance nemá nikdo čas a překáží;
- špatná komunikace;
- nepřipravenost na nástup nového zaměstnance;
- přiřazení úkolů, které nový zaměstnanec ještě nemůže bezchybně zvládnout;
- nevraživost a rivalita vůči novému zaměstnanci;
- kritika za neúspěchy nového zaměstnance a jeho demotivace.

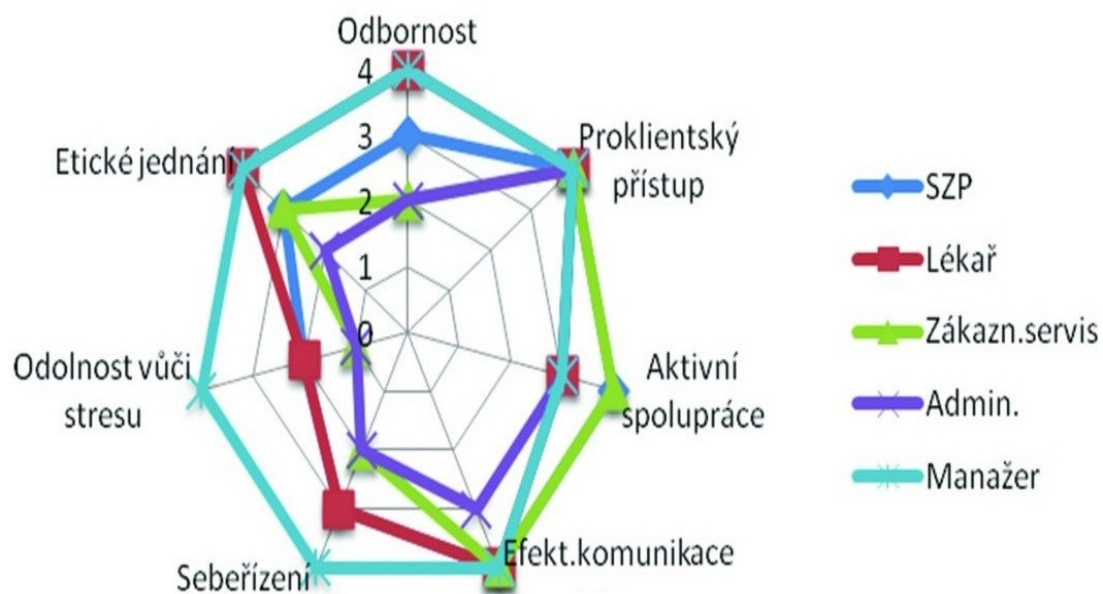
4.2 Kompetenční model

Pro hodnocení adaptačního procesu může být využit kompetenční model. Tento model může být využíván i nadále po skončení adaptace. Výhodou této metody je, že model si můžeme přizpůsobit svými měřítky a škálami hodnocení pro konkrétní pozici a model. Pro hodnocení můžeme využít test znalostí pro vykonávání dané práce a test vnitřních pravidel společnosti.

Můžeme definovat 7 základních kompetencí zaměstnanců [22]:

- odborná kompetence – plně profesionální výkon;
- klientský přístup – přizpůsobení se požadavkům zákazníků;
- aktivní týmová spolupráce;
- efektivní komunikace – naslouchání, podpora, minimalizace a řešení konfliktů;
- sebeřízení – stanovování si cílů a jejich dosahování v určeném čase;
- práce pod tlakem a odolnost vůči stresu;
- dodržování etických norem.

V různých profesích a na různých pracovních pozicích mohou být požadovány rozdílné kompetence. Tento model by tak měl být vždy upraven pro danou situaci. Ukázku kompetencí v různých pracovních pozicích naleznete níže na Obrázku č. 1.



Obrázek 1 Kompetenční model – ukázka kompetencí v různých pracovních pozicích

Zdroj: [22]

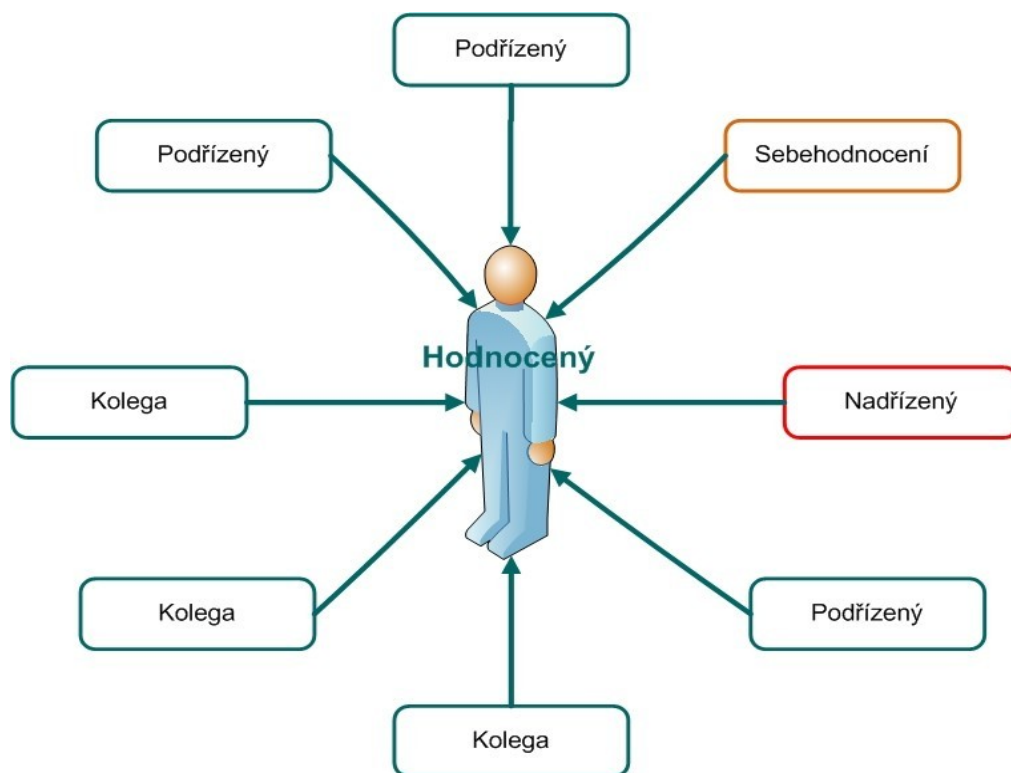
Tento model nám umožní, zda se kompetence zaměstnance na konci adaptačního procesu nachází na správné úrovni. V případě nedostatků je možné okamžitě sjednat nápravu. Pro společnosti má kompetenční model tyto výhody:

- jsou jasně daná kritéria hodnocení – toto hodnocení je stejné a spravedlivé pro všechny, zaměstnanci tyto kritéria znají a tak je minimalizován jejich stres;
- tyto kritéria pomáhá při výběru nových zaměstnanců;
- můžeme okamžitě určit vzdělávací potřeby zaměstnanců;
- zpětná vazba pro podnik i pro zaměstnance.

4.3 Metoda 360 stupňů

Model 360 stupňů je jedním z moderních způsobů měření efektivity. Podniky získají komplexní zpětnou vazbu nejen od nadřízeného pracovníka, ale také od ostatních lidí, s kterými přijde do styku, jako například spolupracovníci, podřízení nebo i zákazníci viz níže Obrázek č. 2. Hlavním cílem je získat ucelený obrázek hodnocení, jak je tento zaměstnanec vnímán svým okolím. [1]

Tato metoda je objektivní svým hodnocením a může působit jako jakési zrcadlo, jak lidé na ostatní působí. Metoda je nejvíce používána u zaměstnanců, kteří jsou v častém kontaktu s jinými zaměstnanci či zákazníky. Aby se hodnotitelé nebáli podat i negativní posudek je tato metoda založena na anonymitě a důvěrnosti.



Obrázek 2 Model 360 stupňů

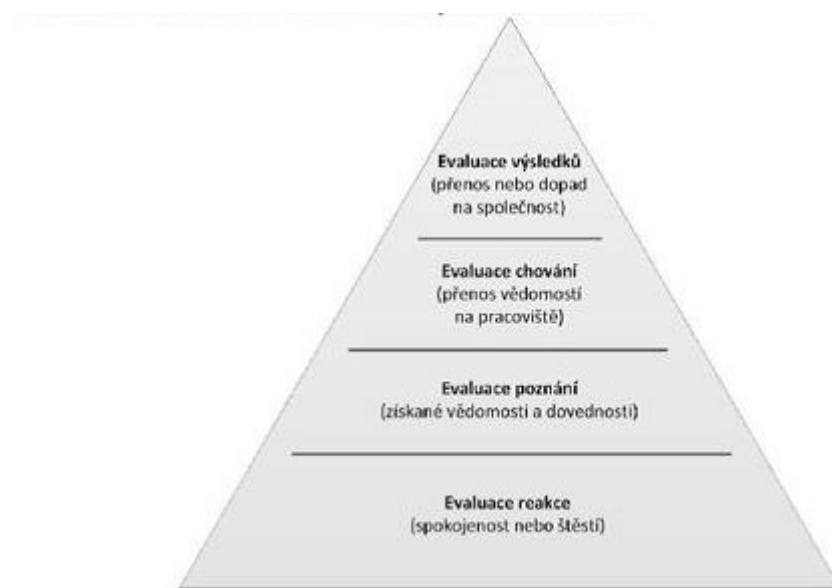
Zdroj: [32]

Fázemi hodnocení jsou [1]:

- sestavení dotazníků – definice oblastí hodnocení (komunikace, kreativita, spolupráce, vůdcovství), otázky jednoduché a srozumitelné, počet otázek 40 až 80;
- sestavení hodnotící skupiny – sestavuje ji nejčastěji pracovník HR (Human resources), doporučená velikost skupiny okolo 12 osob;
- seznámení s důvodem hodnocení a jeho průběhem;
- vyplnění dotazníku všemi hodnotiteli;
- výstupní zpráva hodnocení – tabulky, grafy, může být rozděleno na oficiální a anonymní výsledky, rozhovor s hodnocenou osobou.

4.4 Kirkpatrickův čtyřstupňový model

Mezi nejpoužívanější model při hodnocení vzdělávacích a adaptačních programů je považován čtyřstupňový model, který byl vymyšlen Donaldem Kirkpatrickem. Tento model zjišťuje, co se pracovníci naučili a jak se změnilo jejich chování během vzdělávacího programu. Jak již název napovídá, model se skládá ze čtyř částí a to reakce, vzdělávání, chování a výsledky viz Obrázek č. 3. [25]



Obrázek 3 Schéma Kirkpatrickova modelu

Zdroj: [14]

Reakce

Tato část modelu nastává přímo po ukončení adaptačního programu, kdy se snažíme zjistit, jak byl nový zaměstnanec spokojen s daným procesem. Nejedná se o zjišťování úrovně získaných znalostí, ale pouze pocitů s průběhem školení, kvalitou školení a školitelů atd. Toto hodnocení je získáváno za pomoci krátkého dotazníku. Na konci by měl být prostor pro vyjádření vlastního názoru zaměstnance. Zpracování těchto dat je rychlé a nenáročné. [25]

Příklady otázek [14]:

- *„Jste spokojen/a se znalostmi vašeho školitele?*
- *Jste spokojen/a s prezentačními a komunikačními schopnostmi vašeho školitele?*
- *Jak hodnotíte prostředí, ve kterém se školení konalo? (pohodlí, pomůcky atd.)*
- *Jak hodnotíte časový harmonogram školení?*
- *Jakým způsobem byste příště vylepšil/a program? “*

Vzdělávání

Tato část se již zaměřuje na získané dovednosti a znalosti během adaptačního programu. Získání a zpracování dat je v tomto případě náročnější. Pro hodnocení se využívají testy či modelové úlohy, které je možné vypracovat před a po skončení programu a poté porovnat rozdíly. Porovnání je možné také s minulými účastníky kurzu. [14] [25]

Chování

Tato fáze je vykonávána s odstupem po skončení adaptačního procesu. Cílem je zjistit, jak zaměstnanec dokázal získané znalosti využít v pracovním procesu a jak se změnilo jeho chování. Hodnocení je možné provést za pomoci pozorování či za pomoci názoru ostatních, například metodou 360 stupňů. [14] [25]

Výsledky

V této části se hodnotí dopad vzdělávacích programů na výsledky celé společnosti. Tento proces by se měl projevit na ukazatelích výkonnosti společnosti jako je: růst obrátu podniku, růst počtu zákazníků, snížení počtu reklamací, vyšší spokojnost zákazníků, snížená fluktuace zaměstnanců, vyšší kvalita, atd. Výsledky je zapotřebí pravidelně měřit na všech stupních podniku. [14] [25]

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

Tato kapitola měla být věnována představení společnosti, ve které jsem analyzoval její současný adaptační proces. Z důvodu poskytování citlivých údajů z oblasti personalistiky bylo domluveno, že v celé práci nebude uveden skutečný název společnosti ani jiné poznávací znaky podle, kterých by mohl být podnik identifikován. V další části je uvedeno pouze několik základních informací o společnosti.

Již po desetiletí má společnost XY mnohaletou tradici ve svém oboru podnikání, kterým je výroba automobilových součástek. Podle obchodního rejstříku je hlavním předmětem společnosti [37]:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- zámečnictví a nástrojařství;
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Podnik se od svého vzniku neustále rozrůstá a dnes se řadí mezi nejdůležitější zaměstnavatele ve svém regionu. Výrobní závod společnosti XY je řízen generálním ředitelem, přičemž jednotlivé divize řídí příslušní manažeři.

Společnost se také zaměřuje na kvalitu svých výrobků, a to za pomoci systému řízení kvality podle normy ISO/TS 16949 a je i v této oblasti certifikována. Důležitá je pro společnost i ochrana životního prostředí a výroba, která toto životní prostředí neohrožuje. Tato oblast je zajišťována certifikací v oblasti ochrany životního prostředí podle normy ISO 14001. Ve všech činnostech společnosti jsou zpracovány postupy, které pomáhají chránit životní prostředí, ať už se jedná o ochranu vody, ovzduší či práci s odpady a nebezpečnými chemikáliemi. [37]

Celkem 74,55% pracovníků jsou zaměstnanci, kteří působí na dělnických pozicích. Podnik doplňuje své stavy za pomoci externích zaměstnanců, kteří jsou najímáni přes pracovní agentury. [36]

Pracovní poměr je nejvíce uzavřen na dobu neurčitou, a to samozřejmě dle Zákoníku práce. Tato smlouva je zaměstnancům nabídnuta po skončení první pracovní smlouvy, která je vedena na dobu určitou. Po skončení doby určité se podnik podle výsledků zaměstnance rozhoduje, zda mu bude smlouva prodloužena. Podnik poskytuje také svým zaměstnancům různé typy výhod. Mezi nejčastěji využívané výhody patří odměny při životních jubileích, odměny za zlepšovací návrhy, odborná školení, jazyková školení, preventivní lékařská péče, závodní stravování či různé akce pro děti zaměstnanců. [37]

Agenturní zaměstnanci mají pro společnost několik výhod. Za hlavní výhody můžeme uvést nižší náklady na nábor zaměstnanců či na odstupném pro odcházející zaměstnance při jejich nadbytečnosti. Agentury mají k dispozici v krátké době velký počet zaměstnanců, což podnik může využít při výkyvech v počtu zaměstnanců či množství výroby.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU

V podniku je formální proces adaptace upraven za pomoci směrnice, ve které je uvedeno, které činnosti jsou potřeba vykonat při nástupu nového zaměstnance. Tato směrnice vychází z personální strategie a plánování. Jednotlivé činnosti, kterými musí nový pracovník projít, jsou znázorněny za pomoci procesního řízení. V diagramu jsou znázorněny jednotlivé procesy v časovém pořadí.

Proces se liší pro různé stupně pozic, kdy se liší adaptační proces pro zaměstnance ve výrobě a pro THP. Každá pracovní pozice je popsána v dokumentu zvaný popis funkčního místa, ve kterém je také uvedeno, jaké jsou požadavky na dané pracovní místo. Z tohoto popisu poté vychází, které činnosti jsou potřeba v rámci adaptačního a vzdělávacího procesu pro nového zaměstnance.

Cílem adaptačního procesu je zaškolení nového zaměstnance tak, aby byl schopen během třech měsíců fungovat v rámci své pracovní pozice zcela samostatně a měl všechny potřebné informace pro výkon své práce.

V současnosti uplatňovaný adaptační proces je ve větší míře přejímán z mateřské společnosti. Dceřiná společnost si nastavuje lokálně pouze formuláře, které dostávají noví zaměstnanci před nástupem a po nástupu. Mateřská společnost se snaží neustále zlepšovat procesy v celé skupině. Výjimkou není ani adaptační proces, u kterého jsou plánovány změny.

6.1 Před nástupem

Po ukončení výběrového řízení je vybrán nejvhodnější uchazeč na dané pracovní místo. Oslovení probíhá telefonicky, kdy je mu předložena nabídka práce. Uchazeč si může vzít čas na rozmyšlenou. Při přijmutí nabídky ze strany uchazeče je sjednán termín nástupu na nové pracovní místo. Někdy je potřeba datum nástupu odložit, kvůli výpovědní lhůtě, která běží novému zaměstnanci ve starém zaměstnání či výpovědní lhůtě, která běží původnímu zaměstnanci, který pracoval na pozici, na které přichází nový zaměstnanec.

Nástup nových zaměstnanců do výroby, kteří jsou najímáni od agentury práce, probíhá každý den. Nejdříve po roce pokud se tento zaměstnanec uplatní, může být převeden do kmentového stavu společnosti XY. Tento převod je proveden vždy k prvnímu v měsíci. Vyšší pozice mohou nastoupit podle potřeby kdykoliv během měsíce, ale nejčastěji je snaha o nástup v pondělí.

Během telefonického kontaktu po přijetí jsou upřesňovány nástupní podmínky, které byly představeny při výběrovém řízení. Pracovní smlouva je sepsána na dobu určitou se zkušební dobou. Zkušební doba je nejčastěji nastavena na tři měsíce. U vedoucích pozic je zkušební doba prodloužena na šest měsíců. Zkušební doba však podle zákona nesmí přesáhnout polovinu sjednaného úvazku. Ukončení pracovního poměru ve zkušební době jednou ze stran není moc časté. K ukončení pracovního úvazku může častěji dojít po uplynutí doby určité určené pracovní smlouvou.

Poté je novému zaměstnanci zaslán email, ve kterém se dozví důležité informace o tom, co ho čeká v prvních dnech po nástupu a které dokumenty bude potřeba doložit. Každý nový zaměstnanec před nástupem musí projít lékařskou prohlídkou, zda je způsobilý pro danou pozici. Termín je domlouván telefonicky, aby se hodil oběma stranám. Prohlídka musí proběhnout nejpozději před podpisem pracovní smlouvy v den nástupu. V pracovním posudku jsou uvedena rizika, která vyplývají z dané pracovní pozice. Nejčastějším problémem při prohlídce bývá problém s prací ve třisměnném provozu u nižších pozic. U vyšších pozic je využíván psycholog, který je přítomen v rámci výběrového řízení. Služeb psychologa se využívá pouze v modelových situacích v assessment centru, kdy zkoumá, jak se jedinec chová při konfliktech. Tento způsob výběrového řízení je využíváno pouze u nejvyšších pozic.

Oddělení HR si pro usnadnění práce připravilo dokument, ve kterém jsou uvedeny všechny doklady a dokumenty, které jsou potřeba od nového zaměstnance získat. Jedná se o: občanský průkaz, průkaz zdravotní pojišťovny, kartačka s číslem bankovního účtu, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, získané certifikáty, zápočtový list či potvrzení z Úřadu práce, rodný list dítěte a potvrzení partnera, že slevu na dítě neuplatňuje u svého zaměstnavatele, výsledek lékařské prohlídky, výpis z rejstříku trestů u určených pozic (vedoucí pozice, mistr, pracovníci oddělení – Personálního, Financí, Nákupu a Prodeje). U cizinců je vyžadováno povolení k pobytu a cestovní pas. Po nástupu je potřeba je nahlásit na Úřad práce.

Tyto dokumenty či jejich kopie může nový pracovník poslat emailem anebo je může zanešt na oddělení HR v den lékařské prohlídky, protože závodní lékařka má ordinaci přímo v areálu podniku. Pro tuto prohlídku je nezbytné, aby si zaměstnanec vyzvedl výpis z karty pacienta od vlastního obvodního lékaře. Po absolvování této prohlídky jsou vyhotoveny tři kopie posudku, kdy jeden obdrží nový zaměstnanec, druhý je uložen na oddělení HR s ostatními dokumenty zaměstnance a třetí je uchován v databázi lékařky.

6.2 Po nástupu

V den nástupu přichází nový pracovník v osm hodin ráno na oddělení HR. Zde poté dochází k podpisu pracovní smlouvy a vyplnění dalších dokumentů, například, Prohlášení poplatníka, Čestné prohlášení, že neuplatnil slevu na dani již u jiného zaměstnavatele, Osobní dotazník, Sdělení údajů pro výplatu mzdy, Nástupní list.

Zaměstnanci jsou předány dokumenty, které obsahují důležité informace pro vykonávání jeho pracovní pozice. Obdrží Popis svého pracovního místa, Pravidla pro používání a bezpečnost IT (informační technologie) zařízení, Pracovní řád, Etické zásady společnosti, XIM (XY Idea Management – systém zlepšovacích návrhů), Informace o základních právech a povinnostech. Popis funkčního místa je nastaven globálně a podnik si lokálně může nastavit náplň práce dané pozice. V tomto popisu funkčního místa zaměstnanec nalezne všechna práva a povinnosti, které z jeho funkce vyplývají. Podrobnější popis těchto dokumentů je uveden v samostatné podkapitole.

Časový harmonogram, jak by měl adaptační proces v novém podniku probíhat, není podrobně sestaven. Zavedenou praxí je, že první den nástupu jsou sepsány a podepsány potřebné smlouvy a dokumenty. Poté je zaměstnanec seznámen s prostředím podniku. Nejdříve je proveden po kancelářích oddělení HR, aby věděl, na koho se může, s čím obrátit. Ve společnosti funguje čipový systém za pomoci identifikačních karet, a tak je zaměstnanci ukázáno, jak si má označit začátek a konec pracovní doby, odchod na lékařské ošetření a další. Při této příležitosti je nový zaměstnanec také seznámen s Dokladem o nepřítomnosti, který musí v předstihu předat svému nadřízenému pracovníkovi, když bude žádat o volno z pracovního procesu.

Během prohlídky areálem společnosti je seznámen se základními informacemi, které jsou důležité pro fungování uvnitř společnosti, jako jsou kamerový systém, užívání identifikačních karet, funkce a kompetence ostrahy, místech určených ke kouření a další. Tato úvodní fáze trvá okolo dvou hodin.

Seznámení se společností a jejími detaily jako jsou historie, produkty, vize, mise a další již v průběhu adaptace neprobíhá. Podnik dbá, aby při samotném výběrovém řízení byl uchazeč dopodrobna seznámen, do jaké společnosti se hlásí a tušil, co od svého budoucího zaměstnání může očekávat.

Poté již je předán na nové oddělení svému nadřízenému. Ten bývá většinou přítomen již ve finální části výběrového řízení a s novým zaměstnancem se znají a není potřeba je již znovu seznamovat. Vedoucí zaměstnanec od oddělení HR obdrží Individuální plán školení nového zaměstnance. V tomto plánu jsou uvedena základní školení, kterými by měl nový zaměstnanec projít. Jedná se hlavně o školení: BOZP, PO, ochrana životního prostředí, systému kvality a jakosti, statistické pojmy využívané podnikem, lean management, využívané normy ISO, seznámení s intranetem, interní dokumentací a systémem SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung). Tento plán je pouze doporučený a nadřízený si ho může upravit podle svých potřeb a požadavků. V případě potřeby je také možné nového zaměstnance vyslat na externí školení. Management podniku jezdí na seznámení a školení do mateřské společnosti.

Individuální plán školení je vypracován oddělením HR, který při sestavování vychází z požadavků, které jsou součástí popisu funkčního místa. Proto je důležité hned po nástupu vyplnit v osobní kartě zaměstnance, jaká je skutečná kvalifikace zaměstnance a jaký je rozdíl oproti požadované kvalifikaci na pracovní místo. V případě pouhé změny pracovního místa není potřeba již procházet všechna vyžadovaná školení.

Všechny následující adaptační procesy jsou již plně v rukou nadřízeného nového zaměstnance. Ten podle svého uvážení představuje nového zaměstnance jeho spolupracovníkům a také se zaměstnanci ostatních oddělení, se kterými se bude v rámci své pracovní pozice nejvíce dostávat do kontaktu. Také doplňuje Individuální plán školení o další procesy, které si myslí, že nový zaměstnanec bude potřebovat k výkonu své práce. Nadřízený také plánuje během prvního či druhého týdne takzvané kolečko, kdy je vedoucími ostatních oddělení seznámen o chodu a činnostech těchto oddělení. V rámci seznámení s podnikem je zaměstnanec vyslán i na tři dny do výrobní části podniku.

Nejdéle do tří měsíců od nástupu na pracovní místo musí nový zaměstnanec projít školením s podnikovým právníkem na kodex chování. V hodinové prezentaci jsou shrnuty všechny důležité body z příručky Kodexu chování. Nový zaměstnanec se dozví, jak by se měl a neměl chovat v průběhu trvání pracovního kontraktu

Na pracovišti je pro nového zaměstnance připraveno pracovní místo spolu s počítačem a telefonem. Aby bylo pracovní místo dostatečně připraveno na nástup nového pracovníka má na starosti vedoucí zaměstnanec tohoto nováčka. Ten několik dnů či týdnů před samotným nástupem objednává chybějící pracovní pomůcky tak, aby v den nástupu již nic nechybělo.

Školení BOZP má na starosti technik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Školení PO má na starosti technik požární ochrany, který zároveň školí i ochranu životního prostředí. V případě nepřítomnosti má školení na starost jejich vedoucí, kterým je vedoucí budov a infrastruktury. Obě školení trvají okolo jedné hodiny.

Během prvního dne je nový zaměstnanec vyfocen, aby mu mohla být vytvořena jeho vlastní ID (IDentification) karta, která mu umožňuje pohyb po areálu podniku. Oddělení HR zasílá žádost o vytvoření karty za pomoci intranetu společnosti. Vytvoření této karty mají na starosti zaměstnanci IT oddělení. Od nadřízeného nového zaměstnance také dostávají žádost o vytvoření přístupu do podnikového intranetu a vytvoření dalších účtů. Již druhý den by měl mít zaměstnanec k dispozici potřebné přihlašovací údaje a hesla. U kancelářských pozic je nový zaměstnanec zaznamenán také na intranetu, kde je uvedeno jméno zaměstnance, fotka zaměstnance, jeho pracovní pozice a kontakt na tohoto zaměstnance. K těmto informacím mají přístup všechny společnosti v rámci skupiny.

Kontrola a hodnocení celého adaptačního procesu jsou plně v rukou nadřízeného pracovníka. Aby bylo jasné, že nový pracovník prošel všemi požadovanými procesy, které jsou pro jeho zaškolení potřebné, je do individuálního plánu doplněno, kdo je za daný proces odpovědný. Po absolvování tohoto procesu se dotyčná osoba uvede datum a podpis, aby bylo zřejmé, že tento proces již proběhl. Kritéria a metody hodnocení jsou pouze na uvážení vedoucího. Moderní metody uvedené v teoretické části této práci a ani jiné další využívány nejsou. Často toto hodnocení probíhá hodnocení jen podle subjektivního hodnocení, podle toho jak se mu jeví při každodenním kontaktu.

Před koncem zkušební doby dojde ke zhodnocení jednotlivých bodů individuálního plánu a dojde k vyhodnocení, zda zaměstnanec zůstane v podniku či mu bude pracovní poměr ukončen. Od vedoucího oddělení zároveň získá hodnocení na jeho dosavadní působení v podniku. Poté je zaměstnanec dotázán na svůj pohled na proces adaptace, kterým si prošel a zda je mu všechno jasné, či potřebuje něco dovysvětlit. Na konci schůzky je podepsáno potvrzení, že všechna školení proběhla řádně a zaměstnanec může vykonávat bez problémů svojí funkci. Zároveň nový zaměstnanec vyplní osobní dotazník, který by měl vyhodnotit jeho zpětnou vazbu na průběh adaptačního procesu.

Na konci zkušební doby se vytváří navazující plán školení. Ten je často sestavován pro celé oddělení, ale může být v případě potřeby sestaven pouze i pro nového zaměstnance, pokud si potřebuje doplnit nějaké vzdělání.

Před výběrem určitých školením je potřeba, aby zaměstnanci vyplnili úvodní dotazník před školením. V tomto dotazníku vyplňují, co očekávají od nového školení, jaké by měly být podmínky školení a co by mělo školení zahrnovat a jaké výsledky by mělo školení přinést. Na základě informací z těchto dotazníků jsou vytvořeny skupiny podle typu školení a vybrán vhodný poskytovatel školení. V případě menších skupinek lidí probíhá školení externě a v případě větších skupin, pak interně. Plán školení je poté odeslán do mateřské společnosti.

Po skončení školení, poté probíhá hodnocení školení od každého účastníka, který odpovídá na dané otázky na určené bodové stupnici. V podniku také probíhá za pomoci dotazníku roční hodnocení vzdělávacího procesu. Data ze školení a dotazníku jsou sesbírána a zaznamenána do systému a do karet zaměstnanců.

Společnost vnímá, že může současný adaptační proces dále vylepšovat, a tak zkoumá mnoho projektů, které by v budoucnu mohla uplatnit. V rámci plánovaných změn adaptačního procesu v podniku je uvažováno například o větším využití e-learningu. Tento proces by se měl nejvíce týkat školení bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí a mělo by být přejato z mateřské společnosti. Dále společnost uvažuje o využívání mentoringu, kdy by zkušenější kolegové mohli předávat své vědomosti a zkušenosti případným zájemcům. Jak již bylo řečeno, zatím se jedná pouze o uvažované projekty, a tak není ještě známa jejich přesná podoba.

6.3 Nástupní dokumenty

Během prvního dne nástupu obdrží nový zaměstnanec od odpovědné osoby HR několik dokumentů. Z těchto dokumentů jsou nejdůležitější věci přímo vysvětleny zaměstnanci a ostatní jsou ponechány na prostudování na doma. V případě nejasnosti se nový zaměstnanec může osobně, telefonicky či emailem na danou oblast zeptat nadřízeného či zaměstnance oddělení HR.

Pracovní řád

Jedná se o nejdůležitější dokument, který nový zaměstnanec obdrží. V tomto dokumentu nalezne základní informace, které vyplývají z pracovně právního poměru. Jsou to informace o [36]:

- pracovním poměru – bezúhonnost zaměstnanců, vznik pracovního poměru, převedení a přeložení zaměstnance, pracovní cesta, skončení pracovního poměru, výpovědní doba, atd.;
- pracovní době a době odpočinku – pracovní doba, přestávky v práci, rozvržení pracovní doby, zkrácení pracovní doby, začátek a konec pracovní směny, pracovní pohotovost, práce přesčas, noční práce, atd.;
- bezpečnosti a ochraně zdraví při práci – povinnosti zaměstnavatele, práva zaměstnance, povinnosti zaměstnance, atd.;
- mzdě – mzdové tarify, prémie, příplatky, splatnost mzdy a výplaty mzdy, srážky ze mzdy, cestovní náhrady, atd.;
- překážkách v práci – překážka na straně zaměstnance, překážka na straně zaměstnavatele;
- dovolené;
- péče o zaměstnance;
- náhradě škody – odpovědnost zaměstnance za škodu a odpovědnost zaměstnavatele za škodu;
- odborových organizacích.

Na konci dokumentu nalezne seznam právních a interních norem, ze kterých pracovní řád vychází. [36]

Kodex chování

Klíčovým aspektem identity společnosti je dodržování požadavků „Compliance“ – dodržování zákonů, předpisů a směrnic. Tento aspekt by měl zajišťovat, aby všechny činnosti v podniku byly transparentní a bezpečné. Zároveň by měl vytvářet pozitivní obraz společnosti navenek, např. pro zákazníky společnosti. [35]

Ve všech závodech byly zavedeny jasné a srozumitelné směrnice, které vytvořily standard chování pro všechny zaměstnance společnosti. Každý nový zaměstnanec by se měl s těmito směrnicemi seznámit a chovat se podle nich.

Každý zaměstnanec společnosti by měl převzít zodpovědnost za seznámení s předpisy, které se ho týkají. Vedoucí pracovníci by měli jednat tak, aby vždy šli dobrým příkladem. Školení se konají pravidelně a poskytují zaměstnancům potřebné znalosti. [35]

Oblasti použití [35]:

- vzájemná úcta, čestnost a morální zásadovost;
- jednání v rámci zásad společenské odpovědnosti;
- ochrana životního prostředí a bezpečnost práce;
- vztahy se stakeholdery;
- vyvarování se střetu zájmů;
- ochrana intelektuálního vlastnictví a majetku společnosti;
- dodržování interních směrnic;
- morální zásadovost.

Pravidla pro používání informačních technologií

Jedná se o výpis nejdůležitějších informací ze směrnice, která se dané problematice věnuje. Plnou verzi si mohou zaměstnanci dohledat na intranetu. Zaměstnanec podepisuje, že bere na vědomí, která pravidla je nutné dodržovat. Jedná se hlavně o oblast: ochrany dat a know how společnosti, seznamu zakázaných internetových stran, porušování autorských a další majetkových práv třetích stran, diskriminování či jiné nevhodné chování k dalším osobám, atd. [36]

Informace o základních právech a povinnost vyplývající z pracovního poměru

Z tohoto dokumentu se zaměstnanec dozví základní informace, jako jsou: název a sídlo zaměstnavatele, druh práce a místo výkonu práce, údaje o délce dovolené, údaj o výpovědní době, údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, údaj o mzdě a způsobu odměňování, termínu, místu a způsobu vyplácení mzdy a údaj o kolektivních smlouvách. [36]

Osobní dotazník

Do tohoto dotazníku nový zaměstnanec vyplňuje základní informace o sobě, tedy jméno a příjmení, bydliště, počet dětí, nejvyšší ukončené vzdělání, předchozí zaměstnání, zdravotní pojišťovnu a číslo účtu. Tento dotazník se využívá, aby společnost získala detailnější potřebné informace o novém zaměstnanci, než které jsou uvedeny v životopisu. [36]

XIM

Jedná se o brožurku, která nového zaměstnance seznámí se systémem XIM neboli XY Idea Management. Tento systém zlepšovatelských návrhů pomáhá společnosti XY odhalovat slabá místa a zároveň motivovat zaměstnance za pomoci sounáležitosti s podnikem. Za každý zlepšovací návrh, který projde posouzením, jsou zaměstnanci odměněni podle pravidel odměňování XIM. [36]

Sdělení údajů pro výplatu mzdy

Zaměstnanec si může vybrat, jak bude chtít mít vyplácenou mzdu. Do daného formuláře může vyplnit číslo účtu a kód své banky. [36]

Seznam benefitů a smluvních partnerů

Zaměstnanci dostanou základní přehled benefitů, které společnost XY nabízí. Jedná se například o: týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění, závodní stravování, poukázka na vitamínové přípravky, poukázka na volnočasové aktivity či příspěvek na společensko-kulturní akce, péče o rozvoj a vzdělávání, poukázky na masáže a další. [36]

Dále svým zaměstnancům nabízí slevy u obchodních partnerů společnosti. Jedná se například o oblasti: bankovních služeb, cestovních kanceláří, různé druhy masáží a léčebných procedur, fitness centra a další. [36]

V případě nejasností si mohou zaměstnanci detailnější informace vyhledat na intranetu či se informovat na oddělení HR.

6.4 Zaměstnanci agentury

V případě nástupu agenturních zaměstnanců do výrobního procesu dochází k testování pracovníků na tréninkové lince, zda jsou manuálně zruční a zda zvládnout pracovat v taktu. Agentura má poté povinnost provést základní školení svých zaměstnanců ohledně BOZP, PO, ochrany životního prostředí, pracovního řádu, politiky a cílů společnosti, procesu vadných dělů a další.

Přímo v podniku, pak už dochází ke krátkému testování teoretických znalostí a pojmů, které jsou nejčastěji využívány ve výrobě. Poté dojde již seznámení s danou linkou, s prostředím podniku – únikové východy, toalety a další. Dále již se ho ujímá odpovědný pracovník nejčastěji mistr, který ho zaškolí na daném pracovišti a s úkoly, které bude muset vykonávat.

Výhoda agenturních zaměstnanců je možnost okamžitého ukončení pracovního poměru v případě jakéhokoliv problému. Pokud se pracovník osvědčí, je možné ho po určité době zaměstnat jako kmenového zaměstnance. Poté již není potřeba tohoto zaměstnance zaučovat na danou pozici. Po přejetí pod společnost XY, musí podle zákona být uplatněna tři měsíční zkušební doba.

7 VLASTNÍ ZKUŠENOST S ADAPTAČNÍM PROCESEM

V rámci analýzy současného adaptačního procesu v podniku se autor také rozhodnul seznámit se s některými částmi tohoto procesu, aby získal objektivnější názor, čím si noví zaměstnanci musí projít.

První den ve společnosti

Před samotným prvním dnem nástupu do podniku autor obdržel od oddělení HR emailem seznam dokumentů, které je potřeba zaslat či osobně donést. Dále bylo potřeba, aby si od svého obvodního lékaře vyzvedl výpis z karty. Požadované dokumenty donesl do společnosti v den, kdy byl objednan na prohlídku k závodnímu lékaři, který se nachází přímo v areálu. Prohlídka vzhledem k bezrizikové práci proběhla bez problému. Lékařka vyplnila tři kopie lékařského posudky, kdy jeden posudek obdržel autor, druhý byl zaslán na oddělení HR a třetí si ponechala paní doktorka.

Nástupní den do společnosti byl naplánován na pondělí v osm hodin na oddělení HR. Na úvod proběhlo seznámení a vyplnění nástupních dokumentů, které jsou uvedeny výše. Tento proces trval přibližně hodinu a půl a byl zakončen podpisem pracovní smlouvy. Kromě vyplnění dokumentů proběhlo focení tak, aby do druhého dne mohla být vytvořena kartička, která zaměstnanci umožňuje prokázání totožnosti, otevírání dveří či zaznamenávat docházku. Poté dostal také základní školení ohledně používání intranetu a byl seznámen s vnitropodnikovými dokumenty – s jejich členěním, používáním, atd.

Dalších přibližně třicet minut trvalo seznámení s areálem společnosti. Jako první proběhlo seznámení se zaměstnanci oddělení HR a informování na koho se může s jakým problémem obrátit. Poté se šlo k terminálu, kde mu bylo ukázáno, jak funguje vnitropodnikový čipový systém a jak si může označit začátek a konec pracovní doby, odchod k lékaři a další. Pro účely lékařských vyšetření a dovolené je potřeba vyplnit i doklad o nepřítomnosti a ten předat nadřízenému pracovníkovi.

Další cesta vedla do kantýny společnosti, kde mu bylo ukázáno, jak funguje dobíjení peněz na kartě a odběr jídla. V průběhu této pochůzky obdržel ještě základní všeobecné informace o fungování společnosti, například o kamerovém systému, identifikačních kartách, o ostraže a jejich kompetenci, o místech ke kouření a další.

Tato úvodní fáze trvá celkem přibližně dvě hodiny. Po těchto dvou hodinách je poté zavolán vedoucí nového zaměstnance, který si ho odvede na své oddělení. V průběhu prvního dne ještě nováčka čeká školení na BOZP, PO a ochranu životního prostředí, které si autor také vyzkoušel.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Školitel na úvod celého školení přivítal všechny účastníky školení a poblahopřál těm, kteří byli přijati z agentury pod kmenovou společnost XY. Dále se seznámil se strukturou posluchačů, aby věděl, jak dopodrobna má svůj výklad vést.

Školení bylo pojato formou vyprávění, do které byly zasazeny jako varování historky, které se v podniku za dobu jeho působení staly. Po stručném seznámení s historií a zajímavostmi o podniku se již přešlo k samotné problematice BOZP.

Zaměstnanci byli seznámeni se zákonnou úpravou, která ovlivňuje jejich pracovní právní vztah. Informování o první pomoci, kde naleznou lékárničku, na koho se v případě potřeby obrátit a co mají dělat, když se něco stane. Dále byli upozorněni, jak se mají pochybovat po areálu, tedy po chodnících a přechodech. Byli varováni před možností úrazu elektrickým proudem a informování na koho se mohou obrátit. Prostředí podniku je striktně nekuřácké a zaměstnancům jsou vyhrazeny v areálu pouze dvě místa, kde si mohou v době přestávky zakouřit. Zaměstnanci byli také varováni před používáním alkoholických a návykových látek a možností jejich testování, kdy společnost vlastní testery na mnoho typů drog.

Na závěr byli informováni, v jaké směrnici si mohou dané informace dohledat. Bylo jim také doporučeno udržovat si na pracovišti dobré vztahy a znát se. V případě, jakýchkoliv problémů by jim to mohlo dokonce zachránit život. Jako příklad byl uveden zaměstnanec se zvýšenou hladinou cukru v krvi.

Školení na BOZP probíhala přibližně půl hodiny a v příjemné atmosféře. Podle autorova názoru je toto školení, ve kterém byly zmíněny pouze nejdůležitější informace, vhodné pro zaměstnance, kteří přechází z agentury a v podniku již nějakou dobu pracují. Zaměstnanci, kteří přichází do podniku nově, jistě byli rádi, že školení nebylo dlouhé, ale dle jeho názoru by se pro ně hodilo o něco delší a podrobnější samostatné školení.

Požární ochrana

Na úvod školení si opět paní školitelka zjišťovala složení posluchačů, aby věděla, jak vést svůj výklad.

První fází školení bylo seznámení s hasicími přístroji. V podniku se využívají dva typy hasicích přístrojů a to práškový a na oxid uhličitý. Na ukázkou byl přinesen malý hasicí přístroj, který si mohl každý posluchač prohlédnout. Seznámení s tím, jak se hasicí přístroj ovládá, přišlo autorovi velmi rychlé. Většina lidí nemá s ovládáním hasicích přístrojů stejně jako autor žádné zkušenosti a nikdy je v životě nepoužilo. Zaměstnanci byli seznámeni, kde by se tyto přístroje měly nacházet a bylo jim doporučeno, aby měli přehled, kde se nachází nejbližší přístroj v dosahu jejich pracoviště.

Ve druhé fázi byli zaměstnanci seznámeni s tím, jak fungují požární čidla a co dělat, pokud se nějaké čidlo aktivuje. V celém podniku jsou označené požární východy, které by zaměstnance měly co nejkratší cestou dostat na místo shromaždiště. Zaměstnanci byli upozorněni, že je důležité, aby vedoucí zaměstnanec měl přehled o počtu a pohybu svých zaměstnanců, aby v případě poplachu mohl nahlásit zaměstnance chybějící na místě shromaždiště.

Ve třetí fázi školení dostali zaměstnanci informace co dělat, pokud zjistí, že někde hoří či je raněná osoba. V případě požáru mohou využít podnikové linky a ohlásit požár na vrátnici, stisknout červený tlačítkový hlásič a či varovat ostatní pokřikem „hoří“. Zaměstnanci vrátnice jsou na tuto oblast školeni a před zavoláním hasičského záchranného sboru zjistit, zda se nejedná o planý poplach a jaká je situace na místě požáru.

V posledním fázi školení byli zaměstnanci seznámeni, kde ve kterých vnitropodnikových směrnicih si mohou dohledat informace. Dále byli upozorněni, že celá společnost je monitorována kamerovým systémem a je lehce dohledatelné, kdo způsobil poplach. Školení trvalo přibližně půl hodiny. Až na část seznamování s hasicími přístroji bylo školení dostatečné i pro nově příchozí zaměstnance. Možná by bylo vhodné toto školení doplnit o názornou prezentaci.

Ochrana životního prostředí

Toto školení navazovalo na školení o požární ochraně. Zaměstnanci byli seznámeni s odpadovým hospodářstvím společnosti a povinností tříděním odpadů. Peníze z prodeje druhotných odpadů se vracejí zpátky do odměn zaměstnanců a tím by měli být motivováni více třídit.

V podniku se také pracuje s nebezpečným odpadem. Zaměstnanci byli seznámeni, jak jsou tyto odpady označeny. Každá látka má na intranetu společnosti svůj bezpečnostní list, ve kterém jsou uvedeny informace: chemické vlastnosti, fyzické vlastnosti, co může způsobit, jak s látkou nakládat a jaké využívat ochranné pomůcky. Společnost má specializované nádoby, kam se ukládají obaly od nebezpečného odpadu a kam tkaniny znečištěné tímto odpadem. Nádoby jsou z důvodu bezpečnosti nehořlavé.

Zaměstnanci byli upozorněni, že společnost je auditována v oblasti ochrany životního prostředí. Kontrola se může zeptat při prohlídce areálu jakéhokoliv zaměstnance na otázku z dané problematiky. Z tohoto důvodu probíhají pravidelná školení každý měsíc na pracovišti.

Toto školení trvalo přibližně dvacet minut. Podrobnější navazující školení dostává každý zaměstnanec od svého nadřízeného, podle typu pracovní pozice, kterou vykonává.

8 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ A DOTAZNÍKU

Tato kapitola je rozdělena na dvě části. V první části se jedná o stručný přepis rozhovorů s vedoucími zaměstnanci, kteří mají v podniku na starosti školení nových zaměstnanců. Ve druhé části této kapitoly proběhlo analyzování dosavadních výsledků z dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti zavedeno v průběhu minulého roku.

8.1 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Během analyzování současného adaptačního procesu v podniku se autor práce setkal s nadřízenými pracovníky několika oddělení, na která přichází nejvíce nových zaměstnanců. Na základě rozhovoru chtěl od nich slyšet, jak následuje adaptační proces, poté co si přeberou nového zaměstnance od oddělení HR. Na konci celého rozhovoru bylo také zaměstnancům položeno několik dotazů na jejich názor na současný adaptační proces, které byly uspořádány ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Otázky zněly takto:

1. Jaký máte názor na efektivitu současného adaptačního programu ve Vašem podniku?
2. Které součásti adaptačního programu se ukazují jako neúčinnější?
3. Co je pro nováčka v procesu adaptace nejtěžší?
4. Co podle Vás nejvíce napomáhá nováčkům v adaptaci na jejich práci a pracovní podmínky?
5. Jak se předávají podnikové hodnoty nováčkovi? S kterými prvky mívají nováčci největší potíže?
6. Jak poznáte, že je nováček dobře adaptovaný?
7. Jaké jsou projevy špatně adaptovaného nováčka?
8. Jaká jsou kritéria hodnocení nového zaměstnance? Využíváte testování zvládnutí pracovních činností? (v průběhu či na konci adaptace)
9. Získá nováček zpětnou vazbu z tohoto hodnocení?
10. Jak probíhá seznamování s ostatními zaměstnanci? Kontrolujete nově vznikající vztahy na pracovišti?
11. Kdybyste mohl/a navrhnout změny adaptačního programu, co byste zavedl/a? Vidíte v současném adaptačním procesu nějaké slabiny?

Manufacturing Engineering

Jako první proběhlo setkání s vedoucím oddělení Manufacturing Engineering a na základě našeho rozhovoru se chtěl autor dozvědět, jak probíhá adaptační proces nového zaměstnance na tomto oddělení a jaký je jeho názor na současný adaptační proces v podniku.

Již před samotným nástupem na oddělení jsou budoucí kolegové nového zaměstnance v předstihu informováni o příchodu nového zaměstnance. Dopředu se již řeší, na jakých projektech a s kým bude pracovat. Zaměstnanec přichází na oddělení s cílem pomoci stávajícím zaměstnancům s určitým projektem a to by je mělo motivovat k tomu, aby pomohli novému kolegovi se zapracovat.

Vedoucí oddělení také dopředu zajišťuje přípravu pracovního místa pro nového zaměstnance tak, aby v den nástupu bylo všechno připraveno a nic nechybělo. Vedoucí pracovník zaúkoluje svého podřízeného, který u daných oddělení objedná potřebné vybavení funkčního místa jako je počítač, telefon, pracovní pomůcky a další.

V den nástupu zaměstnanec absolvuje základní školení na oddělení HR, které je popsáno výše. Po skončení je zavolán vedoucí pracovník, aby si vyzvedl nového zaměstnance. Ten si ho, poté přebere a odvádí na svoje oddělení. Tam je představen se spolupracovníky na daném oddělení a seznámen, kdo co má na starosti. Následuje prohlídka oddělení, aby věděl, kde je jeho pracovní místo, kuchyňka a místo, kde si může odpočinout.

Zpravidla, poté následuje povinná praxe ve výrobě, která je po nových pracovnících vyžadována, aby poznali, jak funguje hlavní činnost společnosti. Tato praxe trvá přibližně 2,5 dne. Vedoucí pracovník kontroluje nového pracovníka jednou až dvakrát za den, aby zjistil, zda všechno probíhá v pořádku a zároveň zajistil u mistra, aby poznal různorodost tohoto procesu.

Čtvrtý den se nový zaměstnanec vrací na oddělení a probíhá seznamování s členy oddělení, kteří první den nebyli přítomni na pracovišti. Vedoucí tohoto oddělení vyžaduje od svých nových členů, aby poznali proces Engineeringu jako celek a tak následující dny stráví poznáváním dalších oddělení z této oblasti, jako jsou konstrukce, nástrojárna a údržba. V každém oddělení by měl strávit necelé dva dny, kdy část dne tráví na tomto oddělení a část již tráví ve vlastním oddělení.

Jak již bylo řečeno, tak nový zaměstnanec je přidělen na již probíhající projekt. Při nástupu je tomuto zaměstnanci přidělen starší zkušenější kolega, jakýsi sparing partner či mentor. Spolu, pak pracují na daném projektu. Nejdříve se zkušenějšímu kolegovi pouze „dívá pod ruce“ a poté je průběžně zapojován do práce týmu. Vzájemná spolupráce probíhá cca jeden rok.

Vedoucí pracovník obdrží od personálního oddělení Individuální plán školení nového zaměstnance, který si přizpůsobuje podle sebe. Některé témata školení má na starosti sám vedoucí a u jiných zasílá požadavek na pracovníky jiných oddělení společnosti. V tomto případě je plán školení obohacen o několik zajímavých témat, jako jsou práce se softwarem SAP, či využívání technik Poka Yoke, FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) a Time management. Dále je v plánu zahrnuto takzvané kolečko, kdy nový zaměstnanec si projde a je seznámen s činnostmi dalších oddělení společnostmi a jejich návaznostmi.

Dále bylo naplánováno v rámci individuálního plánu, aby se nový zaměstnanec rok po svém nástupu zúčastnil jednoho externího školení. Všechna tato školení proběhla v průběhu přibližně dvou a půl měsíců, aby zaměstnanec nebyl zahlcen informacemi. V průběhu školení se dbá na to, aby školení na sebe navazovala a vzájemně se doplňovala. Určitá školení musí absolvovat v prvních dnech po nástupu, jako např. BOZP a PO specifické pro dané oddělení. A některá absolvuje až s časovým rozestupem z důvodu, aby navázal a rozvinul již nabyté znalosti. Vliv mají také časové možnosti jednotlivých školitelů.

Vedoucí tohoto oddělení si pro nově příchozí zaměstnance připravil další doplňková školení, která jsou mimo individuální školící plán a díky kterým rozšiřuje novým zaměstnancům vědomosti o další zajímavé a potřebné informace. Tato školení probíhají opět v průběhu úvodních cca třech měsíců a začínají seznámením s jednoduššími věcmi jako mapa areálu, docházkovým listem, žádostí o dovolené až po složitější procesy jako je koloběh zakázek v rámci oddělení, žádost o finanční zakázky či vývoj v projektech.

Adaptační proces na tomto oddělení byl vysvětlován na pozici technik sériové výroby, což je dost široká pozice, co se pracovní náplně týče. Aby pracovník byl schopen se plně zaučit, a pracovat samostatně může trvat až dva roky. Nejdříve pracovník dělá na jednodušších věcech, kdy pracuje pod dohledem zkušenějších kolegů na stávajících projektech. Takto spolupracují přibližně rok. Záleží, jak je daný pracovník šikovný a učenlivý. Poté je po něm požadováno, aby přešel na vyšší náročnost své pozice, kdy již plánuje nové projekty a uvádí je do praxe. Nejvyššího stupně, kterého může dosáhnout je práce na globálních projektech.

Kompletní přepis z rozhovoru s vedoucím tohoto oddělení je možné nalézt v příloze A. Na základě shrnutí tohoto rozhovoru, byly získány tyto informace:

- vedoucí si sám doplňuje adaptační proces tak, aby byly odstraněny jeho slabiny;
- nováček pro adaptování se v podniku potřebuje kompletní školení;
- potíže může mít nováček s poznáním společnosti jako celku z důvodu její velikosti;
- v adaptaci nováčkovi pomáhá motivující vedoucí a kooperující kolektiv;
- hodnocení probíhá na základě denního pozorování zaměstnance vedoucím a poté na základě jeho subjektivního názoru;
- nováček získává pozitivní i negativní hodnocení;
- důležitá je v celém procesu osoba vedoucího.

Product development

Jako s dalším se autor setkal s manažerem celé divize, která má na starosti výzkum a vývoj nových produktů společnosti. Toto oddělení patří mezi další, na které nejčastěji přicházejí noví zaměstnanci. Tento rozhovor byl veden trochu jinak, protože manažer vnímá, že současný adaptační proces, který funguje na oddělení, je neuspokojivý. Stávající proces by potřeboval určitou formu zlepšení tak, aby byl schopen reagovat na potřeby trhu a dokázal udržet zaměstnance ve společnosti.

Aktuálně adaptační proces probíhá podle stanovených HR pravidel doplněných o interní přehled věcí, které je potřeba splnit pro úspěšné naplnění zaškolovacího plánu. Interní PD obsahuje základní procesy, kterými by měl nový pracovník projít, avšak chybí časový snímek jejich splnění. Výčet činností je poplatný době vzniku dokumentu a je potřeba ho upravit pro potřeby současné situace na oddělení. Tento dokument si oddělení vytvořilo samo a je doplňkem Individuálního plánu školení od Personálního oddělení.

Jako velký problém vnímá vedoucí pozice nadřízených nových pracovníků, kteří nováčka mají na starosti. Velmi často je adaptační proces ovlivněn tím, jakou má daný vedoucí povahu či v dané době náladu. V rámci interní PD workshopu, který zohledňoval názory posledních nově příchozích lidí do divize PD, byl identifikován prostor pro zlepšení v přístupu vedoucích jednotlivých vývojových skupin. Do budoucna je potřeba změnit názor na nového pracovníka, tak aby jeho přímý vedoucí k němu přistupoval jako mentor a měl vždy rezervovaný čas na zaškolovací proces, což zabezpečí rychlejší začlenění nového pracovníka do života firmy a kolektivu PD. Dalším námětem vzešlým z workshopu bylo začlenění nového zaměstnance do pozvánek v rámci Microsoft Outlook. Důvodem je, aby i nově příchozí zaměstnanec se rychleji dostal do výměny informací, které jsou předávány v rámci pravidelných schůzek

Jako náprava všech současných slabých stránek, které má současný adaptační proces na oddělení je za pomoci manažera, HR oddělení a posledních nově příchozích zaměstnanců vytvářen nový dokument, který by měl poskytovat pomocnou ruku pro budoucí nové zaměstnance. Nový dokument kombinuje původní přístup doplněný o chybějící procesy a časovou osu zkušební doby. Všechny procesy jsou nyní rozděleny tak, aby nově příchozí pracovník věděl, jaká je časová posloupnost jednotlivých procesů tj., co se má provést: před nástupem, během prvního týdne, do konce prvního měsíce a do konce zkušební doby.

Dalším problémem může nastat při stanovení dalšího školení. Manažer oddělení má stanoveny u každé pozice, jaké činnosti by měl zvládat v rámci své pozice nebo jakými školeními by měl projít. Avšak při samotném plánování školení nemá informace, kterými školeními daný zaměstnanec již prošel v minulosti nebo neví, kde takové informace má hledat.

Dokument pro nově příchozí zaměstnance na oddělení PD

Jak již bylo řečeno, kvůli nespokojenosti s tím, jak probíhá současný adaptační proces na oddělení Product Development, byl vytvořen tento nový dokument, který by měl pomoci nováčkům se lépe orientovat v průběhu prvního měsíce na oddělení. Tento dokument by měl nově příchozí zaměstnanec obdržet od svého vedoucího spolu s Individuálním plánem školení. Doposud byl nový zaměstnanec, jak se říká hozen do vody a musel se naučit sám plavat.

Dokument je rozdělen na tři části, dle časové posloupnosti. Dělí se na činnosti:

- nutné vyřídit první tři dny;
- ostatní činnosti, které musí proběhnout do konce prvního měsíce;
- hodnocení a zpětná vazba.

V průběhu prvních dní by měl projít a být seznámen s činnostmi, které jsou uvedeny níže v Tabulce č. 2.

Tabulka 2 Procesy nutné projít na oddělení PD v prvních třech dnech

1	START	- nutnost vyřídit v první 1-3 dny		Poznámky
1.1	HR - start	vstupní zaškolení od HR, předání ID karty / kodexu chování / přehledu benefitů / uzavřená zdravotní prohlídka	HR	8.00 - 10.00 hod
1.2	PD - start	představení nového zaměstnance v divizi PD / na poradě vedení	Teamleader	
1.3	Uvedení na pracoviště	Váš přímý nadřízený Vás zavede na Vaše nové pracoviště a sdělí Vám další užitečné informace	Teamleader	obdržíte blok a psací potřeby
1.4	Individuální plán zaškolení	Přímý nadřízený Vám předá individuální plán zaškolení (nutno splnit během prvních 3 měsíců)	Teamleader	HR zasílá template první den nástupu
1.5	Uživatelský účet - PC/SAP	Váš přímý nadřízený zadá požadavek na IT (lze zadat nejdříve v den nástupu). Vyřízení požadavku může pár dní trvat. <i>Než získáte přístup k PC můžete studovat XY dokumenty ve vytištěné podobě. Případně můžete dostat jiný úkol od přímého nadřízeného.</i>	Teamleader	

1.6	Praxe na lince	Povinná praxe na lince - předepsány 3 dny	Teamleader	
1.7	Pozvánky na schůzky	Požádat Teamleadera o zařazení do pozvánek na různé schůzky -> oznámení o nadcházejících událostech se budou objevovat v Outlook kalendáři.	Teamleader	
1.8	Kantýna	Nabít ID kartu u pokladny. Lze objednat hotové jídlo, nebo si vybrat ze studeného pultu. Možnost objednání přes internet.	Teamleader	možnost platby v hotovosti obědy 10.45 - 12.45
1.9	HELPDESK	Internet explorer > CZ:HELPDESK - S novým uživatelským účtem můžete další požadavky na IT zadat sami. <i>ID karta na PD tabuli</i>	Teamleader	
1.10	Telefon + Tel. číslo	Zadat požadavek na IT.	IT	
1.11	Evidence docházky	Čas mezi odpíchnutím se zaokrouhlí dolů na celé čtvrt hodiny. Odečte se půl hodiny na oběd a výjde odpracovaná doba. Na konci měsíce musí odpovídat odpracovaná doba. Do dalšího měsíce lze převést pouze přesčasy podepsané vedoucím.		pevná pracovní doba od 9.00 - 14.00 hod
1.11. 1	Náhled docházky: Internet explorer	Intranet > CZ:ČAS.FORMULÁŘ, zobrazení reportu, + (zvětšení) přihlašovací údaje jako do SAP.		
1.11. 2	Náhled docházky: SAP	Transakce SA38, zp_pichacky - vidím ranní příchod do práce - přehled hodin v SAP.		

Zdroj:[36]

Druhá část dokumentu by ho měla provést prvním až čtvrtým týdnem ve společnosti. Dozví se zde tyto informace:

- Zajištění potřebného vybavení a u koho si ho může objednat (klíče, kancelářské potřeby, PC hardware);
- umístění informačních zdrojů (odkaz na stránky informačního systému; odkaz na vnitřní úložiště, IT přístupy, neodborná školení);
- přehled školení souvisejících s popisem funkčního místa a kdo je má na starosti;
- co by si měl nastudovat v rámci samostudia a kde najít podklady;
- užitečné informace pro působení v podniku;
- mapku areálu společnosti.

Po absolvování prvního měsíce ve společnosti by měl proběhnout rozhovor s vedoucím. Tento rozhovor by měl být veden v zcela otevřeném duchu za účelem, zjištění dosavadního stavu působení nováčka na oddělení. Na základě tohoto rozhovoru nováček zjistí zpětnou vazbu, co se povedlo a co je potřeba zlepšit. Dále by měl nový zaměstnanec říci své postřehy k dosavadnímu průběhu adaptačního procesu.

Kompletní přepis z rozhovoru s vedoucím tohoto oddělení je možné nalézt v příloze B. Na základě shrnutí tohoto rozhovoru, byly získány tyto informace:

- manažer má rozporuplný pocit ze současného adaptačního procesu a chce zajistit úpravu současného adaptačního procesu za účelem jeho zlepšení;
- je vytvářen nový dokument, který by měl nováčkovi pomoci v průběhu prvního měsíce;
- je potřeba na začátku identifikovat, co nováček v rámci své adaptace potřebuje;
- rychlé začlenění do týmu urychlí celý proces adaptace;
- je nutná pravidelná komunikace s nováčkem a ujišťování se, zda všemu rozumí;
- nápravná opatření se musejí dělat průběžně;
- všechno vychází už ze správně stanovené strategie při výběrovém řízení;
- všichni zaměstnanci mohou kdykoliv přijít s jakýmkoliv problémem.

Logistika

V závěru analýzy se autor setkal také s manažerkou oddělení Logistiky. Oddělení Logistiky se poté dělí na dalších sedm pododdělení, které má na starosti vedoucí daného oddělení. Tento vedoucí je také zodpovědný za adaptační proces na svém oddělení. Celkem na oddělení Logistiky pracuje cca 220 lidí na 35 různých pracovních pozicích. Adaptační proces se liší pro různé pozice, například ve skladu je zaučovací proces poměrně rychlý. Naopak náročný je zaškolovací proces na pozicích, kde mají na starosti například plánování nákupu. Na této pozici stačí malá chyba a nepozornost, která může vést až k zastavení provozu a vysokým pokutám ze strany odběratelů.

Na tomto oddělení je adaptační proces nastaven jinak než například na oddělení Manufacturing Engineering. Nový pracovník si opět první den nejdříve projde vyplněním potřebných dokumentů a základním školením, jako BOZP, PO a OŽP (ochrana životního prostředí) na oddělení HR. Po vykonání těchto procesů je poté předán vedoucímu pracovníkovi oddělení, na které byl nový zaměstnanec přijat. Ten má na starosti, aby ho představil pracovní skupině, řekne mu, jakou práci bude vykonávat a co bude mít na starosti, podle vědomostí a dovedností s ním vyplní Individuální plán zaškolení. Poté je předán zaměstnanci, který ho bude mít následující týdny na starosti. Pokud to možnosti dovolí tak je snaha, aby tím, kdo má nového zaměstnance na starosti byl zaměstnanec, který z dané pozice odchází. Ve výjimečných případech to není možné, například z důvodu výpovědních lhůt na obou stranách.

Nový zaměstnanec se tak „kouká pod ruce“ původnímu zaměstnanci a přitom si dělá poznámky. Dělá si jakýsi denní snímek toho, co a jak dělal odcházející zaměstnanec. Poznámky si může doplnit například „print screenem“ obrazovky apod. Kopíruje tak vlastně práci svého předchůdce, aby byla zajištěna kontinuita práce. Tento manuál si pak může částečně upravit, ale některé činnosti mají svůj pevný časový harmonogram a musí se udělat například v dopoledních hodinách.

Zaměstnanec se tak v prvních dnech má možnost rozkoukat na oddělení a zjistit pořádně co bude náplní jeho práce. Praxe ve výrobě je mu zařizována až přibližně po dvou týdnech po nástupu a nový pracovník už si tak například může spojit kód zboží, které objednává s tím, jak ve skutečnosti vypadá a jak se využívá.

Ze stejného důvodu je první týden seznamován jen s nejbližšími spolupracovníky, s kterými přijde nejvíce do kontaktu. S dalšími spolupracovníky a ostatními odděleními je seznamován až postupně z důvodu, že by si první den nebyl schopen všechna jména a informace zapamatovat. Seznámí se tak například i s člověkem se kterým během výkonu své práce již komunikoval. Teď už je však částečně seznámen se svou pracovní pozicí a může se zeptat na to, co ho zajímá. Během prvních by ještě neměl představu jakou souvislost má dané oddělení s jeho pracovní pozicí a jeho oddělením.

Jak již bylo řečeno sestavení Individuálního plánu zaškolení má na starosti vedoucí nového zaměstnance po vzájemné konzultaci. Vedoucí si po skončení těchto školení kontroluje, zda se daných kurzů zúčastnil a také zda všemu porozuměl.

Přípravu pracovního místa má na starosti také vedoucí nového zaměstnance. Ten má na starosti, aby první den bylo na jeho pracovišti připraveno potřebné technické vybavení, aby měl do čeho a čím psát a aby mu byly maximálně do druhého dne vytvořeny potřebné uživatelské účty. Důležité je, aby věděl, jak se plánuje systém plánování schůzek v Microsoft Outlook, na který se v organizaci velmi dbá. U nižších skladnických pozic je nutné jim zajistit potřebné ochranné pomůcky podle typu pozice, na kterou nastupují.

Toto oddělení se od ostatních odlišuje také tím, že noví zaměstnanci obdrží ze začátku smlouvu na dobu určitou pouze na půl roku místo na celý rok. Je to z důvodu, že na tomto oddělení se za poslední roky výrazně zvýšilo tempo práce a ne každému toto tempo může vyhovovat nebo ho zvládat.

Hodnocení nového zaměstnance má na starosti vedoucí oddělení Logistiky spolu s vedoucím tohoto zaměstnance. Největší slovo v tomto rozhodování má přímý vedoucí, který má za tohoto zaměstnance a kvalitu jeho práce odpovědnost. Nového pracovníka už si vybral u výběrového řízení a nyní ho má každý den na očích.

Vedoucí oddělení Logistiky se snaží každý měsíc minimálně sejít s každým zaměstnancem oddělení. U stálých zaměstnanců je to většinou v rámci pracovních skupin, kdy se řeší, zda splnili cíle a zda nejsou nějaké problémy.

U nových pracovníků probíhá motivační setkání i o samotě a řeší se, jak se nový pracovník cítí, co by potřeboval jako podporu, zda se spokojen se svým vedoucím atd. Pokud je pracovník nespokojený, tak je potřeba sjednat nápravu. Pokud nesplnil nějaké činnosti v rámci své adaptace, tak nový pracovník dostane podmínky, které musí splnit, aby mu byla prodloužena smlouva. Jeho výkon je vidět na reportech od vedoucího, ten hodnotí, jak se dobře zaučuje a jak komunikuje s ostatními. Vedoucí oddělení také zjišťuje, jaký názor má na nováčka pracovník, který ho zaučoval. A také se poptává u ostatních spolupracovníků, jak na ně tento nový pracovník působí.

Po úspěšném konci zkušební doby je nový pracovník zařazen do hodnocení v rámci prémiového systému oddělení. Každý vedoucí má čtyři hodnotící kritéria a to: spolupráce v rámci týmu, spolupráce mimo tým, flexibilita práce a efektivita práce.

Je snaha, aby nový zaměstnanec v podniku zůstal, když už do něho byl věnován čas a peníze. Hodnocení probíhá na konci tříměsíční zkušební doby a po skončení půl roční pracovní smlouvy. V případě drobné nespokojenosti může dojít k nabídnutí nové půlroční smlouvy a požadování napravení těchto nedostatků. V případě opětovné nespokojenosti dojde k neprodloužení pracovního úvazku. Naopak v případě spokojenosti je zaměstnanci nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Kompletní přepis z rozhovoru s vedoucím tohoto oddělení je možné nalézt v příloze C. Na základě shrnutí tohoto rozhovoru, byly získány tyto informace:

- v současném procesu je co zlepšovat;
- novému zaměstnanci pomáhá v prvních dnech okoukat činnosti, které se týkají jeho pracovního místa a dělat si při tom poznámky;
- odcházející zaměstnanec bývá využíván jako školitel nováčka;
- potíže mohou mít nováčci s orientací v organizaci;
- neadaptovaný nováček je nesamostatný, frustrovaný a dělá chyby;
- nováček získává zpětnou vazbu, aby věděl na čem zapracovat;
- seznamování s ostatními zaměstnanci probíhá průběžně;
- je zde školen první mentor v podniku.

Vyhodnocení adaptačního procesu z hlediska diverzifikace pro různé generační skupiny

Při zkoumání adaptačního procesu v podniku se autor snažil také zjistit, zda se liší adaptační proces v podniku pro různé generační skupiny či zda se tyto skupiny od sebe vzájemně liší, ať už v rámci adaptačního procesu či následného pracovního působení v podniku. Dále ho také zajímalo, zda by se s nástupem mladší generace na trh práce, nedaly zavést modernější způsoby vzdělávání, které jsou popsány v teoretické části této práce. Na tuto problematiku byli dotazováni vedoucí zaměstnanci v druhé části strukturovaného rozhovoru.

Vedoucí pracovníci měli odpovídat na tyto otázky:

12. Vidíte nějaké rozdíly mezi zástupci jednotlivých generací na pracovišti či v rámci adaptačního procesu? (priority, motivace, vlastnosti, vztah s okolím, pracovní prostředí, jazyková vybavenost, technická vybavenost,...)
13. Změnil se adaptační proces ve Vašem oddělení s ohledem na příchod mladší generace? Liší se adaptační program pro různé věkové kategorie?
14. Jsou více než dříve používány při vzdělávání a adaptaci moderní technologie? Jak a při jakých procesech? Ve kterých částech adaptačního procesu vidíte prostor pro větší zapojení těchto technologií?
15. Změnilo se nějak řízení lidí s ohledem na příchod mladší generace? Změnila se nějak motivování těchto zaměstnanců?
16. Setkal/a jste se ve Vašem oddělení s generačním konfliktem?

Adaptační proces v podniku je pro všechny generační skupiny naprosto stejný. Očekává se, když má danou pracovní pozici vykonávat tak ji musí zvládnout bez rozdílu věku.

Lišit se může délka zaučení, avšak to více záleží na povaze a zkušenostech jedince. Rozdíly mezi jednotlivými generacemi nejsou nijak výrazné. Dá se říci, že platí očekávané předpoklady, že mladší člověk je tvárnější, rychleji adaptovanější, ale naopak je méně zkušený. Ovšem toto tvrzení se nedá říct, že platí obecně pro všechny zástupce dané generace. Vždycky se najdou výjimky, které toto tvrzení nepotvrzují.

Starší uchazeči mohou mít zase problémy s tím, že nemají žádné zkušenosti s automotive průmyslem či nemají potřebnou jazykovou vybavenost. Pokud tyto potřebné vědomosti mají, pak většinou míří na vyšší pozice a nemají problém se v novém podniku zadaptovat.

U starších lidí, kteří se blíží důchodovému věku je vidět, že fyzická výkonnost klesá. Zároveň u nich déle trvá, pokud se mají naučit nové věci, pracovat s novými technologiemi či pracovat na jiné pozici. Nezaplatitelné u nich jsou jejich letité znalosti. I když nesplňují všechny požadavky na pracovní místo, tak jejich znalost procesů, know how a denní rutiny jsou pro podnik nepostradatelné. Je u nich však důležité, aby byli schopni přijmout i modernější názory než jen ty co mají zažité. Důležité je promíchání pracovních skupin z hlediska věku, protože každý může přemýšlet nad daným problémem jinak.

Výhodou mladších nezkušených nováčků může být v tom, že ještě nemají zažité žádné zvyky z jiných podniku a tak rychleji přijmou podmínky, které fungují v podniku.

I když se adaptační proces nijak nezměnil, tak noví zaměstnanci musejí reagovat na to, že procesy v podniku se výrazně zrychlují a tím je těžší se rychleji zapracovat na danou pozici. Na logistice se udává, že je vyžadováno až třikrát vyšší tempo práce než tomu bývalo dříve. S tímto mohou mít problém i zaměstnankyně, které se vrací po delší době po mateřské dovolené.

Využívání moderních technologií je závislé na pozici, na kterou nový zaměstnanec nastupuje. Každý člověk také preferuje jiný typ vzdělávání a ne každý to ocení. Někteří třeba nejsou fandové toho se vzdělávat za pomoci nových vymožeností. Vedoucí pracovníci více preferují okamžité zapojení do ostrého provozu, kdy nejdříve nový pracovník pracuje pod dohledem zkušenějších kolegů.

Ke změně řízení lidí pomohla i změna ve vedení ve společnosti. Mezi vedoucími je nyní mnoho zástupců mladší generace. I díky tomu je vidět, že mladší generace je schopna a ochotna mluvit více otevřeně, ať už se jedná o vztah nadřízený – podřízený či naopak.

Změna proběhla i u tvorby motivačních programů, kdy jsou plánovány různé teambuildingové sportovní akce jako například šipky, běhaní, inline brusle, jízda na kolech a další. Zaměstnanci jsou také motivováni tím, že když odchází vedoucí pracovník, tak se náhrada nejdříve hledá z daného týmu. Řízení lidí by však mělo být stejné pro všechny generační skupiny. Pracovní skupina je jeden tým a měl by na ni být jeden metr.

Ani jeden z vedoucích pracovníků, se kterým jsem vedl rozhovor, se na svém oddělení nesetkal s žádným náznakem generačního konfliktu.

8.2 Dotazníkové šetření pro nově nastupující zaměstnance

Společnost XY vnímá, že současný adaptační proces, který je v podniku nastolen, má své slabiny. Z tohoto důvodu byl v minulém roce po krátké testovací fázi v podniku zaveden dotazníkový systém. Tento dotazník musí vyplnit každý THP pracovník po uplynutí zkušební doby. Dotazníkové šetření je tedy prováděno na celém základním výzkumném souboru a jeho návratnost je 100 %. Za tuto dobu ho zatím vyplnilo celkem 62 nových zaměstnanců společnosti.

Po dohodě s organizací nebude v této práci uvedeno z důvodu know how kompletní znění dotazníku. Dotazník by měl společnosti poskytnout zpětnou vazbu k současnému náborovému procesu. Celkem se tento standardizovaný skládá z 31 otázek, z nichž jedna je rozdělena na další tři podotázky. Jednotlivé otázky jsou rozděleny do sedmi kategorií podle časové posloupnosti. Těmito kategoriemi jsou [36]:

- náborový proces;
- znalost společnosti XY;
- před prvním dnem v práci;
- první pracovní den;
- první pracovní týden;
- první pracovní měsíc;
- prvních devadesát dní ve společnosti (konec zkušební doby).

V závěru je prostor pro další komentář a připomínky. Vyplnění dotazníku by mělo respondentovi trvat přibližně patnáct minut. Na otázky měli respondenti odpovídat podle uvedené stupnice [36]:

- rozhodně souhlasím (5bodů);
- souhlasím (4body);
- nevím či nemám jednoznačný názor (3 body);
- nesouhlasím (2 body);
- rozhodně nesouhlasím (1 bod);
- nemůžu se rozhodnout či daná otázka se mě netýká (zvolte odpověď „?“).

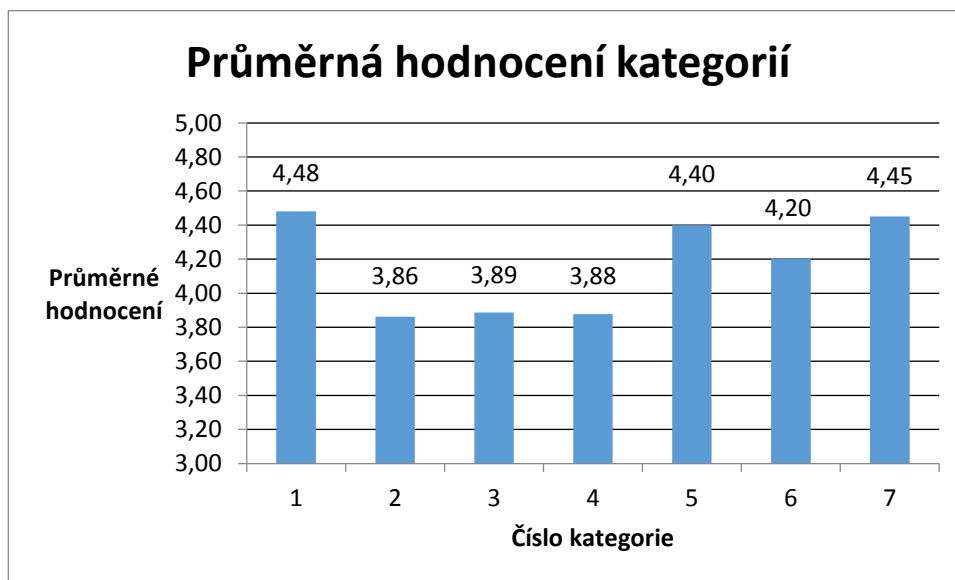
Odpovědi z dotazníkového šetření byly zpracovány v programu Microsoft Excel. U každé otázky bylo vyhodnoceno, jaké je její průměrné hodnocení, minimální hodnota, maximální hodnota a četnost jednotlivých odpovědí. Příklad vyhodnocení jedné z otázek naleznete v Tabulce č. 3.

Tabulka 3 Ukázka vyhodnocení otázky dotazníkového šetření

Průměrná hodnota	4,10
Maximální hodnota	5
Minimální hodnota	1
Počet „?“ hodnocení	4
Počet 1 bodového hodnocení	1
Počet 2 bodového hodnocení	4
Počet 3 bodového hodnocení	9
Počet 4 bodového hodnocení	18
Počet 5 bodového hodnocení	26

Zdroj: Vlastní zpracování podle [36]

Jako první bylo hodnoceno průměrné hodnocení za celou kategorii. Cílem bylo zjistit, které z výše uvedených kategorií jsou nejhůře hodnoceny a které nejlépe. Vyhodnocení je uvedeno níže na Obrázku č. 4.



Obrázek 4 Průměrné hodnocení jednotlivých kategorií dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování podle [36]

Z grafu je patrné, že nově nastupující zaměstnanci kladně hodnotí průběh náborového procesu do společnosti XY. Nadprůměrné hodnocení také získaly kategorie po konci prvního měsíce.

Jako podprůměrné byly vyhodnoceny kategorie před prvním pracovním dnem a průběh prvního pracovního dne. Na těchto kategoriích by měla společnost jednoznačně zapracovat. Nejhůře vyšla kategorie znalost společnosti před náborovým procesem a spokojenost s internetovými stránkami společnosti.

Vyhodnocení náborového procesu

V této kategorii byli respondenti tohoto dotazníkového šetření dotazováni na jejich spokojenost s kvalitou náborového procesu, s komunikací s Personálním oddělením a dobou odezvy na jejich žádost. Tato oblast celkem čítala pět otázek.

Jak je vidět z výše uvedeného grafu, tak tyto procesy mají v podniku na nadprůměrné úrovni. Tomu také odpovídá, že v průměrném hodnocení žádná z otázek neklesla pod hodnotu 4 a nejčastějším bodovým ohodnocením bylo 5.

Pouze v pár případech panovala u nováčka nespokojenost s dobou mezi okamžikem zaslání žádosti o pracovní pozici a kontaktem ze strany společnosti.

Vyhodnocení znalosti společnosti a kvality internetových stránek

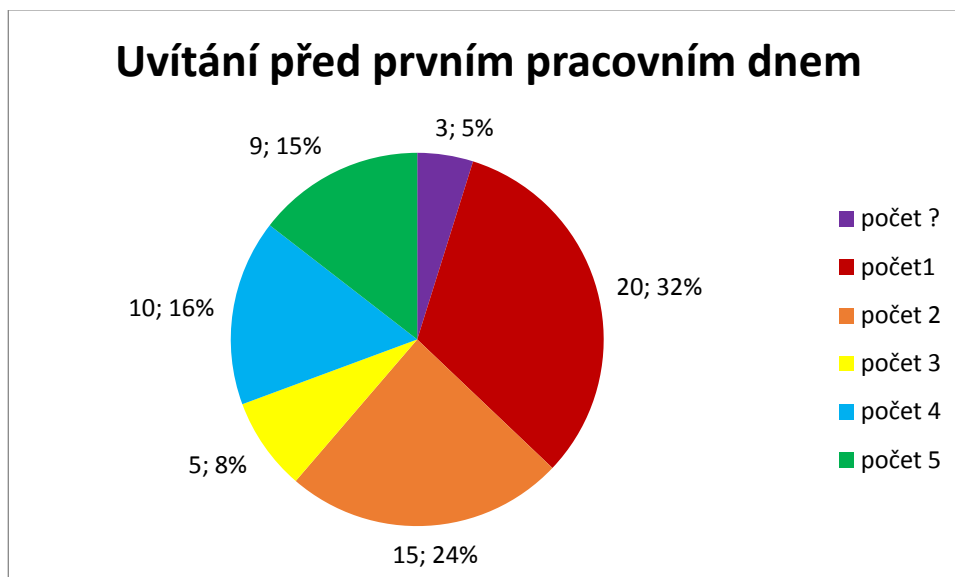
V této kategorii byl nový zaměstnanec dotazován, zda znal společnost XY již před ucházením o pracovní pozici a zda webové stránky společnosti jsou dostatečně přehledné. Obě otázky nedosáhly v průměrném hodnocení ani hodnoty 4 a obdržely několik špatných hodnocení.

Nejhorší výsledek ze všech kategorií autora však poměrně překvapil, protože internetové stránky mu přijdou dostatečně uživatelsky snadné a dostatečně informativní. Podle získaných informací byly hodnoceny staré internetové stránky, které již byly nahrazeny novou a přehlednější verzí. Zároveň si myslí, že společnost se snaží dělat dost v rámci propagace, ať už se jedná o reklamní činnost či účasti na různých akcích.

Vyhodnocení před prvním pracovním dnem

V této části dotazníku byli noví zaměstnanci dotazováni, zda před nástupem do společnosti měli všechny klíčové informace, které potřebovali, zda jim pomohli se připravit na první pracovní den, zda byli seznámeni s kontaktní osobou pro případné dotazy a zda je někdo přivítal do společnosti. Tato kategorie obsahovala celkem 4 otázky.

Z této kategorie je odpověď, která obdržela nejhorší celkové hodnocení z celého dotazníku. Jedná se o odpověď na otázku, zda nového zaměstnance někdo z budoucího oddělení kontaktoval a přivítal ve společnosti. Výšečový graf četnosti odpovědí je uveden níže na Obrázku č. 5.



Obrázek 5 Hodnocení uvítání před prvním pracovním dnem

Zdroj: Vlastní zpracování podle [36]

Ostatní otázky se již dostaly v průměrném hodnocení přes hodnotu čtyři. Několik z nových zaměstnanců bylo nespokojeno, že nebylo seznámeno s osobou, na kterou mohou klást případné dotazy.

Vyhodnocení průběhu prvního pracovního dne

Tato oblast obsahovala celkem osm otázek a tři podotázky. Otázky byly vedeny přes oblast úvodní schůzky, seznámení se společností, harmonogramu prvního dne, připravenosti pracovního místa až po přivítání vedoucím a představení kolegům.

V této kategorii se nachází druhá a třetí nejhůře hodnocená otázka z celého dotazníku. Jedna se týká připravenosti telefonního zařízení a druhá připravenosti IT zařízení. Obě otázky dostaly v průměru hodnocení okolo 3 bodů. Toto hodnocení jsou částečně ovlivněny tím, že tyto záležitosti jsou v podniku zařizovány až po nástupu nového zaměstnance. Podle informací, které autor obdržel, by měl mít tyto věci zaměstnanec připraveny k používání maximálně druhý den. V jednom z komentářů však se objevila nespokojená připomínka, že na PC a telefon musel čekat 7-10 pracovních dní a bez nich nemohl nic dělat. Podle výsledků z dotazníkového šetření je v této oblasti prostor pro zlepšení, viz Tabulka č. 4.

Tabulka 4 Hodnocení připravenost PC a telefonního zařízení

	Připravenost IT zařízení	Připravenost telefonu
Počet 1 bodového hodnocení	0	2
Počet 2 bodového hodnocení	13	17
Počet 3 bodového hodnocení	12	14
Počet 4 bodového hodnocení	7	6
Počet 5 bodového hodnocení	17	13
Počet 1 bodového hodnocení	13	10

Zdroj: Vlastní zpracování podle [36]

Průměrné bodové ohodnocení také obdržela otázka, která se zabývala pevně stanoveným harmonogramem a zda měl nový pracovník vše potřebné pro svoji práci. Tuto otázku bych možná rozdělil na dvě samostatné otázky, aby bylo více patrné, s čím byli noví pracovníci více nespokojeni. Jak již bylo řečeno výše, časový harmonogram není ve společnosti nastaven a průběh adaptace si může každý vedoucí nastavit podle svého uvážení.

Dále průměrné hodnocení obdržely podotázky, které se zabývaly úvodní schůzkou a seznámením s vizí, misí, organizační strukturou společnosti a tím, jak může daný zaměstnanec přispět k dosažení těchto cílů společnosti.

Dobré hodnocení naopak obdrželo seznámení s personální oblastí, seznámení s kodexem chování a také připravenost nadřízeného na nástup nového zaměstnance do společnosti a jeho následné představení kolegům v pracovním týmu.

Vyhodnocení prvního pracovního týdne

Tato kategorie obsahovala tři otázky na téma průběhu prvního pracovního týdne, tedy zda novému zaměstnanci byla přidělena smysluplná práce, byly mu jasné vysvětleny pracovní povinnosti a zda věděl na koho se obrátit v případě pracovních dotazů.

Všechny tyto otázky obdržely nadprůměrná hodnocení přesahující v průměru hodnotu čtyři. U otázky na přidělení smysluplné práce odpovídající školení v průběhu prvního týdne v práci převládalo hodnocení čtyři. I tak si však myslím, že v této oblasti si podnik vede velmi slušně a není potřeba mnoho zlepšovat.

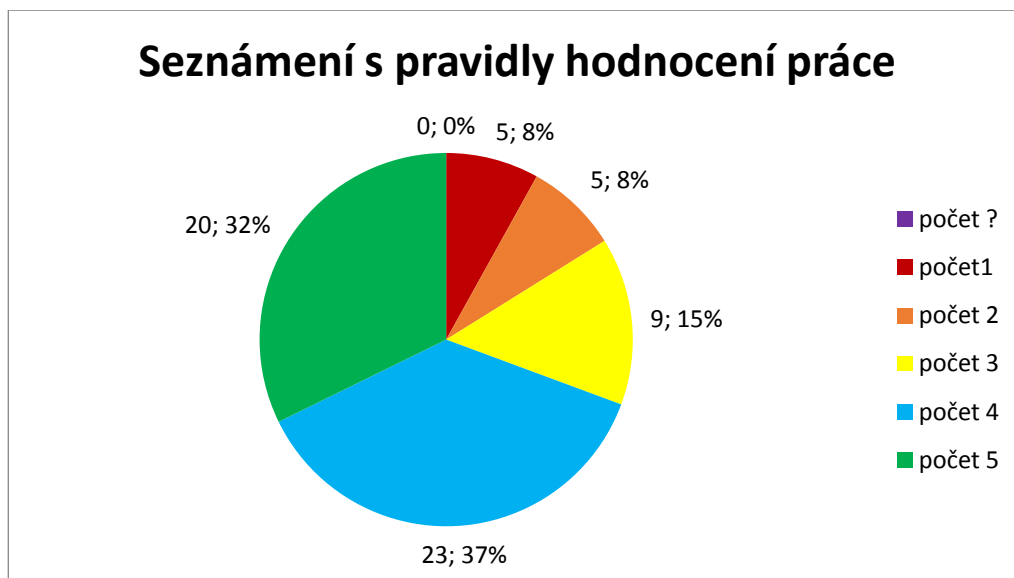
Vyhodnocení prvního pracovního měsíce

Tři otázky z kategorie první pracovní měsíc v organizaci se zajímaly o to, zda se novému pracovníkovi povedlo začlenit do týmu, zda mu bylo vysvětleno kritéria hodnocení práce a zda již absolvoval školení k pochopení vnitřních procesů, které je pro práci ve společnosti klíčové.

Velmi dobře byla ohodnocena otázka, týkající se začlenění do týmu, což je jistě pro každého nově nastupujícího zaměstnance důležité. O tom, že v organizaci panuje přátelská atmosféra, svědčí i to, že nejhůře obdržela tři body.

Kromě dvou zaměstnanců i všichni nováčci v průběhu prvního měsíce absolvovali školení týkající se vnitřních systémů a procesů podniku.

Hůře už dopadla otázka, která se zabývala, zda nový zaměstnanec byl seznámen s pravidly hodnocení své práce. Z výsledků dotazníků a níže přiloženého výsečového grafu na Obrázku č. 6 je patrné, že se tak v několika případech vůbec nestalo.



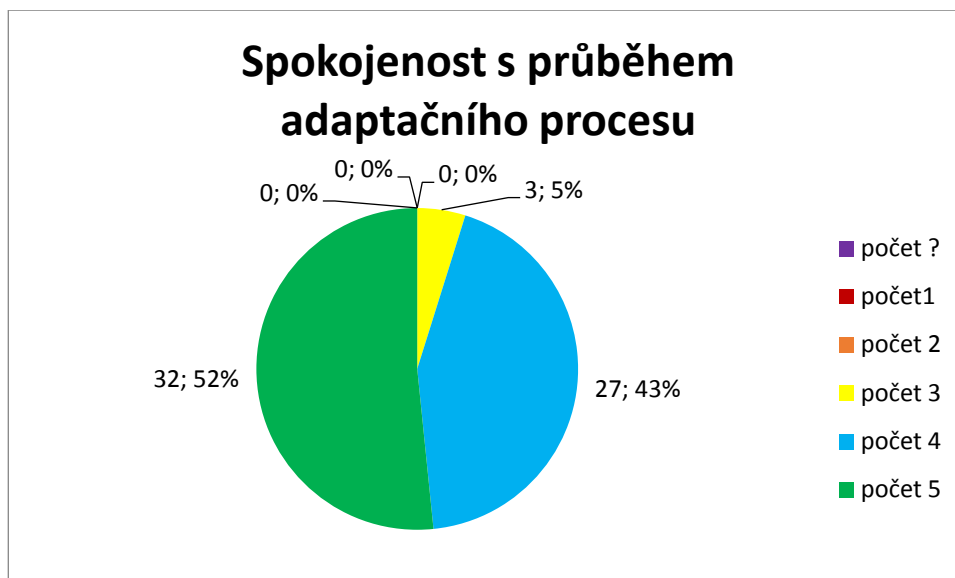
Obrázek 6 Seznámení s pravidly hodnocení práce

Zdroj: Vlastní zpracování podle [36]

Vyhodnocení na konci zkušební doby

Tato část se věnuje vyhodnocení adaptačního procesu na konci zkušební doby. Hlavně se zabývá tím, zda nadřízený pracovník poskytuje zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu, zda pravidelně odpovídá na všechny otázky, zda daná práce odpovídá představě z přijímacího rozhovoru, zda je zaměstnanec spokojen s průběhem adaptačního procesu.

Na všech šest otázek z této kategorie obdržela společnost nadprůměrná hodnocení vysoce přesahující číslo čtyři. Z níže uvedeného Obrázku č. 7 vyplývá, že nově nastupující zaměstnanci jsou až na drobné výtky s průběhem adaptačního procesu ve společnosti spokojeni.



Obrázek 7 Hodnocení spokojenosti s průběhem adaptačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [36]

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

V této kapitole autor zhodnotí současnou situaci ve společnosti XY a poskytne návrhy na zlepšení procesu adaptace nových pracovníků ve společnosti.

Na základě poznatků ze společnosti XY, které autor této práce získal vyhodnocování adaptačního procesu ve společnosti, shledává personální procesy, které v organizaci probíhají, jako dobře organizované a fungující. V organizaci se uplatňuje velmi dobrá komunikace, ať už mezi jednotlivými pracovišti, tak i mezi pracovníky v rámci vztahu nadřízený – podřízený.

Dle autorova názoru je to i díky tomu, že v podniku dobře funguje zpětná vazba, například díky systému zlepšovacích návrhů, které jsou ve společnosti často využívány. Pracovníci společnosti mohou také využívat celou škálu vzdělávacích programů a zaměstnavatel jim poskytuje široké spektrum zaměstnaneckých výhod.

Společnost si uvědomuje, že její pracovníci jsou pro ni cenným zdrojem. Ti tak získávají pocit, že je o ně dobře postaráno a jsou s prací ve společnosti spokojeni.

Personální činností, která předchází adaptačnímu procesu je nábor a výběr vhodných kandidátů. Pokud je vybrán nejlepší možný kandidát tak to urychlí a zjednoduší budoucí proces adaptace pracovníka. Pozitivní je, že budoucí nadřízený se již účastní samotného výběrového řízení a má možnost si budoucího podřízeného otestovat a vybrat. Také pracovník již dopředu ví, kdo bude jeho nadřízeným.

Cílem každého vedoucího pracovníka by mělo být vybrání co nejlepšího uchazeče. K tomu by mělo pomoci co nejjasnější vyjasnění budoucích pracovních povinností, které bude muset nově nastupující zaměstnanec vykonávat. Tento proces byl velmi dobře propracovaný na oddělení Manufacturing Engineering, kdy vedoucí pracovník v rámci prvního kola výběrového řízení jde s uchazeči přímo na místo, kde by měl nový pracovník vykonávat svou práci. Veškeré pohovory začínají ve výrobních procesech. Na základě takto provedeného výběrového řízení se již nestává, aby pracovník v průběhu či po konci zkušební doby odešel z důvodu, že vykonávaná práce neodpovídá očekávání, které měl při podávání žádosti o pracovní místo.

Podle typu pozice by bylo dobré provést nejdříve nábor z interních zaměstnanců. Tento krok pomůže posílit loajalitu zaměstnanců k organizaci, zvýšit jejich motivaci a vylepšit možnosti kariérního postupu. Díky tomuto kroku získá podnik výhodu, že potenciální uchazeči jsou pro podnik známí, znají již minimálně částečně potřebné procesy ve společnosti, což zajistí urychlení potřebné doby k adaptaci. Toto povede zároveň k obsazení místa s nižším úsilím, nižšími náklady a z prověřených zdrojů.

Společnost si uvědomuje, že výběrem vhodného kandidáta proces přijímání nekončí a že nedílnou součástí je následná adaptace nových zaměstnanců ve společnosti.

Společnost si také zde uvědomuje, že současně zavedený adaptační proces, i když je poměrně kvalitní, není úplně bez chybiček. I autor této práce našel v tomto procesu nějaké možnosti, které by mohly přispět k jeho zkvalitnění.

Jako první krok vylepšení, které by autor navrhoval, je lepší příprava vedoucího nového zaměstnance na jeho příchod. Budoucí vedoucí by si měl na den nástupu připravit dostatek volného času, aby se mohl novému pracovníkovi věnovat. Jak vyplynulo z rozhovoru s vedoucím oddělení PD, ne vždy k tomu tak na jeho oddělení ve skutečnosti dochází. Vedoucí pracovník by mohl také před nástupem nového pracovníka ho kontaktovat a uvítat ho ve společnosti. Tento krok nový pracovník ocení a získá pocit, že se na něho ve společnosti těší a je pro ně důležitý.

V den nástupu by již měl mít pro nového pracovníka připravené pracovní místo se všemi pomůckami. Od vedoucího by měl nový zaměstnanec obdržet některé propagační předměty, které může používat při svém pracovním životě, jako jsou minimálně propisky a blog. Toto doposud také není ve společnosti ve všech odděleních pravidlem.

Doposud je praxí, že PC zařízení, uživatelské účty a telefonní zařízení je ve společnosti připraveno až od druhého dne. Je to dáno obavou, že daný člověk nenastoupí. Z dotazníků vyplývá, že tento proces někdy trvá i déle a tak tato oblast obdržela jedno z nejhorších hodnocení. Podle autora oddělení HR ví, který den nový pracovník nastupuje a tak by již dopředu mělo být domluveno s oddělením IT odpovědných za průběh těchto procesů ve společnosti, aby tento proces proběhnul co v nejkratší době. Nejlépe, aby tyto účty již byly předvytvořené a po podpisu smlouvy se jen potvrdily a předaly novému zaměstnanci. V případě jeho nenastoupení by pak dané účty nebyly potvrzeny a byly smazány.

Na jednom zkoumaném oddělení se stávalo, že vedoucí zaměstnanec v průběhu prvního dne zapomenul nového zaměstnance zařadit do správné skupiny v rámci aplikace MS Outlook. Poté nový zaměstnanec nedostával nějaký čas informace o časech porad, atd.

Aby se nestávalo, že vedoucí zaměstnanec na některou z daných činností zapomene, tak by mohl po přijetí nového zaměstnance obdržet od oddělení HR dokument se jménem, kontaktem a seznamem těchto činností, které je potřeba splnit před jeho nástupem a v průběhu prvních dní. Vedoucí by si činnost po splnění odškrtnul z daného seznamu.

Na základě rozhovoru s personální pracovníci společnosti proběhla shoda, že by novým zaměstnancům v rozkukání ve společnosti mohl pomoci seznam častých otázek, tzv. FAQ. V tomto dokumentu by zaměstnanec našel odpovědi na otázky typu: „Co bych měl dělat, když ...?“ Takové časté otázky se mohou například týkat vybírání dovolených, odchodu k lékaři, žádosti o školení a další. V tomto dokumentu by také mohl zaměstnanec nalézt odpovědi na otázky typu: „Na koho se mohu obrátit, pokud mám problém s ...?“ nebo „Na koho se mohu obrátit, pokud potřebuji ...?“ Například při problémech s PC nebo při nedostatku kancelářských pomůcek. V dokumentu by bylo uvedeno jméno a kontakt na osobu, na kterou se může obrátit

Od vedoucích pracovníků byla také získána informace, že noví zaměstnanci mohou mít problém v prvních dnech orientovat se ve společnosti z důvodu její velikosti. Proto by při úvodní schůzce měli noví zaměstnanci obdržet mapu organizace s popisem jednotlivých stanovišť a zároveň základní organizační schéma, které odpovídá danému funkčnímu místu. Toto schéma může být přidáno k dokumentu s kontakty.

Co by autor také pozměnil na úvodním školení je, že by zavedl adaptační příručku. Nový zaměstnanec obdrží v úvodní den množství papírů. Velké množství papírů sebou přináší nevýhody, jako že se mohou lehce zmačkat či se snadněji mohou poztrácet. Adaptační příručka by tyto papíry shromáždila do knížečky, do které by mohli zaměstnanci kdykoliv nahlédnout a vše by měli přehledně vyobrazené a po kupě. V této příručce by byly základní a nezbytné informace, které by zaměstnanec potřeboval pro následující pracovní období. Tato příručka by také mohla být na intranetu společnosti v elektronické podobě.

Dále by navrhoval, aby v rámci intranetu byla zavedena záložka pro nováčky. Zde by si poté například mohli noví zaměstnanci stáhnout obrázkové manuály, které by jim pomohly s oblastmi, se kterými mohou mít potíže. Jedná se například o zadávání požadavků do systému, kontrola docházky, práce s úložišti a další.

Kolegové nového zaměstnance mohou být v době je příchodu na oddělení pracovně vytížení. Proto by navrhoval zavést, že první den by šel daný pracovní tým společně na oběd. V průběhu oběda by mohlo proběhnout jednoduší seznámení s kolegy a začlenění do pracovního kolektivu.

Co vidí jako velký nedostatek je, že společnost nemá nastavený žádný harmonogram adaptace. Od té doby co je první den ukončena personální agenda s novým zaměstnancem, až po konec zkušebního období je celý proces adaptace plně v rukou vedoucích pracovníků a na jednotlivých oddělení se výrazně liší.

Výhodou tohoto je, že si nadřízený může sestavit Individuální plán zaškolení podle svého přesvědčení a sám si může doplňovat školení tak, aby zabránil slabým stránkám současného procesu. Co však tento proces výrazně ovlivňuje je osobnost, zkušenosti a momentální nálada daného vedoucího.

Podle názorů autora by nejdůležitější části adaptačního procesu ve společnosti měly být pevně časově dané, tak aby byla zachována jednotata tohoto procesu. Mezi tyto části adaptačního procesu řadí například: BOZP, PO, školení interní dokumentace, systémy a politika kvality, systém zlepšovacích návrhů, lean management, praxe ve výrobě, seznamovací kolečka a další.

Jako příklad může být uveden nesoulad mezi seznamovacími kolečky u oddělení Manufacturing Engineering a Logistikou. Na oddělení Manufacturing Engineering se nový zaměstnanec seznámí s nejbližšími odděleními v prvních dnech. Naopak na oddělení Logistiky se seznamuje s nejbližšími odděleními až po nějaké době, když je zaměstnanec v podniku rozkoukaný a částečně už zná procesy ve společnosti. Autor by z těchto dvou možností více preferoval druhou možnost.

Je však potřeba mezi těmito možnostmi udělat, jakýsi kompromis. Tak, aby seznámení v prvních dnech proběhlo pouze se zaměstnanci, se kterými se setkává nejčastěji, tedy hlavně v rámci svého oddělení. Seznamování s dalšími odděleními by mělo přicházet postupně podle frekvence vzájemného kontaktu a komunikace

Problém by také mohl nastat v případě změny vedoucího pracovníka. Nový nadřízený zaměstnanec by si poté mohl změnit tento proces podle svého uvážení a tak by nebyla zajištěna kontinuita těchto procesů na oddělení.

Díky tomuto harmonogramu by společnost měla jistotu, že tyto procesy probíhají tak, jak by měly. Tedy tak, že na sebe jednotlivá školení navazují a nováčkoví se postupně nabalují informace od jednodušších až po složitější.

Na oddělení Manufacturing Engineering se autorovi naopak líbilo, že vedoucí zaměstnanec nad rámec Individuálního plánu školení přidal další školení, která měla pomoci novému zaměstnanci rychleji se zorientovat a zapracovat v podniku. Těmito školeními se vedoucí zaměstnanec snažil odstranit některé slabiny, které současný proces má.

U každého oddělení by proto zavedl seznam adaptačních činností, které musí nový zaměstnanec zvládnout, aby byl schopen bezproblémového pracovního života na oddělení. U některých z těchto činností by bylo navíc přesněji časově specifikováno, kdy by měly přibližně proběhnout. Vedoucí pracovník by poté již jen těchto činností vybral ty, které jsou potřebné podle typu pozice a podle zkušeností nového zaměstnance.

Díky tomuto seznamu by nehrozilo, že při odchodu vedoucího zaměstnance by některé z dosud používaných školení přestalo být v budoucnosti využíváno i přesto, že by bylo pro adaptaci nováčka potřebné. Tento seznam by se navíc dal pravidelně doplňovat či upravovat o nápady nově příchozích vedoucích zaměstnanců.

Každý z vedoucích, se kterými se autor za dobu vypracovávání práce setkal, měl určité připomínky k současnému adaptačnímu procesu. Tyto slabiny se snažili odstranit, ale pouze v rámci svého oddělení. Což je pro společnost škoda. Jejich připomínky by se daly využít v rámci celé společnosti. Společnost by si měla zjistit připomínky a nápady všech vedoucích ve společnosti, ať už za pomoci společné schůze či dotazníkového šetření.

Pro ušetření času vedoucích zaměstnanců by mohlo být zavedeno v rámci seznamovacího kolečka, aby toto školení bylo společné pro více nových zaměstnanců, kteří nastoupí téže měsíc. Toto školení by proběhlo formou prezentace v zasedací místnosti, kde by byly poskytnuty základní informace o oddělení a poté provedením po samotném oddělení.

Ve společnosti jsou v současné době pouze minimálně využívány adaptační nástroje. Těchto nástrojů je celá řada a některé z nich by se daly v podniku využít pro zlepšení stávajícího procesu. Jako příklad může být uvedeno oddělení Logistiky, kde je snaha o změnu současného stavu. Pokud to okolnosti dovolují, tak pracovní instruktáž provádí zaměstnanec, kterého by nováček měl nahradit. Ten tak získává jeho know how a zkušenosti. Zároveň tak může navázat na práci svého předchůdce.

Druhou věcí, kterou se manažerka tohoto oddělení snažila změnit je zavedení mentoringu. Podle jejího názoru by měl být na každém oddělení minimálně jeden vyškolený mentor. Podle názoru autora pokud by se část dne tomuto zaměstnanci věnovala zkušená osoba, pak by jeho zaškolovací cyklus měl proběhnout rychleji a kvalitněji. V současné době probíhá na tomto oddělení školení nového mentora a tak si společnost poté může vyhodnotit případné klady a zápory.

Mentor by měl být odpovědný za seznámení nového pracovníka se společností, s kolektivem zaměstnanců, softwarem, pracovní pozicí, atd. Mentor by měl být pečlivě vybírán z důvodu, že se jedná o osobu, s kterou bude nový zaměstnanec dlouhodoběji v kontaktu. Mělo by se jednat o zkušeného pracovníka s vhodnými charakterovými vlastnostmi.

Další věcí, která by se ve společnosti dala zavést je vyhodnocování adaptačního procesu. Z rozhovorů s vedoucími zaměstnanci vyplynulo, že veškeré hodnocení nového zaměstnance je pouze subjektivní podle toho, že mají nového pracovníka na očích. Autor by doporučoval zavést, aspoň některé části modelů, které jsou uvedeny v úvodní části této práce. Podle kompetenčního modelu by se na konci zkušební doby měly porovnat požadavky na dané pracovní místo, které vyplývají z popisu funkčního místo proti tomu, co nováček ve skutečnosti umí. Na základě rozdílu by se určilo, jak dobře se nováček na pracovní místo zadaptoval. V případě nějakých nedostatků by pak dostal podmínku, aby je odstranil do konce smlouvy na dobu určitou, jinak s ním nebude prodloužena dále smlouva.

Pokud nový zaměstnanec nastupuje na vyšší pozici, pak by se dal ještě využít dotazník v modelu 360 stupňů. Tento dotazník by měl prozradit, jaký názor mají na tohoto nového zaměstnance i ostatní kolegové. Za pomoci anonymního dotazníku by mohly vyplynout informace, které nikdo nechce říct veřejně.

Jako možný nedostatek může být vnímáno, že neexistuje žádný formulář, pro vedení rozhovoru mezi vedoucím pracovníkem a novým zaměstnancem na konci zkušební doby. Měly by v něm být uvedeny základní otázky, které by měly v rámci rozhovoru zaznít. Další otázky by si vedoucí doplnil podle své potřeby a svého uvážení. Tento formulář by jim mohl pomoci, aby nezapomněli položit některou z důležitých otázek. Otázky by mohly směřovat, např. na vztahy na pracovišti, osobu mentora, ohodnocení školení a školicích a další.

V rámci vyhodnocování adaptačního procesu ve společnosti se autor také účastnil školení BOZP, PO a OŽP. Toto školení bylo převážně pro zaměstnance dělnických profesí. Vhodnější by pro zaměstnance bylo, aby se toto školení rozdělilo na dvě školení, z nichž jedno bude pro zaměstnance, kteří přecházejí z agentury a již v podniku nějakou dobu pracují a druhé bude pro úplně nově přicházející zaměstnance. Ti by měli obdržet delší a důkladnější školení než se v tomto případě stalo.

Co autor hodnotí pozitivně je zavedení dotazníkového šetření mezi nově nastupujícími zaměstnanci. U tohoto dotazníkového šetření by bylo potřeba pouze upravit některé otázky. U několika otázek může nastat pocit, že se ptají na dvě různé věci a tak by bylo vhodné je rozdělit na dvě samostatné otázky. Upravit by se také měly otázky týkající se přípravy PC a telefonního zařízení. Pokud ve společnosti platí, že tento proces může trvat jeden až dva dny, tak by se tato otázka neměla nezařazovat do kategorie prvního dne nebo by se měla upravit o poznámku.

Oddělení HR by mělo také průběžně kontrolovat výsledná hodnocení a zjišťovat proč proběhlo negativní hodnocení dané oblasti či daného oddělení. O to jak byl s adaptačním procesem spokojený nový zaměstnanec, by se také měl zajímat jeho vedoucí, který ho zaučoval. V případě podnětných informací by poté mohl daný proces na svém oddělení upravit, aby byl kvalitnější. V rámci hodnotícího rozhovoru na konci zkušební doby nemusí být zaměstnanec ochoten říci svoji nespokojenost přímo do očí vedoucímu.

Z vyslechnutého rozhovoru bylo zjištěno, že manažer divize PD nemá potřebné informace při plánování dalšího školení tak, aby si porovnal potřebná školení vyplývající z funkčního místa se školeními, které jeho podřízený již absolvoval. Podle HR by však měl vědět, kde tyto informace hledat. Tento nedostatek by měl být odstraněn na základě lepší vzájemné komunikace.

V průběhu šetření adaptačního procesu nebyly pozorovány žádné společné charakteristiky, které by odpovídaly věku nových zaměstnanců. Nedá se obecně říci, že by například starší generace měla větší problém s modernější technikou či světovými jazyky. Co se dá s určitostí říci, že tyto generaci mají pouze výhodu ve větších životních a pracovních zkušenostech a naopak postupem věku jim ubývají fyzické síly.

V podniku jsou v současné době pouze minimálně využívány moderní technologie v rámci zaškolování. Autor vidí možnost jejich zapojení v některých částech tohoto procesu. Například v rámci školení BOZP, PO a OŽP by měla společnost spolu s výkladem školitele zavést prezentaci, ve kterém by mohla být navíc přiložena videa typu, jak používat hasicí přístroj atd. U některých oblastí se dá využít možnosti e-learningu jako například pro školení na podnikovou kulturu a etický kodex.

Posluchači by si určitě díky rozšíření tohoto školení o další vjemy zapamatovali mnohem více než je tomu dosud. Za pomoci prezentace a videí by posluchači také snadněji udrželi pozornost.

Při zaškolování a práci se softwarem by se zase dal využít online přístup k výukovým videím na intranetu. Tyto videa by si zaměstnanci mohli pouštět formou samostudia, pokud by jim některý ze softwarů společnosti dělal potíže. Mnoho takovýchto videí je umístěno již na internetových stránkách, například Youtube. U nich by stačilo přiložit odkazy na užitečná videa.

I přes všechna doporučení autor vidí současný adaptační proces ve společnosti XY jako bezproblémový a kvalitní. Tomu také odpovídá i hodnocení v rámci dotazníkového šetření, kdy i přes drobné výtky bylo hodnocení vždy průměrné až nadprůměrné.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce na téma Analýza adaptačního procesu ve vybraném podniku měla za úkol na základě teoretických poznatků vyhodnotit současný adaptační proces v podniku a v závěru této práce nastínit návrhy na vylepšení.

Cílem diplomové práce je provést analýzu adaptačního procesu ve vybraném podniku, vyhodnotit současnou situaci, vymezit problematické oblasti a navrhnout doporučení pro budoucí vývoj.

Personální práce je řazena mezi nejdůležitější oblasti celého řízení organizace. Mezi největší bohatství společnosti patří kvalitní a motivovaný lidský kapitál, který je zdrojem konkurenční výhody.

Kvalitní proces adaptace je důležitým krokem pro začlenění nových zaměstnanců do pracovního prostředí a kolektivu. Pomáhá také zkracovat čas, po který nejsou schopni noví zaměstnanci podávat plný pracovní výkon.

Tato diplomová práce analyzovala stávající adaptační proces v nejmenované společnosti XY. Práce byla rozdělena na dvě části. V první části byl čtenář uveden do problematiky spojené s procesem adaptace. Druhá část této práce se již zaměřila na samotnou analýzu stávajícího adaptačního procesu ve společnosti a navržením možných změn, které by přispěly k jeho zkvalitnění.

V první části se práce snaží seznámit čtenáře se základními pojmy vztahující se k problematice lidských zdrojů, personální práce a adaptačního procesu, proniknout do dané problematiky a pochopit vzájemné souvislosti. Tato část je rešerší odborných knih od autorů, kteří se oblastí personalistiky zabývají. Úvodní kapitola je zaměřena na úlohu řízení lidských zdrojů v organizaci a jeho vývoj. Dále budou objasněny základní pojmy, jako jsou personální činnosti, personální strategie a politika.

Kapitola druhá až pátá se již zaměřují na uvedení do problematiky adaptačního procesu. Jsou zde vysvětleny související pojmy v časové souslednosti. Adaptační proces začíná již procesem přijetí nového pracovníka, následuje vlastní adaptace za pomoci využití adaptačních programů a končí vyhodnocením průběhu adaptačního procesu.

V této kapitole jsou také představeny některé z nejpoužívanějších adaptačních programů a také užívané metody hodnocení.

V šesté kapitole jsou uvedeny některé údaje o společnosti XY tak, aby z těchto informací nebylo možné odvodit skutečný název podniku.

V kapitolách sedm až devět jsou popsány jednotlivé adaptační činnosti tak, jak v podniku probíhají v současné době. Podkladem byly informace, které autor práce získal na základě rozhovorů se zaměstnanci Personálního oddělení, některých vedoucích pracovníků odpovědných za adaptační proces na jejich oddělení a vyhodnocením dotazníkového šetření, které vyplňují noví zaměstnanci po uplynutí zkušební doby.

V poslední kapitole autor na základě subjektivních pocitů porovnal teoretické poznatky, které posbíral na základě studií odborné literatury oproti stávající situaci v organizaci. Na základě tohoto porovnání, pak autor navrhnul některé změny, které by mohly přispět ke zkvalitnění současného procesu.

Výsledky této diplomové práce budou předloženy HR oddělení společnosti k případnému využití a vylepšení současného adaptačního procesu ve společnosti. Zda si některé navrhované zlepšení organizace vybere a poté je zrealizuje, je již pouze na organizaci samotné.

Závěrem lze říci, že navzdory všem připomínkám v této práci, je ve společnosti XY o nového zaměstnance dobře postaráno. Společnost si uvědomuje, že je důležité věnovat čas pro adaptování nového pracovníka a vytvořit u něj zájem o působení ve společnosti. Důležité také je, že se společnost snaží neustále odstraňovat všechny slabé stránky současného procesu.

Autor doufá, že výsledky této práce budou pro organizaci přínosem. Aplikováním některých návrhů a doporučení v praxi by mohlo pomoci snížit negativní hodnocení některých částí v rámci dotazníkového šetření. Dalším přínosem by mohlo být zlepšení kvality vykonávané práce, spokojenosti zaměstnanců a snížení jejich fluktuace.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] 360 FEEDBACK. 360feedback.cz. Postup při hodnocení. [online]. [cit. 2017-1-20]. Dostupné z WWW: < <http://www.360feedback.cz/> >.
- [2] ALLEN, Tammy, MCMANUS, Stacy, RUSSELL, Joyce (1999) Newcomer Socialization and Stress; Formal Peer Relationships as a Source of Support. 1999 [online]. [cit. 2017-1-11]. Dostupné z WWW: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.3640&rep=rep1&type=pdf>>.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc. PhDr. Milan Pokorný. Praha: GradaPublishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.
- [6] BLÁHA, J., MATEICIUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- [8] BROWN, Judith. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. [cit. 2017-1-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.thebalance.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035/>>.
- [9] BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-719-4588-9.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [12] EQUALCR.CZ. Stručný průvodce sdílením a rotací práce. [online]. 2005. [cit. 2017-1-25]. Dostupné z WWW: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/pruvodce_sdilenim_a_rotaci_prace.pdf>.
- [13] EURO.E15. Zpětná vazba na adaptaci nových zaměstnanců není využívána u třetiny společností. [online]. 2011. [cit. 2017-1-2]. Dostupné z WWW: <<http://euro.e15.cz/profit/zpetna-vazba-na-adaptaci-novych-zamestnancu-neni-vyuzivana-u-tretiny-spolecnosti-861591>>.
- [14] EVALTEP. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. [online]. 2011. [cit. 2017-1-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>>.
- [15] EVANGELU, Jaroslava Ester, Dagmar HAMALOVÁ, Oldřich FRIDRICH a Adam NOVÁK. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.
- [16] HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [17] HUMAN RESOURCE SECRETARIAT. Employee orientation programs: Sample Orientation Timeline. [online]. 2014 [cit. 2017-1-2]. Dostupné z WWW: <<http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/onboarding/timeline.html>>.
- [18] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace. Praha: Grada publishing, a.s., 2013. 400s. ISBN: 978-80-247-4337-0
- [19] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [20] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [21] KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- [22] KOŽELSKÁ, K., ŠALATOVÁ, R. Hodnocení zaměstnanců v praxi. [online]. 2013 [cit. 2017-1-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.dentalcare.cz/hodnoceni-zamestnancu-v-praxi-2/>>.
- [23] MANAGEMENTMANIA.COM. SMART. [online]. 2013 [cit. 2017-1-15]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/smart/>>.
- [24] MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [25] MINDTOOLS. mindtools.com. Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model: Analyzing Training Effectiveness [online]. 2014 [cit. 2017-1-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm>>.
- [26] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- [27] RAGINS, Belie Rose, COTTON, John. Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. The Journal of Applied Psychology. 1999, Dostupné z WWW: <https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Ragins_Mentor-functions-and-outcomes.pdf>.
- [28] REES, Gary a Paul SMITH (eds.). Strategic human resource management: an international perspective. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 978-1-4462-5585-8.
- [29] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.
- [30] STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, 2011. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
- [31] SUCHÝ, Jiří; NÁHLOVSKÝ, Pavel; Koučování v manažerské praxi; 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.; 2007, 128 str. ISBN 978-80-247-1692-3

- [32] VLASTNICESTA.CZ. Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení. [online]. 2009. [cit. 2017-1-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>>.
- [33] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- [34] WANOUS, J., P., REICHERS, A., E. New Employee Orientation Programs. *Human Resource Management Review*. 2000, vol. 10, issue 4, s. 435-451. ISSN: 1053-4822
- [35] XY.COM. [online]. 2014 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.XY.com/en/company/profile>>.
- [36] XY. Interní materiály.
- [37] XY. Výroční zpráva 2015
- [38] ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-328-9.

PŘÍLOHY

Příloha A Přepis strukturovaného rozhovoru na oddělení Manufacturing Engineering.....	106
Příloha B Přepis strukturovaného rozhovoru na oddělení Product Development	108
Příloha C Přepis strukturovaného rozhovoru na oddělení Logistika	110

Příloha A Přepis strukturovaného rozhovoru na oddělení Manufacturing Engineering

1. Současný adaptační proces byl vedoucím doplněn o další školení tak, aby byl plně efektivní a vyhovoval potřebám pro nástup nového pracovníka.
2. Nový zaměstnanec potřebuje pro své zapracování kompletní proces školení. Pro poznání fungování podniků je důležité, aby si prošel praxí na lince, kolečkem po ostatních odděleních a interním kolečkem po svém oddělení.
3. Těžké může být pro nováčka poznat společnost jako celek, protože se jedná o velký podnik se širokou organizační strukturou. Zvládnutí samotné pracovní pozice vyžaduje určitý čas.
4. Novému zaměstnanci nejvíce pomůže po nástupu příjemné pracovní prostředí, kdy by měl být podporován vedoucím a pracovat v kooperujícím kolektivu. Důležitá je také osoba sparing partnera.
5. Podnikovou kulturu musí nový zaměstnanec „nasát“. Chování má člověk v sobě a je dáno i úrovní pozice a stupněm vzděláním. Chování by mělo odpovídat standardu chování v podniku.
6. Dobře odvádí svou práci a nejsou na něm pozorovány žádné negativní emoce.
7. Špatně adaptovaný nováček může získat negativní postoj k práci a být frustrován. Pokud něčemu nerozumí je to poznat v rámci kontrol a jeho výstupů. Je důležité poté najít příčinu těchto potíží a tu odstranit.

8. Kritéria hodnocení jsou pouze na subjektivním názoru vedoucího zaměstnance. Ten vidí, jak daný zaměstnanec funguje na pracovišti každý den a zároveň má na starosti kontrolu jeho práce. Dotazován je také mentor nového zaměstnance. S novým zaměstnancem se průběžně setkávají v průběhu zkušební doby, kdy se oba mohou vyjádřit. Vzájemná setkání pokračují i po konci zkušební doby a po skončení smlouvy na dobu určitou. Hodnocení v rámci ročního hodnocení zaměstnance se již řídí systematicky nastavenými regulemi a otázkami.
9. Nováček získává pozitivní i negativní hodnocení svého působení ve společnosti. Zároveň může reagovat a předat své podněty k fungování oddělení. Kdy jako nově příchozí může mít jiný pohled na fungování oddělení a mít tzv. „fresh idea“.
10. Tím, že se jedná o menší oddělení 20 lidí má vedoucí zaměstnanec přehled o vztazích mezi lidmi na svém oddělení a může v případě problému zasáhnout.
11. Společnost má proces nastaven velmi dobře. Důležitá je osoba nadřízeného, který musí motivovat své oddělení, aby společně pomohli novému pracovníkovi se zapracovat. Na vedoucím je také, aby odhalil slabiny adaptačního procesu při nástupu nového pracovníka na jeho oddělení a tyto věci doplnil v rámci individuálního školení.

Příloha B Přepis strukturovaného rozhovoru na oddělení Product Development

1. Z adaptačního procesu v tomto podniku má manažer rozporuplný pocit. Nyní chce zajistit jeho úpravu za účelem jeho zlepšení, aby se nováčci rychleji zapracovali a cítili ve společnosti lépe.
2. Při vyplňování Individuálního plánu školení je potřeba porovnat co daný člověk umí a co by měl umět pro výkon své profese. Poté ho zaučit na danou funkci, aby získal denní rutinu. Tento proces může trvat až půl roku. V budoucnu by mu měl pomoci se rozkoukat nově vytvářený dokument. Je potřeba brát zřetel na rozdíl mezi pracovníkem přicházejícím z praxe a mladým člověkem končícím své studium.
3. Nejtěžší může být správně identifikovat, co nováček v rámci své adaptace potřebuje. Je potřeba, aby se nejrychleji zintegroval do týmu. Čím rychleji se dostane do týmu, tím rychleji zapluje do společnosti a do své práce. Problém také může být v interní komunikaci. U nováčků je potřeba se pravidelně ptát, zda dané věci rozumí a vědí, co se po nich chce. Tak aby nedošlo k vzájemnému nepochopení.
4. Pomoci by jim měl návod, který by měl být vytvořen už na globální úrovni. V něm by měl naleznout potřebné informace, aby se zorientoval. Je potřeba také pravidelná komunikace a kontrola s vedoucím zaměstnancem.
5. Všechno je součástí nástupní praxe. Po dvou až třech měsících by nově příchozí zaměstnanec měl být schopen popsat požadavky spojené s jeho pozicí ve společnosti. Na počátku prvního dne by měl být představen týmu na oddělení. A během několika dní by mělo proběhnout i představení s vedením, které probíhá v angličtině. Často se stává, že zaměstnanci ani nevědí, co se tady vyrábí. K tomu by jim měla pomoci praxe ve výrobě, kde pochopí, jak společnost funguje.

6. Měl by mít za sebou všechna požadovaná školení uvedená v Individuálním plánu školení a splněné všechny položky z nově připravovaného dokumentu. Z rozhovoru by mělo být patrné, že všechno pochopil a ví, jak to funguje. Občas je potřeba daného člověka jen lehce nasměrovat.
7. Z rozhovoru s nováčkem je jasné, že se během své adaptace nic nenaučil. Je potřeba s ním mít pravidelný kontakt a průběžně dělat nápravná opatření. Pokud náprava není možná, tak se s ním společností musí bohužel rozloučit.
8. Všechno vychází už z dobře nastavené strategie na výběrovém řízení. Zde už by se mělo poznat, zda je člověk vhodný na danou pozici, ať už z pohledu jeho charisma či technického vzdělání. Ve druhém kole výběrového řízení dostane uchazeč úkol a ten musí vypracovat a odprezentovat. U nováčků kromě průběžné kontroly vedoucím probíhá hodnocení na konci zkušební doby. Provádí se kontrola dokumentu, zda prošel všechny body. Poté je nováček tázán na několik otázek, zda všechno pochopil, co se nepovedlo, zda bylo něco odbyto nebo měl s něčím problém.
9. Probíhá pravidelná verbální komunikace. Nováček by měl získat vzájemnou důvěru a respekt k vedoucímu a obráceně.
10. Během prvního dne se s každým pozdraví a podá ruku. Protože ihned zapomene jména, tak výhoda oddělení je, že u vchodu na oddělení se nachází tabule, kde nalezne jména a fotky všech zaměstnanců oddělení. Každý měsíc probíhá sezení s týmem, kde se jich vedoucí ptá na jejich názor a problémy. Všichni zaměstnanci také mohou, kdykoliv přijít, když nastane jakýkoliv problém. Pokud se cokoli děje, tak to vyplave na povrch.
11. Současný adaptační proces na oddělení se manažer snaží vylepšit za pomoci nového dokumentu, který by měl nováčkovi pomoci v prvních dnech se zorientovat. Také se manažerovi líbí systém, co používají nadnárodní společnosti, kde nový pracovník má k dispozici plně připravené pracoviště včetně cedulky se jménem, pracovních pomůcek, podnikové oblečení atd.

Příloha C Přepis strukturovaného rozhovoru na oddělení Logistika

1. V rámci adaptačního procesu je určitě co zlepšovat. Probíhá snaha o odstranění těchto nedostatků. Zaškolení neprobíhá jen podle manuálu, ale v rámci adaptace nového pracovníka je využívána i zkušenost odcházejícího zaměstnance s tímto pracovním místem.
2. Jako nejúčinnější se jeví, aby nový pracovník v rámci adaptace nekoukal pouze do papírů, ale někdo ho učil a ukázal mu co a jak v dané práci vykonávat. V rámci své pozice má velkou zodpovědnost za plán pro výrobu a k dodacím lhůtám zákazníků.
3. Nejtěžší pro něj nemusí být pochopení samotné práce, ale zorientování se v organizaci. Ve společnosti pracuje velké množství THP pracovníků a často se rozhoduje ještě na vyšší úrovni a on tak neví na koho se obrátit či kdo mu může poradit. U nižších pozic může být problém si zvyknout na třísměnný provoz podniku.
4. Nejvíce mu může pomoci, když se setká s tím, koho na dané pracovní pozici nahrazuje. Ten mu během pár dní předá potřebné know how a nováček se tak rychleji adaptuje na danou práci.
5. Všichni pracovníci jsou poučení, jak se chovat podle etického kodexu společnosti. Nejožehavější téma je například chování na sociálních sítích. Problém mohou mít nováčci s přenesením návyku z bývalého zaměstnání a tempem práce na tomto oddělení. Problémy se řeší v rámci motivačních schůzí, které probíhají jednou za měsíc.
6. Dobře adaptovaný nováček je schopen pracovat zcela samostatně. Také se to pozná podle jeho chybovosti, která by se měla blížit nule. Pozitivní je například, když nováček, který není ovlivněn prací ve společnosti, přichází s nápady, co by se dalo zlepšit. Tyto nápady ani nemusí přímo souviset jen s jeho prací. Díky tomu je vidět, že již se adaptoval v daném prostředí společnosti.

7. Neadaptovaný nováček je nesamostatný a je u něj vysoká chybovost. Znáť je to také na vysoké frustraci. Problém může mít s vysokým tempem na oddělení. Proto je smlouva pouze na půl roku a poté se řeší, zda pracovník bude převeden v rámci společnosti nebo s ním bude ukončen pracovní poměr.
8. Způsob a kritéria hodnocení jsou popsána v dané podkapitole.
9. Ano vždycky získává. Pro nováčka je to důležité, aby netápal. Dozví se, zda s ním panuje spokojenost či důvod proč ne. Potřebuje slyšet i pozitivní zpětnou vazbu, kde se dozví své silné stránky a na čem by měl ještě zapracovat.
10. Budoucí kolegové nejsou o příchodu nového pracovníka informováni. Seznamování probíhá až první den, kdy ho vedoucí pracovník seznámí s jeho skupinou. Poté je seznámen s odděleními, s kterými přijde nejčastěji do styku. Po nějaké době až se zapracuje je seznamován s ostatními. Vztahy na pracovišti vidí a kontroluje vedoucí pracovník. Ten tak vidí, jak nový pracovník zapadnul či nezapadnul do kolektivu. Na názor je dotazován také v rámci motivačního rozhovoru.
11. V rámci byznysu se nedají akceptovat žádné dlouhodobé slabiny. V rámci zkvalitnění současného adaptačního procesu by měl být na každém oddělení, alespoň jeden člověk, který bude působit jako mentor pro nově přicházející zaměstnance. Ten by se část své pracovní doby mohl věnovat zaškolení nových pracovníků. Na tomto oddělení jako prvním probíhá školení prvního mentora. Jedná se o nejzkušenější pracovníci, která pracuje na největších a nejnovějších projektech.