

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání,

jeho význam a průběh

Předkládá: Kateřina Winnová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlášení

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

Plzeň, březen, 2015

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala Mgr. Heleně Sequensové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích bakalářské práce.

Mé díky patří i mým přátelům za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

Obsah

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Fáze vyhledávání zaměstnanců.....	11
1.1 Získávání zaměstnanců	11
1.2 Přijímací řízení a jeho průběh.....	13
2. Adaptace	14
2.1 Zkušební a adaptační doba.....	15
2.2 Pracovní a sociální adaptace	15
2.2.1 Pracovní adaptace	15
2.2.2 Sociální adaptace	16
2.2.3 Prolnutí pracovní a sociální adaptace.....	16
3. Program adaptace.....	17
3.1 Seznámení zaměstnance s organizací, podnikem	17
3.2 Seznámení zaměstnance s provozem podniku	18
3.3 Zařazení zaměstnance na pracoviště	18
4. Řízení adaptačního procesu	20
4.1 Aspekty řízení adaptačního procesu	20
4.2 Objekty řízení adaptačního procesu.....	22
4.2.1 Noví zaměstnanci.....	22
4.2.2 Zaměstnanci, kteří se po delší době vrací na své původní pracoviště.....	24
4.2.3 Zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení.....	25
4.2.4 Pracovní skupiny.....	25
5. Nástroje úspěšného adaptačního procesu.....	26
5.1 Udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do zaměstnání.....	26
a předání základních informací o organizaci	26
5.2 Předání a vysvětlení informačních materiálů.....	26
5.2.1 Příručka nového zaměstnance.....	27
5.2.2 Srovnání příruček dvou rozdílných společností.....	28
5.4 Vstupní školení	30
5.5 Uvedení nového zaměstnance na pracoviště - seznámení se	31
spolupracovníky	31
5.6 Vstupní pohovor nadřazeného se zaměstnancem	31
5.7 Adaptační plán	32
5.7.1 Role mentora.....	33
5.8 Kontrola průběhu adaptačního procesu	33
5.9 Vyhodnocení adaptačního procesu	33

5.10 Shrnutí adaptačního procesu	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
1. Uchazeč.....	37
2. Projekt.....	37
2.1 Účast v projektu	38
3. Stáž	39
4. Stálé zaměstnání	41
Závěr	43
Resume	45
Seznam použitých zdrojů.....	47
Seznam zkratk.....	48
Seznam příloh	48

Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma Adaptační proces při první vstupu do zaměstnání, jeho význam a průběh. Toto téma mě oslovilo především proto, že každý z nás se během svého života s adaptačním procesem setká. Je to proces o začleňování do kolektivu nejen v zaměstnání, ale také ve škole, na univerzitě, v novém bydlišti, při dlouhodobém pobytu ve zdravotnickém zařízení, v nápravném zařízení, apod. V každé sféře, kde se s procesem začleňování setkáváme, má průběh adaptačního procesu jinou podobu. Jelikož se jedná o vnitropodnikový proces, který se individuálně soustředí na potřeby a cíle dané organizace, je nutné, aby i průběh, nástroje a veškeré podpůrné činnosti odpovídaly cílům a zaměření příslušné organizace.

V této práci se soustředuji především na adaptaci v zaměstnání, která potká každého z nás. Adaptační proces při prvním vstupu do zaměstnání je o to těžší, protože zaměstnanec, vstupuje do zcela neznámého prostředí a do nového pracovního kolektivu, kde má v plánu strávit podstatnou část svého života. Vstupuje do prvního zaměstnání s určitým očekáváním a představou, kterou si vytvořil během přijímacího řízení a velmi důležitého pracovního pohovoru. Bakalářskou práci jsem rozdělila na teoretickou část a část praktickou.

V první části mé práce – teoretické, se věnuji vymezení poznatků v oblasti přijímání zaměstnanců a všech náležitostí adaptačního procesu. Ráda bych popsala průběh sociální a pracovní adaptace, kdy obě tyto roviny spolu úzce souvisí. Poté chci představit průběh adaptačního procesu a všechny jeho fáze. V neposlední řadě důležité aspekty při řízení adaptačních procesů a na závěr bych v poslední kapitole charakterizovala možné nástroje, které společnosti využívají pro co nejúspěšnější průběh těchto procesů. U této kapitoly připojím i srovnání nástrojů ve dvou typech zaměstnání – ve zdravotnictví a v gastronomii.

V druhé části mé práce jsem spolupracovala se zaměstnankyní Úřadu práce České republiky – krajské pobočky v Plzni. Myslím si, že v případě adaptačního procesu bylo žádoucí, abych do své práce zařadila i ukázkou z praxe. Spolupráci právě se zaměstnankyní úřadu práce jsem zařadila do mé bakalářské práce proto, že se v případě Úřadu práce ČR jedná o orgán státní správy, která spadá pod správu veřejnou. Dalším důvodem byl fakt, že zaměstnankyně prošla více pozicemi v rámci jedné společnosti, účastnila se projektu pro podporu zaměstnanců a prošla si vzdělávacími kurzy.

V mé bakalářské práci si kladu za cíl, co nejlépe charakterizovat adaptační proces jako nedílnou součást vstupu do nového zaměstnání. Objasnit důležitost adaptačního procesu a všech vlivů, které na něj působí. Přiblížit průběh a možnosti začleňování. Ukázkou z praxe bych ráda využila teoretické znalosti v komparaci se skutečným procesem.

TEORETICKÁ ČÁST

Pro zdárný průběh adaptačního procesu je důležité přijmout ty nejhodnější uchazeče pro danou pozici a to jak ve veřejné správě, tak i ve sféře soukromé. Vytvořit si adaptační plán a stanovit si cíle, které v rámci adaptačního procesu očekáváme. Spokojenost zaměstnanců s jejich začleněním má obrovský vliv na budoucnost společnosti nebo organizace a proto by tato skutečnost neměla být opomenuta ze strany personálních útvarů a vedoucích zaměstnanců.

1. Fáze vyhledávání zaměstnanců

Dlouhodobý úspěch organizace, firmy, podniku je závislý na celkovém kapitálu dané společnosti. Částí tohoto kapitálu jsou lidské zdroje, na kterých celé fungování společnosti stojí. Lidské zdroje disponují schopnostmi, znalostmi, dovednostmi, pracovní ochotou a pracovním nasazením. Proto mají společnosti personální oddělení, která se snaží o vytvoření toho nejlepšího týmu. Získávají zaměstnance pomocí různých činností a téměř celý proces přijímání zaměstnanců mají právě personální oddělení nebo samotní personalisté ve své kompetenci.

Cílem každého náboru zaměstnanců ve společnosti je získání takových pracovních sil, které odborně i profesně odpovídají potřebám pro konkrétní pracoviště. Získávání zaměstnanců v potřebném čase vychází z identifikace potřeby zaměstnanců, která je součástí personálního plánu. Potřeba zaměstnanců je vyvolána okolními činiteli a s tím je spojená i určitá změna ve vyhledávání zaměstnanců. Je nutné stanovit svůj pevný základ ve specifikaci nároků pracovních činností, které se vztahují ke konkrétním místům a pozicím.¹

1.1 Získávání zaměstnanců

*„Při náboru pracovníků rozlišujeme získávání pracovníků z vnitropodnikových (interních) a mimopodnikových (externích) zdrojů.“*² V této souvislosti je třeba si připomenout, že dříve byla pozornost zaměřena spíše na získávání zaměstnanců pomocí externích zdrojů. Personální strategie však postupem času došla k tomu, že stávající zaměstnanci se stejnými kvalifikačními a profesními předpoklady mají mít přednost před externími zaměstnanci. Přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů je spojené s vyššími finančními náklady a určitým rizikem z pohledu sociálních vztahů a celkového začlenění zaměstnance

¹ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 26.

² MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 26.

do nového, již fungujícího, kolektivu. Nelze však tvrdit, že je externí nebo interní způsob získávání zaměstnanců špatný nebo dobrý. Přehled výhod a nevýhod získávání zaměstnanců viz níže.³

ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ UVNITŘ PODNIKU

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Otevření možností postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima)</i> • <i>Nízké náklady na získávání lidí</i> • <i>Znalost podniku uchazeče</i> • <i>Znalost spolupracovníků</i> • <i>Vědomí vlastních schopností</i> • <i>Udržení úrovně mezd a platů</i> • <i>Rychlejší obsazení místa</i> • <i>Uvolnění místa pro mladé zájemce</i> • <i>Průhledná personální politika</i> • <i>Regulovatelnost personálním plánem</i> • <i>Cílevědomé řízení personálu</i> • <i>Zabránění fluktuaci</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>omezený výběr</i> • <i>náklady na vzdělávání</i> • <i>podniková slepota</i> • <i>zklamání kolegů, méně uznání, rivalita</i> • <i>klikaření</i> • <i>obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka</i> • <i>automatické povyšování</i> • <i>přeložení neřeší potřebu bez dalšího vzdělání</i>

³ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 26-27.

ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ MIMO PODNIK

<p>Výhody:</p> <ul style="list-style-type: none">• Širší možnost výběru• Nové impulsy pro podnik• Příchozí je rychleji uznán• Přesné pokrytí potřeby	<p>Nevýhody:</p> <ul style="list-style-type: none">• vyšší náklady na získávání• zvyšování fluktuace• negativní účinek na podnikové klima• riziko zkušební lhůty• neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze• obsazení místa trvá déle• stres z přechodu na nové působiště• představa vyššího platu• blokování šancí postupu⁴
--	--

1.2 Příjímání řízení a jeho průběh

Výběr a přijímání zaměstnanců v podniku je nutné charakterizovat jako významnou personální činnost. Při výběru se vychází z potřeb personálního útvaru, který se snaží o získání těch nejlepších zaměstnanců, na v dané chvíli, volnou pozici. Před vydáním inzerátu s nabídkou volné pozice si musí personální útvar jasně vymežit kritéria výběru, které musí být v inzerátu uvedeny. Další posouzení uchazeče o zaměstnání se formuluje během přijímacího řízení na základě životopisu, motivačního dopisu, rozhovorů a individuálního pracovního pohovoru s personalistou.

Toto posouzení je závislé na všech kvalifikačních a osobnostních předpokladech konkrétního uchazeče. „Podstata výběru tudíž spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat.“⁵ V případě, že uchazečovy předpoklady nejsou dostačující, personalista rozhodne o

⁴ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 27.

⁵ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 30.

jeho neúspěchu, popřípadě mu může nabídnout jinou pozici, kterou má v dané chvíli k dispozici.

Při přijímání zaměstnanců dochází k výměně informací mezi uchazečem a podnikem, skrz personální útvar. Tato činnost navazuje na výsledky z provedeného výběru, splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí pro přijetí nového zaměstnance. Tím mám na mysli například uzavření pracovní smlouvy, školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, školení o požární ochraně a seznámení s podmínkami pracovních činností.

2. Adaptace

Pojem adaptace existuje v různých odvětvích, kde má svojí specifickou definici. S adaptací se můžeme setkat v biologii, psychologii, sociologii, umění, stavebnictví apod. Pro nás je důležitá adaptace sociální a pracovní, které jsou součástí zaměstnance i zaměstnavatele při prvním vstupu do zaměstnání.

Pojem adaptace je v širším významu aktivní přizpůsobení se jedince životním podmínkám a jejich změnám, ve kterých se právě nachází. Adaptací v pracovním prostředí rozumíme určitý řízený a usměřňovaný proces, při kterém si jedinec zvyká na novou pracovní pozici, nové výzvy a novou odpovědnost při vykonávané činnosti. Zaměstnání se každý z nás bude věnovat podstatnou část svého života, proto hraje proces adaptace významnou roli nových zaměstnanců bez ohledu na věk, pracovní zkušenosti nebo povahu. *„Úroveň adaptace na práci se výrazně projevuje v sebehodnocení jedince a promítá se i do jeho celkové životní spokojenosti.“*⁶

Zařazení zaměstnance na nové pracoviště je dlouhodobý úkol, který na každého jedince působí individuálně a nelze vytvořit obecná pravidla, která budou platit všeobecně. Adaptační proces je důležitým prvkem pro budoucí fungování zaměstnance v organizaci. Tvoří ho dvě části adaptace, sociální a pracovní. *„Tyto dvě úrovně se vzájemně prolínají a nelze je absolutně oddělit. Úspěšný průběh adaptačního procesu je vždy podmíněn zvládnutím obou těchto rovin.“*⁷

⁶ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 53.

⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 343.

2.1 Zkušební a adaptační doba

Zkušební doba je vymezena zákoníkem práce a je neměnná. Standardní zkušební doba je tříměsíční. Během této zkušební doby je možné zrušit pracovní poměr zaměstnavatelem nebo zaměstnancem bez udání důvodu a to písemným oznámením, které doručí protistraně.

Adaptační doba je u každé společnosti individuální. Zpravidla bývá vymezena na dobu jednoho až šesti měsíců, někdy může být délka prodloužena až do jednoho roku od nástupu do zaměstnání. Zaměstnanec se během této doby snaží o samostatnost v pracovních činnostech, orientaci ve firemních procesech a to i díky určité míry vlivu nadřízeného nebo personálního útvaru. Adaptační doba je důležitá i pro následné potřebné hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

2.2 Pracovní a sociální adaptace

Adaptace (latinsky adaptatio), „je druh vzájemného působení mezi jednotlivcem nebo sociální skupinou a společenským prostředím, v jehož průběhu dochází k harmonizaci požadavků a očekávání jeho účastníků. Rozhodující je přizpůsobení sebehodnocení a aspirací subjektu jeho skutečným možnostem i realitě společenských prostředí včetně jejich vývojových tendencí.“⁸ Sociální adaptace probíhá na společenské úrovni, kde však zahrnuje i biologické, psychologické a fyziologické aspekty, které na celý proces působí. S pojmem adaptace se poprvé setkáváme v biologii, kde označuje přizpůsobení struktury a funkce organismu podmínkám v prostředí, ve kterém dochází k vývoji každého individuálního života.

2.2.1 Pracovní adaptace

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.“⁹ Zahrnuje veškeré procesy spojené s přizpůsobováním se podmínkám v pracovním prostředí, např. hluk, osvětlení, prach a další, a nárokům

⁸ Co je co. Vaše encyklopedie. [online] [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?id_desc=576&s_lang=2&detail=1&title=adaptace%20soci%ED1ln%ED

⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 341.

pracovní činnosti na schopnosti a zkušenosti jedince. Jedná se o vyrovnání se jedince se všemi konkrétními požadavky pracovního zařazení.

Nejtěžší část pracovní adaptace je v začátcích, kdy se nový zaměstnanec postupně začleňuje do pracovního procesu. Musí zvládat novou pracovní činnost, včetně změn, ke kterým následně dochází v důsledku vývoje.¹⁰

2.2.2 Sociální adaptace

Sociální adaptace je proces začleňování nového zaměstnance do neznámého pracovního kolektivu. „*Jedinec se začleňuje do struktury již ustálených sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace.*“¹¹ Dochází ke ztotožnění jedince s novou sociální rolí. V případě, že zaměstnanec pouze mění svou pozici ve stejné společnosti, např. při pracovním postupu na vyšší post, nedochází k sociální adaptaci v takové míře, jako když zcela nový zaměstnanec vstupuje do společnosti. Samozřejmě, že i změna pracovní pozice přináší spousty aspektů, které jsou s danou změnou spojené. Ty se musí zaměstnanec snažit přijmout v celém rozsahu, i když to často bývá obtížné, nejen díky celkové pracovní změně, ale i díky již ustálené struktuře kolegiálních vztahů.

Z psychologického hlediska určuje sociální adaptace aktivitu osobnosti v podobě akomodace, tedy osvojování si podmínek společenského prostředí. A zároveň asimilace, kterou chápeme jako přizpůsobování prostředí vlastním potřebám. Na jedince nebo skupinu vždy působí vliv prostředí. To, jak zaměstnanec vliv vnímá je vždy individuální a závislé na osobnosti nebo celkovém kolektivu. Přijímá a zpracovává vliv okolí v souladu se svou povahou a cítěním.

2.2.3 Prolnutí pracovní a sociální adaptace

Pracovní a sociální adaptaci nelze nikdy zcela oddělit. Úzce spolu souvisí a vzájemně se ovlivňují. Úspěch adaptačního procesu je závislý na tom, jak jedinec zvládl obě tyto roviny adaptace. Pracovní i sociální adaptace má natolik velký vliv na stabilizaci zaměstnanců ve společnosti, že není žádoucí, aby proces probíhal bez určité regulace. Je třeba jej cílevědomě usměrňovat a řídit.

¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 341.

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 341.

„Formální i obsahová stránka adaptačního procesu se různí v závislosti na tom, dochází-li pouze k částečné změně pracovních podmínek. Např. pokud dojde ke změně zaměstnavatelské organizace, k přechodu pracovníka do jiné pracovní skupiny nebo ke změně funkčního zařazení.“¹² Nebo pokud dojde k vytvoření zcela nových pracovních podmínek, např. kdy zaměstnanec vstupuje poprvé do nového pracovního procesu, nebo kdy se musí účastnit rekvalifikačních kurzů.¹³

3. Program adaptace

Program adaptace má celkem 3 fáze. Jedná se o seznámení zaměstnance s organizací či podnikem, seznámení zaměstnance s provozem podniku a zařazení nového zaměstnance na pracoviště.

3.1 Seznámení zaměstnance s organizací, podnikem

Jednou z důležitých podmínek, pro hladký průběh adaptačního procesu je informovanost nováčka v novém pracovním prostředí. Společnosti se vždy vyplatí, když věnuje určité úsilí tomu, aby nového zaměstnance co nejpečlivěji seznámila s historií firmy, chodem firmy, dosavadními úspěchy a i plány do budoucna. Nový zaměstnanec si tím může udělat svou představu a lépe se s novým prostředím ztotožní.¹⁴

„Další nezbytné údaje se musí týkat organizace podniku, pravidel jeho řízení, podnikových norem, které vyjadřují práva a povinnosti zaměstnanců, zásad odměňování, a také možností stravování, rekreace a dalších výhod poskytovaných podnikem.“¹⁵

Dobrá informovanost nových zaměstnanců je základem úspěšného vkročení do organizace. Oprostí se od jejich původních představ o novém zaměstnání a mohou se plně soustředit na zpracování nových poznatků, které skutečně využijí.¹⁶

¹² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 341.

¹³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 342.

¹⁴ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 56.

¹⁵ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 56.

¹⁶ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 56.

3.2 Seznámení zaměstnance s provozem podniku

Nový zaměstnanec se v první fázi adaptačního programu seznámí se společností jako celkem a okrajově je informován o jednotlivých úsecích. V druhé části, kdy dochází k seznámení zaměstnance s provozem podniku, není nutné, aby znal perfektně všechna oddělení a provozy, ale pouze pracoviště, na kterém bude působit a pracoviště, na která bude se svou činností v pracovním zařazení navazovat.

Nejvhodnějším způsobem seznámení nováčků se všemi pro ně důležitými pracovišti, pracovními činnostmi a vzájemnou návazností je forma „tzv. **rotace nových pracovníků**“. *Aby rotace splnila svůj účel, nesmí být nahodilá, pracovník nesmí být přemísťován podle toho, kde bude právě nejméně překážek. Musí probíhat podle předem stanoveného plánu, jehož cílem by mělo být poznání aktuálních úkolů, problémů a možností daných pracovišť a osobní seznámení se s budoucími kolegy a prostředím ve kterém bude budoucí kooperace probíhat.*¹⁷ Během této rotace by nový zaměstnanec neměl být pouze pozorovatelem, ale měl by být pověřen drobnými jednoduchými úkoly. Aktivní zapojení do drobných pracovních činností mu nejlépe umožní poznat konkrétní pozici a pracovní podmínky. Pokud organizace neumožňuje tento princip rotace nových zaměstnanců, *„je pro úspěšný průběh adaptace vhodná např. jednorázová návštěva nového pracovníka na vybraných pracovištích.“*¹⁸

3.3 Zařazení zaměstnance na pracoviště

Průběh první i druhé fáze adaptace je pod vedením zaměstnanců personálního oddělení a vedení podniku. Kdežto třetí fáze adaptace je už pod vedením bezprostředního nadřízeného nového zaměstnance, který je i plně za průběh adaptace odpovědný.

V této fázi se jedná už o zařazení zaměstnance na jeho konkrétní pozici, kde bude působit. Seznámí se pracovními činnostmi, podmínkami práce a se svými kolegy.

¹⁷ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 57.

¹⁸ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 57.

Nový zaměstnanec během této fáze komunikuje se svým bezprostředním nadřízeným, který je pro něj rozhodujícím subjektem ve třetí fázi adaptačního procesu.¹⁹

„Mezi základní povinnosti nadřízeného patří:

- *uvedení pracovníka na pracovní místo a jeho představení pracovní skupině a nejbližším spolupracovníkům*
- *určení všech jeho pracovních povinností, seznámení s normami, pravidly a pokyny závaznými pro danou pracovní činnost*
- *podrobné vysvětlení jednotlivých pracovních úkolů, kterými je pracovník pověřen*
- *určení garanta (patrona) z řad zkušených a profesionálně i sociálně schopných pracovníků*
- *průběžné sledování nového pracovníka, pravidelná kontrola plnění adaptačního plánu a průběžné hodnocení pracovníka“²⁰*

Roli garanta, nebo spíše mentora, vykonává buď samotný nadřízený, nebo jím pověřený zaměstnanec s dlouholetou praxí a schopností předávat své zkušenosti a poznatky z praxe novým zaměstnancům. Mentor je tedy pověřen zaučením nováčků a pomáhá jim k začlenění do již stávající pracovní skupiny a stávajících pracovních vztahů. Vždy se snaží reagovat na jeho dotazy a reakce, kontroluje jeho práci a poskytuje mu zpětnou vazbu.²¹

Mentor má velmi důležitou roli a vliv na adaptaci a stabilizaci nového zaměstnance. Proto musí být mentor pečlivě vybrán a pro funkci systematicky připraven a vyškolen. *„Jejich úloha vzrůstá zejména tam, kde se jedná o pracovníka, který nastupuje do svého prvního zaměstnání, a kdy ve zvýšené míře mohou ovlivnit teprve formující se vztah jedince k vykonávané práci, profesi i organizaci.“²²*

¹⁹ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 57.

²⁰ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 57.

²¹ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 58.

²² MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 58.

4. Řízení adaptačního procesu

Pro každou společnost nebo podnik je důležité zajistit bezproblémový průběh adaptačních procesů nových zaměstnanců. Jejich celková spokojenost s průběhem začleňování, jde ruku v ruce s úspěšným chodem společnosti. *„Ekonomický prospěch vyplývá především ze značného vlivu konečné úrovně adaptovanosti pracovníka na jeho pracovní spokojenost, stabilitu, identifikaci s prací a organizací a tím zprostředkovaně také na jeho pracovní výkonnost.“*²³ Tento fakt potvrzuje zjištění, že nejčastěji dochází k odchodu zaměstnanců v prvních dvou letech od nástupu do zaměstnání. Toto období představuje část plynoucího procesu adaptace na nové zaměstnání a pracovní prostředí.²⁴

4.1 Aspekty řízení adaptačního procesu

Aspekt zaměstnance, který představuje rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost zaměstnance. Hlavním cílem řízení adaptačního procesu z hlediska zaměstnance je dosažení toho, aby zaměstnanec:

- *„co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené*
- *získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry*
- *přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku“*²⁵

Adaptace zaměstnance je také ovlivněna informacemi, které mu byly již známé, před samotným vstupem do společnosti. To znamená, že tato společnost má svou image, má určitou pověst mezi veřejností a uchazeč si již před vstupem mohl vytvořit nějaký vlastní obrázek o společnosti, do které vstoupí. První dojmy mu také přinesl pohovor, který absolvoval jako uchazeč o danou pozici. Tyto dojmy působí i na rozhodnutí jednotlivce, zda danou pozici přijme či ne. *„Pro průběh adaptačního procesu nového pracovníka je žádoucí, aby mu byl poskytnut soubor informací o podniku – o jeho kultuře, úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky a formách jejich praktické realizace, o pracovním režimu, směnnosti apod. Soubory informací o vlastní práci, o cílové funkci pracovní činnosti, o pracovním*

²³ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 55.

²⁴ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 55.

²⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 342.

prostředí, o pracovní a finanční perspektivě, pracovním režimu na pracovišti a soubor informací o pracovní skupině, tedy o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, návycích, tradicích apod.“²⁶

Těsně po nástupu zaměstnance je nutné, aby se dokázal co nejrychleji orientovat v novém prostředí podniku. Seznámil se s umístěním a činnostmi jednotlivých oddělení a útvarů, a aby se informoval o návaznosti práce provozů či oddělení. Potřebná je také znalost vztahů mezi podnikem s ostatními společnostmi a institucemi a jejich vazbou ke komunitě, v níž všechny působí.

Nový zaměstnanec se v začátcích potýká s určitou nejistotou a vždy uvítá, když mu společnost tzv. „podá pomocnou ruku“. Pomocnou rukou podniku můžeme chápat vytvoření určitých kurzů či seminářů pro nové zaměstnance. Tím se stanou součástí řízené adaptace, která jim pomůže k lepšímu poznání společnosti, k lepšímu začlenění do nových sociálních skupin a především k adekvátnější orientaci v novém prostředí. Z případu velkých firem můžeme uvést jako příklad tzv. orientační programy, kdy se podnik snaží různými způsoby seznámit nového zaměstnance s chodem firmy. Pomocí vzdělávacích videí v rámci orientačních programů se zaměstnanec seznamuje s prostředím, projekty, historií firmy, cílovými skupinami a plánem pro budoucí období.²⁷ „*Cílem těchto programů je nejen poskytnutí širokého přehledu o firmě novým pracovníkům a přispění k pochopení jejich úkolů, ale i podpora podnikové kultury.*“²⁸

Aspekt podniku se soustřeďuje na co největší snížování nákladů podniku, na zvýšení efektivnosti práce a na trvalé udržení stability pracovního týmu a jednotlivých pracovních skupin. Rozhodujícími prvky řízení adaptačního procesu jsou vedoucí zaměstnanci a také zaměstnanci personálních útvarů. Mají uspořádaný systém dokumentace, podkladů a určitým metodickým vedením mohou adaptační proces regulovat a směřovat potřebným směrem.²⁹

²⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 342.

²⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 342.

²⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 342.

²⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 342-343.

4.2 Objekty řízení adaptačního procesu

Mezi objekty adaptačního procesu řadíme nové zaměstnance, zaměstnance, kteří se po delší době vrací na své původní pracoviště, zaměstnance, kteří mění pracovní zařazení a pracovní skupiny.

4.2.1 Noví zaměstnanci

„Usměrňování průběhu adaptačního procesu nastupujících pracovníků patří mezi personální činnosti, které jsou neodmyslitelnou součástí řídicí práce.“³⁰ Vedoucí pracovní skupiny, do které nový zaměstnanec vstoupí, je rozhodujícím článkem řízení adaptačního procesu nováčka a je za něj plně odpovědný. Důležitost jeho role vzrůstá především v případě, že je řídicím subjektem zaměstnance, který vstupuje do svého prvního zaměstnání. Bezprostřední řídicí zaměstnanec může svým konáním ovlivnit formulující se vztah k novému zaměstnání, k dalšímu sebevzdělávání, k vykonávaným pracovním činnostem a k nové sociální skupině. Konkrétní postup řídicího zaměstnance může mít následující podobu.³¹

„Řídicí pracovník uvede pracovníka na pracovní místo, určí jeho pracovní povinnosti a objasní návaznosti na jiné pracovníky a pracoviště. Zároveň mu připomene všechny normy, pravidla a pokyny, které vyplývají z podnikových dokumentů a vztahují se bezprostředně k práci vykonávané pracovníkem. Vedoucí nebo jím pověřený pracovník podrobněji vysvětlí práci a úkoly, jimiž je pracovník pověřen.“

Pro zdárný počátek sociální adaptace vedoucí seznámí pracovníka s pracovní skupinou, jeho nejbližšími spolupracovníky a eventuelně s jeho garantem.

Pohovoří s novým pracovníkem o sociální a personální politice daného podniku (např. o sociálních výhodách, které podnik poskytuje zaměstnancům.)

V průběhu adaptačního období jej vede k pracovní samostatnosti a napomáhá mu k vytvoření sebedůvěry, sleduje jeho pracovní výsledky a poskytuje mu o nich přiměřenou zpětnou vazbu.

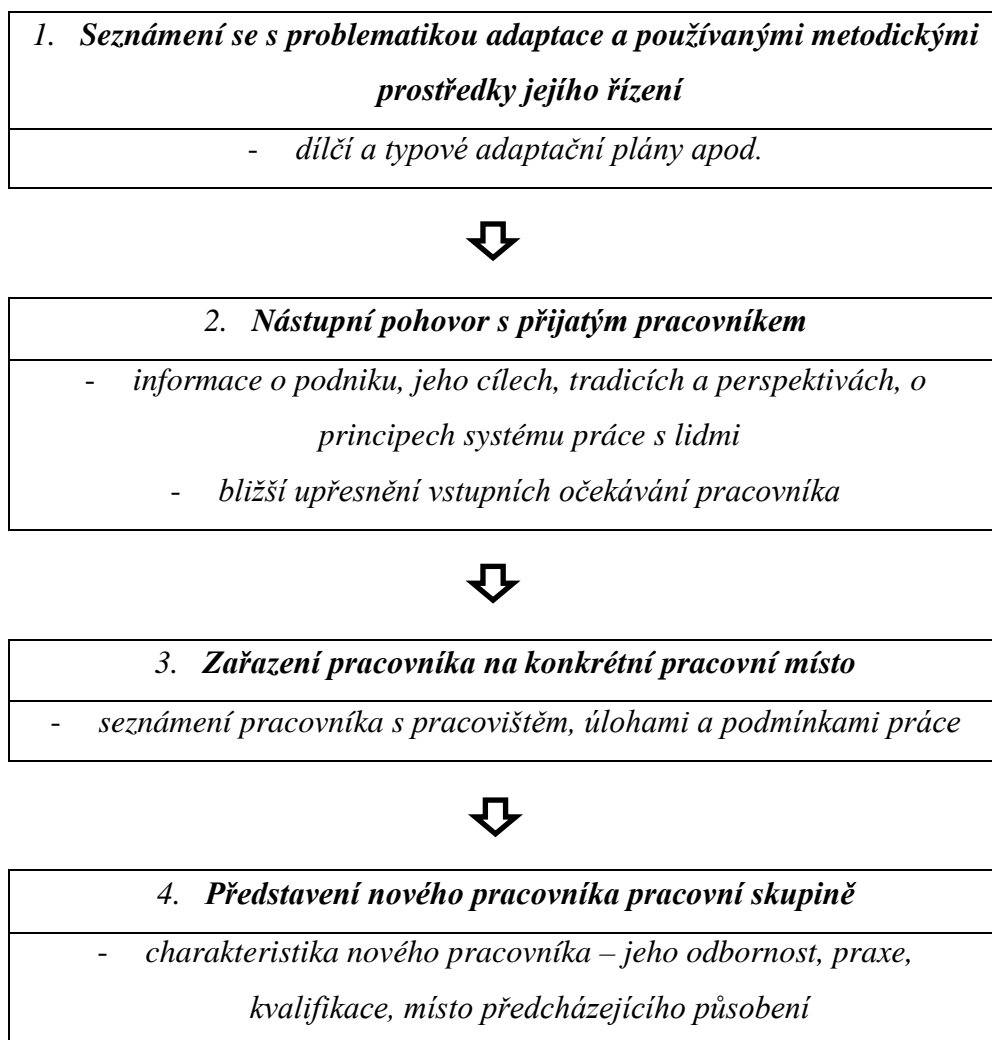
³⁰ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 343.

³¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 343.

*V neposlední řadě se vedoucí snaží novému pracovníkovi usnadnit jeho začleňování do pracovní skupiny a koriguje jeho nepřesné posuzování podnikové reality či pracovní skupiny.*³²

Na průběh adaptace nového zaměstnance má jeho bezprostřední vedoucí skutečně mimořádný vliv. Při adaptačním procesu očekává vedoucí i určitou zpětnou vazbu od profesního nováčka. Pro něj i pro společnost je důležitý pohled na společnost a první dojmy z podnikové reality. Z toho důvodu některé společnosti využívají pohovory po přibližně jednom měsíci uvedení zaměstnance do pracovního procesu.

Schéma postupu vedoucího pracovníka při řízení adaptace nového pracovníka³³



³² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 343.

³³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 344-345.



5. Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy

- zastoupení profesí a přehled odbornosti členů, normy, zvyklosti a tradice pracovní skupiny



6. Určení mentora – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků

7. Zpracování plánu či programu adaptace

- v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s dotyčným pracovníkem a jeho garantem



8. Průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny

- poskytování zpětné vazby o výsledcích jeho činnosti



9. Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu



10. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace

4.2.2 Zaměstnanci, kteří se po delší době vracejí na své původní pracoviště

„Tuto kategorii pracovníků tvoří především ženy po mateřské dovolené nebo pracovníci vracející se po delší nemoci.“³⁴ Problematikou při tomto druhu adaptace je fakt, že určité principy v chodu organizace se mohly změnit v době nepřítomnosti zaměstnance. Zároveň dochází k určité ztrátě profesionální sebedůvěry v důsledky odmlky ze strany zaměstnance a negativní dopad na pauzu v profesní kariéře. V tomto případě je důležité, aby vedoucí zaměstnanec disponoval citlivostí při přístupu k takovému zaměstnanci a snažil se nalézt možnosti, jakými docílit co nejlepšího průběhu readaptace. Pro obě strany nebude

³⁴ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 343.

tento proces zcela jednoduchý, a proto je potřeba docílit určité vzájemné spolupráce.³⁵

4.2.3 Zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení

Jedná se v podstatě o tyto možnosti změn v pracovním zařazení:

- „přechod pracovníka z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do druhého
- přeřazení do nového či renovovaného provozu
- jiné zařazení v důsledku pokračování profesní kariéry (pracovního, resp. funkčního vzestupu či sestupu)
- jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu“³⁶

Každá z těchto změn představuje pro zaměstnance nutnost nové adaptace v určitém rozsahu. U těchto změn se nedá jasně vymežit délka nového adaptačního procesu, neboť svým způsobem si ve stejné společnosti už proces jednou adaptace zažil. Platí zde i pravidlo, kdy tento proces působí na každého jedince odlišně a každý se s ním individuálně popere.

I v tomto případě hraje řídicí zaměstnanec důležitou roli a měl by si být vědom toho, že se každý s danou změnou vyrovnává postupně a by měl brát zřetel při zadávání pracovních úkolů a následném hodnocení zaměstnance.³⁷

4.2.4 Pracovní skupiny

Pracovní skupiny „se stávají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění některých inovačních změn.“³⁸ Úspěšnost adaptace je v tomto případě podmíněna schopností vedoucího zaměstnance připravit pracovní skupiny na určitou inovační změnu systému. Na tuto přípravu navazují samotné pracovní skupiny svojí snahou se maximálně zapojit do procesu zavádění inovačních změn. Obecně můžeme tvrdit, že si zaměstnanci lépe zvykají na nové změny v pracovních činnostech, na kterých měli možnost se sami podílet.³⁹

³⁵ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 346.

³⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 346.

³⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 346.

³⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 346.

³⁹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3, str. 346.

5. Nástroje úspěšného adaptačního procesu

Proces adaptace může být realizován různými prostředky. Tyto prostředky mají za úkol podpořit úspěšný proces. Zaměstnanci zodpovídající za realizaci adaptačního procesu a mají možnost výběru z širokého spektra nástrojů.

5.1 Udržování kontaktu se zaměstnancem před nástupem do zaměstnání a předání základních informací o organizaci

Dobu před nástupem do zaměstnání lze využít k zajištění administrativních náležitostí spojených se samotným nástupem. Do těchto náležitostí patří sepsání pracovní smlouvy (případně jiného dokumentu, na jehož základě bude zaměstnanec vykonávat svou práci), seznámení s interními předpisy a poskytnutí nezbytných informací o společnosti. Tento postup zajistí, aby byl zaměstnanec již první den nástupu do společnosti připraven na nezbytný proces adaptace.

5.2 Předání a vysvětlení informačních materiálů

Nový zaměstnanec by měl být v rámci procesu adaptace seznámen se širokým okruhem informací. Jsou to především tyto body:

a. základní informace o organizaci

- o její kultuře
- o stanovených cílech
- o organizační struktuře
- o zásadách personální a sociální politiky a formách praktické realizace
- informace o pracovním režimu

b. informace o vlastní práci

- informace o cílové funkci pracovní činnosti
- o pracovním prostředí
- o konkrétních pracovních úkolech
- poučení o pracovní a finanční perspektivě
- informace o budoucích kariérních možnostech

c. informace o pracovní skupině

- o její struktuře
- o přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, zvycích, tradicích

Předání rozhodujících informací o společnosti umožňuje lepší vysvětlení základních postupů a lepší porozumění pro nového zaměstnance. Tuto část

adaptačního procesu má zpravidla na starosti zaměstnanec pověřený vedením personální agendy.

5.2.1 Příručka nového zaměstnance

Pro účely snadnější orientace nového zaměstnance sestavují společnosti **příručky**, které předávají svým nováčkům. Nový zaměstnanec tuto příručku získá v den nástupu do zaměstnání, případně několik dní předtím. Příručka musí jasně a stručně popisovat vše, co potřebuje zaměstnanec znát. Každá společnost přizpůsobuje tuto příručku odvětví, do kterého spadá. Obecně lze vymezit následující body, které příručky napříč společnostmi obsahují:

- stručná charakteristika společnosti, historie společnosti
- aktuální organizační schéma
- plán (mapa) společnosti a jejího zařízení (v případě většího komplexu)
- informace o stanovených cílech, politice a kultuře organizace
- údaje o základních pracovních podmínkách
- informace o pracovní době, docházce do zaměstnání a její evidenci
- informace o odměňování – mzdové nebo platové třídy, tarify, srážky ze mzdy či platu, termíny vyplácení
- nemoc a pracovní neschopnost - jak postupovat, doložení lékařských dokladů, hlášení absence
- podmínky udělování neplaceného volna
- postup při povýšení zaměstnanců
- postup pro přiznání kvalifikace
- postupy při stížnostech
- disciplinární postupy
- možnosti vzdělávání a výcviku
- ochrana zdraví a bezpečnosti práce (školení) – informace, jak postupovat v případě nebezpečí na pracovišti, prevence nehod
- informace o zdravotní péči
- zaměstnanecké výhody a benefity
- informace o systému a termínech hodnocení
- telefonní čísla a adresy klíčových zaměstnanců společnosti a další nezbytná telefonní čísla
- pravidla pro telefonování a korespondenci, pro využívání elektronické pošty

- cestovné a diety
- možnosti stravování a lehkého občerstvení
- kopie formulářů používaných zaměstnanci

V příručce se mohou objevovat i informace, které se v průběhu činnosti společnosti mění. Takové informace jsou v příručce vloženy formou příloh. Příručku si nový zaměstnanec sám prostuduje, následně má možnost probrat ji se zaměstnavatelem, který mu umožní i prostor pro případné dotazy.⁴⁰

Příručka pro zaměstnance je výborným nástrojem v rukou personalisty. Zvláště pro nastupující zaměstnance - absolventy, kteří ještě nemají žádné zkušenosti s pracovním procesem je tento dokument výborným pomocníkem. Mnohdy se mladí zaměstnanci bojí zeptat na základní věci dotýkající se chodu organizace, mají pocit, aby se neptali hloupě, a tato příručka jim pomáhá v orientaci a usnadňuje adaptaci beze strachu.

5.2.2 Srovnání příruček dvou rozdílných společností

V této podkapitole se budu věnovat popsání obsahu dvou příruček pro nového zaměstnance ze dvou společností rozdílného zaměření. Nejdříve charakterizují příručku pro zaměstnance restauračního zařízení a poté příručku zdravotnického zařízení.

Restaurace rychlého občerstvení

Společnost nejdříve v předmluvě poblahopřála novému zaměstnanci k získání konkrétního místa. Poté představila a popsala stručnou historii společnosti s dlouhodobou tradicí a zároveň seznámila zaměstnance se současnou podobou restaurací v České republice.

Následně společnost představila všechny pozice, kterých mohou zaměstnanci dosáhnout – od nováčka až po vedoucího manažera, kdy tedy dává zaměstnancům možnost kariérního růstu a perspektivu. Při představení všech pozic společnost upozornila na to, že na všech pracovištích je důrazně dbáno na rovné zacházení při posuzování pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 397-398.

Všichni zaměstnanci mají také firemní oděv, který dostanou při nástupu do zaměstnání. Příručka popisuje, jaké konkrétní oblečení mají zaměstnanci různých pozic, a dále přidává doporučení pro úpravu vlasů.

Dalším bodem v příručce jsou informace o finančním ohodnocení, které je předepsáno mzdovým vnitřním předpisem. Následují informace o pracovní době a pracovní přestávce, kdy má zaměstnanec možnost využít slev na zaměstnaneckou stravu.

Důležitým a velmi dobře popsaným bodem v příručce je onemocnění zaměstnance. Příručka podrobně popisuje, jak má zaměstnanec v takovém případě postupovat, aby se vyhnul případným následným potížím.

V případě porušení povinností zaměstnance vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci má společnost právo na to, takové prohřešky řešit. V příručce je popsán výčet všech přestupků a následných možností sankcí a postihů.

Společnost také dává zaměstnancům možnost získat osobní hodnocení za určitých podmínek a také zaručuje svým zaměstnancům zásadu otevřeného přístupu při řešení obtíží, jak s výkonem práce, tak s pracovním kolektivem nebo svým nadřízeným.

Dalším bodem příručky je seznámení zaměstnance s důležitými pojmy, které bude při výkonu svého zaměstnání využívat, a poté už následují informace o konkrétních bodech nutného zaškolení. Jako přílohy jsou k příručce přiloženy tréninkové listy z odlišných pozic, aby si mohl nový zaměstnanec vytvořit předběžnou představu.

Zdravotnické zařízení

Příručka nového zaměstnance nejdříve seznámila zaměstnance s historií a vedením celé organizace a pro lepší pochopení přiložila společnost organizační schéma celé skupiny společností. Jednotlivé části jsou poté podrobněji popsány, aby si mohl zaměstnanec lépe seznámit s dílčími úkoly a zaměřením.

Dalším schématem, které je v příručce obsaženo je podrobné rozvržení zdravotnického provozu a veškerých zaměstnanců.

Pro lepší orientaci v novém zaměstnání je vytvořen informační portál, kde jsou k dispozici veškeré informace napříč celou organizací. Práce s tímto portálem je popsána v dalším bodě příručky.

Následují informace ohledně pracovní doby a možných překážek. V tomto bodě je také popsán tzv. výkaz mzdových nároků, který zaměstnanci odevzdávají po odpracovaném měsíci do mzdové účtárny. Dále je zde vysvětlen systém tzv. knihy příchodů a odchodů. V případě nemoci nebo nutnosti navštívení lékaře v pracovní době jsou zde také stanoveny přesné podmínky a postupy.

Zaměstnanec se díky příručce také seznámí s používáním čipové karty, která slouží k následujícím účelům - pro evidenci vydaných obědů a pro vjezd na parkoviště pro zaměstnance.

Dalším bodem jsou všechny informace týkající se výplaty mzdy v řádných termínech a informace o možnosti mimořádné výplaty mzdy.

Společnosti nabízí svým zaměstnancům určité benefity a ty jsou v příručce také vymezeny. Těmito benefity je možnost dovolené navíc, příspěvek na stravování – stravenky a zvýhodněná ceny pro zaměstnance nebo rodinné příslušníky zaměstnanců společnosti. Dále jsou to možnosti parkování na určitých soukromých úsecích, firemní automobily, jazykové kurzy a ošetření v případě potřeby.

Následující bod informuje zaměstnance o nutnosti absolvování vstupní zdravotní prohlídky a to ještě před nástupem do zaměstnání.

Zaměstnanci společnosti budou během pracovního výkonu průběžně zaškolováni a v případě potřeby poslání na pracovní/služební cestu. Informace o těchto možnostech jsou součástí této příručky.

Pro výkon pracovní činnosti má zaměstnanec možnost nákupu potřebného materiálu. V tomto případě se jedná o kancelářské potřeby nebo o nákup léků. Podmínky a postup firemních objednávek je v tomto bodě příručky podrobně vymezen.

Předposlední částí příručky je možnost využívání firemního telefonního seznamu v případě potřeby a oznámení o přísném zákazu kouření v celé společnosti a na všech pracovištích.

Posledním bodem je shrnutí veškerých poznatků a zmíněným bodů a stručné přání pro úspěšný vstup do nového zaměstnání.

5.4 Vstupní školení

Vstupní školení má předem danou formu, která je závazná pro všechny nové zaměstnance. Tato forma stanovuje oblasti a činnosti, kterými si noví zaměstnanci projdou. Zároveň určí zodpovědné osoby, které proškolení a

seznámení nového zaměstnance s danou oblastí zajišťují. To jsou většinou zaměstnanci pověřeni vedením personální agendy a zaměstnanci z příslušných odborových částí nebo přímí nadřízení.

Cílem vstupního zaškolení je poskytnout novým zaměstnancům základní informace týkající se organizační struktury, historie, cílů a strategií. Dále informace o pracovním řádu, etickém kodexu, interních směrnicích a školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Tyto informace jsou také obsažené již ve výše zmíněné příručce pro nového zaměstnance.

Vstupní školení lze také upravit dle pracovního zařazení zaměstnanců a přizpůsobit tím pracovní činnosti a podmínky na pracovišti.

5.5 Uvedení nového zaměstnance na pracoviště - seznámení se spolupracovníky

První den v novém zaměstnání by měl probíhat následujícím způsobem. Nový zaměstnanec bude předán svému bezprostřednímu nadřízenému, ten ho představí pracovnímu kolektivu, případně dalším zaměstnancům a dalším vedoucím, se kterými se může během výkonu svých pracovních činností setkat. Nový zaměstnanec by měl být během prvního dne také seznámen s kolegou, který mu bude dělat po dobu adaptace mentora.

Seznámení s pracovní skupinou a jejími jednotlivými členy by mělo zahrnovat představení jednotlivých profesí ve skupině. Dále odbornosti a zaměření členů skupiny, zvyklostí a norem.

5.6 Vstupní pohovor nadřízeného se zaměstnancem

Tento vstupní pohovor nadřízeného a nového zaměstnance by měl proběhnout během prvního dne nástupu do zaměstnání. Při tomto pohovoru si obě strany ujasní očekávání a záměry do budoucna. Přímý nadřízený seznámí nového zaměstnance s jeho povinnostmi a kompetencemi.

Součástí tohoto pohovoru je také předání a vysvětlení individuálního adaptačního plánu, který byl sestaven na základě povahy pracovního místa. Dále je vhodné novému zaměstnanci upřesnit režim spolupráce a informovat ho o harmonogramu adaptačního procesu.

5.7 Adaptační plán

Adaptační plány si společnosti tvoří s jasným cílem. Adaptační plán je uplatňován v průběhu adaptačního procesu a je sestavován pro konkrétního zaměstnance na konkrétní pracovní pozici.

Adaptační plán je velmi důležitý pro bezproblémový průběh začlenění zaměstnance, a proto je třeba při jeho sestavování vycházet z těchto obecných zásad:

- „obsah adaptačního plánu a délka procesu jsou závislé na druhu a charakteru vykonávané práce, na její složitosti a náročnosti
- adaptační plán musí zohledňovat také úroveň vzdělání, předchozí profesní přípravu a praxi každého nově nastupujícího pracovníka a měl by být sestaven s ohledem na jeho individuální zvláštnosti“⁴¹

Při tvorbě adaptačních plánů je třeba mít na zřeteli výskyt negativních vlivů, které působí jak na zaměstnance, tak na jeho přímého nadřízeného. Negativními vlivy mohou být:

- „přesycení nového zaměstnance informacemi, které musí vstřebat během velmi krátké doby
- prověřování pracovníka pouze podřadnými úkoly, které mohou oslabit jeho zájem o práci
- pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, který ho může zcela odradit
- nucení k náročné práci v plném rozsahu již po povrchním a nedostatečném zapracování v mylném přesvědčení, že zkouška ohněm je tou nejlepší adaptací“⁴²

Konkrétní rozsah a forma adaptačního plánu, včetně samotného předání, jsou v kompetenci přímého nadřízeného. Společnosti by měly mít zpracované tzv. typové adaptační programy, které slouží k regulaci adaptaci určité kategorie zaměstnanců a zároveň fungují jako metodický návrh pro zpracování individuálních adaptačních plánů pro další konkrétní zaměstnance. Ukázka adaptačního plánu viz. *Příloha č. 1.*

⁴¹ MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 58.

⁴² MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. Personální management. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s. ISBN 80-7082-394-1., str. 58.

5.7.1 Role mentora

K úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá tzv. **mentor**. Mentor je jeden ze zkušených a osobnostně vhodných spolupracovníků nového zaměstnance a byl právě novému zaměstnanci přidělen. Úkolem takového mentora je nejen pomoci novému zaměstnanci po odborné stránce, ale také mu pomoci se lépe orientovat v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a snadnějším pochopení celé organizace.

Mentor sleduje celkový pokrok v průběhu zapracování a v sociálním začlenění nového zaměstnance. Zároveň tento pokrok hodnotí a poskytuje svému nadřízenému průběžné hodnocení.

Při výběru konkrétního mentora by se měly brát v ohled konkrétní znalosti, dovednosti a vlastnosti. Mezi ně patří především tyto předpoklady:

- odborné znalosti
- empatie a potenciál ke vzbuzování důvěry
- komunikační dovednosti a schopnost naslouchat
- ochota předávat své zkušenosti
- vlastní zájem podílet se na adaptačním programu

5.8 Kontrola průběhu adaptačního procesu

Nedílnou součástí každého adaptačního programu nového zaměstnance je jeho systematické monitorování a následné vyhodnocení. Účinnost adaptačního programu je podmíněna tvorbou adaptačního plánu a prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Důležitá je také zpětná vazba, kterou zaměstnanec získá informace o průběhu zaškolování.

Takovou kontrolou průběhu adaptačního procesu by se měl zabývat po formální stránce zaměstnanec pověřený vedením personální agendy. Na kontrolu následně navazuje konečné vyhodnocení adaptačního programu.

5.9 Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení adaptačního procesu provádí přímý nadřízený na základě poznatků z dílčích částí hodnocení mentora a na základě závěrečného hodnocení. Součástí tohoto hodnocení může být i stručný test, který zjistí úroveň požadovaných znalostí potřebných k výkonu práce a znalostí vnitřních pravidel organizace.

Na konci adaptační doby nadřízený zaměstnanec zhodnotí splnění cílů a očekávání a stanoví postup pro následující období. Tím mohou být nové pracovní cíle, úprava odměňování nebo zrušení pracovního poměru ve zkušební době. S výsledkem svého hodnocení seznámí i hodnoceného zaměstnance.

K posouzení začlenění a hodnocení samotného adaptačního procesu se využívají:

a. subjektivní kritéria z pohledu zaměstnance

- **pracovní adaptovanost** – přijetí náplně práce za svou, zájem o práci a o další vzdělávání po odborné stránce
- **sociální adaptovanost** – představuje spokojenost zaměstnance s úrovní sociálních vztahů na pracovišti, s vlastním začleněním, sociálními vazbami, spokojenost s nadřízeným zaměstnancem, ochotu spolupracovat s ostatními zaměstnanci
- **firemní adaptovanost** – tedy adaptovanost na firemní kulturu, týká se přijetí norem a ztotožnění se s firemními hodnotami

b. objektivní kritéria z pohledu zaměstnavatele

- **pracovní adaptovanost** – schopnost podávat standardní pracovní výkony náležející danému pracovnímu místu
- **sociální adaptovanost** – skutečné místo zaměstnance v pracovním týmu z praxe, autorita u spolupracujících kolegů a osobní aktivita ve skupinovém dění
- **firemní adaptovanost** – otázka skutečného přijetí norem a loajality vůči zaměstnavateli

5.10 Shrnutí adaptačního procesu

Zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů sleduje cíl zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců a usnadnit jim jejich zapracování. Na druhé straně snížit počet zaměstnanců, kteří od organizace nejčastěji odcházejí do tří roků od vzniku pracovního poměru a tak stabilizovat pracovní týmy.

To se projeví ve svém důsledku ve snížení nákladů na fluktuaci, jakož i nákladů spojených s náborem a výběrem nových zaměstnanců a s jejich zaškolením a zapracováním. V neposlední řadě adaptační proces sleduje co nejrychlejší dosahování výkonnosti a kvality práce jednotlivců i pracovních týmů a zvyšování produktivity celé organizace.

Rozhodnutí o zařazení adaptačního procesu do systému řízení lidských zdrojů patří k významným krokům vrcholového managementu v řízení organizace a je výrazem jeho vztahu k potenciálu, který každý člověk s sebou do nového zaměstnání přináší. Těchto aktiv je nutno si vážit, pečovat o ně a rozvíjet je.

PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část mé bakalářské práce jsem si vybrala popsání adaptačního procesu zaměstnankyni Úřadu práce České republiky – krajské pobočky v Plzni, dále jen ÚP. Zaměstnankyně si v rámci svého zaměstnání prošla hned několika pozicemi. Od klasického uchazeče o zaměstnání vedeného na ÚP, po absolvování různých projektů pod záštitou Evropské unie, až po stále dvě pozice zaměstnání pod ÚP a jeho několika pracovištích.

1. Uchazeč

Jako uchazeč o zaměstnání byla osoba vedena na ÚP, pravidelně docházela na konzultace se zprostředkovatelkou a dbala na její doporučení. Setkávala se s příjemným vystupováním ze strany zprostředkovatelky, což vedlo k lepšímu přístupu jí samotné. Byla ochotna spolupracovat a dbala na pravidelnost povinných schůzek, neboť měla o zaměstnání velký zájem. Každý uchazeč, který je veden na ÚP má jiný přístup k zaměstnání a tento přístup má opravdu velký vliv na zpětnou vazbu od konkrétního zprostředkovatele.

I při těchto jednáních se setkáváme s určitým způsobem adaptace a to na způsob fungování úřadu, pokud žádáme práci. Stáváme se totiž jedním ze skupiny, která má povětšinou stejný cíl a zájem – získat stále zaměstnání. I když se s ostatními uchazeči neseznamujeme osobně, můžou nás ovlivnit právě proto, že jednají s úřadem na stejné pozici jako my. Snažíme se tím pádem o co nejlepší vystupování, chceme působit vážně a zodpovědně, spolehlivě a toto nám může pomoci při zvýšení šancí právě nad ostatními uchazeči.

2. Projekt

Uchazečka o práci získala možnosti zúčastnit se projektu *Portfolio absolventa v Plzeňském kraji*. Tento projekt byl připraven Úřadem práce České republiky - kontaktním pracovištěm v Plzni. Byl financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu České republiky. Realizátorem tohoto projektu byl ÚP a dodavatelem služeb S-COMP Centre CZ, s.r.o.

Tento projekt se soustředil na osoby do 30 let s důrazem na osoby bez praxe v Plzeňském kraji. Projekt měl za cíl snížení dlouhodobé nezaměstnanosti a zvýšení zaměstnanosti uchazečů o zaměstnání. Snažil se o podporu začlenění klientů zpět na trh práce a pomoci alespoň části z nich získat zaměstnání.

Samotný projekt trval přibližně tři měsíce a nabízel několik aktivit, při kterých jednotliví účastníci projektu spolupracovali. První aktivitou bylo tzv. neprofesní školení, které zahrnovalo kurz základních znalostí trhu práce, kurz komunikace a kurz finanční gramotnosti. Další aktivitou byla obsluha osobního počítače a obsluha osobního počítače dle osnov ECDL, dále individuální a technická podpora, která zahrnuje přístup k internetu, vyhledávání volných pracovních míst, možnost telefonického oslovení zaměstnavatelů, individuální plán a individuální poradenství, non-stop krizová linka, odpolední kluby a pracovní diagnostika. Poslední aktivitou, kterou projekt nabízel, byla možnost účasti profesních rekvalifikačních kurzů – výběr ze šestnácti kurzů.

2.1 Účast v projektu

Pro úspěšné absolvování projektu byla nutná minimálně 80% účast na aktivitách a veškerých kurzech. Jednotlivé kurzy měly daný počet vyučovacích hodin. Na těchto hodinách se scházelo přibližně 30 uchazečů, které vedli 1-2 koordinátoři výuky. Z většiny byla výuka koncipována jako skupinová spolupráce, kdy jednotlivé dílčí úkoly skupiny prezentovaly.

Každý uchazeč, který do projektu vstoupil, se potýkal s určitým studem a nejistotou v prvních dnech výuky. Právě v tomto okamžiku měl koordinátor skupiny největší podíl na adaptaci těchto osob do spolupracujícího kolektivu. Na začátku kurzu bylo důležité představení účastníků, kdy se všichni jednotlivě představili ostatním a v pár větách sdělili svoji představu o průběhu kurzu. Jelikož byli všichni na stejné úrovni, čili všichni uchazeči se účastnili prvního takového projektu, nemohly zde vzniknout rozdíly v délce praxe nebo úrovně vzdělání. Koordinátor se snažil dávat pro začátek úkoly, které měly za úkol pomoci co nejrychlejšímu potřebnému poznání uchazečů a navázání rychlé spolupráce.

Další úkoly, které koordinátor zadával, byly sestavovány tak, aby docházelo ke spolupráci ve dvojicích nebo v menších skupinkách. Při těchto úkolech se uchazeči mohli ještě více poznat, podíleli se na společných prezentacích a už ochotněji a otevřeně spolupracovali. Jelikož se ve skupině setkaly osoby přibližně stejného věku, vzdělání a úrovně pracovní praxe a délce celého projektu, docházelo k celkovému začlenění do této vzdělávací skupiny bez komplikací.

Projekt a jednotlivé kurzy byly zakončeny závěrečnými zkouškami. Před těmito zkouškami měli uchazeči za úkol společnou přípravu. Během této přípravy

opět spolupracovali mezi sebou a další poznatky a nejasnosti konzultovali s koordinátory nebo ostatními uchazeči.

Po závěrečných zkouškách získala uchazečka osvědčení o absolvování kurzu, osvědčení o rekvalifikaci a osvědčení o absolvování projektu *Portfolio absolventa v Plzeňském kraji* a také možnost, účastnit se stáže na ÚP v Plzni pod agenturou S-COMP.

3. Stáž

Stáž, která následovala po absolvování tříměsíčního projektu, byla určena právě pro absolventy tohoto projektu. Stáž byla jednoletá a byla vykonávána na ÚP – oddělení Plzeň – jih. V rámci stáže byla uchazečka dosazena na pozici *Referent zaměstnanosti 4. platové třídy*. Tuto pozici získala jako jediná z účastníků předchozího projektu a díky tomu se potýkala s určitým nátlakem ze strany již stálých zaměstnanců ÚP.

První představa samotné uchazečky byla taková, že v rámci této pozice bude nejdříve pracovat na menších a méně náročných pracovních úkonech, k její pomoci jí budou k dispozici kolegové, popřípadě přímý nadřízený. A bude mít nárok na určité úlevy z důvodu téměř žádné praxe.

Ve skutečnosti probíhal proces pracovní adaptace následovně. Uchazečka byla v prvních dnech seznámena svým přímým nadřízeným seznámena s chodem úřadu práce, s jednotlivými kanceláři, odbory, odděleními. Byly jí popsány činnosti, kterými se úseky zabývají a možnosti plnění pracovní náplně. Následovalo seznámení s pozicí, kterou měla uchazečka obsadit v rámci stáže. Zde se uchazečka musela naučit co nejrychleji orientovat v portálu úřadu, zorientovat se v pracovním prostředí a v tom, se kterými kolegy musí spolupracovat při plnění svých pracovních činností.

Jak uchazečka sama řekla, začátky byly velmi těžké, neboť na ni byly kladeny velké nároky spojené s pracovní adaptací na pracovní prostředí a jednotlivé úkoly. Doufala, že adaptace sociální bude probíhat lépe.

Sociální adaptace však měla své mínusy. Kolektiv, který již několik let neměně fungoval, měla obohatit nová pracovní síla o dost mladšího věku. Stálí pracovníci, jejichž věk se pohyboval kolem věku 35-55 let, si nechtěli moc připustit, že by měli náhle spolupracovat s novým pracovníkem o generaci mladším. Tento věkový rozdíl vedl k tomu, že se pracovní skupina dívala na

nováčka jinak, než na nováčka v jejich věku. To vše ještě ve spojitosti s faktem, že se jedná o nováčka bez praxe.

První měsíce byly pro zaměstnankyni obtížné. V tomto případě bylo jasně zřejmé, že pracovní i sociální adaptace spolu úzce souvisí. Pro plnění pracovní náplně, bylo nutné, aby nová zaměstnankyně spolupracovala s ostatními. Ze strany stálých pracovníků občas docházelo k tomu, že ji pověřovali úkoly, které sami plnit nechtěli nebo uznali za vhodné, aby je plnil nováček, bez ohledu na jeho náplň práce. V tomto případě by měl mít důležitou roli a hlavní slovo vedoucí, který však z důvodu působení na dalších pracovištích, nemohl denně dohlížet průběhu přizpůsobení.

Celý tento začátek pracovní stáže mohl mít neblahý dopad na novou zaměstnankyni a i na průběh celého adaptačního procesu. Mohl způsobit, že zaměstnankyně nebude chtít dále spolupracovat, nebude chtít pokračovat v působení na dané pozici a z pracoviště definitivně odejde. Dle mého názoru hrála v tomto případě velkou roli povaha nové zaměstnankyně. Díky tomu se rapidně opřela do procesu poznávání své pracovní pozice. Snažila se pracovat samostatně a využít co nejvíce poznatků z absolvovaných kurzů. I přesto, že nezapadala do pracovního kolektivu, zvládala plnit své povinnosti a při spolupráci s ostatními kolegy se snažila o prosazení svého názoru a své vůle při plnění pracovních činností. Postupem času si ostatní zaměstnanci také uvědomili, že pro ně nejmladší členka v pracovním kolektivu, dokáže vykonávat své pracovní povinnosti svědomitě, a proto změnili svůj postoj k její osobě.

Vzhledem k tomu, že se jednalo o plánovanou roční spolupráci v rámci stáže, byl adaptační proces svým způsobem urychlen. Při dlouhodobém zaměstnávání probíhá přibližně rok a někdy i déle. Nová zaměstnankyně by svůj adaptační proces s odstupem času popsala jako úspěšný. I přes těžké začátky, kdy byla potřeba větší opory ze strany bezprostředního vedoucího, tento proces zvládla. Dokázala se vesměs samostatně vyrovnat s překážkami, jak pracovními, tak i sociálními. Věkový rozdíl, zde vytvářel ze začátku velký problém, s odpracovanými týdny až měsíci se i tento problém vyřešil a nová zaměstnankyně dokázala bez problémů spolupracovat se staršími kolegy.

4. Stálé zaměstnání

Po absolvování tříměsíčního projektu, splnění dalších kurzů a po roční stáži získala zaměstnankyně stálou pracovní pozici na Úřadu práce České republiky – krajské pobočky v Plzni. Jedná se pozici *Referent – poradce prevence nelegálního zaměstnávání (NLZ) v České republice*, tato pozice spadá pod Státní úřad inspekce práce, ale realizuje se přímo na plzeňském ÚP.

Tuto pozici získala zaměstnankyně díky standardnímu pracovnímu pohovoru, ale vzhledem k tomu, že již měla roční zkušenost s prací na úřadu práce, měla velkou šanci, že zaměstnání získá.

Co se týče adaptačního procesu, dochází v tomto případě ke změně pracovní pozice, avšak stále ve stejné organizaci. U této podoby adaptace se nedá zcela vymezit časové období, které bude nezbytné pro začlenění zaměstnance na novou pracovní pozici, neboť adaptační proces jako takový už jednou v této organizaci zažil. Důležitou roli by zde měl opět mít nadřízený pracovník, který může průběh procesu regulovat pro vzájemnou spokojenost. Měl by brát zřetel i na to, že se zaměstnanec musí vyrovnat s novou pracovní náplní a požadovanými činnostmi.

V případě této zaměstnankyně byl výhodou fakt, že i pro novou pozici měla stejného nadřízeného jako u pozice v rámci stáže. Tím pádem bylo možné spolupracovat rychleji, než s jinými zaměstnanci a díky dřívějšímu vzájemnému poznání bylo jednodušší uvést zaměstnankyni na novou pozici.

Zaměstnankyně se velmi rychle seznámila s novou pracovní náplní a i se staronovým pracovním kolektivem. S některými zaměstnanci se již znala a ty další poznala až při této nové spolupráci. Jak sama říká, tento proces měl určitě hladší průběh, než ten předchozí.

Stálé zaměstnání přineslo i další školení a skupinové vzdělávací aktivity. Jednou z těchto aktivit byl i tzv. team building. Jednalo se o několikadenní vzdělávací kurz, který se konal mimo stálé pracoviště. Probíhal tak, že v dopoledních hodinách si zaměstnanci prošli několik přednášek, skupinových aktivit a následných testů a vyhodnocení jejich získaných znalostí. Následovaly odpočinkové a sportovní aktivity, při nichž měli zaměstnanci z různých oddělení možnost vzájemné komunikace a poznání. Jak sama zaměstnankyně říká, tento typ vzdělání jí velice vyhovoval. Jedním z důvodů bylo, že školení probíhalo v příjemném prostředí rekreačního střediska, tedy mimo běžné městské kanceláře a zasedací místnosti. Dalšími důvody byly například příjemnější atmosféra během

vzdělávacích hodin, vlídný přístup školitelů a nadřízených zaměstnanců a možnost konzultací i mimo přesně vymezené hodiny. V neposlední řadě, si zaměstnankyně team building pochvalovala proto, že během celého pobytu docházelo k upevnění kolegiálních vztahů a stmelení pracovního kolektivu. Z pohledu adaptačního procesu bere tento fakt jako vedlejší výhodu team buildingu.

Závěr

V závěru mé bakalářské práce bych ráda shrnula obě části této práce. Část teoretická byla nezbytná pro vymezení náležitostí adaptačního procesu a část praktická popsala realitu navazující na teoretické poznatky.

V teoretické části mé práce jsem se snažila o dostačující charakteristiku veškerých částí a nástrojů adaptačního procesu. Samotnému procesu předchází přijímací řízení a výběr konkrétních zaměstnanců, kteří jsou vhodní pro pracovní místo v určité společnosti nebo organizaci. Výběr zaměstnanců je vždy v kompetenci personální útvaru, který hraje důležitou roli v následném adaptačním procesu. Po výběru nejlepších uchazečů o zaměstnání dochází ke splnění náležitostí stanovených zákoníkem práce a následuje plánování adaptačního procesu. V následující kapitole jsem charakterizovala pojem **adaptace** a další dvě roviny adaptace – pracovní a sociální. V dalších třech kapitolách jsem se věnovala adaptačnímu procesu jako takovému. Nejdříve jsem jasně vymežila tři základní fáze adaptačního programu – seznámení zaměstnance s organizací, seznámení zaměstnance s provozem a samotné zařazení zaměstnance na pracoviště. V další kapitole jsem se věnovala řízení adaptačního procesu a vysvětlila aspekty řízení. Poté jsem stručně popsala možnosti a situace za jakých zaměstnanci do procesu adaptace mohou vstupovat. V poslední kapitole teoretické části práce jsem definovala možné nástroje úspěšného adaptačního procesu. Mezi jeden z nástrojů tohoto procesu patří i příručky, které vydávají jednotlivé personální útvary. Tyto příručky jsou pro nové zaměstnance velmi užitečné a pomáhají k lepšímu poznání společnosti nebo organizace a snadnějšímu pochopení pracovních činností. V této kapitole jsem použila dvě příručky z firem odlišného zaměření a pro srovnání je obsahově popsala. Na závěr této kapitoly jsem popsala průběh kontroly a průběh definitivního vyhodnocení adaptačního procesu.

Do praktické části jsem měla v úmyslu zařadit ukázkou adaptačního procesu z praxe. Měla jsem možnost spolupracovat se zaměstnankyní Úřadu práce v České republice – krajské pobočky v Plzni. Díky této možnosti jsem svůj úmysl naplnila. Pro zaměstnankyni jsem měla předem připravené dotazy, na které mi velmi ochotně odpověděla. Zaměstnankyně se zúčastnila projektu, který byl zaměřený na osoby bez praxe s důrazem na osoby do třiceti let. V rámci tohoto projektu absolvovala několik rekvalifikačních kurzů. Poté získala možnost pracovat na pracovním úřadě v rámci jednoleté stáže, kdy získala své první zkušenosti. Po

dokončení stáže zde získala stálou pracovní pozici. Spolupráce s touto zaměstnankyní byla velmi příjemná a bezproblémová. Během rozhovoru jsem získala mnoho informací a poznatků, které jsem následně zformulovala pro účel praktické části.

Cílem mé práce bylo zpracovat co nejvíce informací a vytvořit ustálenou a přehlednou charakteristiku adaptačního procesu, jeho průběhu a všech aspektů, které do tohoto procesu spadají a ovlivňují ho.

Resume

In the conclusion of my bachelor thesis I would like to summarize both parts of this thesis. The theoretical part was indispensable for determination of requisites of the adaptation process and the practical part described the reality which follows the theoretical knowledge.

In the theoretical part of my thesis I tried to add sufficient characteristics of all parts and tools of the adaptation process. The process itself precedes the admission and selection of concrete employees who are suitable for a working vacancy in particular company or organization. The choice of employees is always in powers of personnel department which has a big role in the adaptation process. After the selection of the best work candidates come to the fulfilment of requisites determined by the Work Code of law and the planning of the adaptation process follows. In the following chapter I characterized the term adaptation and two more levels of adaptation – work and social. In next three chapters I devoted to the adaptation process itself. First I defined three basic phases of the adaptation process – the acquaintance of the employee with the organization and with the operation and finally the placement of the employee to the workplace. In the next chapter I was concentrated on the control of the adaptation process and I explained its aspects. Then I shortly described possibilities and situations in which employees are allowed to enter the adaptation process. In the last chapter of the theoretical part I defined the tools of possible successful adaptation process. One of the tools is also the manuals which are published by single personnel departments. These manuals are very useful for new employees and they help to better cognition of the company or organization and to easier understanding of working duties. In this chapter I used two manual from companies with different orientation and I described them both in order to have a better comparison.

I intended to put a demonstration of an adaptation process into the practical part. I had a possibility to work with an employee of BrE employment office in Czech Republic – the region subdivision in Pilsen. Thank to this possibility I fulfilled my intention. For the employee I had prepared some questions which she willingly answered.

The employee took part in a project that was focused on people with no praxis with stress on people to 30 years. Under this project she completed several retraining courses. Then she got an opportunity to work at the BrE employment office under a one year internship when she got her first experiences. The

cooperation with this employee was very pleasant and problem-free. During our interview I gained lot of information and findings which I subsequently formulated for the purpose of the practical part.

The target of my thesis was to process as much information as possible and to create a stabilized and clearly characteristics of adaptation process, its progress and all aspects that belongs to the process and influences it.

Seznam použitých zdrojů

Literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s.
ISBN 978-80-247-1407-3
- 2) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice.
ISBN 978-80-7179-893-4
- 4) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s.
ISBN 978-80-247-3269-5
- 5) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 192 s. ISBN 80-7169-206-9
- 6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2004, 367 s.
ISBN 80-7261-033-3
- 7) MAYEROVÁ, Marie, Jaroslava RAISOVÁ a Jiří RŮŽIČKA. *Personální management*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 147 s.
ISBN 80-7082-394-1
- 8) STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN: 80-85424-92-4
- 9) THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9

- 10) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6
- 11) VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9

Elektronické zdroje

- 1) Co je co. Vaše encyklopedie. [online] . [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?id_desc=576&s_lang=2&detail=1&title=adaptace%20soci%20E1ln%20ED

Právní předpisy

- 1) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 21. 4. 2006. ISSN: 1211-1244.

Seznam zkratk

ÚP Úřad práce České republiky – krajská pobočka v Plzni

Seznam příloh

Příloha č. 1: Adaptační plán

Příloha č. 2: Program zaškolení nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu

Příloha č. 1⁴³: Adaptační plán

ADAPTAČNÍ PLÁN	
Příjmení, jméno, titul:	Doba zácviku:
Pracovní místo:	

Mentor:

P.č.	Popis úkolů a přebíraných agend	Termín splnění	Vyhodnocení

Celkové vyhodnocení::
Doporučený rozvoj:
Vyjádření zaměstnance:

Podpisy:	Zaměstnanec:	Mentor:
Datum:	Přímý nadřízený:	

⁴³ Zdroj: Personální oddělení nejmenované firmy

Příloha č. 2⁴⁴: Program zaškolení nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu

	Program zaškolení nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu		
--	---	--	--

Jméno zaměstnance:

Pracovní místo:

Datum nástupu:

Oddělení:

Útvar	*	Popis zaškolovací aktivity	Zodpovídá	Splněno datum	Podpis
Obecně	X	Nástupní pohovor s pracovníkem	Personalista, přímý nadřízený		
	X	Předání příručky pro nové zaměstnance, pracovní smlouva, mzdový výměr a další personální dokumentace	Personalista		
	X	Seznámení pracovníka s organizační strukturou společnosti, představení spolupracovníků	Personalista Přímý nadřízený		
	X	Vstupní školení BOZP	Personalista Přímý nadřízený		
		Informace o mateřské společnosti	Personalista		
		Rámcové seznámení s hlavními směrnici společnosti	Manager kvality		
Skupina THP		Obecné seznámení s činností a organizační strukturou příslušného útvaru	Přímý nadřízený		
		Obecné seznámení s organizační strukturou společnosti	Přímý nadřízený		
		Seznámení se systémem IT	Vedoucí IT		
		Firemní kultura	Přímý nadřízený		
		Vize, cíle, strategie společnosti	Přímý nadřízený		
Skupina Zdravotníci Lékaři sestry		Obecné seznámení s činností a organizační strukturou útvaru	Přímý nadřízený		
		Pochůzka po nemocnici, seznámení se s jednotlivými odděleními	Přímý nadřízený		
		Seznámení s informačním systémem	Pracovník odd. IT		
		Seznámení se směrnici a zásadními dokumenty	Přímý nadřízený		

⁴⁴ Zdroj: Personální oddělení nejménované firmy

Skupina				
Fyzioterapeuti + Masér lázeňská	Pochůzka po nemocnici, seznámení se s jednotlivými odděleními	Vedoucí fyzioterapeut Úsekový fyzioterapeut		
	Seznámení s činností a organizační strukturou útvaru	Vedoucí fyzioterapeut		
	Seznámení s informačním systémem	Pracovník odd. IT		
	Seznámení se směrnicemi a zásadními dokumenty	Vedoucí fyzioterapeut Úsekový fyzioterapeut		
Skupina Recepční	Seznámení s činností a organizační strukturou útvaru	Vedoucí recepcí a přijímací kanceláře		
	Obecná činnost recepce	Vedoucí recepcí a přijímací kanceláře		
	Detašované pracoviště Palacká	Vedoucí DP Palacká		
	Klientela VIP	Vedoucí recepcí a přijímací kanceláře		
	Kartoví klienti	Referent marketingu		
Finanční odd.	Účetnictví, finance - finanční plán, mzdové účetnictví, fakturace, směrnice RKM, směrnice holdingu	Vedoucí finančního odd. Hlavní účetní		
	Obecné seznámení s činností a organizační strukturou útvaru	Přímý nadřízený		
	Pochůzka po nemocnici, seznámení se s jednotlivými odděleními	Přímý nadřízený		
	Controlling - systém kalkulací, pojištění za škody způsobené zaměstnancem zaměstnavateli, cestovní pojištění	Pracovník controllingu a financí		
IT odd.	Zaškolení z oblasti IT	Správce informačního systému		

* Nadřízený zakřížkuje zaškolovací aktivity, které musí nový zaměstnanec absolvovat

Konkrétní úkoly (stanoví a hodnotí přímý nadřízený zaměstnanec)

Plnění (%)

Podpis

Vyhodnocení zaškolení (provádí přímý nadřízený na základě pohovoru s novým zaměstnancem)

Předpoklady pro výkon funkce splněny?	Ano V plném rozsahu	Ano Další zaškolení nutné	Ne Předpoklady nesplněny
Požadavky na doplnění kvalifikace:			

Ponechat na funkci Ano / Ne	Přeradit na jinou funkci Ano / Ne	Doporučení ukončit pracovní poměr Ano / Ne
---------------------------------------	---	--

Zaškolení ukončeno dne:

Podpis zaměstnance:

Podpis vedoucího útvaru:

Podpis personalisty:

Po vyplnění vrátit na personální oddělení, k založení do osobního spisu!