Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016 Vladimíra Taberyová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Vedlejší specializace: Personální management



Název diplomové práce:

Přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Autor diplomové práce: Bc. Vladimíra Taberyová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 6. května 2016 Podpis

Název diplomové práce:

Přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Abstrakt:

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY, pobočka Česká republika. Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury a vymezuje základní pojmy, souvislosti a teoretická východiska související s danou problematikou. Praktická část je uvedena představením vybrané společnosti a dále se věnuje analýze a zhodnocení současného procesu přijímání a adaptace v této společnosti. Cílem praktické části práce je na základě analýzy identifikovat silné a slabé stránky současného konceptu přijímání a adaptace ve vybrané společnosti a stanovit návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení celého procesu.

Klíčová slova:

přijímání, adaptace, adaptační proces, adaptační plán, vnitřní předpis

Title of the Master´s Thesis:
Hiring and adaptation process of employees in a selected company

Abstract:

The thesis focuses on the issue of hiring and adaptation process of new employees in the company XY, branch Czech Republic. It is divided into two main parts – theoretical and practical. The theoretical part is based on literature study defines basic terms, context and theoretical background related to the respective area. The practical part is a presentation of selected listed company and is dedicated to the analysis and evaluation of the current process of hiring and adaptation process in this company. The aim of the practical part is based on an analysis to identify the strengths and weaknesses of the current concept of hiring and adaptation process in a selected company and to provide suggestions and recommendations that could lead to the entire process improvement.

Key words:
hiring, adaptation, adaptation process, adaptation plan, internal procedure

Obsah

Úvod 8
I. Teoretická část 10
1 Přijímání pracovníků 10
1.1 Základní pracovněprávní vztahy 10
1.2 Pracovní poměr a pracovní smlouva 10
1.3 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru 12
1.4 Ohlašovací povinnost organizace při nástupu nového zaměstnance 13
1.5 Personální agenda a dokumentace spojená s přijímáním pracovníků 13
1.6 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr 14
1.7 Uvedení na pracoviště 15
2 Adaptace a adaptační proces 16
2.1 Oblasti, formy, roviny adaptace (orientace) 17
Formy adaptace 18
Roviny adaptace 18
2.2 Hlavní cíle adaptačního procesu 19
2.3 Účastníci adaptačního procesu 19
2.4 Fáze adaptačního procesu a zapojení jednotlivých subjektů adaptace 20
2.5 Časový plán procesu adaptace 21
2.6 Nástroje řízení adaptačního procesu 22
2.6.1 Adaptační program 23
2.6.2 Adaptační plán 24
2.6.3 Informační balíček 24
2.7 Vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu 25
2.8 Faktory ovlivňující adaptační proces 27
2.9 Rizika ohrožující úspěšný průběh adaptace 29
2.10 Hodnocení v průběhu a na konci procesu adaptace 30
3 Metodologie 32
3.1 Předmět a cíl práce 32
3.2 Použité metody 32
II. Praktická část 35
4 Představení vybrané společnosti 36

4.1 Charakteristika společnosti 36
4.2 Obchodní zásady a inovace 37
4.3 Organizační struktura společnosti a pozice personálního oddělení 38
4.4 Vývoj počtu zaměstnanců 39
4.5 Zaměstnanecké výhody 39
5 Analýza současného procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců 41
5.1 Cíle adaptace nového zaměstnance ve vybrané společnosti 42
5.2 Fáze v období adaptace 45
5.3.1 Přednástupní fáze – před nástupem do zaměstnání 45
5.3.2 Nástupní fáze (induction) - první den v zaměstnání 46
5.3.3 Integrační fáze 47
5.3.4 Konec zkušební doby a vyhodnocení adaptačního procesu 48
5.4 Zhodnocení současného procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců včetně identifikace silných a slabých stránek 50
5.4.1 Zhodnocení současného konceptu 50
5.4.2 Identifikace silných a slabých stránek 52
6 Doporučení k optimalizaci stávajícího procesu 54
6.1 Příprava interní směrnice 54
6.1.1 Návrh procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců 55
6.1.2 Individuální adaptační plán 58
6.1.3 Příručka pro nové zaměstnance 60
6.2 Mentor 62
6.3 Buddy/Buddy program 62
6.4 Zpětná vazba od nových zaměstnanců 62
7 Návrh interní směrnice - Přijímání a adaptace nových zaměstnanců 64
Závěr 67
Seznam použité literatury 69
Seznam příloh, obrázků, tabulek a grafů 71

Úvod

Výběrem nového zaměstnance začíná další etapa práce pro personální útvar, který je odpovědný mimo jiné i za koncepci adaptačního procesu. Důvodem je zejména skutečnost, že nejvyšší míra fluktuace je očekávána již během prvního roku trvání zaměstnání. Odchod zaměstnance nemusí být pouze důsledkem nevhodného výběru zaměstnance, ale může jej zapříčinit také nedostatečný adaptační proces.

První dny v zaměstnání tak bývají zlomové. Nastává náročné období plné změn. Zaměstnanec si vytváří dojem o svém novém zaměstnavateli a pracovním místu. Poznává svého zaměstnavatele tzv. zevnitř a rozhoduje se, zda v novém zaměstnání zůstane nebo odejde. Ze strany zaměstnavatele je nutné vytvořit takové podmínky, aby nástup do zaměstnání a adaptace zaměstnance proběhla pokud možno bez větších obtíží. Úkolem zaměstnavatele je ulehčit novému zaměstnanci nástup do zaměstnání, adaptaci na pracovní místo a začlenění se do kolektivu.

Bezproblémový proces nástupu, adaptace a celková socializace člověka se významně podílí na vytvoření kladného vztahu k práci i k zaměstnavateli a krátí čas, po který nový zaměstnanec nepodává standardní výkon a zvyšuje také motivaci adaptovaného. Naopak chybějící řízená adaptace může zapříčinit u zaměstnance zklamání a ztrátu elánu a nadšení do nového zaměstnání. V krajním případě může dojít k ukončení pracovního poměru ještě ve zkušební době, což v důsledku pro společnost znamená růst nákladů.

V praxi je proces adaptace velmi často neprávem opomíjen a podceňován. Mnohé společnosti nepřipravují žádné metodiky a předpokládají, že se časem nový zaměstnanec přirozeně zadaptuje sám. Případně věří, že k dostatečné adaptaci postačí zapojení spolupracovníků. Neuvědomují si nebo nechtějí uvědomit rizika a ztráty, které jim absence adaptačního procesu může způsobit.

V případě vybrané společnosti XY, pobočka Česká republika (dále jen "XY"), která se zabývá prodejem televizorů a monitorů vč. marketingu dané značky v rámci vybraných zemí Evropy, je však situace jiná. Společnost z důvodu pozvolného růstu poměrně intenzivně řeší proces přijímání a adaptace zaměstnanců, resp. nastavení celého procesu, který se snaží nepodceňovat a současně má zájem na jeho vývoji a neustálém zlepšování. Z tohoto důvodu se autorka práce – po dohodě se zástupci společnosti – rozhodla zanalyzovat celý proces a současný koncept přijímání a adaptace zaměstnanců a představit vedení společnosti návrhy a doporučení, které mohou přispět k optimalizaci celého procesu.

Z výše uvedeného vyplynuly cíle diplomové práce, kterými jsou:

- provedení analýzy a zhodnocení současného konceptu přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY, včetně identifikace silných a slabých stránek,
- na základě zjištěných poznatků stanovit návrhy a doporučení, které povedou k optimalizaci celého procesu.

Na žádost společnosti však není v celé práci uveden oficiální název firmy, nicméně údaje o společnosti XY, uvedené v praktické části, jsou skutečné.

Struktura diplomové práce je rozdělena do dvou základních částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury a vymezuje základní pojmy, souvislosti a teoretická východiska související s problematikou přijímání a adaptace zaměstnanců. Cílem teoretické části je objasnit základní pojmy, které se týkají přijímání a adaptace zaměstnanců, a které jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky. Součástí teoretické části je i kapitola metodologie práce. Tato kapitola formuluje řešený problém a dále uvádí metody a postupy, jež byly při zpracování práce použity.

Praktická část je uvedena představením vybrané společnosti. V dalších kapitolách se zabývá již samotnou analýzou a následným zhodnocením současného procesu přijímání a adaptace ve společnosti XY. Potřebné informace pro analýzu a zhodnocení procesu jsou získávány z dostupných materiálů, poskytnutých interních dokumentů a webových stránek společnosti. Zásadní budou také informace získané při pozorování procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců v sídle společnosti a z polostrukturovaných rozhovorů vedených se zástupci personálního oddělení, vybraných nadřízených pracovníků a zaměstnanců společnosti. Autorka při zpracování této práce využila i vlastní zkušenosti z procesu „onboardingu“ společnosti XY. Po analýze následuje zhodnocení procesu, které je, v návaznosti na teoretická východiska, zpětnou vazbou pro vedení společnosti. Nedílnou součástí této části je i představení návrhů a doporučení.

I. Teoretická část

1 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje souhrn kroků spojených s nástupem nového zaměstnance do společnosti a jeho uvedením na pracoviště. Koubek (2007, s. 189) ve své knize definuje přijímání pracovníků jako: *„řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“*

Dále zmiňuje dvě roviny chápání pojmu přijímání pracovníků:

- užší pojetí lze vymezit jako postupy při přijímání nového pracovníka do společnosti,
- širší pojetí je obohacení užšího pojetí o procedury, které je nutné podniknout v případě přechodu stávajícího pracovníka společnosti na novou pracovní pozici v rámci společnosti.

Tato práce se bude dále zabývat přijímáním a adaptací pracovníků v užším pojetí.

1.1 Základní pracovněprávní vztahy

Úlohou přijímání pracovníků je podniknout soubor předem naplánovaných právních a administrativních kroků s cílem uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání.

Šikýř (2014, s. 106) poukazuje na skutečnost, že v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“) má zaměstnavatel (právnická nebo fyzická osoba) možnost zajistit výkon závislé práce zaměstnancem (fyzickou osobou) v základním pracovněprávním vztahu. Pracovník může vykonávat závislou práci jako zaměstnanec v pracovním poměru na základě pracovní smlouvy, nebo na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

1.2 Pracovní poměr a pracovní smlouva

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, nestanoví-li zákoník práce jinak. Den, který byl v pracovní smlouvě sjednán, jako den nástupu do práce je dnem vzniku pracovního poměru. V případech stanovených zákonem může být pracovní poměr založen i jmenováním nebo volbou.

Před podpisem pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit pracovníka s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru a charakteru pracovního místa, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování. Dále musí zajistit, aby se nový pracovník podrobil vstupní lékařské prohlídce. V některých odůvodněných případech je

potřeba zajistit, aby vybraný uchazeč před podpisem pracovní smlouvy doložil výpis z rejstříku trestů.

Je v zájmu zaměstnavatele obstarat si dostatek informací a podkladů pro uzavření pracovní smlouvy. A to jednak proto, aby byl pracovní poměr sjednán ku prospěchu obou stran a také aby si opatřil informace a podklady, které jsou nezbytné ke splnění jeho zákonných povinností. (MPSV / TREXIMA, 2016)

Jako zdroj těchto informací lze uvést osobní dotazník a potvrzení o zaměstnání od posledního zaměstnavatele, přijímací pohovor. Současně by měl zaměstnavatel zajistit pracovníkův souhlas se shromažďováním a zpracováním poskytnutých osobních údajů a informovat pracovníka, k jakému účelu budou poskytnuté informace použity. § 316 odst. 4 zákoníku práce zmiňuje, že zaměstnavatel nesmí vyžadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisejí s výkonem práce a s pracovněprávním vztahem. Konkrétně uvádí, že zaměstnavatel nesmí požadovat informace především o těchto skutečnostech:

a) *„těhotenství,*
b) *rodinných a majetkových poměrech,*
c) *sexuální orientaci,*
d) *původu,*
e) *členství v odborové organizaci, v politických stranách nebo hnutích,*
f) *příslušnosti k církvi nebo náboženské společnosti,*
g) *trestněprávní bezúhonnosti;*

to, s výjimkou písmen c), d), e), f) a g), neplatí, jestliže je pro to dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána, a je-li tento požadavek přiměřený, nebo v případech, kdy to stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis. Tyto informace nesmí zaměstnavatel získávat ani prostřednictvím třetích osob.“

Koubek (2007, s. 189) označuje vypracování a podpis pracovní smlouvy jako nejdůležitější formální náležitosti přijímání pracovníků.

Pracovní smlouva musí obsahovat tyto nezbytné náležitosti:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Pracovní smlouva může obsahovat i další nepovinná ujednání, která nejsou v rozporu s právními předpisy. Jedná se například o ujednání o zkušební době, o délce týdenního pracovního úvazku, o práci přesčas, o délce dovolené apod.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně, musí být vyhotovena a podepsána nejpozději v den, který je sjednán jako den nástupu do práce. Pokud není v pracovní smlouvě sjednáno jinak, sjednává se pracovní poměr na dobu neurčitou. Změny pracovní smlouvy lze činit

pouze po dohodě obou stran (zaměstnance a zaměstnavatele). Změny musí být provedeny písemně.

Jak uvádí zákoník práce §37 odst. 5, musí zaměstnavatel nejpozději v den nástupu do práce zaměstnance řádně obeznámit s:

- *„s pracovním řádem,*
- *s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat,*
- *s kolektivní smlouvou,*
- *s vnitřními předpisy zaměstnavatele.“*

Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech vyplývajících z pracovního poměru, musí o nich zaměstnavatel zaměstnance písemně informovat nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru (týká se i změn těchto údajů). Zákoník práce §37 odst. 1 uvádí, že informace musí obsahovat tyto údaje:

a) *„jméno, popřípadě jména a příjmení zaměstnance a název a sídlo zaměstnavatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení a adresu zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou,*
b) *bližší označení druhu a místa výkonu práce,*
c) *údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,*
d) *údaj o výpovědních dobách,*
e) *údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,*
f) *údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,*
g) *údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení smluvních stran těchto kolektivních smluv.“*

1.3 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru

Podpis pracovní smlouvy přináší pro zaměstnavatele i zaměstnance povinnosti.

§38 zákoníku práce stanovuje **povinnosti zaměstnavatele** takto:

- *„přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy,*
- *platit zaměstnanci za vykonanou práci mzdu nebo plat,*
- *vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů*
- *dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem.“*

Zároveň vymezuje i **povinnosti zaměstnance:**

- *„konat podle pokynů zaměstnavatele osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době,*

- *dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru.“*

1.4 Ohlašovací povinnost organizace při nástupu nového zaměstnance

Po vzniku nového pracovního poměru vzniká zaměstnavateli ohlašovací povinnost k vnějším organizacím. Zaměstnavatel musí zejména (Andrlík, 2008):

- do 8 dnů od vzniku pracovního poměru, nahlásit zaměstnance příslušné zdravotní pojišťovně,
- ve stejné lhůtě nahlásit zaměstnance místně příslušné správě sociálního zabezpečení,
- splnit registrační povinnost plátce daně nebo zálohy na daň z příjmů u místně příslušného finančního úřadu. Lhůta je stanovena na 15 dnů od vzniku povinnosti srážet daň případně zálohu na daň,
- přihlásit se k zákonnému pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,
- do 10 dnů oznámit Úřadu práce (dle sídla společnosti) obsazení volného pracovního místa, pokud toto místo bylo Úřadu práce hlášeno jako volné pracovní místo,
- splnit ohlašovací povinnost vůči ČSSZ, v případě zaměstnání poživatele předčasného starobního důchodu, ve lhůtě do 8 dnů po vstupu do zaměstnání,
- v případě zaměstnání zaměstnance, u kterého jsou prováděny srážky ze mzdy, oznámit soudu nebo jinému správnímu orgánu, který vydal nařízení o výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy, že u ní nastoupil povinný jako nový zaměstnanec.

1.5 Personální agenda a dokumentace spojená s přijímáním pracovníků

Kromě přípravy a podpisu pracovní smlouvy existuje řada dalších formálních kroků spojených s přijímáním pracovníků.

Koubek (2007, s. 190) uvádí významné kroky přijímání, které následují po podpisu pracovní smlouvy. Pracovník je zařazen do personální evidence. Následně je mu vytvořena osobní karta zaměstnance, je mu pořízen mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, podnikový průkaz. Je také nutné vyžádat si potvrzení o zaměstnání (tzv. zápočtový list) od předchozího zaměstnavatele zaměstnance a podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Personální evidence je určena pouze pro interní potřebu zaměstnavatele. Zaměstnavatel má povinnost zajistit ochranu osobních dat. Poskytování informací o zaměstnanci bez souhlasu zaměstnance je dáno zákoníkem práce. Do osobního spisu může nahlížet vedoucí organizačního útvaru, personalista a samozřejmě sám zaměstnanec. Z vnějších orgánů mají do spisu přístup orgány, které jsou kompetentní provádět kontroly dodržování pracovněprávních vztahů a orgány činné v trestním řízení.

Personální evidence se u jednotlivých organizací liší rozsahem informací a dokumentů. Koubek (2007, s. 190) uvádí minimální rozsah údajů, které by personální evidence měla obsahovat:

- *„příjmení (rodné příjmení), jméno, titul,*
- *datum a místo narození,*
- *rodné číslo,*
- *rodinný stav a informace o závislých dětech,*
- *adresa trvalého bydliště, telefonní číslo,*
- *národnost/ státní příslušnost,*
- *charakteristika zdravotního stavu/ změněná pracovní schopnost,*
- *údaje o kvalifikaci (vyučenost, vzdělání, praxe),*
- *informace o eventuálním pobíraném důchodu a jeho druhu,*
- *datum vzniku pracovního poměru,*
- *pracovní zařazení v organizaci,*
- *místo pracoviště v organizaci.“*

1.6 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Pracovník může vykonávat práce nejen v pracovním poměru, ale také na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Tyto doplňkové formy pracovněprávních vztahů využívají zaměstnavatelé v případě potřeby výkonu prací menšího rozsahu se znaky závislé práce. Mezi tyto dohody se řadí:

- **Dohoda o provedení práce** (zákoník práce § 75) – lze uzavřít v případě, že rozsah práce vykonávané zaměstnancem nepřekročí 300 hodin v kalendářním roce. Pokud zaměstnavatel uzavře se stejným zaměstnancem více těchto dohod v kalendářním roce, rozsah se sčítá. Dohoda musí být uzavřena písemně. Musí být stanovena doba, na kterou se dohoda uzavírá. Měl by být vymezen i pracovní úkol.
- **Dohoda o pracovní činnosti** (zákoník práce§ 76) - lze uzavřít v případě, že rozsah práce vykonávané zaměstnancem nepřekročí v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Limit povoleného rozsahu se posuzuje, za celou dobu, na kterou byla dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. Dohoda musí mít písemnou podobu a jedno vyhotovení získá pracovník. Dohoda musí dále definovat sjednané práce, sjednaný rozsah pracovní doby a dobu, na kterou se dohoda uzavírá.

Pokud v dohodách není sjednán způsob zrušení, uvádí zákoník práce § 77 odst. 4 tyto možnosti zrušení:

a) *„dohodou smluvních stran ke sjednanému dni,*
b) *výpovědí danou z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu s patnáctidenní výpovědní dobou, která začíná dnem, v němž byla výpověď doručena druhé smluvní straně, nebo*

c) *okamžitým zrušením; okamžité zrušení právního vztahu založeného dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti však může být sjednáno jen pro případy, kdy je možné okamžitě zrušit pracovní poměr.“*

Dále uvádí, že pro zrušení právního vztahu založeného dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti je vyžadována písemná forma, jinak se k jeho výpovědi nebo okamžitému zrušení nepřihlíží.

Rozdíl mezi výše uvedenými dohodami a pracovní smlouvou je zejména v definování pracovního závazku. Vždy se jedná o závazek k určité pracovní činnosti nebo k pracovnímu úkolu.

Pokud není zákonem stanoveno jinak, platí pro práci konanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr úprava pro výkon práce v pracovním poměru. To však neplatí, pokud jde o převedení na jinou práci, přeložení, dočasné přidělení, odstupné, pracovní dobu a dobu odpočinku, překážky v práci na straně zaměstnance, dovolenou, skončení pracovního poměru, odměňování, cestovní náhrady.

1.7 Uvedení na pracoviště

Koubek (2007, s. 191) upozorňuje na důležitou a často přehlíženou součást přijímání pracovníků, a sice uvedení na pracoviště. Uvedení na pracoviště by mělo podle stejného autora probíhat v těchto krocích:

- personalista doprovodí přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně ho předá přímému nadřízenému,
- bezprostřední nadřízený obeznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi,
- pracovník je seznámen s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci,
- dále bezprostřední nadřízený představí pracovníka jeho nejbližším spolupracovníkům
- dle potřeby je pracovníkovi přidělen instruktor nebo školitel,
- pracovníkovi jsou poskytnuty informace týkající se sociálně hygienických podmínek práce (šatny, přidělení skříňky, toalety, prostory pro možnost občerstvení apod.),
- posledním krokem je uvedení pracovníka na jeho nové pracovní místo a formální předání zařízení potřebného k výkonu práce.

Důležité je věnovat pozornost i úpravě prostředí, do kterého nového pracovníka uvádíme. Rovněž navození příjemné a přátelské atmosféry pomůže překonat první momenty nejistoty. Kladně může na pracovníka zapůsobit i vyjádřená důvěra a ochota spolupracovníků pomoci. Nyní již nezbývá než pracovníkovi přidělit první pracovní úkoly a popřát mu hodně zdaru v jeho nové pracovní pozici.

Splněním všech zákonem stanovených povinností končí proces přijímání pracovníků. Dalším krokem při obsazování volného pracovního místa, je proces adaptace pracovníků.

2 Adaptace a adaptační proces

Zatímco přijímání zaměstnanců je představováno plněním zákonem stanovených procedur, adaptace není ošetřena žádným zákonným opatřením a je věcí každé společnosti, jak se k této fázi začleňování nováčků postaví a jaké podmínky pro ně vytvoří.
Co si vlastně představit pod pojmem adaptace a adaptační proces? Pojem adaptace má široký obsah a může být zkoumán z mnoha pohledů (biologického, sociologického nebo např. psychologického).

Obecně lze adaptaci podle Bedrnová a Nový (2007, s. 519) popsat jako proces, ve kterém se člověk aktivně přizpůsobuje životním podmínkám a jejich změnám. Pracovní adaptaci stejní autoři charakterizují jako proces vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.

Ivan Nový, Alois Surynek a kolektiv uvádějí ve své knize Sociologie pro ekonomy a manažery (2006, s. 153) tuto definici: *„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech.“*

Řízenou pracovní adaptaci popisuje Dvořáková (2012, s. 162) jako začleňování pracovníka do systému organizace v rovině kulturní, sociální a pracovní.

Koubek (2007, s. 192) nazývá adaptaci orientací a definuje ji jako důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, jejichž cílem je usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím.

Výše uvedení autoři se shodují, že adaptace představuje proces přivykání si na nové podmínky a nové prostředí. Jde o aktivní proces, ve kterém se mění jedinec, aby se začlenil, a zároveň se jedná o proces, ve kterém jedinec mění své okolí pro své potřeby. Během adaptace tak můžeme pozorovat, jak daná společnost působí na zaměstnance a jak se s tím zaměstnanec vyrovnává, mění své chování a ovlivňuje společnost.

Adaptační proces je obecně považován za jednu z klíčových personálních činností ve společnosti. Jak však upozorňuje Dvořáková (2007, s 442) zvláště malé podniky nevěnují období adaptace dostatek pozornosti. Podceňují jeho vliv na fluktuaci, produktivitu a pracovní spokojenost. Tento proces mnohdy považují za byrokratické omezování svobody v jednání podnikatele.

Adaptační proces je ohraničený časem, prostorem a utvářený jeho subjekty a objekty (vymezení pojmů subjekty a objekty adaptace se dále zabývá kapitola 2.3 této práce).

Pracovník se během tohoto procesu zařazuje do pracovního kolektivu, navazuje kontakty se svými spolupracovníky, poznává firemní kulturu a seznamuje se s pracovními úkoly a procesy. Úlohou adaptace je nejen informovat pracovníka o důležitých skutečnostech, které jsou potřebné pro úspěšné vykonávání jeho pracovní činnosti, ale také ho odborně a sociálně začlenit do dané společnosti a na konkrétní pracovní místo. Celý proces adaptace je směřován tak, aby novému pracovníkovi pomohl k plné orientaci a stabilizaci ve společnosti.

Na tomto místě je nutné zmínit ještě jeden faktor, který proces adaptace významně ovlivňuje. Tímto faktorem je **adaptabilita člověka**. Adaptabilita je dle Hartl, Hartlová (2000, s. 16) vymezena jako *„přizpůsobivost, schopnost jedince přizpůsobit se prostředí přírodnímu i společenskému."*

Ivan Nový, Alois Surynek a kolektiv (2006, s. 154) tento pojem dále popisují jako schopnost člověka, která se formuje a vyvíjí v procesu vývoje osobnosti a umožňuje člověku přizpůsobit se změnám prostředí.

Kociánová (2010, s. 130) konstatuje, že *„adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení)."* Podle stejné autorky mají lidé různou míru adaptability neboli různé dispozice zvládnout změny. Adaptabilita je při tom nezbytná pro osvojení si pracovních dovedností a začlenění se do pracovního kolektivu.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovaný pracovník. **Adaptovanost** představuje dle Ivan Nový, Alois Surynek a kolektiv (2006, s. 154) *„jednak průběžnou úroveň vyrovnávání se s podmínkami měnícího se prostředí (např. počáteční adaptovanost), jednak dosažený výsledek celého procesu (částečnou, popř. úplnou adaptovanost)."*

V praxi se více využívá pojem adaptační proces než adaptace či orientace. Pro účely této diplomové práce budou tyto pojmy považovány za synonyma.

2.1 Oblasti, formy, roviny adaptace (orientace)

Orientaci lze rozčlenit do tří oblastí:

- **Celoorganizační** – hlavním úkolem je předat pracovníkovi obecné informace o společnosti, bývá společná pro všechny pracovníky,
- **Útvarová** případně skupinová či týmová – je zaměřena na informace týkající se pracovního týmu, do kterého je pracovník přiřazen,
- **na konkrétní pracovní místo** – představuje informace spojené s konkrétním pracovním místem.

Formy adaptace

Koubek (2007, s. 192) označuje adaptaci orientací a uvádí dvě formy, ve kterých v organizaci probíhá:

- **Formální** (oficiální)
- **Neformální** (neoficiální)

Na formální (oficiální) formě adaptace se podílí především personální oddělení a vedoucí pracovníci. Neboli hlavní subjekty řízení adaptace (tento pojem bude vysvětlen v kapitole 2.3 této práce). Formální část adaptace je plánovaný proces, který probíhá podle předem stanovených pravidel. Na druhé straně neformální (neoficiální) adaptace je označována za spontánní proces vedený především spolupracovníky, který je ale neméně důležitý pro začlenění nového pracovníka do pracovní skupiny. Současně Koubek (2007, s. 192) předkládá názor, že neformální adaptace má mnohdy větší význam než adaptace formální.

Roviny adaptace

Adaptace pracovníka na nové pracovní místo ukazuje, jakým způsobem se pracovník přizpůsobuje novému pracovnímu prostředí, novým úkolům a také jakým způsobem probíhá jeho začlenění do nového kolektivu a přivykání si firemní kultuře. Adaptace na práci tak probíhá ve dvou základních rovinách, které se vzájemně prolínají.

Přivykání pracovníka nové práci, podmínkám a pracovnímu místu se označuje jako **adaptace pracovní**. Pracovní adaptace představuje proces, při němž dochází k vyrovnávání osobních předpokladů člověka s konkrétními požadavky pracovního místa (Bedrnová a Nový 2007, s. 519). Druhá oblast, v níž adaptace na práci probíhá je označována jako **sociální** a představuje přivykání pracovníka na nové sociální vztahy na pracovišti a na kulturu firmy (Nový a Surynek 2006, s. 154-155).

Sociální adaptovanost se posuzuje podle kritérií subjektivních a objektivních. Nový a Surynek (2006, s. 156) uvádějí jako subjektivní kritéria spokojenost pracovníka se vztahy na pracovišti, s vlastním začleněním do kolektivu, s nadřízeným a podobně. Mezi objektivní kritéria řadí skutečné postavení pracovníka v pracovním kolektivu, jeho autoritu u spolupracovníků apod.

Vzhledem k prolínání a ovlivňování roviny sociální a pracovní adaptace, závisí i úspěch celého procesu adaptace na osvojení si obou rovin adaptace na práci. Nový a Surynek (2006, s. 156) upozorňují na závislost průběhu adaptace a úrovní adaptovanosti pracovníka na subjektivních předpokladech pracovníka a objektivních podmínkách práce.

2.2 Hlavní cíle adaptačního procesu

Hroník (2013, s. 288) uvádí, že nejvyšší míru fluktuace lze očekávat během prvního roku trvání pracovního poměru. Míru fluktuace lze ovlivnit kvalitním výběrem a získáním kvalitního a motivovaného pracovníka, ale také kvalitním adaptačním procesem. Aby mohl být adaptační proces kvalitně nastaven, je třeba dobře znát cíle, kterých se má dosáhnout.

Bedrnová a Nový (2007, s. 520-521) představují rozdělení hlavních cílů řízení adaptačního procesu ze dvou odlišných hledisek. Rozlišují pohled zaměstnance a organizace. Cíle z hlediska organizace spatřují autoři ve snižování nákladů, zvyšování efektivity a stability pracovních skupin. Cíle z hlediska pracovníka vidí především v začlenění pracovníka do struktury mezilidských vztahů, v možnostech dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a také v rychlém zvládnutí požadavků nového pracovního zařazení. Obdobně charakterizuje cíle adaptace i Dvořáková (2007, s. 143).

Armstrong ve své knize (1999, s. 485) vystihuje tři cíle uvádění nových pracovníků do organizace:

- zdolat počáteční fáze v novém zaměstnání, kdy si pracovník zvyká na nové neznámé prostředí a není ještě plně orientovaný,
- vytvořit pozitivní vztah pracovníka k firmě a snížit tak riziko možného ukončení pracovního poměru a odchodu pracovníka z firmy,
- zkrátit dobu, po kterou pracovník neodvádí požadovaný výkon.

Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním smyslem a výsledkem adaptace by měl být pracovník, který je schopen v co nejkratší době podávat požadovaný standardní výkon, osvojil si specifické dovednosti a začlenil se bez větších problémů do pracovního a sociálního prostředí organizace. U pracovníka se vytvořil pozitivní vztah k organizaci, je spokojený se svým pracovním zařazením a zvýšila se tím jeho stabilizace. Úspěšná adaptace potom znamená ušetření nákladů pro organizaci.

2.3 Účastníci adaptačního procesu

V procesu adaptace rozlišujeme dvě hlavní skupiny účastníků. První skupinu tvoří ti, kteří se aktivně podílejí na řízení procesu adaptace. Mezi řídící subjekty řadíme především manažery a pracovníky personálních oddělení. Dále je možné do této skupiny zahrnout mentory, spolupracovníky a další osoby, které mají svůj podíl na orientování nového pracovníka. Objekty tvořící druhou skupinu účastníků adaptačního procesu představují řízenou skupinu.

Objekty adaptačního procesu

Za objekty adaptačního procesu nelze považovat jen pracovníky nově nastupující do společnosti, ale jak uvádí ve své knize Bedrnová a Nový (2007, s. 521-523) je třeba se zaměřit dále i na:

- pracovníky, kteří se vracejí na své původní pracovní místo po delší době,

- pracovníky, kteří mění pracovní zařazení v rámci společnosti,
- pracovní skupiny při zavádění inovačních změn.

Vzhledem k tomu, že objektem přijímání jsou pouze zaměstnanci nově nastupující do společnosti, bude dále tato diplomová práce zaměřovat svou pozornost pouze na adaptaci této skupiny nově nastupujících pracovníků. Pojmy nový pracovník a nově nastupující pracovník a nováček budou dále považovány za synonyma.

Specifický vliv na adaptaci nového pracovníka má jeho přímý nadřízený. Více o tomto vztahu pojednávají následující řádky.

Subjekty adaptačního procesu
První důležité osoby, s nimiž se pracovník po nástupu do nového zaměstnání setkává, jsou pracovníci personálního oddělení a jeho nadřízený. Tyto osoby se také stávají aktivními a důležitými subjekty řízené adaptace. Právě ony jsou nemalým dílem odpovědny za výsledek adaptace. K úspěšné adaptaci samozřejmě významně přispívá i řada dalších faktorů. Jen pro ilustraci lze zmínit: zapojení spolupracovníků, atmosféra na pracovišti, osobní přístup nově nastupujícího pracovníka apod. Pracovníci personálního oddělení a vedoucí pracovníci se zapojují především do formální oblasti adaptace.

Koubek ve své knize (2007, s. 200) přisuzuje **vedoucím pracovníkům** rozhodující podíl na praktické části adaptace. Uvádí, že vedoucí pracovníci mají na starosti především útvarovou adaptaci a adaptaci na pracovní místo. V této fázi začleňování pracovníka do organizace mohou přispět ke snadné a bezproblémové adaptaci systematickou péčí o pracovníka a jeho podporu a začleňování do pracovní skupiny. Průběžným sledováním zvládání adaptace a jeho vyhodnocováním mohou včas identifikovat problémy a ihned je řešit. Vedoucí pracovníci také provádějí závěrečné zhodnocení celého procesu adaptace a úrovně adaptovanosti pracovníka. Společně s pracovníkem stanoví po ukončení procesu adaptace cíle na další období a plán rozvoje pracovníka.

Personální oddělení hraje významnou úlohu především na počátku adaptačního procesu. Připravuje koncepci adaptace a společně s vedoucími pracovníky vytváří individuální plány adaptace pro jednotlivé pracovníky. Personalisté se zaměřují zejména na celoorganizační adaptaci. Jejich úkolem je koordinovat a metodicky řídit celý adaptační proces. Poskytují také školení vedoucím pracovníkům.

2.4 Fáze adaptačního procesu a zapojení jednotlivých subjektů adaptace

Adaptační proces je možné rozdělit do několika fází, resp. etap. Každá etapa je důležitou součástí celého procesu a je potřeba věnovat dostatek času a péče její přípravě. Správné naplánování a řízení se významně projeví v kvalitě výsledné adaptace.

Kociánová (2010, s. 132) konstatuje, že odborná literatura obvykle rozděluje proces adaptace do 3 fází a to přednástupní, nástupní a integrační.

Přednástupní fáze
Tato fáze by měla být považována za začátek adaptace a měla by jí být věnována i dostatečná pozornost. Dle Kociánové (2010, s. 132) je spojována s tzv. **anticipační socializací** (zkušenosti získané před nástupem vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka) a rozhodnutím o nástupu na pracovní místo. Kandidát o pracovní místo získává první informace o společnosti a vytváří si na ni svůj názor. Dozvídá se i detailní informace o pracovní pozici. Porovnává svoji představu o společnosti a očekávání s realitou. Hlavní roli v této fázi hrají pracovníci personálního oddělení.

Nástupní fáze
Tato fáze je charakterizována přijímáním do společnosti. Časově ji lze začít datovat nástupem do zaměstnání. Zaměstnanec porovnává své představy o zaměstnavateli se svými prvními dojmy. Podstatnou roli opět sehrává personální útvar, který provádí přijímání pracovníka a zajišťuje úvodní školení. V tento moment již nelze opomenout ani roli nadřízeného, který uvádí pracovníka na jeho pracoviště.

Integrační fáze
Významná fáze procesu, která je podmíněna pracovní pozicí, stávajícími zkušenostmi a osobností nového pracovníka. Do této fáze mohou aktivně zasahovat kromě nadřízeného také spolupracovníci a mentor. Pracovník je začleňován odborně, pracovně i sociálně.

2.5 Časový plán procesu adaptace

Bylo by velice naivní domnívat se, že lze veškeré informace předat pracovníkovi během jednoho dne. Je potřeba předem zvážit, které informace jsou pro nového pracovníka důležité a správně určit moment, kdy mu je předáme. Především ústní informace je třeba předávat na základě předem stanovených priorit. Některé informace je vhodné předávat v písemné podobě a umožnit tak pracovníkovi vrátit se k obsahu dokumentu později. Přehlcení informacemi by pravděpodobně v nově nastupujícím pracovníkovi vyvolalo paniku a pochybnosti o setrvání na pracovní pozici a ve společnosti vůbec.

Adaptaci je nutné dobře naplánovat, rozložit do delšího časového období a provádět s využitím vhodných metod (Koubek 2007, s. 199). Při plánování je třeba respektovat potřeby obou zúčastněných stran a dosáhnout tak oboustranné spokojenosti.

Je zřejmé, že délka a náplň adaptačního procesu se bude lišit podle složitosti a povahy pracovních činností, podle typu společnosti a také podle osobnosti a zkušeností nového zaměstnance. Nelze tak sestavit jeden obecně platný plán. Je však vhodné mít vypracovaný harmonogram obecných kroků, kterými by měl nový pracovník projít a následně připravit individuální plán adaptace pro konkrétního zaměstnance. Adaptační proces obvykle trvá déle než zkušební doba. S adaptací je vhodné začít ihned v okamžiku, kdy vybranému uchazeči

o zaměstnání oznámíme, že byl vybrán a on/ona naši nabídku přijme. Mnohdy totiž mezi výsledkem přijímacího řízení a nástupem do zaměstnání uběhne doba delší než 2 měsíce a je třeba mít na paměti, že během této doby námi vybraný kandidát může absolvovat další výběrová řízení a přijmout jinou nabídku. Hroník (2013, s. 287) nazývá toto období Intermezzo a doporučuje být s vybraným uchazečem v kontaktu a snažit se ho již zasvěcovat do dění ve společnosti a zvát ho na případné firemní akce.

Možný návrh časového harmonogramu adaptačního procesu přináší ve své knize Koubek (2007, s. 199- 200) a jednotlivé kroky charakterizuje takto:

1. Ihned po rozhodnutí o výběru a přijetí je možné předat vybrané písemné materiály.
2. Při podpisu pracovní smlouvy lze prostřednictvím personálního útvaru a budoucího přímého nadřízeného poskytnout další ústní a písemné informace.
3. V mezičase po podepsání pracovní smlouvy a nástupem do zaměstnání se doporučuje udržovat s pracovníkem kontakt a v případě potřeby mu poskytovat podporu při řešení problémů.
4. V den nástupu do zaměstnání se provádí procedury uvedené v kapitole 1 této práce. Pracovníkovi je představena společnost, jeho pracovní místo, spolupracovníci a začíná plnit první pracovní úkoly.
5. První týden v zaměstnání: pohovory s nadřízeným a spolupracovníky, pracovník se učí orientovat v novém prostředí, začleňuje se do kolektivu, podílí se na plánování svých pracovních úkolů se svým nadřízeným.
6. Druhý týden: pracovník již plní každodenní pracovní povinnosti vyplývající z charakteru jeho pracovního místa, probíhá setkání s nadřízeným a zástupcem personálního oddělení a řeší se problémové oblasti, které se během adaptace vyskytly.
7. Třetí a čtvrtý týden: doba vhodná pro účast na školení. Jedenkrát za týden setkání s personalistou a přímým nadřízeným s cílem vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení problémů.
8. Druhý a pátý měsíc: pracovník již vykonává všechny pracovní úkoly, účastní se krátkodobých školení, formální hodnotící setkání s nadřízeným probíhají jednou za dva týdny.
9. Šestý měsíc: uzavření procesu adaptace, hodnocení výkonu, nastavení plánu rozvoje zaměstnance.

Uvedený časový harmonogram je nastavený na období 6 měsíců. V praxi se však může délka adaptace, jak již bylo zmíněno, od uvedeného harmonogramu lišit.

2.6 Nástroje řízení adaptačního procesu

V předchozích kapitolách byly vymezeny cíle adaptace, aktéři procesu, etapy procesu a uveden možný rámcový rozvrh adaptace. Tato kapitola je věnována nástrojům, které je možné využít v procesu adaptace, a pomáhající managementu v efektivním řízení adaptace.

V následujícím textu bude věnována pozornost adaptačnímu programu, individuálnímu adaptačnímu plánu a příručce pro nové zaměstnance. Nástrojů a prostředků podporující adaptační proces však existuje daleko více. Vhodnost jejich využití je odvozena od fáze adaptace a účelu, ke kterému mají sloužit.

Mezi nástroje a prostředky adaptačního procesu je možné dle Bucháčkové (2003, s. 86) zařadit:

- *„udržování kontaktu s novým pracovníkem již před nástupem do zaměstnání, pracovníkovi jsou předány písemné informace o firmě,*
- *vysvětlení informačních materiálů, popsání organizace, charakteristika směrnic,*
- *osvětlení firemní kultury, předání informací o firemní a personální politice,*
- *předání adaptačního plánu,*
- *rozhovor nadřízeného s podřízeným,*
- *seznámení se se spolupracovníky, především s těmi, se kterými bude nový zaměstnanec v každodenním kontaktu,*
- *pravidelné rozhovory, hodnocení průběhu adaptace,*
- *zjištění informací o jiných útvarech,*
- *vyhodnocení adaptace,*
- *školení, předávání informací potřebných k odvádění práce“.*

2.6.1 Adaptační program

Dle Zítkové, Pokorné, Mičudové (2015, s. 14) představuje adaptační program shrnutí postupů pro vedení řízené adaptace. Úkolem adaptačního programu je zajistit informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového pracovníka. Stává se metodickým návodem pro zpracování individuálních adaptačních plánů.

Jednotlivé úkoly adaptačního programu popisuje Šikýř (2012, s. 100) takto:

- **Informování** znamená předat novému pracovníkovi obecné informace týkající se společnosti, seznámit pracovníka s pracovním řádem, vnitřními předpisy, s podmínkami práce, s předpisy BOZP dále je nutné poučit pracovníka o systému hodnocení a odměňování, možnostech vzdělávání a rozvoje. Zmiňovaný autor dále uvádí, že informování je záležitostí personalisty, manažera nebo pověřeného zaměstnance. Forma sdělení může být ústně během rozhovoru, písemně např. ve formě orientačního balíčku.

- Pod pojmem **odborné zapracování** lze spatřovat zvykání si pracovníka na požadavky jeho nového pracovního zařazení a podmínky ve společnosti s cílem být schopen v co nejkratší době podávat standardní výkon. Odborné zapracování provádí manažer nebo přidělený pracovník s podporou různých metod vzdělávání na pracovišti (instruktáž, rotace práce atd.) anebo mimo pracoviště (seminář, demonstrování apod.).

- Na druhou stranu **sociální začlenění** představuje začleňování pracovníka do kolektivu a sociálních vazeb ve společnosti s cílem překonat počáteční nejistotu a vyvolat v pracovníkovi pozitivní vztah jak k práci samotné, tak i ke společnosti. Sociální začleňování zajišťuje manažer podporovaný ostatními spolupracovníky vytvářením dobrých pracovních vztahů.

2.6.2 Adaptační plán

Účinným nástrojem řízené adaptace je **individuální adaptační plán.** Obsahově vychází z adaptačního programu a **časově vymezuje dílčí kroky** adaptace. Zaměstnanec by jej měl získat v písemné podobě již při nástupu do zaměstnání. Prostřednictvím adaptačního plánu je zaměstnanec obeznámen s očekávanými výsledky, které se týkají jeho znalostí, dovedností a schopnosti orientovat se v novém prostředí. Individuální plán obsahuje i informace o naplánovaných kontrolních rozhovorech s nadřízeným pracovníkem a plánovaných setkání s personálním útvarem. Dále seznamuje pracovníka s informacemi týkajících se školení, které musí podstoupit a v neposlední řadě i s obecnými informacemi o společnosti a podstatnými dokumenty. Díky individuálnímu adaptačnímu plánu získává zaměstnanec ucelenější přehled, jakým způsobem bude jeho adaptace probíhat, co se od něho bude, v jednotlivých etapách začleňování, očekávat. Pomocí tohoto nástroje můžeme u nového zaměstnance zmírnit úroveň stresu způsobené obavami z budoucího vývoje tím, že mu předem naznačíme naše představy a očekávání jeho směřování (jeho cílů). Během zpětnovazebních rozhovorů mezi nadřízeným a novým zaměstnancem v průběhu adaptačního procesu se sleduje, do jaké míry je nastavený plán plněn a v případě potřeby lze naplánovat dílčí změny a zvyšovat tak efektivitu procesu zapracování. Adaptační plán je také využit při závěrečném rozhovoru k hodnocení adaptace.

Při sestavování adaptačního plánu je třeba dodržovat následující pravidla, jak je uvádějí Bedrnová a Nový (2007, s. 523-525):

- náplň musí být odvozena ze složitosti a náročnosti pracovní činnosti. Povaha vykonávané práce má vliv i na podobu dokumentu a na délku období, na kterou je plán připraven.
- Nesmíme opomíjet úroveň vzdělání a délku praxe nového pracovníka.
- Je nutné přihlédnout k individualitě osobnosti pracovníka a jeho očekáváním.

2.6.3 Informační balíček

Armstrong (1999, s. 485) v souvislosti s uváděním pracovníků do společnosti zmiňuje informační balíček (nazývá jej též orientační balíček nebo příručku pro zaměstnance). **Informační balíček** tvoří dokumenty zpracované zaměstnavatelem pro nově nastupující pracovníky v elektronické nebo tištěné podobě. Obsahuje základní strukturované informace o společnosti, které jsou důležité pro úspěšnou adaptaci pracovníka.

Kociánová (2010, s. 134) uvádí přehled informací, které by měly být součástí balíčku:

- *„informace o činnosti organizace, o jejím postavení na trhu, o její tradici a vizích,*
- *organizační struktura a umístění organizačních složek,*
- *kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci,*
- *základní organizační normy (např. pracovní řád),*
- *pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví,*
- *informace o odměňování (např. výplatní termín či srážky ze mzdy nebo platu,*
- *informace o zaměstnaneckých výhodách (péče o pracovníky),*
- *možnosti vzdělávání a rozvoje,*
- *postupy při povyšování pracovníků,*
- *odborové záležitosti,*
- *cestovné a diety,*
- *vzory formulářů,*
- *vzor podnikového periodika atd.“*

Jeho přednosti lze spatřovat v tom, že si pracovník dokumenty může prostudovat dle svých časových možností a může se k nim kdykoliv vracet. Díky tomuto nástroji se zvyšuje především efektivita přijímací fáze a je podporována celoorganizační adaptace.

Na jedné straně je nutné konstatovat, že příprava balíčku představuje pro zaměstnavatele hodně času a úsilí. Je třeba pečlivě vybrat informace, které budou zaměstnanci předloženy při nástupu do zaměstnání. Snahou je zvolit opravdu podstatné informace a dokumenty. Na druhé straně může autorka na základě své praxe potvrdit, že informační balíček je novými zaměstnanci kladně přijímán.

2.7 Vzdělávání pracovníků v adaptačním procesu

V procesu adaptace hraje významnou roli vzdělávání. V průběhu adaptačního procesu se k zapracování nováčků mnohdy využívá metod, které jsou určeny pro vzdělávání pracovníků. Koubek (2007, s. 193) přisuzuje adaptaci značný vzdělávací aspekt. Pouze výjimečně se stane, že společnost přijme pracovníka, který je vybaven veškerými znalostmi a dovednostmi, které jsou na nové pozici vyžadovány. Zpravidla je potřeba nového pracovníka zapracovat, začlenit s cílem zkrátit dobu jeho adaptačního procesu. Jedná se o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka, aby byly v souladu nároky pracovního místa. Jedná se o odstraňování rozdílů mezi tím jaká je skutečnost a úrovní, která je žádoucí. Během adaptace pracovník získává odborné informace, informace o pracovních postupech, o technice a také o možnostech získat a prohloubit svou kvalifikaci. Adaptace z tohoto důvodu bývá zařazována do vzdělávacího systému společnosti.

Na procesu vzdělávání pracovníků se podílí jak personální útvar, tak i vedoucí pracovníci a externí odborníci. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí

a dovedností včetně motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní (Palán 2002, s. 86).

Proces firemního vzdělávání začíná fází identifikace potřeby, další fází je plánování (plánuje se rozpočet, časový plán, personální obsazení, oblasti a metody vzdělávání). Následuje fáze realizace. Vyhodnocování výsledků a účinnosti je náplní čtvrté fáze (Koubek 2007 s. 259).

V případě vzdělávání v procesu adaptace může být potřeba vzdělávání identifikována již při přijímání nebo v rámci systematického hodnocení během adaptačního procesu. Naplánované vzdělávání se stává součástí individuálního adaptačního plánu.

Proces firemního vzdělávání zahrnuje jednak metody vzdělávání „na pracovišti" a také metody vzdělávání „mimo pracoviště" (organizované vzdělávacími institucemi mimo firmu). Mezi metody vzdělávání „mimo pracoviště" někdy také označované anglickým termínem „off the job" řadí Koubek (2007, s. 266) mimo jiné přednášku, přednášku s diskuzí, workshop, demonstrování, případovou studii, brainstorming, assesment centrum, outdoor trénink, seminář apod.

V adaptačním procesu dochází v praxi více k využívání metod vzdělávání, které společnost zajišťuje na pracovišti při výkonu práce (anglický termín on the job).

Koubek (2007, s. 267-269) mezi tyto metody zařazuje:

- **Instruktáž při výkonu práce**
  Metoda je řazena mezi nejčastěji používané a popisována jako běžný způsob zaškolení nových pracovníků v průběhu adaptačního procesu. Pracovní postup je předveden zkušeným zaměstnancem. Nováček na základě pozorování a instruování celý proces napodobuje a tímto si ho i osvojuje.

- **Counselling/poradenství**
  Jedna z nejnovějších metod. Založena na vzájemném konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

- **Asistování**
  Tradiční metoda, kdy je pracovník přidělen ke zkušenějšímu kolegovi, aby mu asistoval při plnění pracovních úkolů a učil se od něho pracovním postupům. Postupně se snaží práci vykonávat stále samostatněji až do doby, kdy je schopen práci provádět úplně samostatně. Nevýhodu této metody lze spatřovat v nebezpečí naučení se špatných pracovních postupů. Je potřeba pečlivě vybrat vhodného zkušeného pracovníka k zapracování nováčka.

- **Pověření úkolem**
  Pracovníkovi je zadán konkrétní úkol, k jehož řešení má vytvořené vhodné podmínky. Úkol plní pod dohledem.

- **Rotace práce**

  Pracovník je postupně pověřován k plnění úkolů v různých odděleních (částech) společnosti. Poznává jednotlivá oddělení a učí se pochopit chod celé firmy nebo např. postup výroby.

- **Pracovní porady**

  Pracovníci se během pracovní porady seznamují s problémy a děním v celé společnosti. Mají možnost vyměnit si názory s kolegy, sdílet zkušenosti a zaujmout postoj k pracovním problémům.

- **Coaching (koučink)**

  Hlavní rysy této metody jsou dlouhodobé instruování a směřování vzdělávaného pracovníka zkušenějším kolegou k požadovanému výkonu. Je podporována pracovníkova vlastní iniciativa a odbourávají se bariéry rozvinutí jeho potenciálu. Pracovník dostává průběžnou zpětnou vazbu o svém pracovním výkonu.

- **Mentoring**

  Tato metoda je analogická s metodou koučinku. Určitá aktivita je však svěřena vzdělávanému pracovníkovi. Vzdělávaný pracovník si volí svého mentora, který se stává jeho patronem. Mentor mu pomáhá v kariéře, stimuluje ho a usměrňuje, radí s čímkoliv.

Kociánová (2010, s. 135) k metodě mentoringu ještě dodává, že mentor nováčkovi během adaptace pomáhá i se začleněním do sociální struktury a s proniknutím do firemní kultury.

V poslední době se rozvíjejí a využívají i moderní metody učení. Mezi tyto lze zařadit například e-learning nebo videokonference.

Dle výsledků studie HR Monitor- Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR zveřejněných společností Trexima, spol. s r. o. v dubnu 2014 (Trexima, 2014) využívá koučování nebo mentoring pro zaškolení specialistů, manažerů a technickohospodářských pracovníků 76% podniků a pro zapracování dělníků 64% firem. Zhruba polovina firem užívá rotaci práce.

Každá metoda přináší svá pozitiva i negativa. Výběr té správné nebo kombinace použitých metod by měl vycházet ze sestaveného adaptačního plánu a také z cílů a možností konkrétní společnosti.

2.8 Faktory ovlivňující adaptační proces

Je třeba mít na paměti, že zde existuje řada důležitých faktorů, které více či méně ovlivňují kvalitu celého procesu adaptace. Předpoklady samotného pracovníka vyrovnat se s nároky jeho pracovní pozice, jeho osobnostní charakteristiky a aktivní přístup k řešení problémů souvisejících s novou situací, ale také dobré přijetí pracovním kolektivem a splnění jeho

vstupních očekávání jsou jen některé okolnosti, na kterých se vzájemně shodují Synek a Surynek (2006, s. 159) a Kociánová (2010, s. 130).

V průběhu adaptačního procesu je třeba respektovat osobnost nového pracovníka, dbát na rozvoj jeho potenciálu a umožnit mu efektivně se zapojit do činnosti svého týmu a celé společnosti. Musíme si všímat všech faktorů, které mohou ovlivnit jeho pracovní výkon. Faktory ovlivňující pracovní výkon lze rozlišit na objektivní a subjektivní. Mezi objektivní lze zařadit pracovní a organizační podmínky a také způsob vedení adaptačního procesu. Tyto faktory je společnost schopna ovlivnit. Oproti tomu motivace a schopnosti pracovníka řadíme mezi subjektivní faktory, nicméně i s těmito faktory doporučuje Tureckiová (2007, s. 7) při vedení adaptačního procesu ze strany společnosti pracovat. Bedrnová a Nový (2007, s. 525) zmiňují i důležitost osobnosti mentora nebo garanta, který je pracovníkovi během adaptace přidělen.

Výsledek adaptačního procesu je významně ovlivněn i průběžnými kontrolami a kvalitou hodnocení na konci celého procesu. Blíže se kontrolami a hodnocením v průběhu a na konci procesu adaptace zabývá kapitola 2.10.

Pygmaliónský efekt

Právě počáteční fáze zahájení pracovního poměru může podle Hroníka (2013, s. 288) významně ovlivnit to, jak bude vnímat přijatý pracovník sám sebe a kam ho zařadí spolupracovníci. Projevuje se tzv. **pygmaliónský efekt**, který může významně ovlivnit kvalitu pracovního výkonu. I z tohoto důvodu je potřeba dobře porozumět výhodám a nutnosti realizace adaptačního procesu a věnovat dostatek času a úsilí přípravě procesu a výběru subjektů adaptace. Pygmaliónský efekt Elisabeth Haberlitner a spol. (2009, s. 250) popisují jako proces, ve kterém vůdčí osoba např. nadřízený hodnotí ostatní na základě své představy a snaží se je podle této představy zformovat. Po nějaké době se formovaná osoba opravdu projevuje dle predikce nadřízeného. Naše očekávání se tak stávají plnícím proroctvím. Lze konstatovat, že dle tohoto efektu je výkon pracovníka ovlivňován tím, jak moc mu od prvního okamžiku důvěřujeme.

Psychologická smlouva

Při vzniku pracovního vztahu vznikají na straně zaměstnance i zaměstnavatele určitá vzájemná nevyřčená očekávání a představy. A právě ony tvoří nepsanou psychologickou smlouvu. Psychologická smlouva působí na chování lidí, vede je k oddanosti a svým způsobem i motivuje. Formuje tak zaměstnanecký vztah.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 202) pracovníci mohou například očekávat od zaměstnavatele slušné zacházení, přidělování práce, spravedlivé odměňování, další odborný rozvoj, příjemnou firemní kulturu a zaměstnavatelé od pracovníků zřejmě očekávají jejich loajalitu, ochotu, dále očekávání týkající se jejich schopností, dovedností a úsilí. Jsou to však jen předpoklady a očekávání, které nemusí být vždy pravdou. Tato očekávání jsou však nepsaná, nejsou soudně vymahatelná a nedodržení může vést k řadě nedorozumění. Vzniklá nedorozumění mohou být příčinou sporů. V případě porušení psychologické smlouvy

projevuje zaměstnanec menší zájem o začlenění do zaměstnaneckých vztahů. Následek těchto nedorozumění může vést ke zhoršení organizačního klimatu, špatnému pracovnímu výkonu a v některých případech i k ukončení pracovního vztahu.

2.9 Rizika ohrožující úspěšný průběh adaptace

Předchozí kapitola seznámila čtenáře s faktory, které ovliňují adaptační proces. Nyní se zaměříme na momenty, které mohou celý proces negativně ovlivnit a snížit tak úspěšnost adaptace. Zájmem každé společnosti by mělo být vyvarování se chyb a konfliktních situací, které zmiňuje ve své knize Stýblo (2003, s.78):

- nevhodné zařazení nového pracovníka do pracovní skupiny, zde jde zejména o jeho podceňování a stavění do role outsidera,
- špatné řízení adaptačního procesu, zaměstnanci se nikdo nevěnuje a on sám získává pocit, že všude překáží,
- nejasná případně i nedostatečná komunikace, která může zapříčinit chybné kroky v průběhu adaptace,
- přidělování úkolů, které nový zaměstnanec ještě nemůže dokonale nebo včas zvládnout,
- neobjasněné postavení nového pracovníka, které může vyvolávat osobní střety a nedostatečná informovanost jeho spolupracovníků může vyvolávat neochotu ke spolupráci s novým kolegou nebo dokonce obavy z ohrožení vlastního postavení,
- pochybnosti a nedůvěra v nového zaměstnance ze strany zaměstnavatele,
- prvotní neúspěchy nového zaměstnance.

Hroník (2013, s. 289) uvádí některá další úskalí adaptace:

- *„přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby (nástupu)*,
- *pověřování podřadnými úkoly, což oslabuje zájem pracovníka*,
- *pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu (již mnozí předtím si na tom „vylámaly zuby“), který následně poznamená výkon. Často se projevuje jako „mýtus zkoušky ohněm“ či „mýtus hození do vody“*,
- *podcenění či nezájem - „nejsme v mateřské školce“.“*

Uvedená rizika mohou velmi vážně narušit celý proces adaptace a vyvolat u nového pracovníka apatické chování, pocit vyloučení z kolektivu nebo dokonce myšlenky na ukončení pracovního poměru.

Společnost by měla sledovat varovné signály a snažit se všem konfliktním situacím vyvarovat zpracováním kvalitního adaptačního plánu.

2.10 Hodnocení v průběhu a na konci procesu adaptace

Důležitou součásti adaptačního procesu je systém kontrol a hodnocení. Hodnotíme, jak se nový pracovník přizpůsobuje pracovním úkolům vyplývajícím z nového pracovního místa, jak řeší problémy, posuzujeme i jeho celkový přístup k práci a jak působí na fungování vzájemných mezilidských vztahů na pracovišti a jak jeho přítomnost ovlivňuje výkon pracovního týmu. Novému pracovníkovi a jeho potřebám je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Je vhodné ukázat, že máme zájem poskytnout mu oporu v prvních dnech a motivovat ho k pokrokům v jeho adaptaci. Koubek (2007, s. 199-200) uvádí, že pracovník procházející adaptačním procesem by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v dalších dvou třech týdnech alespoň jednou týdně. Do průběhu adaptačního procesu by měl být zapojen nejen přímý nadřízený, ale i personální útvar.

Systém kontrol v průběhu adaptačního procesu je vhodný nejen k včasné identifikaci problémů a umožnění jejich řešení v rané fázi, ale Armstrong (1999, s. 487) uvádí i další důvod, proč je vhodné nové zaměstnance sledovat. Lze tak ověřit metody výběru zaměstnanců a případně identifikovat možné slabé stránky a využít jejich znalost pro zlepšení procesu výběru.

V procesu adaptace rozlišujeme formální hodnocení a neformálního hodnocení:

- **Neformální hodnocení** - kontroly a hodnocení dle aktuální potřeby zaměřené na včasné zjištění problémů a jejich možné řešení.

Takto lze například včas identifikovat nedostatečný pracovní výkon. Zde je důležité, aby pracovník věděl, že jeho výkon je považován za nedostatečný a mohl se pokusit problém odstranit. Pracovník a nadřízený se dohodnou, co může pro zlepšení udělat pracovník a jakou podporu a pomoc bude potřebovat ze strany nadřízeného. Armstrong ve své knize (2011, s. 107-108) uvádí 5 základních kroků nezbytných pro překonání nedostatečného výkonu:

  - identifikování problému,
  - určení příčiny nebo příčiny nedostatků,
  - rozhodnutí a dohoda o potřebných krocích,
  - zajištění akce (koučování, vzdělání, výcvik apod.),
  - monitorování a poskytování zpětné vazby.

- **Formální hodnocení –** je většinou představováno řízeným rozhovorem na konci adaptačního procesu. Tohoto rozhovoru se může kromě nadřízeného a hodnoceného pracovníka účastnit i pracovník personálního útvaru.

Hodnocení se při rozhovoru odvolává na závěry úvodního pohovoru. Úvodní pohovor je vhodné provést ihned po nástupu nového pracovníka do zaměstnání, kdy je pracovník seznámen s časovým plánem adaptace, body kontroly a požadovaným výsledkem adaptace. Současně se zjišťuje očekávání pracovníka, jeho motivace a oblasti, ve kterých bude vyžadována větší angažovanost ze strany nadřízeného případně personalisty. Při formálním hodnocení průběhu a výsledků adaptace nadřízený hodnotí míru a úroveň naplnění

dohodnutých cílů, identifikuje prostor pro možné zlepšení. Pracovník dává nadřízenému zpětnou vazbu o průběhu adaptace. Hodnocení by mělo směřovat k nastavení plánu dalšího rozvoje pracovníka ve společnosti a jeho kariéry. Výsledkem adaptačního procesu je adaptovanost pracovníka, která se podle Dvořákové (2012, s. 164) dá odvodit především z:

- výsledků odvedené práce,
- míry začlenění pracovníka do kolektivu.

Z výše uvedeného plyne, že dobře nastavený systém průběžných kontrol a hodnocení včetně závěrečného formálního hodnocení má zajisté své opodstatnění. Při jeho využití lze včas identifikovat odchylky od požadovaného stavu a nenechat je tak vystupňovat v těžko řešitelný problém. Velmi důležitá je v tento okamžik osobnost nadřízeného a jeho schopnost odchylky identifikovat a pracovníkovi správně sdělovat. Zároveň styl hodnocení a komunikace s podřízeným během hodnotícího pohovoru může mít vliv na pracovníkovu motivaci a chuť se dále rozvíjet. Aktivním zapojením hodnoceného do hodnocení nejen získáme jeho zájem a chuť na svém rozvoji pracovat, ale také cenné informace v podobě jeho dojmů z průběhu adaptace.

Personální oddělení by mělo informace a výsledky z hodnocení pracovníků efektivně využít k neustálému zlepšování adaptačního procesu a procesu výběru pracovníků.

3 Metodologie

V rámci kapitoly je formulována řešená oblast a cíl diplomové práce. Dále jsou uvedeny metody a postupy, jež byly při zpracování práce použity.

3.1 Předmět a cíl práce

Předmětem diplomové práce je analýza a zhodnocení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a návrh změn, které přispějí ke zvýšení efektivity celého procesu.

Vybraná společnost se zabývá marketingem a prodejem svěřené značky televizorů v Evropě. Společnost si nepřeje uvést své jméno, autorka toto přání respektuje a pro společnost v této práci používá jméno „XY“.

Cílem praktické části této práce je provést analýzu současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců a zhodnocení současného konceptu vč. identifikace silných a slabých stránek. Dále si tato diplomová práce dává za cíl stanovit návrhy a doporučení, které by mohly vést k optimalizaci celého procesu tak, aby byla novým zaměstnancům poskytnuta větší podpora při začleňování se do kolektivu a zkrácena doba, po kterou nový zaměstnanec nepodává standardní výkon.

3.2 Použité metody

Při pracování této práce byly použity kvalitativní výzkumné metody. Tyto metody umožnily autorce proniknout do hloubky zkoumaného problému, odhalit silné a slabé stránky současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a podat návrhy možných zlepšení. Pro účely vypracování této práce bylo využito primárních i sekundárních dat. Zdrojem byly především odborná literatura a články, analýza webových stránek a interních materiálů společnosti XY, polostrukturované rozhovory, pozorování a vlastní zkušenosti autorky.

Literární rešerše
V rámci teoretické části práce bylo cílem přinést aktuální přehled současné literatury o daném tématu a poskytnout tak podklad pro praktickou část práce. Snahou bylo poskytnout logicky ucelený text s relevantními odkazy, odbornou terminologií a syntézou aktuálních informací.

Rozhovory
Základním nástrojem k provedení analýzy procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve zkoumané společnosti se staly polostrukturované rozhovory.

Před začátkem zpracování praktické části této práce, poskytli pracovníci personálního oddělení autorce základní informace o současném konceptu procesu přijímání a adaptace

nových zaměstnanců ve společnosti XY. Dále byly autorce poskytnuty interní dokumenty týkající se tohoto tématu.

Po prostudování obdržených dokumentů proběhly rozhovory s vybranými respondenty. V rámci průzkumu byly provedeny polostrukturované rozhovory se 2 zástupci personálního oddělení, 2 vedoucími pracovníky a se 2 stávajícími zaměstnanci (doba od jejich nástupu do společnosti nesměla být delší než jeden rok a kratší než 3 měsíce). Rozhovory se uskutečnily v období měsíce února 2016 v sídle společnosti XY. Při rozhovorech byly respondentům položeny jednak otázky dle předem připraveného scénáře a dále doplňující otázky, které reagovaly na konkrétní odpovědi. Délka jednotlivých rozhovorů se pohybovala okolo 40 minut a byly uskutečněny ústně. Odpovědi byly zaneseny do připraveného odpovědního archu. Na základě souhlasu dotazovaných byly rozhovory zároveň i nahrávány a vždy po realizování rozhovoru byl pořízen jeho doslovný přepis. To se ukázalo jako velice praktické při zpracování následné analýzy. Cílem rozhovorů bylo rozpoznat současný stav procesu adaptace (zaznamenat úlohy jednotlivých zúčastněných). Seznam otevřených otázek pro jednotlivé skupiny pracovníků je uveden v příloze č. 1.

Pozorování

Vzhledem k tomu, že autorka této práce je zaměstnancem vybrané společnosti, měla možnost čerpat další informace i neformálními rozhovory se zaměstnanci společnosti a sledováním každodenního probíhajícího procesu adaptace nových zaměstnanců. Sledování procesu adaptace nových zaměstnanců se uskutečnilo v období leden – duben 2016. Současně byla na počátku března autorce umožněna účast při přijímání nového zaměstnance, vč. možnosti pozorovat nástupní den nového zaměstnance a následně vést s tímto zaměstnancem neformální rozhovor.

Analýza dokumentů

Při představení zkoumané společnosti a následné analýzy současného procesu přijímání a adaptace vycházela autorka především z údajů obsažených v následujících dokumentech:

- Pracovní řád,
- vnitřní předpisy společnosti (metodické pokyny apod.),
- tzv. Onboarding listy a Newhire´s checklisty procesu přijímání a adaptace,
- záznamy personalistky,
- organizační struktura společnosti,
- stanovy společnosti,
- všeobecné obchodní podmínky společnosti,
- internetové stránky společnosti.

Sběr dat prostřednictvím analýzy dokumentů probíhal v období leden – duben 2016. Dokumenty byly poskytnuty i v elektronické podobě a při jejich analýze tak nedocházelo k limitaci místem.

Po získání potřebných dat byla provedena analýza a zhodnocení současného procesu přijímání a adaptace. Byly identifikovány silné a slabé stránky současného konceptu. K hodnocení výsledků provedené analýzy bylo využito metodického nástroje – interpretace. S využitím syntézy byly výsledky analýzy spojeny v jeden celek a následně podány návrhy a doporučení k zefektivnění procesu.

II. Praktická část

Management vybrané společnosti, i s ohledem na oblast podnikání, si uvědomuje postavení své firmy na trhu. Také z tohoto důvodu je koncept adaptace zaměstnanců poměrně živým materiálem, který je neustále zlepšován a doplňován. Profilová data odpovídají počátku roku 2016.

Vzhledem k velkému zastoupení cizinců ve společnosti a mateřské společnosti, je ke každodenní komunikaci ve společnosti využíván převážně anglický jazyk. Pro některé pojmy společnost používá výlučně anglických názvů a nepřekládá je do českého jazyka. Diplomová práce obsahuje několik takových názvů. V zájmu lepšího pochopení je překlad do českého jazyka uveden v závorce ihned za použitým anglickým výrazem.

Cílem praktické části práce je, jak už bylo zmíněno výše, provést analýzu současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců a zhodnocení současného konceptu vč. identifikace silných a slabých stránek. Dále si tato diplomová práce dává za cíl stanovit návrhy a doporučení, které by mohly vést k optimalizaci celého procesu tak, aby nastupujícímu zaměstnanci byla poskytnuta maximální podpora při začleňování se do kolektivu a zkrácena doba, po kterou nový zaměstnanec nepodává standardní výkon.

Úvodní kapitola praktické části se věnuje přestavení zkoumané společnosti. Samotnou analýzou současného procesu přijímání a adaptace pracovníků vycházející ze studia a analýzy interních materiálů, polostrukturovaných rozhovorů a pozorováním se zabývá kapitola č. 5. Na základě zjištěných skutečností a znalostí získaných studiem odborné literatury je v 6. kapitole provedeno zhodnocení současného stavu a následně a představeny možné návrhy vedoucí k zefektivnění procesu. Vyústěním praktická části je návrh podoby vnitřního interního dokumentu, který upravuje proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY.

4 Představení vybrané společnosti

Společnost XY je součástí celosvětového holdingu. Předmětem jejího podnikání je prodej televizorů a monitorů vč. marketingu dané značky v rámci vybraných zemí Evropy. Pobočka v České republice se sídlem v Praze zaměstnává v současné době 85 zaměstnanců. Pražské pobočce dále reportují zaměstnanci z 15 zemí Evropy.

Mezi stěžejní mezníky v historii společnosti patří rok 2012, kdy došlo k celosvětovému oddělení divize audiovizuální techniky, resp. k přesunu pod koncern, jehož je XY dceřinou společností. Produktům však byl ponechán původní název i logo, čímž bylo navázáno na dlouholetou tradici. V rámci užšího zaměření se společnosti (brandu) daří svou pozici na trhu dále upevňovat, čímž se stává významným hráčem zaměřeným na oblast vizuální digitální zábavy, který je podpořen stabilním ekonomickým zázemím.

V roce 2014 se společnost ze strategických důvodů rozhodla provést strukturální změny a racionalizační opatření v rámci Evropy. Cílem těchto změn bylo zefektivnit operativní činnosti (ať už směrem k front office nebo back office), hospodaření a upevnění pozic na trhu. V rámci těchto opatření vznikla dvě centra sdílených služeb (tzv. service share centre), ve kterých byly konsolidovány podobné aktivity a služby poskytované původní společností. Jedno z center bylo zřízeno v Polsku a druhé v České republice, konkrétně v Praze.

Pražské centrum tak bylo rozšířeno a zaměřuje se na zpracování zakázek (regionální týmy a tým technické podpory) a finanční služby (kreditní kontrola a správa pohledávek). Tento krok znamenal velké zatížení personálního oddělení. V rámci změn bylo nutné převedení některých zaměstnanců na jinou, obdobnou nebo zcela nově vytvořenou pozici. V několika nezbytných případech byly se zaměstnanci rozvázány pracovní poměry.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY, resp. celý holding má více než 40letou zkušenost v oblasti výroby a designu monitorů a LCD televizorů. Z hlediska výroby monitorů se jedná o největšího výrobce na světě. Holding je rovněž pevnou součástí průmyslu, který se zaměřuje na výrobu polovodičů a elektronických součástek.

Směrem k zákazníkům se společnost zaměřuje na vývoj produktů s přidanou hodnotou, například ultratenký design, funkční SMART TV, prvotřídní rozlišení a patentovaná řešení osvětlení. Úkolem pražské pobočky je poté dodání na evropské trhy zákazníkům pokud možno v co nejkratší době, ve srovnatelné cenové úrovni s konkurencí včetně následné podpory.

4.2 Obchodní zásady a inovace

Společnost XY se již v minulosti přihlásila k tzv. udržitelnému rozvoji a společenské zodpovědnosti. Z tohoto důvodu byly vytvořeny základní obchodní zásady, které vychází z integrity a etiky. Dodržování obchodních zásad je vyžadováno jak celosvětově u jednotlivých poboček, tak na zaměstnancích a také u obchodních partnerů.

Mezi základní zásady XY lze zařadit:

Dětská a nucená práce
XY je striktně proti využívání dětské nebo nucené práce.

Volný trh
XY podporuje principy volného trhu, volné soutěže a dodržování právních norem.

Bezpečné produkty
XY se zavazuje k prodeji bezpečných produktů a služeb.

Ochrana životního prostředí
XY se zavazuje k minimalizaci dopadů na životní prostředí.

Závazek vůči zákazníkům
XY se zavazuje k naslouchání a otevřenému dialogu se zákazníky, spravedlivému a přímému jednání.

Závazek vůči zaměstnancům
Zaměstnanci jsou klíčovým aktivem společnosti. Správná komunikace se zaměstnanci, podpora jejich kariérního růstu a využití talentu zaměstnanců je cestou k růstu společnosti.

Rovné a spravedlivé zacházení
Každý zaměstnanec má stejné příležitosti a bude hodnocen bez ohledu na jeho zázemí, rasu, pohlaví, národnost, věk, sexuální orientaci nebo víru.

Platové ohodnocení
Platová hladina a množství pracovních hodin musí být v souladu s místní legislativou a musí být srovnatelná s tržními podmínkami.

V návaznosti na udržitelný rozvoj byla založena inovační centra v Evropě a Indii, která musí reagovat na rychle se měnící technologické podmínky na trhu vč. potřeb zákazníků. Součástí inovačních řešení je dále spolupráce na mnoha projektech s externími výzkumnými instituty, univerzitami a dalšími obchodními partnery.

Mezi klíčové aktivity lze zařadit projekty:
Greenelec – zaměřeno na recyklaci a zpětné využití zdrojů při výrobě.

Cloud4all – mezinárodní projekt, který navazuje na evropský pracovní rámec „Global Public Inclusive Infrastructure. Cloud4all se zaměřuje na jednoduchý přístup k infrastruktuře pro jakékoliv zařízení a lepší konektivitě různých zařízení.

DALIA – integrovaný domácí systém, který poskytuje podporu seniorům v rámci denních aktivit. Tento systém může být napojen také na zdravotnická zařízení.

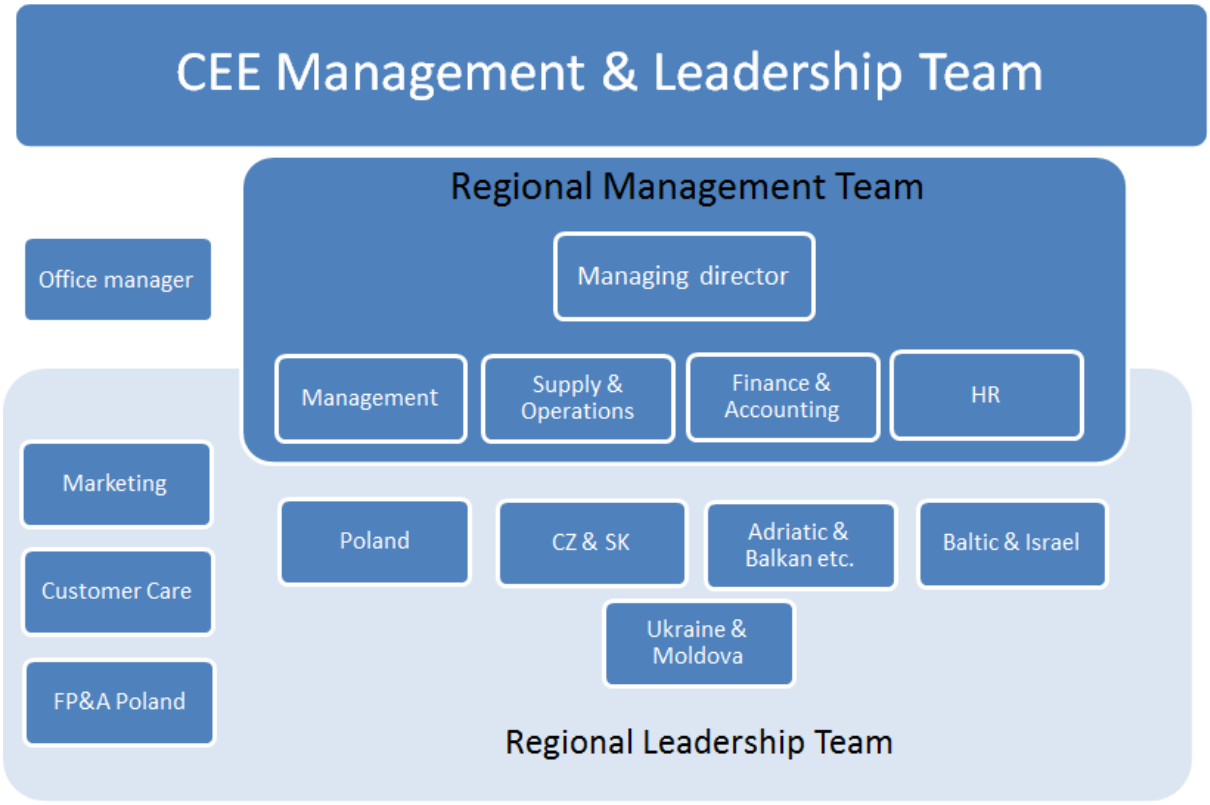
CloseWEEE – ekologický projekt, který se zaměřuje na recyklaci plastů a získávání vzácných kovů (kobalt, nikl, měď) z odpadu.

4.3 Organizační struktura společnosti a pozice personálního oddělení

Organizační strukturu společnosti XY zachycuje obrázek č. 1. Personální (HR) oddělení společnosti XY je útvar personálního řízení spravující celý region CEE. Oddělení je reprezentováno třemi zaměstnanci: HR manažerem CEE a dvěma HR officery CEE.

Z obrázku č. 1 je vidět, že HR manažer je členem management teamu (nejužšího vedení) a je podřízen přímo Managing directorovi (výkonný ředitel).

Obrázek č. 1 – Struktura CEE Management & Leadership Týmu



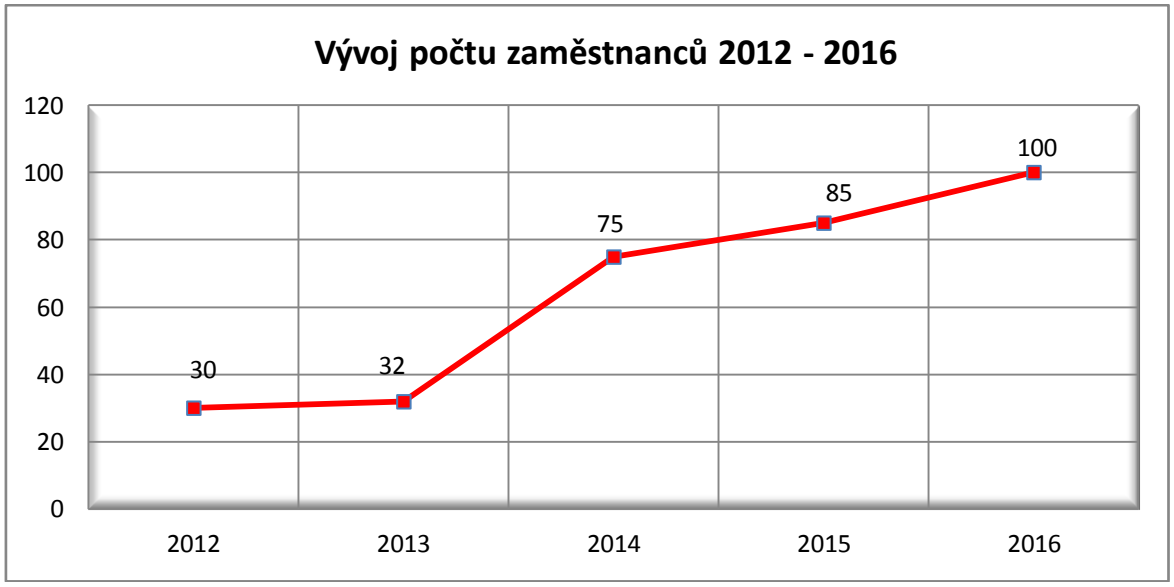
Zdroj: Interní materiály společnosti XY

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Od roku 2012, kdy byla společnost XY založena, počet zaměstnanců pozvolna roste. Hlavním důvodem nárůstu počtu zaměstnanců je zcela jistě sílící pozice na trhu, ale také vytvoření centra sdílených služeb. V roce založení (2012) společnost zaměstnávala 30 osob. Od roku 2012 do konce roku 2015 se počet zaměstnanců vyšplhal na současný 85 osob s výhledem 100 zaměstnanců na konci roku 2016.

Počet zaměstnanců společnosti v jednotlivých letech byl zjišťován vždy k 31. 12. a je znázorněn v grafu č 1.

Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 - 2016



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Zaměstnanecké výhody

Společnost XY si svých zaměstnanců váží a má zájem na jejich spokojenosti, stabilizaci a rozvoji. Podporuje vzdělání a kariérní růst svých zaměstnanců. Nad rámec povinné péče o zaměstnance, kterou upravují § 224 – 247 zákoníku práce, společnost poskytuje zaměstnancům i péči dobrovolnou. Snaží se pro své zaměstnance vytvořit příjemné pracovní podmínky a prostředí. Pestrou škálu benefitů využívá především jako motivující prostředek ať už v adaptačním procesu, tak ke zvýšení kvality a efektivity pracovní činnosti svých stabilních zaměstnanců. Většina benefitů je poskytována plošně všem zaměstnancům.

Nadstandardní balíček zaměstnaneckých výhod společnosti XY obsahuje:

- základní mzda – základní mzda se vyplácí 13x za rok,
- roční bonus – odpovídá 10 % hrubé roční mzdy, je nenárokový, vyplacení závisí na splnění korporátních a individuálních cílů,

- 5 týdnů dovolené /rok,
- „sick-days“ – 3 dny nepřítomnosti v zaměstnání z důvodu nemoci za rok, propláceno 100 % mzdy,
- podpora při dlouhodobé nemoci – od 4. dne nemoci je vypláceno 80 % mzdy (maximálně 25 dní za rok),
- stravenky v hodnotě 80 Kč plně hrazené zaměstnavatelem,
- roční kupon na MHD plně hrazený zaměstnavatelem,
- zaměstnanecký e-shop – speciální slevy na výrobky společnosti pro všechny zaměstnance až do výše 40 % ceny produktu,
- příspěvek na penzijní připojištění (po 1 roce v zaměstnání 5 % ze základní měsíční mzdy,
- občerstvení na pracovišti zdarma,
- firemní akce,
- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domova,
- mobilní telefon a notebook i k soukromým účelům,
- služební automobil i k soukromým účelům (vybraní zaměstnanci),
- vzdělávání a rozvoj,
- moderní pracovní prostředí.

Současný systém péče o zaměstnance je na velmi dobré úrovni a má pozitivní vliv na stabilizaci zaměstnanců a podporuje jejich loajalitu.

5 Analýza současného procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců

Následující text je věnován analýze procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti. Autorka při zpracování této kapitoly vychází ze všeobecně dostupných materiálů, z poskytnutých interních dokumentů, z odpovědí získaných polostrukturovanými rozhovory s vybranými respondenty (připravené otázky pro jednotlivé skupiny respondentů jsou uvedené v příloze č. 1), z pozorování a v neposlední řadě z vlastních zkušeností. Výsledky analýzy procesu slouží mimo jiné jako podklad k identifikaci silných a slabých stránek procesu a k předložení návrhů na optimalizaci, kterými se zabývá kapitola č. 6.

Vedení společnost XY si uvědomuje důležitost správně nastavených a dobře vedených personálních procesů. Význam tak přikládá i adaptaci zaměstnanců. Dobře zaškolené a spokojené zaměstnance považuje společnost za svou konkurenční výhodu. Všem svým zaměstnancům se snaží vytvořit kvalitní pracovní podmínky, přidělit odpovídající platové ohodnocení a vytvořit podmínky pro další vzdělávání a kariérní růst. Čas a investice zaměřuje i do procesu přijímání a adaptace zaměstnanců.

Společnost XY zaměstnává pouze tzv. technickohospodářské profese, tudíž se jedná o poměrně specifický přístup. Proces adaptace a přijímání zaměstnanců se v analyzované společnosti nazývá Onboarding[1]. Tento proces začíná již v okamžiku přijetí pracovní nabídky vybraným uchazečem a trvá po dobu zkušební doby. Zahrnuje v sobě jak přijímání zaměstnanců jakožto plnění zákonem stanovených procedur, tak i začleňování pracovníka do pracovního procesu a kolektivu. Obsahuje také vybrané aktivity, které jsou aplikovány po dohodě personálního útvaru s příslušným vedoucím pracovníkem, přičemž dochází k zevrubné individualizaci plánu na danou pozici. Proces je koordinován personálním útvarem společnosti.

V současné době však neexistuje standardizovaný (komplexně popsaný) proces průběhu celé adaptace. Pracovníci personálního oddělení mají k dispozici tzv. Onboarding list, který však zachycuje pouze aktivity, které je nutné vykonat před nástupem a v nástupní den. Další průběh procesu adaptace není upraven žádným koncepčním interním dokumentem. Mimo Onboarding list existuje dále ještě Newhire´s checklist (viz tabulka č. 1), který používá zejména HR officer (dále viz kapitola č. 5.3.2).

[1] Pro účely této práce však bude dále používán termín adaptace, adaptační proces, příp. individuální adaptace atp.

Tabulka č. 1 - Newhire's checklist

NEWHIRE´S CHECKLIST	K DISPOZICI (ano/ne)
Pracovní smlouva	
Osobní dotazník	
Číslo bankovního účtu	
Obchodní zásady	
Formulář pro souhlas se zpracováním daňového přiznání	
Rodné listy dětí	
Potvrzení o nejvyšším dosaženém vzdělání	
Zápočtový list	
Přehled osobních dat v češtině	
Výpis zdravotní dokumentace	
Kopie občanského průkazu, resp. pasu + kopie karty zdravotní pojišťovny	
Přehled práv a povinností	
On-line kurz BOZP	
Souhlas se srážkou ze mzdy (stravenky)	
Zpráva Úřadu práce (u cizinců)	
Číslo zdravotní pojišťovny (kopie průkazu)	
Založení do přehledu výplatních pásek	
Založení do interního systému	

Zdroj: vlastní zpracování interního dokumentu

5.1 Cíle adaptace nového zaměstnance ve vybrané společnosti

Cíle adaptačního procesu by měly korespondovat s aktuálními potřebami společnosti. Společnost si klade za cíl nejen svou spokojenost s novým pracovníkem, ale velkou váhu přikládá i spokojenosti na straně zaměstnance. Usiluje o jeho integraci do kolektivu a vytvoření kladného postoje ke společnosti a pocitu sounáležitosti. Tímto způsobem se snaží snížit riziko předčasného ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

Za cíle adaptace považuje především:

- zapojení nového zaměstnance do pracovního procesu a kolektivu,
- ztotožnění se zaměstnance s firemní kulturou a firemními cíli,
- ověření správnosti výběru zaměstnance,
- dosažení optimálního pracovního výkonu a chování v co nejkratší době,
- vzájemná spokojenost,
- zpětná vazba pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Účastníci adaptačního procesu

Hlavní aktéři adaptačního procesu jsou rozdělováni na ty, kteří jsou řízeni (objekty) a na ty, kteří proces adaptace řídí (subjekt). Součástí jsou však také další účastníci, kteří mají podpůrnou roli. Pro účely této práce jsou označováni jako podpora procesu. Ve sledované společnosti se na podpoře procesu podílí:

- IT oddělení,
- office management,
- firmy zajišťující outsourcované služby.

Nastupující pracovníci jsou tedy považováni za objekty adaptačního procesu. K subjektům řízené adaptace se ve sledované společnosti řadí především pracovníci personálního oddělení, přímí nadřízení/ vedoucí pracovníci a také kolegové, kteří však nejsou do procesu adaptace oficiálně zapojeni a podílí se především na neformální rovině adaptace.

Za personální oddělení (HR) vstupuje do této etapy obsazování volného pracovního místa především HR officer, který je podporován Office managerem a pracovníkem IT oddělení. Významnou roli samozřejmě sehrává vedoucí pracovník, resp. přímí nadřízení nového zaměstnance. V některých případech zaujímá zvláštní postavení tzv. buddy (viz níže), který pomáhá novému zaměstnanci s řešením každodenních problémů a také se zapojit do sociálních vazeb ve společnosti.

V následujícím textu jsou uvedeny nejdůležitější úkoly hlavních zúčastněných subjektů a vybraných podpůrných článků procesu přijímání a adaptace. Úkoly vychází z interních materiálů zkoumané společnosti.

HR officer

Rámcovou úlohou zástupce personálního útvaru je především poskytování podpory zúčastněným, kontrola a koordinace průběhu procesu, shromažďování dokumentů a zpracování výstupů ze závěrečného hodnocení adaptačního procesu. Důležité kroky této pozice:

- založení finální nabídky zaměstnání („Offer letter“) do složky zaměstnance,
- příprava pracovní smlouvy a zajištění podpisů,
- zaslání informací a novinek o společnosti,
- informování ostatních zaměstnanců o nově nastupujícím zaměstnanci,
- zadání zaměstnance do HR docházkového systému,
- hlášení Úřadu práce pracovníků jiné než české národnosti,
- zaslání potřebných dokumentů externí účetní firmě (payroll on-boarding),
- vyřízení pracovně právní agendy se zaměstnancem,
- seznámení s organizační strukturou, pracovním řadem, směrnicemi,
- docházkový systém,
- seznámení s pracovištěm a představení kolegů,
- zadání data narozenin zaměstnance do kalendáře manažerů,

- zajištění navržených školení.

Vedoucí pracovník
Je zodpovědný za výsledky adaptace nového pracovníka. Jeho úlohou je nastavení cílů a realizace adaptačního plánu. Kontroluje také průběhu adaptace.

Nejdůležitější úkoly v procesu přijímání a adaptace:
- alespoň v bodech připraví zevrubný plán adaptace,
- vede vstupní pohovor,
- podporuje zaměstnance v průběhu adaptačního procesu,
- průběžně hodnotí,
- vede pohovor před koncem zkušební doby,
- identifikuje potřebná školení.

Office manager
Poskytuje podporu pracovníkovi HR oddělení, vedoucímu pracovníkovi a nově nastupujícímu pracovníkovi zejména ve smyslu:
- vstupních informací o kanceláři, budově (vstupní karta a kódy),
- starosti o nové pracovníky v týmu, zajišťuje pracovní pomůcky (služební vůz, American Express karta apod.),
- plánu vstupních pohovorů s manažery,
- správy interních oznámení (tvorba a distribuce),
- aktualizace (diagramů) organizační struktury,
- správy a aktualizuje CEE příručky,
- koordinace interní komunikace.

Pracovník IT oddělení
Poskytuje podporu pracovníkovi HR oddělení:
- zajišťuje pracovní pomůcky (počítač, telefon),
- příprava e-learningových kurzů.

Outsourcing HR činností
Vedením společnosti bylo rozhodnuto o spolupráci s externími společnostmi a to v následujících oblastech:
- správa mzdové agendy,
- správa docházkového systému,
- právní služby v jednotlivých zemích,
- školení BOZP a PO,
- školení prodejců, řidičů apod.

5.2 Fáze v období adaptace

Po představení cílů společnosti a aktérů procesu adaptace, následuje seznámení s průběhem procesu přijímání a adaptace, tak jak je ve společnosti XY v současné době praktikován. Fáze procesu nebyly společností dosud metodicky popsány jako celek. Autorka této práce však měla možnost účastnit se adaptačního procesu nových zaměstnanců a získat tak cenné poznatky pro zpracování diplomové práce.

Kociánová (2010, s. 132) konstatuje, že proces adaptace je standardně rozdělen do 3 fází a to přednástupní, nástupní a integrační, které jsou aplikovány také u nově nastupujících zaměstnanců společnosti XY. Následující text dále rozděluje úkony a činnosti, které probíhají v jednotlivých fázích.

5.3.1 Přednástupní fáze – před nástupem do zaměstnání

Uchazeč o zaměstnání, který byl ve výběrovém řízení vybrán, je o výsledku bez delšího odkladu informován telefonicky a následně je kontaktován prostřednictvím emailu. Ve stejném období je poslána pracovní nabídka tzv. „Offer letter“.

Současný adaptační proces ve sledované společnosti začíná okamžikem přijetí pracovní nabídky ze strany vybraného kandidáta o zaměstnání a trvá po celé období zkušební doby (zpravidla 3 měsíce). Personální útvar zašle novému pracovníkovi návrh pracovní smlouvy, tzv. Job description (popis pracovního místa), soupis požadovaných dokumentů, které je nutné předat zaměstnavateli v den nástupu do zaměstnání.

Při nástupu do zaměstnání jsou společností XY vyžadovány tyto náležitosti a dokumenty:

- posouzení zdravotní způsobilosti k práci od příslušného lékaře závodní preventivní péče,
- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele,
- kopie dokladu potvrzující nejvyšší dosažené vzdělání,
- kopie kartičky zdravotní pojišťovny,
- kopie občanského průkazu,
- číslo bankovního účtu, na který si zaměstnanec přeje zasílat mzdu,
- vyplněný osobní dotazník,
- kopie řidičského průkazu,
- současná pasová fotografie v elektronické podobě.

Vybraný uchazeč obdrží také Žádost o výpis ze zdravotní dokumentace k vyplnění ošetřujícím lékařem a Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci a informace, kde a kdy se má pracovník podrobit vstupní lékařské prohlídce u příslušného lékaře závodní preventivní péče. Dále je domluven den podpisu pracovní smlouvy a nástupu do zaměstnání. Nástup nového zaměstnance je oznámen ostatním zaměstnancům prostřednictvím newsletteru, který je nyní již zasílán i novému pracovníkovi, aby mohl začít sledovat dění ve společnosti.

HR officer založí finální nabídku zaměstnání (Offer letter) do složky zaměstnance. Připraví pracovní smlouvu a zajistí podpisy osob jednajících za společnost. S dostatečným předstihem se dohodne s pracovníkem odpovědným za office management a IT na zahájení potřebných kroků k nástupu nového zaměstnance. Tito pracovníci se dále řídí buď Newhire´s checklistem, resp. neformálním seznamem dohodnutých kroků, který vymezuje potřebné kroky/úkony před nástupem nového zaměstnance tak, aby bylo v den nástupu připraveno pracovní místo včetně potřebného vybavení kancelářskými pomůckami, počítače, telefonu včetně fungující SIM karty. Pokud je pozici přidělen služební vůz, zajistí včasné přistavení vozu od leasingové společnosti a veškerou spojenou administrativu. V případě, že má zaměstnanec zájem a vedoucí zaměstnanec to schválí, připraví dokumenty pro vydání karty American Express. Dále zajistí, aby pro nového zaměstnance byla připravena vstupní karta a osobní kód, který bude využíván k odblokování a zablokování alarmu kanceláře.

Vedoucí pracovník zajistí ve spolupráci s HR managerem plán individuální adaptace. Současně připraví tým na příchod nového zaměstnance a jmenuje pracovníka, který bude nového kolegu zaučovat.

Pracovní smlouva může být podepsána před nástupem do zaměstnání nebo se tak děje první den v zaměstnání. Hlavní zodpovědnost má v tomto období HR oddělení.

5.3.2 Nástupní fáze (induction) - první den v zaměstnání

V nástupní den se nového pracovníka nejdříve ujímá HR officer, který se zaměstnancem probere pracovně právní agendu. Tato vychází z tzv. Newhire's checklistu (viz tabulka č. 1), což je první podklad pracovníka HR oddělení pro adaptační proces nového zaměstnance. Obsahuje seznam dokumentů, které je nutné od pracovníka získat a založit do jeho složky a dále důležité kroky, které je nutné naplnit – např. podpis pracovní smlouvy (pokud tak již nebylo učiněno), mzdového výměru, popisu pracovního místa (tzv. Job description) a vyplnění osobního dotazníku. Součástí prvních kroků je také vysvětlení způsobu odměňování a předání seznamu zaměstnaneckých výhod, na které má pracovník ze své pozice nárok.

Podepsané dokumenty následně založí do složky zaměstnance, resp. jsou zaslány do externí mzdové účtárny. HR officer dále seznámí nového zaměstnance s historií a kulturou společnosti, s vnitřními směrnicemi, pracovním řádem, organizační strukturou a předá mu přihlašovací údaje do systému, ve kterém se zaměstnanec musí v daný den podrobit školení BOZP, PO a první pomoci. Současně je vysvětlena funkce docházkového systému a předány základní instrukce k používání intranetu.

Pokud zaměstnanec nemá další dotazy, je proveden po kanceláři a představen kolegům. Následně je nový pracovník předán do péče Office managera. Office manager provede předání všech potřebných pracovních pomůcek, vstupní elektronické karty a harmonogramu plánovaných schůzek s vedoucími manažery.

První pohovor provádí vedoucí pracovník, na který je nový zaměstnanec uveden HR officerem. Vedoucí pracovník ústně seznámí nového zaměstnance s následnými kroky v příštích týdnech a očekávanými průběžnými výsledky. Probere s ním detailně náplň jeho práce, práva a povinnosti a očekávání, která se od dané pozice odvíjejí. Společně se dohodnou na frekvenci vzájemných setkávání. Vedoucím pracovníkům je doporučeno nastavit tuto frekvenci v prvních měsících vyšší tak, aby byla zajištěna včasná zpětná vazba v průběhu adaptace. Další dohoda se může týkat i potřebných školení, která zatím nebyla do adaptačního plánu zahrnuta. Dle pracovní pozice se novému pracovníkovi věnuje buď přímo jeho nadřízený, nebo mu je přidělen kolega z týmu, který se podílí na jeho zapracování. **V současné době společnost nemá vytvořen jednotný přehled kroků, který by upravoval přesný průběh adaptace.** HR oddělení pouze poskytuje „metodickou podporu". Je tak na každém vedoucím zaměstnanci připravit pro své nové podřízené (nejlépe ve spolupráci s personálním útvarem) plán jejich zapracování jako součást formální adaptace.

5.3.3 Integrační fáze

V průběhu integrační fáze je pracovník fakticky adaptován na pracovní místo a začleňován do kolektivu. V dalším textu je tato fáze rozdělena do dvou dílčích etap. Nejprve jsou zmíněny aktivity prvního týdne po nástupu do zaměstnání a následuje souhrn činností dalších týdnů adaptace.

První týden adaptace
Nový zaměstnanec absolvuje školení BOZP a PO, školení řidičů a další školení (pokud jsou požadována). Postupně poznává kolegy a v závislosti na pracovní pozici i např. obchodní partnery. Dále absolvuje úvodní rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, mezi nimiž je i vedoucí personálního oddělení. Během těchto rozhovorů je podrobně seznámen s pracovní náplní a chodem jednotlivých oddělení a personálním zajištěním. Zde je možné upozornit na místa možné či nutné vzájemné spolupráce. Zahájena je i adaptace na konkrétní pracovní místo. Určený pracovník postupně předává novému kolegovi/yni pracovní agendu a ten začíná plnit první úkoly zadané nadřízeným včetně seznámení se s firemním softwarem.

Neformální adaptace je zajišťována především nejbližšími spolupracovníky. Jedná se o proces, který není žádným způsobem řízen a vychází z přirozeného vývoje. Jak již bylo poznamenáno, ostatní spolupracovníci jsou seznámeni o nově nastupujícím kolegovi z informačního newsletteru, který je nepravidelně rozesílán HR oddělením. Pracovník je kolegům stručně představen. Je uvedena jeho pozice, jeho přímý nadřízený, pracovní zkušenosti a v některých případech např., i koníčky a uvedena jeho fotografie. Velký význam tohoto oznámení lze spatřovat především pro kolegy, kteří pracují v jiné zemi a nemusí tak nástup nového zaměstnance osobně zaznamenat, často se setkávají až po několika měsících, přestože spolu začnou komunikovat po telefonu či emailem mnohem dříve.

Nový zaměstnanec je za pomoci svých kolegů začleňován do sociálních vazeb ve společnosti a obeznamuje se s tzv. „nepsanými pravidly“. Úlohou nadřízeného pracovníka je poskytovat relevantní informace, příp. zamezit předávání zkreslených informací, které by mohly společnost očerňovat a u zaměstnance vyvolat negativní vztah k novému zaměstnavateli a vyústit v předčasné ukončení pracovního poměru.

Vedoucí pracovník v této fázi představuje kontrolní funkci. Sleduje a podporuje průběh adaptace a provádí průběžné hodnocení. Sleduje se začleňování do pracovního týmu i schopnost vypořádání se s prvními pracovními úkoly.

Office manager v této fázi adaptace představuje kontaktní bod v případě jakýkoliv dotazů, které buď umí zodpovědět, nebo případně poradit, na koho se v dané záležitosti obrátit.
HR officer zadá nového zaměstnance do docházkového systému a zašle potřebné dokumenty externí mzdové účtárně. Pokud se jedná o zaměstnance jiné než české národnosti, oznámí jeho nástup Úřadu práce.

Další týdny adaptace
Pracovník se dále začleňuje na své pracovní místo. V případě, že to jeho pozice vyžaduje, je vysílán na služební cesty. Plní již všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. V tomto období je pravidelně kontaktován personalistou za účelem kontroly stavu probíhající adaptace a pravidelně probíhá i plánovaný pohovor s nadřízeným, při kterém je poskytována zpětná vazba o plnění pracovních úkolů. Při setkání se hodnotí dosavadní průběh adaptace a hledá se řešení případných identifikovaných problémům. Zároveň je dána příležitost novému pracovníkovi vyjádřit se k probíhající adaptaci.

Jak již bylo zmíněno, informace o nově nastupujícím pracovníkovi je předána ostatním zaměstnancům prostřednictvím zasílaného newsletteru. Tento způsob lze považovat za spíše formální cestu. Společnost však dále využívá neformální představení zaměstnance ostatním kolegům v prostředí kanceláře, které se koná v rámci tzv. „Town Hall“. Jedná o shromáždění pracovníků 1x za měsíc, při kterém je nový zaměstnanec nejdříve představen ostatním prostřednictvím svého nadřízeného nebo pracovníkem personálního oddělení a následně dostává prostor pro svou vlastní prezentaci. Tyto akce jsou pracovníky společnosti velmi pozitivně přijímány a novému pracovníkovi usnadňují přijetí kolektivem, což potažmo podporuje sociální začlenění.

5.3.4 Konec zkušební doby a vyhodnocení adaptačního procesu

Před uplynutím zkušební doby upozorní HR officer přímého nadřízeného na nutnost provést zhodnocení adaptace pracovníka formou hodnotícího pohovoru. Hodnotící pohovor provede přímý nadřízený s novým zaměstnancem. Pracovník personálního oddělení se rozhovoru neúčastní. Cílem závěrečného rozhovoru s nadřízeným je hodnocení stupně a úspěšnosti adaptace, naplnění plánu adaptace a dosavadního působení pracovníka ve společnosti. Vzhledem k průběžným kontrolám a hodnocením by výsledek neměl být překvapením pro

žádnou z účastněných stran. V případě úspěšné adaptace je výsledkem bezproblémové začlenění na nové místo, pracovní prostředí a pracovní tým.

Po vyhodnocení průběhu adaptace je vymezen plán osobního rozvoje zaměstnance a cíle pro budoucí období. V případě, že je identifikována potřeba odborných školení nebo dalšího vzdělávání, je úlohou personálního oddělení nalézt odpovídající kurzy či školení. Vedoucí pracovník musí následně schválit finanční zajištění tohoto vzdělávání. Formální struktura tohoto hodnotícího pohovoru není společností určena. K hodnocení adaptačního procesu se používá formulář, který je běžně uplatňován při každoročním hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, což je pro účely zhodnocení procesu adaptačního procesu poněkud problematické.

Obsahem zmíněného formuláře je:

- zhodnocení pracovního výkonu,
- silné a slabé stránky,
- plán osobní rozvoje a zlepšení pro následující období.

Pro vedoucí pracovníky je k dispozici zpracována prezentace, jak k hodnocení pracovního výkonu přistupovat a jak jej provádět. Formulář je následně podepsán oběma účastníky a předán personálnímu oddělení.

Obsah hodnotícího rozhovoru lze shrnout takto:

- formální zakončení adaptačního procesu,
- zhodnocení naplnění adaptačního plánu,
- určení stupně a úspěšnosti adaptace,
- zhodnocení dosavadního pracovního výkonu,
- rozhodnutí o setrvání či odchodu pracovníka ze společnosti,
- určení cílů pro budoucí období,
- nastavení plánu osobního rozvoje,
- identifikace potřeby dalšího vzdělávání.

Je v zájmu společnosti, aby výsledkem adaptačního procesu byl spokojený pracovník, který se orientuje v pracovním i sociálním prostředí společnosti a podává očekávaný výkon. Bylo již zmíněno, že délka adaptačního procesu se shoduje s délkou zkušební doby. Po uplynutí tohoto období však proces začleňování, kontrol a konzultací úplně nekončí. Pracovníkovi je nadále věnována pozornost jeho nadřízeného. Pravidelná setkání, která neformálně hodnotí pracovní výkon, jsou nastavena dle předem dohodnutého rozvrhu. Pracovník tak má možnost pravidelně konzultovat případné problémy se svým nadřízeným a také sledovat průběžné dosahování stanovených cílů.

5.4 Zhodnocení současného procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců včetně identifikace silných a slabých stránek

5.4.1 Zhodnocení současného konceptu

Společnost XY řadí kvalitní výkon zaměstnanců mezi klíčové vstupy pro zvyšování produktivity práce. Uvědomuje si vliv dobré adaptace na výkonnost a kvalitu práce zaměstnance. Společnost si je vědoma důležitosti a nezbytnosti adaptačního procesu, který nepřehlíží a zařazuje jej mezi své priority. V současné době tento proces funguje spíše intuitivně, resp. jednotlivé kroky nejsou sjednoceny v komplexní systematické zpracování a formální řízení jako celku. Není vydána interní směrnice, která by stanovovala obsah, pravidla a upravovala by návaznost jednotlivých aktivit a odpovědnosti dílčích subjektů v průběhu procesu.

Před nástupem nového pracovníka do společnosti se HR officer vždy individuálně dohodne s nadřízeným nově nastupujícího o podobě adaptace, resp. v této době je určeno, kdo se bude pracovníkovi v jednotlivých etapách adaptace věnovat. Plán adaptace však nemá podobu formálního řízeného dokumentu. Vše se děje spíše v neformální rovině. Je tedy zřejmé, že proces není jednotný pro všechna oddělení a personalista proces neřídí, působí spíše jako koordinátor celého procesu. Spolupráce mezi personalistou a nadřízeným tak významně ovlivňuje i výsledek adaptace.

Společnost se dosud nemusela vypořádávat s vysokou fluktuací během zkušební doby nebo konflikty na pracovištích. Tedy znaky, které mohou předznamenávat nedostatky v adaptačním procesu. Význam adaptačního procesu proto sledovaná společnost nechce i nadále podceňovat.

Pracovníci personálního oddělení se snaží proces přijímání a adaptace neustále zlepšovat a postupnými kroky vytvořit komplexní metodiku k řízení celého procesu. Prozatím však nejsou všechny fáze stejně propracované.

Za dobře připravenou fázi, lze považovat **fázi přednástupní**. Tato fáze probíhá poměrně systematicky. Jsou pro ni zpracovány alespoň dílčí metodiky (checklisty) pro jednotlivé aktéry. Na jejich základě je zajištěno, že pro nového pracovníka bude v den nástupu připraveno vše potřebné, resp. že mu budou v předstihu poslány všechny potřebné dokumenty. Nadřízený ve spolupráci s pracovníkem personálního oddělení připravuje plán adaptace nové nastupujícího zaměstnance.

Obdobně jako předchozí fáze je připravena i **nástupní fáze**, která se v první řadě týká personálního oddělení a plnění zákonem stanovených procedur. Zde je vymezen pracovník HR oddělení, konkrétně HR officer, jehož úkolem je zajistit veškeré potřebné dokumenty od nastupujícího pracovníka a zajištění splnění všech bodů, které jsou bodově vypsány v jeho Onboarding listu, resp. Newhire´s checklistu.

Další postup při přijímání pracovníka není přesně popsán, nicméně v obecné rovině jej lze považovat za funkční. Jednotliví aktéři jsou si vědomi svých povinností, resp. jednají na základě svých zkušeností.

Kladně lze hodnotit přístup zástupců personálního oddělení v první den nástupu zaměstnance, kdy je věnován velký prostor a dostatek času tak, aby všechny procedury proběhly bez problémů, stresu a bylo možno odpovědět na veškeré otázky, které vyvstanou. Stejně tak lze jako pozitivní označit připravená úvodní setkání s vedoucími jednotlivých oddělení, která pomohou novému zaměstnanci pochopit chod jednotlivých oddělení a společnosti jako celku. Jako první absolvuje setkání s přímým nadřízeným, který ho seznámí s postupem v dalších dnech a očekávanými průběžnými výsledky. Nicméně se opět jedná spíše o rámcový plán, který by bylo vhodné zpracovat komplexněji, a který by mohl ovlivnit i skutečnost, zda adaptace na pracovní místo bude dostatečná.

Fáze **integrace** není v zásadě nijak standardizována a popsána. Tato fáze neprobíhá jednotně a vykazuje prvky neformálního přístupu. Odpovědnost je na vedoucím pracovníkovi, který musí určit pracovníka, který bude novému členovi kolektivu předávat jeho pracovní agendu. Obdobnou úlohu může nést tzv. buddy, který nového pracovníka již zná, příp. jej na danou pozici doporučil a má tak předpoklady k zabezpečení adaptace na firemní kulturu.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů byla velmi dobře hodnocena pravidelná setkání pracovníka s nadřízeným. Tento systém rozhovorů je nastaven již od nástupu pracovníka do zaměstnání a umožňuje tak pravidelné kontroly a zpětnou vazbu i v průběhu adaptace.

Obdobně jako fáze integrace je poměrně neformálně nastaven **závěr adaptace.** Na konci zkušební doby pouze pracovník personálního oddělení zašle email nadřízenému pracovníkovi, ve kterém ho upozorní na blížící se konec zkušební doby jeho podřízeného a připomene mu nutnost provést hodnotící pohovor s cílem rozhodnout, zda zaměstnanec setrvá na svém pracovním místě nebo s ním bude ukončen pracovní poměr ve zkušební době. Pro samotné hodnocení adaptačního procesu neexistuje samostatná metodika.

Forma hodnotícího pohovoru na konci zkušební doby se odvíjí od pravidelných *ročních* hodnotících pohovorů. K tomuto hodnocení pracovníků je zpracována interní směrnice a vedoucí pracovníci jsou pravidelně personálním útvarem zaškolováni. Ze zkušeností jednotlivých účastníků však vyplývá, že tento postup není optimální a mělo by se přihlížet k rozdílnosti hodnocení procesu adaptace a pravidelného ročního hodnocení pracovního výkonu.

Závěrem lze konstatovat, že celý systém přijímání a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti XY je v zásadě funkční a to zejména zásluhou jednotlivých subjektů. Pro vedení společnosti je v tabulce č. 2 připraveno zhodnocení současného adaptačního procesu. I přes pozitivní hodnocení existuje prostor pro formalizaci procesu v podobě interní směrnice, jejíž možná podoba bude nastíněna níže.

Tabulka č. 2 – Zhodnocení současného adaptačního procesu

ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO ADAPTAČNÍHO PROCESU
➢ adaptační proces je ve sledované společnosti praktikován, nicméně existuje prostor pro optimalizaci ve smyslu metodického zpracování
➢ komplexní řízení celého procesu personálním oddělením je spíše intuitivní
➢ jednotlivé povinnosti aktérů nejsou formálně stanoveny pro všechny fáze procesu
➢ vedoucí pracovníci jsou vedeni k hodnocení pracovního výkonu ke konci zkušební doby pracovníky HR
➢ přednástupní, resp. nástupní dokumenty pro splnění legislativních požadavků jsou zpracovány (vč. popisů pracovních míst, které pomáhají ke snadnému pochopení náplně práce a práv a povinností pro nově nastupující pracovníky)
➢ seznamy požadovaných kroků (checklisty) pro subjekty procesu zejména ve fázi přednástupní jsou k dispozici
➢ fáze nástupní a integrační probíhá převážně na základě dohody mezi personálním útvarem a vedoucím pracovníkem
➢ neformálně funguje dobrá spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním oddělením vč. spolupráce mezi stávajícími kolegy a nově nastupujícím
➢ společnost praktikuje systém pravidelných setkání pracovníka s nadřízeným
➢ k hodnocení výsledků adaptace se používá formulář, který je běžně využíván k pravidelnému ročnímu hodnocení pracovního výkonu pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování

5.4.2 Identifikace silných a slabých stránek

Z předložené analýzy procesu přijímání a adaptace pracovníků a následného zhodnocení je možné identifikovat silné a slabé stránky, stejně tak jako hrozby a možné příležitosti pro společnost. Vzájemné vztahy a vazby lze zobrazit pomocí SWOT analýzy.

SWOT analýza představuje metodu strategického řízení, která je využívána k vyhodnocení situace a nastavení budoucího způsobu řízení organizace. Vychází z identifikace silných a slabých stránek vnitřního prostředí (interní analýza) a příležitostí a hrozeb působících z vnějšího prostředí (externí analýza). Cílem interní analýzy je nalézt a redukovat slabé stránky a naopak podporovat rozvoj silných stránek. Cílem externí analýzy je předcházení hrozbám a využití nových příležitostí. (Veber, Srpová 2008, s. 286-287).

Silné stránky

- Dobře fungující spolupráce subjektů adaptace.
- Přístup personálního oddělení a snaha o neustálé zlepšování procesu.
- Zpracované seznamy požadovaných kroků/ aktivit (checklisty) pro subjekty procesu.
- Zpracované popisy práce pracovních míst (job description).
- Pravidelné neformální hodnocení a zpětná vazba v průběhu adaptace.
- Zpracovaná směrnice k Hodnocení pracovního výkonu, které se využívá i pro vyhodnocení procesu adaptace.
- Vedoucí pracovníci jsou vedeni k hodnocení pracovního výkonu pracovníků.

Slabé stránky

- Proces není komplexně popsán, neexistuje metodika.
- Proces není formalizován, probíhá na neformální úrovni a není tak řízen jako celek.
- Pro nového pracovníka není připraven adaptační plán v písemné podobě.
- Společnost nemá zpracovanou příručku pro nové zaměstnance.
- Není prováděn průběžný a systematický zápis z průběhu adaptace.

Příležitosti

- Definování adaptačního procesu ve formě platné vnitřní směrnice.
- Příprava nové interní dokumentace pro nové zaměstnance.
- Provázání procesu adaptace a plánu vzdělávání a norem odměňování.
- Podpora pozitivního vnímání společnosti novým zaměstnancem.
- Neustálé zlepšování procesů adaptace.
- Buddy program.
- Určení mentora.

Hrozby

- Neochota akceptovat formálně definovaný proces adaptace vedoucími pracovníky.
- Organizační a personální změny ve vedení společnosti.
- Špatné vyhodnocení procesu adaptace.
- Nesprávně vybraný uchazeč.
- Pracovník, který se podílí na adaptaci na pracovní místo nově nastupujícího zaměstnance.
- Nedostatečné nebo zkreslené informace podávané v průběhu adaptace.
- Nesprávně vybrané metody v průběhu adaptace.

S odkazem na výše zmíněné příležitosti bude pracovat také navrhovaná směrnice a podpůrné dokumenty. S využitím výsledků SWOT analýzy lze také stanovit náměty na zlepšení efektivity procesu přijímání a adaptace zaměstnanců.

6 Doporučení k optimalizaci stávajícího procesu

V předchozích kapitolách byly identifikovány silné a slabé stránky vyskytující se v průběhu procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato kapitola bude v souladu se stanovenými cíli práce věnována konkrétním návrhům a doporučením k optimalizaci celého procesu, která jsou pro danou společnost uskutečnitelné a akceptovatelné.

V současné době má adaptační proces ve společnosti XY podobu dílčích aktivit, z nichž některé jsou řízené a některé vykazují spíše znaky neformálnosti. Obdobná situace je u materiálů používaných k podpoře procesu a bližšího postupu zaškolování.

Z uvedených důvodů by bylo vhodné vytvořit oficiální řízený dokument (interní směrnici), který by celý proces (program) adaptace ve společnosti zastřešil včetně všech podpůrných dokumentů, resp. by sjednotil jednotlivé aktivity. Tento krok by v konečném důsledku ušetřil jednotlivým subjektům adaptace čas, který nyní věnují přípravě při každém nástupu nového pracovníka, a společnosti finanční prostředky.

Nedílnou součástí návrhu interní směrnice (viz kapitola 7), která je výsledným produktem, jsou další dokumenty, které dotváří ucelený obraz procesu a z mnoha pohledů jsou pro celkový adaptační proces klíčové. Z tohoto důvodu jim budou věnovány následující kapitoly.

6.1 Příprava interní směrnice

V procesu adaptace by měla společnost používat nástroje, které celý proces pokud možno podpoří, zefektivní, ale zároveň příliš administrativně nezatíží jednotlivé subjekty. Cílem by nemělo být vytvořit tzv. „směrnici pro směrnici“, ale skutečně funkční nástroj, který poskytne užitečné informace, zpětnou vazbu, stanoví pravomoci a odpovědnosti jednotlivých aktérů a v neposlední řadě bude skutečně využíván v praxi.

Následující text se bude kromě metodiky procesu zabývat i návrhem obsahu vybraných nástrojů adaptace a obsahem souvisejících formulářů. Z tohoto důvodu bude pozornost v dalších kapitolách zaměřena na:

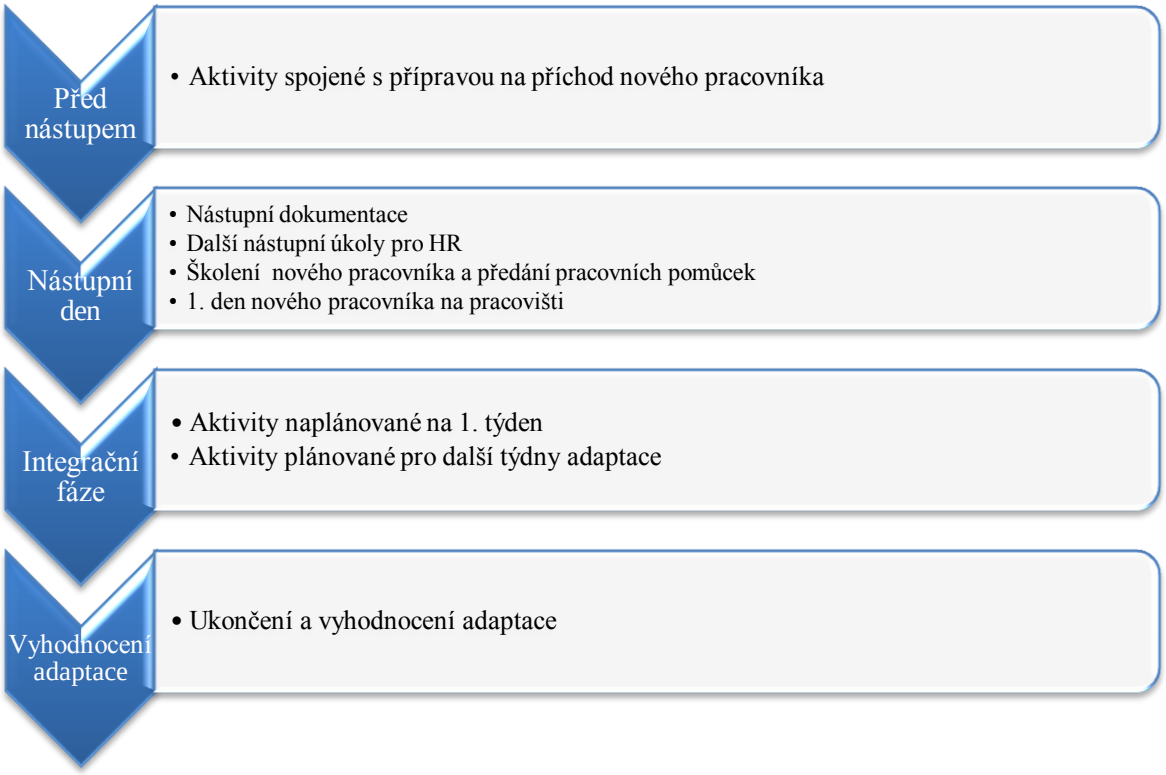
- návrh procesu přijímání a adaptace zaměstnanců včetně rozdělení kompetencí,
- návrhu individuálního adaptačního plánu – formulář, který umožní nastavení a sledování adaptace vč. zhodnocení na konci zkušební doby,
- návrh obsahu příručky pro zaměstnance – složky představující souhrn informací pro nově nastupující zaměstnance.

Obsah dokumentů, které v zásadě provázejí procesem přijímání a adaptace ve společnosti, současný stav spíše podporují a vhodně doplňují. Mimo uvedené dokumenty by bylo vhodné zaměřit se také na další body oblasti příležitostí SWOT analýzy a tedy **mentoringu,** resp. **Buddy programu** a zpětné vazby od nových zaměstnanců.

6.1.1 Návrh procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců

Proces přijímání a adaptace obsahuje velké množství kroků a komunikace. Veškeré úkony je potřeba vhodně načasovat. Metodika procesu musí být důkladně popsána a musí vymezovat kdy, kdo a co uskuteční (tzv. workflow). Je nutné zajistit zautomatizování a efektivitu. Jinými slovy společnost má zpracovaný seznam dílčích kroků pro fázi přijímání zaměstnanců. Z tohoto existujícího interního dokumentu vychází i následující text a rozšiřuje ho o chybějící kroky. Jedná se především o aktivity spojené s adaptací nových zaměstnanců první a další týdny po nástupu do zaměstnání.

Obrázek č. 2 – Proces přijímání a adaptace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Aktivity před nástupem nového zaměstnance

Úspěšný uchazeč o zaměstnání je o výsledku výběrového řízení bez delšího odkladu informován telefonicky a následně prostřednictvím emailu. Zástupce personálního oddělení zašle oficiální pracovní nabídku tzv. „Offer letter“. Proces adaptace ve společnosti XY začíná akceptováním pracovní nabídky. Akceptovaná pracovní nabídka je založena do složky zaměstnance.

Personální oddělení podnikne následující kroky:

- zajistí vypracování pracovní smlouvy,
- zašle novému zaměstnanci návrh pracovní smlouvy a žádost o Zdravotní osvědčení včetně instrukcí,
- zašle pokyny přímému nadřízenému nového zaměstnance, zástupci office managementu a pracovníkovi odpovědnému za IT,
- vypracuje popis pracovního místa,
- zadá zaměstnance do systému HR, docházky, Arcade,
- zapíše zaměstnance do online školení BOZP, PO a školení řidičů,
- připraví harmonogram schůzek zástupců jednotlivých oddělení s novým zaměstnancem,
- s využitím zpravodaje People News informuje zaměstnance o nástupu nového kolegy.

Office management zajišťuje:

- kancelářské vybavení (dle požadavkového formuláře),
- služební automobil,
- byt/ ubytování (pokud je schváleno),
- vizitky,
- vstupní kartu,
- kód pro odblokování alarmu při vstupu do kanceláře,
- aktualizaci telefonního seznamu a org. chartu.

IT oddělení zajistí:

- počítač a další potřebný hardware a software dle požadavkového formuláře,
- zajistí přístupy do požadovaných systémů,
- zřízení emailové adresy a dalších účtů,
- zařazení do emailových distribučních skupin.

Přímý nadřízený:

- definuje pracoviště,
- definuje požadavky na počítač, telefon, kancelářské vybavení a přístupy do systémů prostřednictvím požadavkového formuláře,
- ve spolupráci s personálním útvarem připraví individuální adaptační plán pro nového zaměstnance (viz kapitola 6.1.2),
- oznámí nástup nového zaměstnance svému týmu,
- jmenuje mentora a zajistí předání práce.

Nástupní den (induction)
Nový zaměstnanec je přivítán zástupcem personálního oddělení. Během vstupního školení je vyřízena vstupní dokumentace (zde se postupuje podle Newhire's checklist). Pracovník je seznámen s pracovním řádem, mzdovým předpisem, systémem docházky, s vybranými vnitřními směrnicemi. Dále je seznámen s historií a organizační strukturou společnosti, s nutností absolvovat online školení BOZP, PO a řidičů. Zaměstnanci je předána příručka pro nové zaměstnance (blíže viz kapitola 6.1.3), ve které jsou shrnuty nejdůležitější informace.

Zaměstnanci jsou předány pracovní pomůcky. Po ukončení vstupního školení je nový zaměstnanec předán do péče přímého nadřízeného. Při úvodním setkání seznámí nadřízený zaměstnance s připraveným adaptačním plánem a s jeho právy a povinnostmi. Po tomto setkání představí nadřízený nového pracovníka kolegům. Personální oddělení provede hlášení Úřadu práce (pokud je potřeba), zašle potřebné dokumenty externí účetní firmě a zanese datum narozenin do kalendáře.

Integrační fáze

1. ***týden***

V rámci prvního týdne se nový zaměstnanec postupně seznamuje se zástupci jednotlivých oddělení. Zaměstnanci je vysvětlena činnost konkrétního oddělení, personální zastoupení a propojení na jeho pracovní místo.

Podstupuje doporučená školení dle svého adaptačního plánu. Začíná adaptace na konkrétní pracovní místo. Zaměstnanci jsou přidělovány stále složitější pracovní úkoly a je připravován tak, aby byl schopen samostatné práce. V této etapě se mu věnuje především mentor, a pokud mu byl přidělen, tak i Buddy, ten pomáhá především se sociální adaptací.

2. ***další týdny***

V dalších dnech pokračuje adaptace na pracovní místo. Dle adaptačního plánu se uskuteční průběžné formální setkání s nadřízeným a hodnocení adaptace.

Vyhodnocení adaptace
Před ukončením zkušební doby (nejméně 2 týdny), upozorní zástupce personálního oddělení na nutnost provést zhodnocení adaptace s novým zaměstnancem. Při závěrečném formálním setkání nadřízeného s novým zaměstnancem je provedeno zhodnocení adaptace a rozhodnuto o další spolupráci či ukončení pracovního poměru.

V případě úspěšné adaptace a setrvání na pracovním místě, jsou v rámci hodnocení nastaveny cíle na další období a doporučení pro rozvoj zaměstnance včetně nastavení harmonogramu dalších setkání.

6.1.2 Individuální adaptační plán

Adaptační plán navazuje na výše uvedené kroky. Obsah adaptačního plánu se stanovuje vždy s ohledem na konkrétního pracovníka a konkrétní pracovní pozici. Je tedy šitý na míru podle pracovních schopností a dovedností konkrétního pracovníka a požadavků pracovní pozice. Je to soubor dílčích kroků včetně navrženého časového rozvržení, které mají za cíl zajistit kompletní adaptaci nového pracovníka. Jedná se o „návod" pro aktéry adaptačního procesu, jak postupovat, aby bylo dosaženo nastavených cílů. Vymezení zodpovědných osob a následné zaznamenávání splnění realizace jednotlivých kroků umožňuje sledovat stav naplňování cílů a průběh adaptace.

Nově nastupující pracovník je s adaptačním plánem seznámen při úvodním setkání se svým nadřízeným (zpravidla první den v zaměstnání). Je potřeba důsledně dbát na vysvětlení jednotlivých kroků novému pracovníkovi a zajistit tak pochopení a ztotožnění se se zaškolováním, což má pozitivní vliv na plnění adaptačního plánu a celkový výsledek adaptace.

Důvody pro využití tohoto nástroje jsou následující:

- nově nastupujícímu pracovníkovi dáme jasný přehled oblastí a témat, kterými bude během zaškolování procházet,
- vedoucí pracovník a personální oddělení může sledovat vývoj adaptace a průběžné plnění jednotlivých kroků v porovnání s nastaveným časovým plánem.

V souladu s metodikou adaptačního procesu, připraví vedoucí pracovník s podporou pracovníka personálního oddělení individuální adaptační plán pro nově nastupujícího zaměstnance. Plán by měl být k dispozici minimálně jeden týden před stanoveným datem nástupu.

Na základě zkušeností z praxe a informací získaných během setkání se zástupcem personálního útvaru společnosti XY, autorka navrhuje následující obsah a konkrétní podobu formuláře Adaptační plán zaměstnance:

Návrh obsahu formuláře Adaptační plán zaměstnance
Základní údaje:

- Jméno a příjmení zaměstnance, titul,
- Identifikační číslo zaměstnance,
- Pracovní pozice,
- Datum nástupu,
- Jméno a příjmení nadřízeného pracovníka (osoba odpovědná za adaptační proces),
- Mentor (jméno a příjmení, pozice),
- Buddy (jméno a příjmení, pozice),
- Délka adaptačního procesu,
- Datum ukončení adaptace (konec zkušební doby).

Vzdělávání v průběhu adaptace:

- vstupní školení – interní předpisy (pracovní řád, docházkový systém, IT systém atd.),
- povinná školení – BOZP, PO,
- nepovinná školení.

Celoorganizační adaptace:

- seznámení s fungováním jiných oddělení (setkání se zástupci jednotlivých oddělení).

Adaptace na pracoviště:

- předání pracovních pomůcek, seznámení s vybavením pracoviště,
- seznámení s pracovištěm a kolegy.

Adaptace na pracovní místo:

- seznam činností, úkolů a aktivit, které se musí adaptovaný pracovník na nové pozici naučit.

Hodnocení adaptačního procesu (hodnotící rozhovor):

- průběžné zhodnocení adaptačního procesu vedoucím pracovníkem,
- závěrečné zhodnocení adaptačního procesu vedoucím pracovníkem,
- návrhy a doporučení pro rozvoj pracovníka.

V adaptačním plánu bude datum a čas realizace hodnotícího rozhovoru. Poznatky z hodnocení budou zaznamenány do samostatných kolonek tohoto formuláře.

Návrh konkrétní podoby formuláře individuálního adaptačního plánu je uveden v příloze č. 2 diplomové práce.

6.1.3 Příručka pro nové zaměstnance

Třetím doporučeným nástrojem, který významně přispívá ke komplexnosti adaptace, je příručka pro zaměstnance. Jedná se o informační balíček, který předkládá zaměstnanci podstatné informace a dokumenty, které jsou pro jeho úspěšnou adaptaci nezbytné. Informace mají zajistit rychlou orientaci zaměstnance v novém prostředí. Zaměstnanci by byly předávány ideálně v tištěné i elektronické podobě s žádostí o důkladné prostudování. Příručku je nejvhodnější předat během prvního pracovního dne při setkání s HR officerem tak, aby bylo zajištěno, že zaměstnanec bude mít hned od začátku k dispozici veškeré důležité informace, ke kterým se může průběžně vracet.

Příručka musí být přehledná a v rámci možností stručná. V zásadě by se jednalo o booklet se základními informacemi včetně odkazů na další interní směrnice, resp. materiály, které řeší daný problém do hloubky. Zaměstnanec potvrdí převzetí svým podpisem.

Příručka by měla být pro zvýšení efektu dostupná i v elektronické podobě např. na Intranetu všem zaměstnancům. HR oddělení zajistí pravidelnou aktualizaci veškerých uvedených informací. Na základě zkušeností autorky z praxe a informací získaných během setkání se zástupcem personálního útvaru společnosti XY a také odborné literatury (např. Kociánová 2010, s. 134), jsou navrženy následující kapitoly informačního balíčku (příručky):

Návrh obsahu informačního balíčku pro nové zaměstnance

Představení společnosti:

- charakteristika,
- historie, hodnoty, poslání,
- organizační schéma,
- důležité kontakty.

Pracovní podmínky

- pracovní doba,
- evidence pracovní doby,
- dovolená a její čerpání.

Informace o odměňování

- výplatní termín,
- srážky ze mzdy,
- bonusový systém.

Zaměstnanecké benefity

- dovolená navíc,
- sickdays,
- podpora pří dlouhodobé nemoci,

- příspěvek na stravování,
- příspěvek na hromadnou dopravu,
- zvýhodněný obchod pro zaměstnance,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- občerstvení na pracovišti,
- ostatní.

Informace ohledně systému a termínů hodnocení zaměstnanců

- vzor formuláře.

Školení

- vstupní, průběžná, periodická a zákonná školení.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- pravidelné lékařské prohlídky,
- zásady BOZP,
- postup při hlášení úrazu.

Interní informace a organizační podmínky

- organizační řád,
- firemní kultura,
- principy, pravidla (užívání el. pošty, telefonování, úhradu cestovních nákladů apod.),
- cestovné,
- krizové plány,
- parkování,
- možnosti stravování,
- schéma a návod na užívání intranetových stránek,
- zdroje informací- odkazy na jednotlivé interní směrnice.

Vzory ostatních důležitých formulářů

6.2 Mentor

Mentorem je myšlen seniorní zaměstnanec, který dokáže juniornějšímu zaměstnanci předat podstatnou část know-how společnosti a urychlit tak adaptaci nového zaměstnance na pracovní místo. V zásadě poskytuje pomoc s řešením složitějších úkolů nebo pracovních problémů souvisejících s danou pozicí.

Výběr mentora musí být odsouhlasen nejen personálním oddělením, ale také navržen vedením společnosti.

6.3 Buddy/Buddy program

Zejména pro zaměstnance, který je na danou pozici doporučen někým ze společnosti, je Buddy vhodným doplňkem k mentorovi v procesu adaptace. Jedná se o přidělení osoby, která bude novému zaměstnanci pomáhat zvládat podmínky nového pracovního místa a nového prostředí. Tato myšlenka není pro společnost úplně nová. V některých případech se tak již děje.

Stávající zaměstnanec se tak zcela přirozeně stává průvodcem nového zaměstnance, pomáhá se zcela praktickými záležitostmi a usnadňuje především sociální adaptaci. Úlohou Buddyho je například ukázat místo, kde jsou toalety, sklad kancelářských potřeb, kuchyňka. První den pozve nového zaměstnance na oběd a seznamuje ho s ostatními kolegy. Buddy je kolega, na kterého je možné se obrátit ve chvíli, když si nový zaměstnanec neví rady.

Ucelený Buddy program je dalším nástrojem pro optimalizaci celého procesu. Nový zaměstnanec tak získá konkrétní osobu, na kterou se bude moci po celou dobu adaptace obracet, a která ho seznámí i s tzv. nepsanými pravidly společnosti. Současně mu pomůže snadněji proniknout do nového kolektivu a bude pro něj oporou. V novém zaměstnanci se tak posílí pocit, že o něho společnost opravdu stojí a snaží se mu vyjít vstříc. Je důležité pečlivě zvážit, kdo je vhodný roli Buddyho vykonávat. Tato osoba musí mít potřebné sociální kompetence a v případě, že se bude podílet i na pracovní adaptaci, tak i dostačující pracovní zkušenosti. Role Buddyho však musí být vykonávána dobrovolně. V opačném případě by mohlo dojít spíše k negativnímu výsledku adaptace. Výběr musí být konzultován s personálním oddělením.

6.4 Zpětná vazba od nových zaměstnanců

Ke zdokumentování adaptačního období slouží společnostem různé formuláře nebo adaptační karty. V mnoha ohledech se spíše jedná o administrativní zátěž pro nadřízené a jsou tak mnohdy pouhou formalitou.

Ve vybrané společnosti jsou k hodnotícím pohovorům na závěr zkušební doby požívány tzv. formuláře ročního hodnocení výkonu.

V tomto ohledu by bylo vhodné doplnit celý proces o zpětnou vazbu od nováčků. Zpětná vazba by mohla přinést poznatky, které by v konečném důsledku mohly znamenat cestu ke zlepšení adaptačního procesu.

Zpětná vazba bude zjišťována po posledním pohovoru před ukončením zkušební doby. K těmto účelům bude sloužit jednoduchý dokument - viz příloha č. 2.

7 Návrh interní směrnice - Přijímání a adaptace nových zaměstnanců

Výsledkem celého adaptačního procesu, resp. dokumentem, který oblast zastřešuje je interní směrnice společnosti. Tento dokument popisuje celý proces a slouží jako metodický návod pro zúčastněné strany. Poskytuje pokyny v jednotlivých etapách adaptace, které povedou k větší srozumitelnosti, správnosti, přehlednosti a k zajištění jednotného procesu v rámci společnosti.

Prostřednictvím směrnice je zřetelně stanoveno, jaké informace a v jakém pořadí budou novému zaměstnanci předány. V rámci dokumentu je popsán i proces adaptace, který slouží jako podklad pro sestavení individuálního adaptačního plánu pro konkrétního zaměstnance. Na sestavení tohoto adaptačního plánu spolupracuje nadřízený pracovník s personálním útvarem. Úplný text interní směrnice přijímání a adaptace zaměstnanců vč. všech podpůrných materiálů a formulářů je uveden v příloze č. 2 této práce.

Obsahem interní směrnice jsou následující kapitoly:

- Úvod
- Rozsah platnosti a odpovědnosti (působnosti)
- Délka adaptačního procesu
- Účastníci procesu přijímání a adaptace
- Adaptační plán
- Struktura procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců včetně rozdělení kompetencí a časového harmonogramu
- Kontrola a hodnocení
- Vyhodnocení adaptačního programu
- Související dokumenty
- Přílohy

A. Úvod

Přijímání a adaptace zaměstnanců jsou klíčové procesy při začleňování nového pracovníka do pracovního týmu a systému společnosti XY. Cíle programu adaptace nového pracovníka:

- zapojení nového zaměstnance do pracovního procesu a kolektivu,
- ztotožnění zaměstnance s firemní kulturou a firemními cíli,
- ověření správnosti výběru zaměstnance,
- dosažení optimálního pracovního výkonu a chování v co nejkratší době,
- vzájemná spokojenost,
- zpětná vazba.

Účelem této směrnice je popis procesu přijímání a adaptace ve společnosti XY. Cílem je poskytnout metodický návod a pokyny zúčastněným stranám, které povedou ke

srozumitelnosti, správnosti, přehlednosti a povedou k zajištění jednotného procesu přijímání a adaptace nově nastupujících zaměstnanců.

B. Rozsah platnosti a odpovědnosti (působnosti)

Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Odpovědnosti jsou vymezeny u jednotlivých kroků procesu přijímání a adaptace

C. Délka adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu je tři měsíce a shoduje se s tříměsíční zkušební dobou.

D. Účastníci procesu přijímání a adaptace

- Nový zaměstnanec
- Zástupce personálního oddělení
- Přímý nadřízený nového zaměstnance
- Office management
- IT oddělení
- *Mentor*
- *Buddy*

E. Adaptační plán

Připraví nadřízený pracovník ve spolupráci se zástupcem personálního oddělení.

F. Struktura procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců včetně rozdělení kompetencí a časového harmonogramu

G. Kontrola a hodnocení

Prostřednictvím hodnotících pohovorů je sledován průběh a výsledky adaptace nového zaměstnance. Formální hodnotící rozhovory je doporučeno provést v průběhu (4. - 6. týden) a na konci zkušební doby (10. - 11. týden). Výsledky z hodnotícího rozhovoru mohou, v případě potřeby, vést ke změnám v adaptačním plánu. Hodnotící rozhovory vede nadřízený pracovník.

H. Vyhodnocení adaptačního programu

Při závěrečném hodnotícím rozhovoru na konci zkušební doby vyhodnotí nadřízený společně s příslušným zaměstnancem splnění cílů a v případě úspěšné adaptace je stanoven plán rozvoje zaměstnance a cíle pro další období. Při neúspěšné adaptaci dojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Zaměstnanec vyplní dotazník s hodnocením spokojenosti s adaptačním procesem.

I. Související dokumenty

- Interní směrnice - Hodnocení zaměstnanců

J. Přílohy

- Proces přijímání a adaptace nových pracovníků (průběh, fáze, checklist)
- Formulář adaptačního plánu včetně zhodnocení na konci zkušební doby
- Formulář pro zhodnocení adaptačního procesu novým zaměstnancem
- Příručka pro nové zaměstnance

Závěr

Adaptace a přijímání nových zaměstnanců nepatří v České republice k oblastem, které by byly pro společnosti klíčové. S rostoucími ekonomickými ukazateli a snižování nezaměstnanosti, včetně návaznosti na získávání kvalitních zaměstnanců, se však potvrzuje, že není vhodné tento proces podceňovat. V případě neodpovídající péče o nové zaměstnance se zvyšuje riziko nežádoucí fluktuace a s ní související růst nákladů firem.

Společnosti XY si je těchto negativních dopadů vědoma a má zájem na neustálém vývoji a zlepšování procesu přijímání a adaptace zaměstnanců tak, aby byla zaměstnanci od prvního dne věnována patřičná pozornost. Z tohoto důvodu byla autorka práce, která je v této společnosti zaměstnána, požádána o provedení analýzy současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců s cílem navrhnout optimalizaci procesu.

Takto interně stanovený cíl byl následně transformován a upřesněn v této diplomové práci, jejímž cílem bylo analyzovat a zhodnotit současný koncept přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY. Na základě zmíněných informací vč. identifikace silných a slabých stránek následně stanovit návrhy a doporučení, které by mohly vést k optimalizaci celého procesu v praxi.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury, v rámci které jsou vymezeny základní pojmy, souvislosti a východiska související se sledovaným tématem. Důraz je kladen zejména na jednotlivé kroky v oblasti řízení adaptačního procesu.

Praktická část je poté zaměřena na analýzu procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti XY a stanovení návrhů jeho optimalizace. Tato část začíná představením vybrané společnosti. V dalších kapitolách se zabývá již samotnou analýzou a zhodnocením současného procesu přijímání a adaptace ve společnosti XY. Potřebné informace pro analýzu a zhodnocení procesu byly získány z dostupných materiálů společnosti, pozorování, z polostrukturovaných rozhovorů se zástupci personálního oddělení, s vedoucími pracovníky a zaměstnanci společnosti. Následovalo zhodnocení procesu, které je, v návaznosti na teoretická východiska, zpětnou vazbou pro vedení společnosti. Za stěžejní lze však považovat kapitolu obsahující návrhy a doporučení, které by mohly vést k optimalizaci celého procesu. Z výše uvedeného je patrné, že cíle diplomové práce byly naplněny.

Výsledkem diplomové práce jsou taková opatření, která by mohla být jednoduše aplikovatelná v praxi, nebyla příliš administrativně náročná, resp. která by neznamenala pro subjekty adaptačního procesu zbytečnou práci navíc. Současně bylo motivací navrhnout taková opatření, která by novému zaměstnanci umožnila co nejrychleji a nejlépe vykonávat přidělenou práci a také snadné začlenění do pracovního kolektivu.

V rámci diplomové práce bylo navrženo, aby společnost XY svůj proces ucelila a formalizovala formou interní směrnice včetně podpůrných dokumentů. Formální interní

směrnice však bude potřebovat podporu nejen vedení společnosti, ale také bližší spolupráci mezi zástupci HR a manažery jednotlivých oddělení, kteří budou proškoleni a spolupracovat při stanovování cílů adaptačního plánu, resp. na aktivním využití podkladů, které směrnice obsahuje.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*: (10th ed.). Praha: Grada.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*: *Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bucháčková, P. (2003). *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.

Haberleitner, E., Deistler, E., & Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní́ praxi*. Praha: Grada.

Hartl, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

Hroník, F. (2013). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Motiv Press.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Nový, I., & Surynek, A. (2006). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník lidské zdroje: Výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.

Veber, J., & Srpová, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Zítková, M., Pokorná, A. a Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetřovatelské praxi: Pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

Andrlík, B. (2008). *Povinnosti při nástupu do zaměstnání – FinExpert.cz*. [cit. 2016-05-04]. Dostupný z WWW: http://finexpert.e15.cz/povinnosti-pri-nastupu-do-zamestnani.

MPSV/ TREXIMA, spol. s r.o. (2016). *Příručka pro personální a platovou agendu.* [cit. 2016-05-04]. Dostupný z WWW: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB010#IV.

TREXIMA, spol. s r. o. (2014). *Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR- HR Monitor*. [cit. 2016-05-04]. Dostupné z WWW: http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf.

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [vid. 2016-04-12].

Ostatní

Interní materiály společnosti XY

Seznam příloh, obrázků, tabulek a grafů

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Seznam otevřených otázek pro jednotlivé skupiny pracovníků
Příloha č. 2 – Interní směrnice – Přijímání a adaptace zaměstnanců

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Struktura CEE Management & Leadership Týmu
Obrázek č. 2 – Proces přijímání a adaptace zaměstnanců

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Newhire´s checklist
Tabulka č. 2 – Zhodnocení současného adaptačního procesu

Seznam grafů

Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012 - 2016

Příloha č. 1 - Seznam otevřených otázek pro jednotlivé skupiny pracovníků

OTÁZKY POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY
1. Jak hodnotíte současný proces přijímání a adaptaci zaměstnanců?
2. Jaké dokumenty v průběhu adaptace nových zaměstnanců využíváte?
3. Jak probíhá v průběhu adaptace komunikace mezi Vámi a personálním oddělením?
4. Je nově příchozí zaměstnanec dostatečně informován o společnosti a jejích provozně-organizačních záležitostech?
5. V jaké formě jsou informace novým zaměstnancům předávány?
6. Je novému zaměstnanci přidělen mentor/buddy ?
7. Kdo je zodpovědný za kontroly a závěrečné hodnocení v procesu adaptace?
8. Jak často a jakou formou je prováděna kontrola v procesu adaptace?
9. Jaký je výstup závěrečného hodnocení a jak je využíván?
10. Jaké zlepšení by dle Vašeho názoru měla být provedena?
11. Považujete systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti za dostatečný pro stabilizaci zaměstnanců ve společnosti?

OTÁZKY POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU PRO ZAMĚSTNANCE
1. Můžete, prosím, popsat Váš první den v práci. (Jak jste byl/a přivítán? Jak den probíhal?
2. Obdržel/a jste dostatek informací? Chyběla Vám nějaké důležitá informace?
3. Jakou formou Vám byly předány informace týkající se společnosti? Obdržel jste materiály v tištěné podobě?
4. Dostal/a jste prostor pro případné další dotazy?
5. Byl Vám předložen individuální adaptační plán? Kdo Vás s plánem seznámil?
6. Byl Vám přidělen mentor/buddy? Pomohl Vám? Byl přínosný?
7. Kdo Vás provedl po pracovišti? Kdo Vás představil kolegům?
8. Jak jste se první dny cítil/a v kolektivu spolupracovníků?
9. Jak probíhaly Vaše další dny v práci?
10. Jak dlouho probíhala Vaše adaptace?
11. Co hodnotíte v procesu přijímání a adaptace za přínosné a co za zbytečné? Co by mohlo proces vylepšit?

OTÁZKY POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU PRO PRACOVNÍKY PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ
1. Jak je nastaven proces přijímání a adaptace nových pracovníků?
2. Jak ve skutečnosti proces přijímání a adaptace nových pracovníků probíhá?
3. Jaké interní dokumenty slouží k podpoře adaptačního procesu?
4. Kdo se řadí mezi aktéry procesu a jakým způsobem do procesu vstupuje?
5. Kdo proces koordinuje a řídí?
6. Kdo je zodpovědný za průběh procesu adaptace ve společnosti?
7. Jak spolu jednotliví aktéři komunikují?
8. Má společnost vytvořený vnitřní řídící předpis pro proces přijímání a adaptace?
9. Jaké materiály jsou připravené pro nové pracovníky?
10. Kdy a jak probíhá hodnocení a zpětná vazba?
11. Jaké nástroje k podpoře procesu chybí?

Příloha č. 2 – Interní směrnice – Přijímání a adaptace zaměstnanců

INTERNÍ SMĚRNICE

LOGO SPOLEČNOSTI

OBSAH

Úvod

Rozsah platnosti a odpovědnosti

Délka adaptačního procesu

Účastníci procesu přijímání a adaptace

Adaptační plán

Struktura procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců včetně rozdělení kompetencí a časového harmonogramu

Kontrola a hodnocení

Vyhodnocení adaptačního programu

Související dokumenty

Přílohy

A. Úvod

Přijímání a adaptace zaměstnanců jsou klíčové procesy při začleňování nového pracovníka do pracovního týmu a systému společnosti XY. Cíle programu adaptace nového pracovníka:

- zapojení nového zaměstnance do pracovního procesu a kolektivu,
- ztotožnění zaměstnance s firemní kulturou a firemními cíli,
- ověření správnosti výběru zaměstnance,
- dosažení optimálního pracovního výkonu a chování v co nejkratší době,
- vzájemná spokojenost,
- zpětná vazba.

Účelem této směrnice je definice procesu přijímání a adaptace ve společnosti XY. Cílem je poskytnout metodický návod a pokyny zúčastněným stranám, které povedou ke srozumitelnosti, správnosti, přehlednosti a povedou k zajištění jednotného procesu přijímání a adaptace nově nastupujících zaměstnanců.

B. Rozsah platnosti a odpovědnosti

Směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti. Odpovědnosti jsou vymezeny u jednotlivých kroků procesu přijímání a adaptace

C. Délka adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu je tři měsíce a shoduje se s tříměsíční zkušební dobou.

D. Účastníci procesu přijímání a adaptace

- Nový zaměstnanec
- Zástupce personálního oddělení
- Přímý nadřízený nového zaměstnance
- Office management
- IT oddělení
- *Mentor*
    - Mentorem je myšlen seniorní zaměstnanec, který dokáže juniornějším zaměstnanci předat podstatnou část know-how společnosti a urychlit tak adaptaci nového zaměstnance na pracovní místo. V zásadě poskytuje pomoc s řešením složitějších úkolů nebo pracovních problémů souvisejících s danou pozicí.
    - Výběr mentora musí být odsouhlasen nejen personálním oddělením, ale také navržen vedením společnosti.
- *Buddy*
    - Osoba, která bude novému zaměstnanci pomáhat zvládat podmínky nového pracovního místa a nového prostředí. Stávající zaměstnanec se stává průvodcem nového zaměstnance, pomáhá se zcela praktickými záležitostmi a usnadňuje především sociální adaptaci. Úlohou Buddyho je například

ukázat místo, kde jsou toalety, sklad kancelářských potřeb, kuchyňka. Buddy je kolega, na kterého je možné se obrátit ve chvíli, když si nový zaměstnanec neví rady.

- Role Buddyho však musí být vykonávána dobrovolně. Výběr musí být konzultován s personálním oddělením.

E. Adaptační plán

Připraví nadřízený pracovník ve spolupráci se zástupcem personálního oddělení.

F. Struktura procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců včetně rozdělení kompetencí a časového harmonogramu

G. Kontrola a hodnocení

Prostřednictvím hodnotících pohovorů je sledován průběh a výsledky adaptace nového zaměstnance. Formální hodnotící rozhovory je doporučeno provést v průběhu (4. - 6. týden) a na konci zkušební doby (10. - 11. týden). Výsledky z hodnotícího rozhovoru mohou, v případě potřeby, vést ke změnám v adaptačním plánu. Hodnotící rozhovory vede nadřízený pracovník.

H. Vyhodnocení adaptačního programu

Při závěrečném hodnotícím rozhovoru na konci zkušební doby vyhodnotí nadřízený společně s příslušným zaměstnancem splnění cílů a v případě úspěšné adaptace je stanoven plán rozvoje zaměstnance a cíle pro další období. Při neúspěšné adaptaci dojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době.

Zaměstnanec vyplní dotazník s hodnocením spokojenosti s adaptačním procesem.

I. Související dokumenty

- Interní směrnice - Hodnocení zaměstnanců

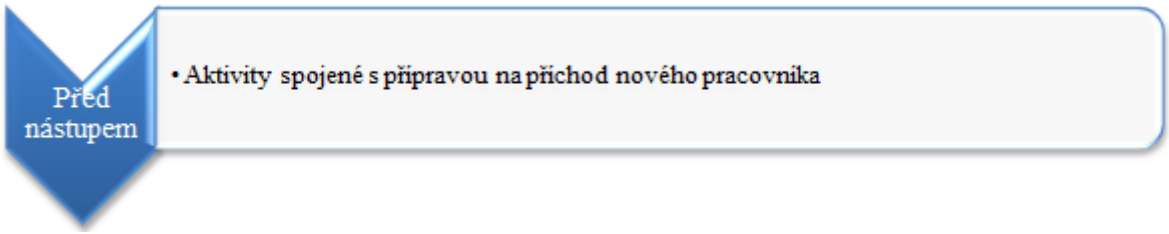
J. Přílohy

- Proces přijímání a adaptace nových pracovníků (průběh, fáze, checklist)
- Formulář adaptačního plánu včetně zhodnocení na konci zkušební doby
- Formulář pro zhodnocení adaptačního procesu novým zaměstnancem
- Příručka pro nové zaměstnance

Datum:	Rev:	Důvod změny/Připomínky	Revidováno kým:
Funkce: Jméno:			
Podpis:			
Funkce: Jméno:			
Podpis:			
Správce dokumentu Funkce: Jméno: Podpis:			

Přílohy

1) Proces přijímání a adaptace nových pracovníků (průběh, fáze, checklist)



Úspěšný uchazeč o zaměstnání je o výsledku výběrového řízení bez delšího odkladu informován telefonicky a následně prostřednictvím emailu. Zástupce personálního oddělení zašle oficiální pracovní nabídku tzv. „Offer letter“. Proces adaptace ve společnosti XY začíná akceptováním pracovní nabídky. Akceptovaná pracovní nabídka je založena do složky zaměstnance.

Personální oddělení podnikne následující kroky:

- zajistí vypracování pracovní smlouvy,
- zašle novému zaměstnanci návrh pracovní smlouvy a žádost o Zdravotní osvědčení včetně instrukcí,
- zašle pokyny přímému nadřízenému nového zaměstnance, zástupci office managementu a pracovníkovi odpovědnému za IT,
- vypracuje popis pracovního místa,
- zadá zaměstnance do systému HR, docházky, Arcade,
- zapíše zaměstnance do online školení BOZP, PO a školení řidičů,
- připraví harmonogram schůzek zástupců jednotlivých oddělení s novým zaměstnancem,
- s využitím zpravodaje People News informuje zaměstnance o nástupu nového kolegy.

Office management zajišťuje:

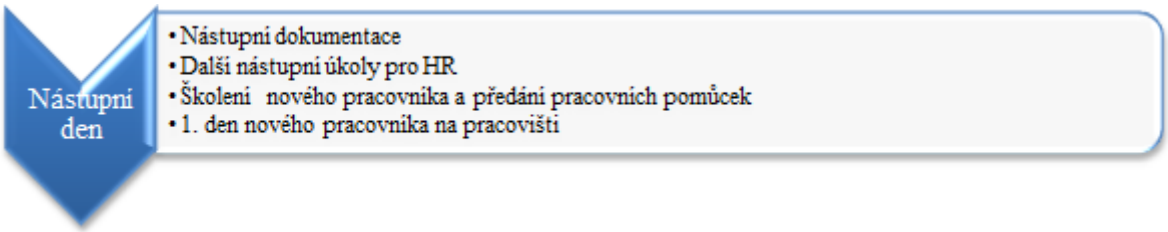
- kancelářské vybavení (dle požadavkového formuláře),
- služební automobil,
- byt/ ubytování (pokud je schváleno),
- vizitky,
- vstupní kartu,
- kód pro odblokování alarmu při vstupu do kanceláře,
- aktualizaci telefonního seznamu a org. chartu.

IT oddělení zajistí:

- počítač a další potřebný hardware a software dle požadavkového formuláře,
- zajistí přístupy do požadovaných systémů,
- zřízení emailové adresy a dalších účtů,
- zařazení do emailových distribučních skupin.

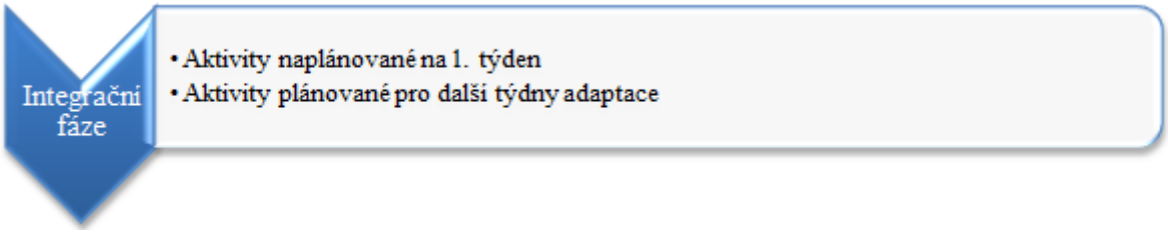
Přímý nadřízený:

- definuje pracoviště,
- definuje požadavky na počítač, telefon, kancelářské vybavení a přístupy do systémů prostřednictvím požadavkového formuláře,
- ve spolupráci s personálním útvarem připraví individuální adaptační plán pro nového zaměstnance,
- oznámí nástup nového zaměstnance svému týmu,
- jmenuje mentora a zajistí předání práce.



Nový zaměstnanec je přivítán zástupcem personálního oddělení. Během vstupního školení je vyřízena vstupní dokumentace (zde se postupuje podle Newhire's checklist). Pracovník je seznámen s pracovním řádem, mzdovým předpisem, systémem docházky, s vybranými vnitřními směrnicemi. Dále je seznámen s historií a organizační strukturou společnosti, s nutností absolvovat online školení BOZP, PO a řidičů. Zaměstnanci je předána příručka pro nové zaměstnance, ve které jsou shrnuty nejdůležitější informace.

Zaměstnanci jsou předány pracovní pomůcky. Po ukončení vstupního školení je nový zaměstnanec předán do péče přímého nadřízeného. Při úvodním setkání seznámí nadřízený zaměstnance s připraveným adaptačním plánem a s jeho právy a povinnostmi. Po tomto setkání představí nadřízený nového pracovníka kolegům. Personální oddělení provede hlášení Úřadu práce (pokud je potřeba), zašle potřebné dokumenty externí účetní firmě a zanese datum narozenin do kalendáře.



3. týden

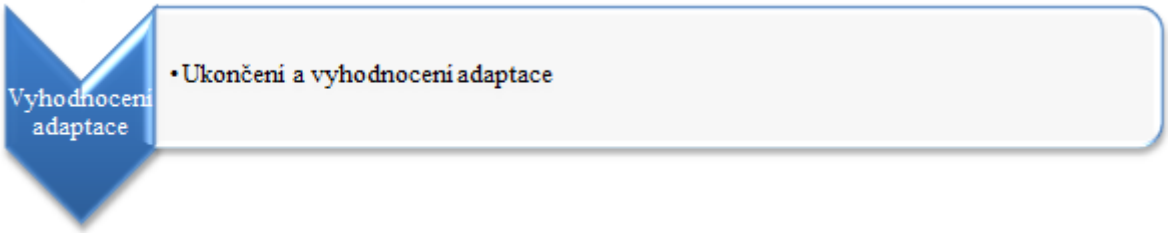
V rámci prvního týdne se nový zaměstnanec postupně seznamuje se zástupci jednotlivých oddělení. Zaměstnanci je vysvětlena činnost konkrétního oddělení, personální zastoupení a propojení na jeho pracovní místo.

Podstupuje doporučená školení dle svého adaptačního plánu. Začíná adaptace na konkrétní pracovní místo. Zaměstnanci jsou přidělovány stále složitější pracovní úkoly a je připravován

tak, aby byl schopen samostatné práce. V této etapě se mu věnuje především mentor, a pokud mu byl přidělen, tak i Buddy, ten pomáhá především se sociální adaptací.

4. ***další týdny***

V dalších dnech pokračuje adaptace na pracovní místo. Dle adaptačního plánu se uskuteční průběžné formální setkání s nadřízeným a hodnocení adaptace.



Před ukončením zkušební doby (nejméně 2 týdny), upozorní zástupce personálního oddělení na nutnost provést zhodnocení adaptace s novým zaměstnancem. Při závěrečné formálním setkání nadřízeného s novým zaměstnancem je provedeno zhodnocení adaptace a rozhodnuto o další spolupráci či ukončení pracovního poměru.

V případě úspěšné adaptace a setrvání na pracovním místě, jsou v rámci hodnocení nastaveny cíle na další období a doporučení pro rozvoj zaměstnance včetně nastavení harmonogramu dalších setkání.

Termín	Aktivita	Odpovědnost	Dokumenty
Před nástupem	**Příprava a odeslání pracovní nabídky (Offer letter)**	*HR*	Vzor "Offer Letter" (pracovní nabídka)
	Vypracování pracovní smlouvy	*HR*	Vzor pracovní smlouvy
	Příprava popisu pracovního místa	*HR*	Job description/popis pracovního místa
	Zaslání Žádosti o zdravotní osvědčení	*HR*	Formulář „Žádost o zdravotní osvědčení“
	Pokyny pro přímého nadřízeného nového pracovníka	*HR*	Co je třeba před nástupem nového pracovníka zajistit
	Pokyny pro Office management a IT	*HR*	Co je třeba před nástupem nového pracovníka zajistit.
	IT (počítač, tablet apod.) zajisti dle požadavkového formuláře	*IT*	Požadavkový formulář na zajištění IT a kancelářského vybavení
	Mobilní telefon zajistí dle požadavkového formuláře	*IT*	Požadavkový formulář na zajištění IT a kancelářského vybavení
	Kancelářské vybavení	*Office management*	Požadavkový formulář na zajištění IT a kancelářského vybavení
	Služební automobil	*Office management*	
	Byt/ Ubytování	*Office management*	
	Aktualizace People News (zpravodaj)	*HR*	
	Zadání zaměstnance do HR systému	*HR*	
	Zadání zaměstnance do docházky a aktivace	*HR*	
	Zadání zaměstnance do Arcade	*HR*	
	Zapsání zaměstnance do online kurzů BOZP a PO	*HR*	
	Zapsání zaměstnance do online kurzů školení řidičů	*HR*	
	Příprava individuálního Adaptačního plánu	*nadřízený/ HR*	Individuální adaptační plán
	Induction program (nastavení úvodních schůzek se zástupci jednotlivých oddělení)	*HR*	Induction Program Schedule

Nástupní den (induction)	**Nástupní dokumentace**	**Osobní dotazník**	*HR*	Formulář "Osobní dotazník"
		Bankovní účty	*HR*	Bank account for payroll & expenses
		Souhlas se zpracováním osobních údajů	*HR*	
		Tax discounts / settlement	*HR*	Návod jak vyplnit - "Prohlášení poplatníka"
		Zajištění podpisů vstupních dokumentů	*HR*	Checklist
	Další nástupní úkoly pro HR	**Hlášení Úřadu práce**	*HR*	Formulář "Informace o nástupu do zaměstnání"
		Zaslání potřebných dokumentů externí účetní firmě	*HR*	Payroll složka
		Narozeniny	*HR*	
	Školení nového pracovníka a předání pracovních pomůcek	**Prezentace společnosti**	*HR*	Příručka pro nové zaměstnance
		Interní předpisy	*HR*	Příručka pro nové zaměstnance
		Právní úkony	*HR*	Newhire's checklist
		Seznámení s harmonogramem úvodních schůzek	*HR*	Harmonogram schůzek
		Předání pracovních pomůcek	*Office management*	Předávací protokol, checklist
		Školení IT	*IT*	Předávací protokol, checklist
		Byt/ Ubytování	*Office management*	
		Školení řidičů	*HR*	Online systém
		Školení BOZP a PO	*HR*	Online systém
	1. den na pracovišti	**Úvodní setkání s nadřízeným**	*nadřízený*	
		Seznámení se s oddělením a spolupracovníky	*nadřízený*	

Integrační fáze	**1. týden**	**Zapracovávání na pracovní místo**	*nadřízený/ mentor*	
		Seznámení s ostatními odděleními	*HR*	Harmonogram schůzek
		Další doporučená školení	*nadřízený*	
	Další týdny	**Průběžné formální setkání s nadřízeným a hodnocení adaptace**	*nadřízený*	
Konec a vyhodnocení adaptace		**Upozornění nadřízeného na konec zkušební doby**	*HR*	
		Závěrečné formální setkání s nadřízeným a hodnocení adaptace	*nadřízený*	
		Nastavení cílů pro další období a doporučení pro rozvoj pracovníka	*nadřízený*	

2) Formulář Adaptačního plánu včetně zhodnocení na konci zkušební doby

ADAPTAČNÍ PLÁN				
Základní údaje				
Jméno a příjmení zaměstnance, titul				
Identifikační číslo zaměstnance				
Pracovní pozice				
Datum nástupu				
Jméno a příjmení nadřízeného pracovníka (osoba odpovědná za adaptační proces)				
Mentor (jméno a příjmení, pozice)				
Buddy (jméno a příjmení, pozice)				
Délka adaptačního procesu				
Datum ukončení adaptace (konec zkušební doby)				
Vstupní setkání s nadřízeným	**datum (čas)**	**odpovědná osoba**	**realizováno dne**	**podpis odpovědné osoby**
Seznámení s adaptačním plánem				
Seznámení s popisem pracovní pozice				
Stanovení cílů				
Organizační struktura společnosti				
Dress code				
Vzdělávání v průběhu adaptace	**datum (čas)**	**odpovědná osoba**	**realizováno dne**	**podpis odpovědné osoby**
1. Vstupní školení - interní předpisy				
Pracovní řád				
Docházkový systém				
IT systém				
Příručka pro zaměstnance				
další				

2. Povinná školení				
BOZP				
PO				
3. Nepovinná školení				
Celoorganizační adaptace - Seznámení s fungováním ostatních oddělení	**datum (čas)**	**odpovědná osoba**	**realizováno dne**	**podpis odpovědné osoby**
Název oddělení				
Adaptace na pracoviště	**datum (čas)**	**odpovědná osoba**	**realizováno dne**	**podpis odpovědné osoby**
Předání pracovních pomůcek, seznámení s vybavením pracoviště				
Seznámení s pracovištěm a kolegy				
Adaptace na pracovní místo	**datum (čas)**	**odpovědná osoba**	**realizováno dne**	**podpis odpovědné osoby**
Seznam činností, úkolů a aktivit				
Hodnotící rozhovor a hodnocení adaptačního procesu (doplněno hodnotícím formulářem)	**datum (čas)**	**odpovědná osoba**	**výsledek hodnocení**	**podpis odpovědné osoby**
Úvodní				
Průběžné				
Závěrečné				
Doporučení pro rozvoj pracovníka	**datum**	**odpovědná osoba**	**realizováno dne**	**podpis odpovědné osoby**

Celkové zhodnocení adaptační doby:	Vyjádření zaměstnance:
Ukončení pracovního poměru zaměstnance ve zkušební době ke dni (✶):	
Pokračování pracovního poměru po zkušební době dle platné pracovní smlouvy (✶)	
Datum:	**Datum:**
Podpis nadřízeného:	**Podpis zaměstnance:**

(✶) nehodící se škrtněte

3) Formulář pro zhodnocení adaptačního procesu novým zaměstnancem

HODNOCENÍ ADAPTACE ZAMĚSTNANCEM
1. Byl/a jste v kontaktu se zástupcem HR oddělení před nástupem do zaměstnání?
2. Obdržel/a jste při nástupu do zaměstnání dostatek informací? Dostal/a jste prostor pro případné dotazy?
3. Byl Vám předložen individuální adaptační plán?
4. Kdo Vám nejvíce pomohl v průběhu adaptace? S kým byste uvítal bližší spolupráci a proč?
5. Jak často probíhají Vaše pravidelná setkání s nadřízeným?
6. Pomohla Vám v procesu adaptace nějaká aktivita nebo akce pořádaná zaměstnavatelem?
7. Jaké informace Vám pří adaptaci nejvíce pomohly?
8. Co hodnotíte v procesu přijímání a adaptace za přínosné a co za zbytečné? Co by mohlo proces vylepšit?
V Praze dne_____
Podpis: _____
Děkujeme za vyplnění a odevzdání personálnímu oddělení

4) Příručka pro nové zaměstnance

V rámci poslední přílohy je s ohledem na vybrané interní informace společnosti uveden pouze bodový návrh. V zásadě by se jednalo o strukturu letáku s patřičným grafickým zpracováním.

Představení společnosti:

- charakteristika,
- historie, hodnoty, poslání,
- organizační schéma,
- důležité kontakty.

Pracovní podmínky

- pracovní doba,
- evidence pracovní doby,
- dovolená a její čerpání.

Informace o odměňování

- výplatní termín,
- srážky ze mzdy,
- bonusový systém.

Informace ohledně systému a termínů hodnocení zaměstnanců

- vzor formuláře.

Školení

- vstupní, průběžná, periodická a zákonná školení.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- pravidelné lékařské prohlídky,
- zásady BOZP,
- postup při hlášení úrazu.

Zaměstnanecké benefity

- dovolená navíc,
- sickdays,
- podpora pří dlouhodobé nemoci,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na hromadnou dopravu,
- zvýhodněný obchod pro zaměstnance,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- občerstvení na pracovišti,
- ostatní.

Interní informace a organizační podmínky

- organizační řád,

- firemní kultura,
- principy, pravidla (užívání el. pošty, telefonování, úhradu cestovních nákladů apod.),
- cestovné,
- krizové plány,
- parkování,
- možnosti stravování,
- schéma a návod na užívání intranetových stránek,
- zdroje informací- odkazy na jednotlivé interní směrnice.