



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michaela Kroupová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





Zadání diplomové práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Kroupová**
Osobní číslo: **E16000298**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **N6208T085 – Podniková ekonomika**
Zadávající katedra: **katedra podnikové ekonomiky a managementu**
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**
Konzultant práce: **Ing. Marta Dudová**

Název práce: **Adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

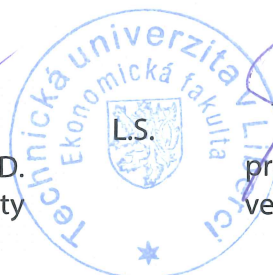
1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska k oblasti adaptace zaměstnanců.
3. Zhodnocení současné situace v oblasti adaptace ve vybrané společnosti.
4. Návrh opatření pro optimalizaci procesu adaptace ve vybrané společnosti.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

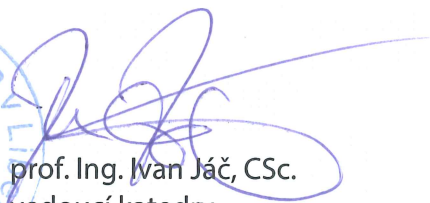
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia, PA: Kogan Page. ISBN 9780749469658.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.
- PRICE, Alan. 2011. *Human Resource Management*. 4th ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-4080-3224-4.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. 2011. *Meritum Personalistika*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Tématem této diplomové práce je adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Práce obsahuje teoretická východiska nejprve v podobě základních činností řízení lidských zdrojů a jejich provázanosti s adaptací zaměstnanců a dále je věnována pozornost samotné adaptaci. V následujících částech se práce zaměřuje na adaptaci a vstupní vzdělávání nových zaměstnanců ve vybrané společnosti A, která je bezpečnostní agenturou. Cílem této práce je průběh adaptačního procesu a vstupního vzdělávání ve společnosti zanalyzovat, zhodnotit a následovně doporučit opatření pro zkvalitnění procesu uvádění zaměstnanců do nové práce.

Klíčová slova

Proces adaptace, noví zaměstnanci, vzdělávání zaměstnanců, vstupní školení, řízení lidských zdrojů, společnost, muzeum.

Annotation

The topic of this diploma thesis is induction of employees in a chosen company. The thesis contains first theoretical bases of major activities of human resource management and their interconnection with induction. After that the attention is devoted to induction itself. In the next parts the thesis focuses on induction and education of new employees in a chosen company – security agency. The aim of this thesis is to analyze and evaluate the induction process in a chosen company and afterwards recommend actions for improvement of the process.

Key words

Induction process, new employees, employees education, induction training, human resource management, company, museum.

Obsah

Seznam ilustrací	10
Seznam tabulek	10
Seznam použitých zkratk	11
Úvod	12
1 Adaptace zaměstnanců	14
1.1 Vymezení pojmu adaptace	14
1.1.1 Účel adaptace	15
1.1.2 Funkce adaptace	17
1.2 Řízení lidských zdrojů	18
1.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	20
1.2.2 Význam analýzy pracovního místa pro adaptaci	20
1.2.2.1 Zdroje informací pro analýzu pracovního místa	21
1.2.2.2 Metody analýzy pracovního místa	22
1.2.2.3 Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka	23
1.2.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků.....	25
1.2.4 Vzdělávání a rozvoj.....	27
1.2.5 Hodnocení a odměňování	27
1.3 Oblasti adaptace.....	28
1.3.1 Sociální adaptace.....	28
1.3.2 Pracovní adaptace.....	29
1.3.3 Adaptace na kulturu organizace	29
1.3.4 Další možné rozdělení oblastí adaptace.....	30
1.4 Formální a neformální adaptace	31
1.5 Orientace jako součást adaptace	32
1.5.1 Oblasti orientace.....	32
1.6 Průběh a nástroje adaptace	33
1.6.1 Před příchodem nového zaměstnance	34
1.6.2 První pracovní den.....	34

1.6.3 Účast pracovníků organizace na jednotlivých krocích adaptačního procesu.....	35
1.6.4 Moderní přístup k adaptačnímu procesu.....	37
1.6.5 Méně formalizované adaptační programy.....	38
1.6.6 Adaptační plán.....	38
1.6.7 Období adaptace	40
1.6.8 Orientační balíček.....	41
1.6.9 Co by měl obsahovat orientační balíček	41
1.7 Vzdělávání v období adaptace	43
1.7.1 Vzdělávání a učení se	43
1.7.2 Podnikové vzdělávání	44
1.7.3 Vzdělávání a výchova zaměstnanců	46
1.7.4 Metody vzdělávání.....	47
1.7.5 Vzdělávání při adaptaci.....	47
1.7.6 Průběh vzdělávání nových zaměstnanců.....	48
1.7.7 Zákonná školení zaměstnanců.....	49
1.8 Shrnutí významu adaptace.....	50
2 Představení společnosti.....	52
2.1 Nabídka služeb společnosti	52
2.2 Organizační struktura společnosti.....	53
2.2.1 Zajištění personálních činností.....	54
2.3 Spolupráce společnosti A se společností B	54
2.4 Firemní kultura společnosti A v muzejní instituci společnosti B	55
2.5 Struktura zaměstnanců společnosti A v muzeu	56
2.6 Adaptace zaměstnanců společnosti A v muzeu	57
2.7 Návrh popisu a specifikace pracovního místa - kustod.....	59
2.7.1 Návrh popisu pracovního místa.....	60
2.7.2 Návrh kvalifikačního profilu pracovníka	61
2.8 Analýza adaptace zaměstnanců na pozici kustod	62
2.8.1 Osoby zainteresované v procesu adaptace	63
2.8.2 Před nástupem do práce	64
2.8.3 První pracovní den.....	64

2.9 Zhodnocení adaptačního procesu kustosů ve společnosti	65
2.10 Shrnutí vlastních doporučení pro zkvalitnění procesu adaptace	67
2.10.1 Návrh adaptačního plánu na pozici kustos	68
2.10.2 Návrh orientačního balíčku pro nové zaměstnance	70
3 Analýza vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti	74
3.1 Průběh vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti	74
3.1.1 Zákonná školení	75
3.1.2 Odborné školení	75
3.2 Zhodnocení vstupního školení ve společnosti a vlastní návrhy pro jeho zefektivnění	77
3.2.1 Předání dokumentu se základními informacemi a provedení nového zaměstnance po budově	79
3.2.2 Prohlídka muzea s průvodcem	81
3.2.3 Studium písemných informací	81
3.2.4 Vyplnění a vyhodnocení vědomostních kvízů	83
3.3 Shrnutí navržených změn v rámci odborného vstupního školení	85
3.4 Ekonomické zhodnocení	87
3.4.1 Náklady na tisk podkladů	87
3.4.2 Časová náročnost tvorby podkladů	88
Závěr	90
Seznam použité literatury	92
Seznam příloh	97

Seznam ilustrací

Obr. 1: Základní činnosti řízení lidských zdrojů.....	19
Obr. 2: Hlavní činnosti adaptačního programu	30
Obr. 3: Rozdělení metod vzdělávání	47
Obr. 4: Organizační struktura společnosti	53
Obr. 5: Ukázka návrhu popisu pracovního místa - kustod	62
Obr. 6: Vlastní doporučení pro zkvalitnění procesu adaptace	68
Obr. 7: Ukázka návrhu orientačního balíčku	73
Obr. 8: Návrh rozdělení odborného vstupního školení.....	78
Obr. 9: Ukázka návrhu vědomostního testu.....	84

Seznam tabulek

Tab. 1: Ukázka možné podoby adaptačního plánu	39
Tab. 2: Pracovní pozice zajištěné firmou CMS	56
Tab. 3: Adaptační plán zaměstnance na pozici kustod.....	69
Tab. 4: Rozdělení činností odborného vstupního školení.....	78
Tab. 5: Postup odborného školení s ohledem na navržené změny.....	86
Tab. 6: Kalkulace cen tisku písemných podkladů.....	88
Tab. 7: Časová náročnost tvorby písemných podkladů.....	89

Seznam použitých zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EPS – elektronická požární signalizace

ESZ – elektronická zabezpečovací signalizace

MON – montáž a servis

PCO – pult centralizované ochrany

PO – požární ochrana

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

SOS – strážní a ochranná služba

Úvod

Lidé jsou jednou z nejcennějších součástí každé organizace a kritickým faktorem jejího úspěchu. Individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace a mají stále větší význam pro obchodní úspěch a výkonnost organizace. Jsou to oni, kdo determinuje a uvádí do pohybu všechny další zdroje (Plevová 2012, s. 200). Účelné a účinné řízení a vedení lidí je tudíž pro dosahování strategických cílů organizace mnohdy důležitější než řízení ostatních (materiálních, finančních nebo informačních) zdrojů. Proto je oblast řízení lidských zdrojů vnímána jako faktor odlišující úspěšné a neúspěšné organizace (Šikýř 2014, s. 56).

Řízení lidských zdrojů umožňuje získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace. Schopnost organizace účelně a účinně řídit lidské zdroje také přispívá ke konkurenceschopnosti organizace, tedy ve schopnosti získat a udržet si v určité oblasti podnikání jistý podíl na trhu. Pokud organizace chce být výkonná a svou výkonnost neustále zlepšovat, musí především zajistit, aby lidé v organizaci byli výkonní a aby se jejich výkon neustále zlepšoval (Šikýř 2014, s. 56-57).

Jedním z kroků, jak zefektivnit výkonnost nového zaměstnance je věnovat mu náležitou pozornost již od jeho prvních chvil v organizaci. Uvedení nového pracovníka do organizace je velmi důležitým krokem, který zaměstnanci umožní kvalitně se připravit na výkon práce prostřednictvím adaptačního procesu. Proces adaptace má za cíl vedle přípravy zaměstnance na výkon práce mimo jiné také seznámení se sociálním prostředím organizace, tedy rychlé začlenění do pracovního kolektivu a dalších vztahů v rámci organizace.

Tato diplomová práce se zabývá procesem adaptace nových zaměstnanců ve vybrané společnosti a vzděláváním nově příchozích zaměstnanců jako jedné z nejdůležitějších aktivit v rámci adaptace.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit současnou situaci v oblasti adaptace ve společnosti A a na základě tohoto zhodnocení navrhnout opatření pro optimalizaci adaptačního procesu v této společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do tří základních částí. První část práce se zabývá teoretickým vymezením pojmu adaptace, dále problematikou řízení lidských zdrojů – jejími hlavními činnostmi a provázaností jednotlivých činností s adaptací nových zaměstnanců. Dále se práce hlouběji věnuje samotné adaptaci, a to oblastem adaptace, rozdělení adaptace na formální a neformální část, orientaci jako součásti adaptace a průběhu a nástrojům adaptace. Obsahem první části práce je také vzdělávání, jako důležitá součást adaptačního procesu.

Zbývající dvě části práce se zaměřují na adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti A. V druhé části je nejprve představena společnost, nabídka jejích služeb a její organizační struktura. Práce se dále věnuje spolupráci s klientskou společností B, konkrétně s její muzejní institucí a adaptací nových zaměstnanců společnosti A na tomto pracovišti. Speciální pozornost je následovně věnována adaptaci na konkrétní pracovní pozici, a to na pozici kustod. Nejprve je tato pracovní pozice představena prostřednictvím popisu pracovního místa a kvalifikačního profilu pracovníka, dále je obsahem současný průběh adaptace kustodů ve společnosti, který je popsán a zhodnocen a konečně jsou doporučeny kroky pro jeho zkvalitnění.

Obsahem třetí části je vzdělávání nových zaměstnanců na pozici kustod, kde je nejprve objasněn současný průběh vzdělávání ve společnosti a dále jsou navrženy změny, jejichž cílem je proces vstupního vzdělávání zefektivnit.

1 Adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců je poslední modelovou činností obsazování volných pracovních míst a následuje po procesech získávání, výběru a přijímání (Šikýř 2014, s. 108). Adaptace představuje uvádění nových pracovníků do organizace a s tím související procedury (Kociánová 2010, s. 131).

1.1 Vymezení pojmu adaptace

Termín adaptace pochází z latinského slova *adaptatio*, neboli přizpůsobení (Jandourek 2001, s. 11).

Pojem adaptace obecně vyjadřuje přizpůsobení se okolním podmínkám. Jedná se o proces interakce jedince s prostředím, kdy se jedinec vyrovnává se změnami okolí, přizpůsobuje se mu a začleňuje se do něho (Andromedia, 2016). Nemusí se však jednat pouze o přizpůsobování jedince, ale také například přizpůsobování instituce, systému nebo kultury vnějším podnětům (Jandourek 2001, s. 11).

Termín adaptace má mnoho využití v různých oblastech. Například v sociologii vyjadřuje důležitou činnost pro úspěch či setrvání. Každý systém, který chce být úspěšný nebo alespoň setrvat se musí přizpůsobovat jiným sociálním systémům a přírodnímu prostředí. Společnost či jedinci, kteří nejsou schopni se přizpůsobit, se dostávají na okraj nebo dokonce zanikají. V biologii pak termín vyjadřuje základní mechanismus, s pomocí kterého se jedinec vyrovnává se svým prostředím (Jandourek 2001, s. 11).

V oblasti řízení lidských zdrojů (dále také ŘLZ) adaptací rozumíme proces systematického uvedení nových zaměstnanců do organizace a do jejich pracovní funkce (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 167).

Lukášová definuje adaptaci jako systematický a promyšlený program aktivit, které mají za cíl usměrnit, usnadnit a urychlit proces seznámení

pracovníka s novou pracovní činností, jeho integraci do sociálního prostředí organizace a její kultury (2010, s. 194).

Dle Dvořákové je adaptace systematickou orientací a formalizovaným začleněním nového zaměstnance, popřípadě i externího pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace (2007, s. 143).

Adaptace je také obdobím, kdy je snahou organizace pomoci novému zaměstnanci rozvinout svůj potenciál. Z pohledu organizace je adaptace dobou, kdy si může ověřit kvalitu zaměstnance, které byly při jeho přijetí pouze odhadované (Vajner 2007, s. 93).

1.1.1 Účel adaptace

Adaptace nových zaměstnanců je jednou z personálních činností, která bývá mnohdy opomíjena a přitom se jedná o velmi důležitou aktivitu mající svůj význam (Gastroprace, 2006-2018).

Cílem adaptace je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, připravit ho na jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací či nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 167-168).

Dvořáková vidí smysl adaptace ve snížení ztrát na produktivitě, zvýšení pracovní spokojenosti a snížení nákladů na fluktuaci. Fluktuace nových zaměstnanců bývá vůbec nejvyšší v porovnání s ostatními skupinami zaměstnanců a může být známkou právě nekvalitně provedené adaptace (2012, s. 162). Zaměstnanci jsou nejvíce zranitelní během prvních týdnů v novém zaměstnání a špatně provedená adaptace může významně zvyšovat riziko jejich odchodu. Proto je důležité, aby organizace měla zavedený mechanismus, který využije počáteční optimismus zaměstnance k prezentaci firmy jako zaměstnavatele. Pro nového zaměstnance bývá kritických sto prvních pracovních dní, což je rozhodující doba pro určení toho, zda se v nové práci asimiluje, či nikoliv (Hendricks a Louw-Potgieter, 2012).

Náklady vznikající nekvalitně provedenou adaptací se kromě fluktuace zaměstnanců mohou také pojit s tím, že se zaměstnanec stáhne do stavu tzv. vnitřní výpovědi¹ (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 167).

Podle Žufana dokáže kvalitně provedená adaptace kromě snížení vynaložených nákladů na neúspěšné obsazování pracovního místa také zvyšovat zisk tím, že minimalizuje dobu zapojení nového pracovníka do stoprocentního výkonu práce (2012, s. 85).

Kvalitní adaptace nových zaměstnanců může mít také motivující charakter a může stimulovat angažovanost zaměstnance (Tureckiová 2004, s. 66).

Na konci správně nastaveného procesu adaptace by měl stát zaměstnanec, který je adaptovaný, to znamená, že je schopen vykonávat požadovanou práci a je začleněn do sociálních vztahů (Dvořáková 2012, s. 164). Naopak výsledkem zanedbané adaptace zaměstnance může být jeho frustrace a vynaložení nákladů a úsilí na jeho výběr, získání i přijetí může být neefektivní v případě, kdy se zaměstnanec rozhodne organizaci opustit (Šikýř 2016, s. 115).

Opouštění organizace po nekvalitní adaptaci zmiňují také Duchoň a Šafránková. Pokud je adaptace nového pracovníka podceněna, není pak dostatečně rychle zapojen do pracovního procesu a může dokonce z organizace odejít (2008, s. 212).

Armstrong a Stephen pak shrnují cíle adaptace do čtyř bodů, a to:

- překonat počáteční fázi, kdy je pro nového zaměstnance vše nové a neznámé,
- vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- přimět nového zaměstnance, aby podával efektivní výkon v co nejkratší době,

¹ Vnitřní výpověď je stav, kdy pracovník sice nepodal výpověď, tzn. fyzicky je stále na svém pracovišti, ale dělá pouze to, co má nařízeno, nedává firmě k dispozici svůj potenciál a své schopnosti, neidentifikuje se s firmou a necítí s ní sounáležitost (Beck 2007, s. 181).

- snížit pravděpodobnost rychlého odchodu nového zaměstnance (Armstrong a Stephen 2014, s. 257).

Shrnutím důležitých poznatků této podkapitoly lze vyjádřit **hlavní přínosy kvalitně provedené adaptace** v těchto bodech:

- snížení nákladů a zvýšení zisku,
- snížení ztrát na produktivitě,
- zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců,
- přispění k rychlé výkonnosti zaměstnanců,
- posílení pocitu sounáležitosti s organizací,
- rychlé začlenění zaměstnanců do sociálních vztahů,
- motivace zaměstnanců,
- snížení stresu u nových zaměstnanců,
- snížení rizika odchodu nových zaměstnanců.

1.1.2 Funkce adaptace

Adaptace je činností, která je velmi přínosná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Vajner uvádí příklady základních funkcí kvalitní adaptace pro nového zaměstnance i pro organizaci.

Funkce adaptace pro nového zaměstnance:

- motivační - firma se snaží ulehčit zaměstnanci jeho zapracování,
- informační - zaměstnanec je systematicky informován o potřebných záležitostech,
- sociální - seznamování zaměstnance se spolupracovníky, začleňování do týmu,
- psychohygienická - eliminace úzkosti zaměstnance plynoucí ze strachu, že něco nezvládne,
- rozvojová - zaměstnanec se učí novým věcem,
- sebereflexní - zaměstnanec si uvědomuje, zda na danou pozici stačí,
- rekapitulační - zaměstnanec se rychleji integruje do firemní kultury a může se tak rozhodnout, zda mu práce ve firmě bude vyhovovat.

Funkce adaptace pro organizaci:

- rychlý průběh zapracování,
- rozvinutí efektivity zaměstnance,
- zlepšení firemní image,
- zlepšení komunikace mezi zaměstnancem a spolupracovníky (Vajner 2007, s. 93).

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je velmi širokou oblastí, která představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci. Podstatou oblasti řízení lidských zdrojů je zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí při současném zaměření na etickou stránku. Jinými slovy jde o to, jak efektivně využívat lidské zdroje a přitom být v souladu s určitými morálními hodnotami (Armstrong a Stephen 2014, s. 1).

Oblast ŘLZ přijala nápady a techniky ze široké škály teorií a praktických nástrojů. V důsledku je ŘLZ spojením témat a konceptů shromážděných během dlouhé historie, novodobých teorií managementu a výzkumu v akademických disciplínách jako je například psychologie a společenské vědy.

Organizace jsou tvořeny lidmi, a proto neexistuje taková manažerská aktivita, která by nebyla ovlivněna řízením lidských zdrojů. Mohou nastat různé situace, kdy například organizace roste, stagnuje, inovuje, spojí se s jinou firmou apod. I když se to nemusí na první pohled zdát, všechny tyto i další události jsou spojeny s oblastí ŘLZ. Řízení lidských zdrojů má význam i ve zdánlivě odlišných oblastech, jako je například finanční řízení. Organizace procházejí různými situacemi a změnami, na které se váží potřebné kroky v oblasti ŘLZ, jako například motivace pracovníků, jejich proškolení, získávání nebo naopak propouštění. V praxi manažeri lidských zdrojů řeší záležitosti, které jsou často podobné, ale zároveň odlišné a vyžadující čerstvé nápady. Právě to vysvětluje existenci spousty různých definic ŘLZ (Price 2011, s. 3).

V oblasti řízení lidských zdrojů neexistují jednoznačné poučky a vzorce. Jedná spíše o soubor určitých politik, zásad a postupů, které bývají označovány jako tzv. best practices. Tento pojem lze vysvětlit jako personální praxi, která byla uplatněna nejúspěšnějšími podniky a která jim přinesla výsledky (Dvořáková 2012, s. 4).

Je otázkou, co vlastně samotný název „řízení lidských zdrojů“ vyjadřuje. Z názvu je jasné, že jde o obor, který má něco společného s řízením lidí v organizaci, ale slovo zdroj si na tomto místě lze jen těžko vysvětlit. Lidé by určitě nebyly spokojeni, kdyby v organizaci byli klasifikováni jako zdroje například vedle jejich stolů a počítačů. Díky své lidskosti jsou přece jiní než ostatní zdroje. Z tohoto pohledu jde o antagonismus a nejednoznačnost, která obklopuje ŘLZ i v praxi (Price 2011, s. 26).

Obsahem problematiky řízení lidských zdrojů je několik rozsáhlých a vzájemně provázaných disciplín. Jak je zřejmé z Obrázku 1, jedná se o plánování lidských zdrojů, analýzu pracovního místa, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Tyto stěžní oblasti ŘLZ jsou stručně popsány v následujících kapitolách.



Obr. 1: Základní činnosti řízení lidských zdrojů
Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Řízení lidských zdrojů, s. 20.

Tyto jednotlivé činnosti ŘLZ jsou rozsáhlými problematikami, které zkoumají další aktivity s nimi související, jako například komunikaci, motivaci, zaměstnanecké vztahy a mnoho dalších. Skupina těchto šesti stěžejních personálních činností navíc není zdaleka vyčerpávajícím výčtem obsahu problematiky řízení lidských zdrojů. Ve skutečnosti se oblast řízení lidských zdrojů věnuje mnohým dalším problematikám, jako například uvolňování pracovníků z organizace, personálním informačním systémům nebo problematice odborů.

Mohlo by se zdát, že ŘLZ je konceptem nejednoznačným a ne zcela polapitelným, a to v neposlední řadě proto, že existuje nespočet různých definic ŘLZ. Jak uvádí Price, vytvořit přijatelnou definici je jako snažit se trefit strefit pohybující se cíl v mlze. Koncept ŘLZ se neustále mění s tím, jak se mění okolní prostředí. Působí jako tekutá entita mnoha identit, na kterou když se podíváme, je pokaždé trochu jiná (2011, s. 26).

1.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Cílem plánování lidských zdrojů je předpovědět budoucí požadavky organizace na lidské zdroje. Přestože plány v oblasti lidských zdrojů nemohou být zcela přesné, poskytují cenné informace jak pro získávání pracovníků, tak například pro oblast vzdělávání a rozvoje (Dvořáková 2012, s. 120).

1.2.2 Význam analýzy pracovního místa pro adaptaci

Analýza pracovního místa je velmi důležitou činností v systému personálního řízení, neboť slouží jako východisko při realizaci mnoha dalších personálních aktivit včetně adaptace zaměstnanců (Koubek 2011, s. 44).

Analýza pracovního místa představuje zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech na pracovním místě, odpovědnosti pracovníka, vazbách na jiná pracovní místa, pracovních podmínkách a dalších souvislostech pracovního místa (Kociánová 2010, s. 42-43). Předmětem analýzy pracovního místa jsou tedy nejen údaje o pracovním místě (zejména o pracovních úkolech a pracovních podmínkách), ale její součástí jsou také požadavky na zaměstnance, které jsou žádoucí pro dané pracovní místo (zejména odborné kvalifikace) (Dvořáková 2012, s. 142).

Cílem analýzy pracovního místa je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Kociánová 2010, s. 42-43).

Při analýze pracovního místa je tedy třeba odpovědět na mnohé otázky týkající se pracovního místa, které jsou rozděleny do dvou hlavních skupin. V první řadě se jedná o pracovní úkoly a podmínky a v druhé řadě o požadavky kladené pracovním místem na pracovníka. Z odpovědí na tyto dvě základní skupiny otázek pak vznikají dva stěžejní dokumenty, kterými jsou popis pracovního místa a specifikace nároků na pracovníka neboli kompetenční profil pracovníka (Koubek 2011, s. 44-45).

1.2.2.1 Zdroje informací pro analýzu pracovního místa

Pro sestavování analýzy pracovního místa je možno využít několik zdrojů, ať už písemných informací nebo konkrétních osob.

Nejčastějším zdrojem informací bývá **pracovník na daném pracovním místě**. Ten mívá nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce a o jejích požadavcích. Je však třeba brát v úvahu, že může mít subjektivní pohled na svou práci a podávané informace mohou být zkreslené např. z důvodu obavy ze změn, z přidání úkolů atd. Proto je objektivnějším zdrojem odcházející pracovník, který obvykle nemívá osobní zájem na zkreslení informací.

Dalšími vhodnými zdroji informací bývají **ostatní pracovníci**, zejména bezprostřední nadřízený, pracovníci na stejných nebo podobných pracovních místech, podřízení a další spolupracovníci. Ostatní pracovníci však nemusí znát všechny detaily analyzovaného pracovního místa a rovněž u těchto zdrojů může docházet ke zkreslování podávaných informací.

Také **odborníci**, především externí analytici práce či techničtí experti mohou být vhodným zdrojem informací. Konkrétně se může jednat například o odborníky z podniků dodávajících stroje, jimiž je pracovní místo vybaveno.

Některé potřebné informace pro analýzu pracovního místa může poskytnout **písemná dokumentace k pracovnímu místu**, jako například původní popisy pracovních míst, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, o kontrole kvality, o spotřebě materiálu, plány pracovišť a jejich vybavení apod. (Koubek 2011, s. 45-46).

1.2.2.2 Metody analýzy pracovního místa

Metody analýzy pracovních míst představují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovního místa na zaměstnance (Šikýř 2014, s. 90).

Jednou z možných metod analýzy pracovního místa je **pozorování pracovníka při výkonu práce**. Tato metoda se často používala v malých firmách a spočívá v zapisování informací o tom, co pracovník dělá, jak to dělá, jak dlouho to dělá, jaké jsou jeho pracovní podmínky apod. Dnes již firmy volí spíše jiné metody, a to z důvodu časové náročnosti pozorování a z důvodu, že tato metoda nezaznamenává všechny potřebné informace, například o činnostech, které se vykonávají jen občas.

Další možností získání potřebných informací o pracovním místě je **pohovor** mezi osobou analyzující pracovní místo a pracovníkem pracovního místa. Při této metodě je třeba dbát na dobrou přípravu kladených otázek.

Jako nejvhodnější metoda analýzy pracovního místa se jeví **dotazníková metoda**, která je však poměrně náročná z hlediska přípravy dotazníků (Koubek 2011, s. 46).

1.2.2.3 Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka

Z analýzy pracovního místa vycházejí dva zásadní dokumenty, kterými jsou popis pracovního místa a specifikace nároků na pracovníka na daném pracovním místě neboli kvalifikační profil pracovníka. V některých případech mohou být tyto dva dokumenty slučovány v jeden. Popisy pracovních míst a specifikace nároků na pracovníky mají v organizacích široké využití při personálních činnostech, jako jsou například obsazování pracovních míst, vypracování pracovní smlouvy, adaptace nových pracovníků, hodnocení, vzdělávání a rozvoj pracovníků atd. (Kociánová 2010, s. 51-52).

Rozsah popisu a specifikace pracovního místa se bude lišit pro různé pracovní pozice. Vždy by však měla být zajištěna přesnost a dostatečná podrobnost, aby mohly dokumenty posloužit všem personálním činnostem, zejména aby sdělovaly, co se od pracovníka očekává. V popisu a specifikaci pracovního místa by neměly být používány jakékoliv vágní formulace, abstraktní pojmy, měly by být zvaženy požadavky na pohlaví, věk, zdravotní stav apod., aby nedocházelo k diskriminaci nějaké skupiny lidí. Popis a specifikace pracovního místa jsou snímek toho, jak skutečně práce na pracovním místě momentálně vypadá a co od pracovníka vyžaduje. Je třeba oba dokumenty periodicky prověřovat a aktualizovat (Koubek 2011, s. 47-48).

Popis pracovního místa může mít například následující obsah:

- název pracovního místa,
- přímý nadřízený,
- počet podřízených,

- zastupování (koho zastupuje a kým je zastupován pracovník na daném pracovním místě),
- vztahy k dalším pracovním místům, jak v organizaci, tak mimo ni (např. zapojení do týmové práce a kontakty vně organizace),
- účel pracovního místa (stručné vyjádření hlavního účelu existence pracovního místa, jeho přínos k dosažení cílů organizace),
- seznam úkolů a činností na pracovním místě,
- seznam povinností pracovníka na pracovním místě (každá činnost by měla být popsána v podobě povinnosti, která by měla být definována jednou větou začínající slovesem v činné formě),
- odpovědnosti a povinnosti na pracovním místě,
- očekávané výsledky,
- předpisy pro práci na pracovním místě (zákonné i interní předpisy),
- potřebné technické prostředky a zařízení k práci,
- pracovní podmínky a případná rizika práce (pracovní podmínky mohou zahrnovat informace o organizaci pracovní doby, o pracovním prostředí jako např. prostorové a fyzikální podmínky práce, bezpečnost ochrany zdraví při práci apod.),
- jméno pracovníka, jeho podpis a datum.

Dalším výstupem analýzy pracovního místa je specifikace nároků na pracovníka na daném místě, neboli kvalifikační profil pracovníka, jehož obsah může mít následující podobu:

- dosažené školní vzdělání (stupeň, obor),
- odborné a další vzdělání (získané certifikáty, absolvované kurzy, jazykové předpoklady),
- zkušenosti (zkušenosti v oboru),
- délka praxe,
- specifické znalosti a dovednosti,
- osobní předpoklady (např. odolnost vůči zátěži),
- fyzické předpoklady,
- další požadavky (další dovednosti jako např. práce na PC, nároky na pracovní režim atd.) (Kociánová 2010, s. 52-53).

1.2.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Správně vedený proces **získávání** pracovníků by měl spočívat v získání takového množství pracovníků v takové kvalitě, jenž je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů, a to s vynaložením minimálních nákladů (Armstrong 2007, s. 343). Získávání pracovníků jako takové má za úkol identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Při získávání pracovníků by měl zaměstnavatel zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představit svou organizační kulturu. Zamezí tak odezvě nevhodných kandidátů a zároveň tak buduje základnu pro perspektivní pracovní vztah (Dvořáková 2012, s. 145).

Úkolem **výběru** pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, kteří prošli procesem získávání, bude pravděpodobně organizaci a pracovnímu místu nejlépe vyhovovat (Koubek 2015, s. 166). Výběr pracovníků je spojen s hodnocením požadovaných kompetencí uchazeče na dané pracovní místo (Pilařová 2008, s. 56).

Poté, co je vybrán vhodný kandidát na pracovní pozici, nastává proces **přijímání**. Jedná se řadu procedur, které probíhají od chvíle, kdy je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán na pracovní pozici a končí dnem nástupu zaměstnance do zaměstnání. Během procesu přijímání je stěžejní činností zejména příprava a následné podepsání pracovní smlouvy (Koubek 2015, s. 189).

Přijetím zaměstnance proces získávání a přijímání nových zaměstnanců nekončí, ale pokračuje další důležitou částí, a to **adaptací** nového zaměstnance, která signalizuje závěr výběrového procesu a začátek pracovního procesu (Vajner 2007, s. 93). Proces přijímání a adaptace jsou činnosti, které jsou si velmi blízké a v některých částech se mohou prolínat. Například uzavření pracovní smlouvy, které je součástí procesu přijímání, zařazují někteří autoři do prvních okamžiků adaptace nového zaměstnance (Pavlík 2014, s. 46).

V mnohých organizacích však podepsáním pracovní smlouvy proces přijímání končí a adaptaci není věnována dostatečná pozornost. Absence adaptačního procesu se může následně projevit v problémech spojených s odchody nedávno přijatých zaměstnanců nebo může nastat situace, kdy zaměstnavatel po zkušební době zjistí, že nově přijatý zaměstnanec je nevykonný a musí si takového zaměstnance již ponechat (Gastroprace, 2006-2018).

Vedle faktorů jako jsou například vzdělávání a kariérní příležitosti, image společnosti, odměňování a dalších, je adaptace zaměstnanců jedním z faktorů, které mají zásadní vliv na otázku udržení zaměstnanců. Když už organizace získá kvalitního zaměstnance, měla by usilovat také o jeho udržení. Proto zaměstnavatelé vytvářejí dlouhodobé strategie, na základě kterých se snaží o udržení svých zaměstnanců. Tyto strategie by měly být zakládány na analýze rizik odchodu. Na základě zjištěných rizik, která mohou nastat, se snaží zaměstnavatel tyto rizikové faktory odchodu eliminovat. Mnoho rizik udržení zaměstnanců, je spojeno právě s procesem adaptace nových zaměstnanců. Proto, aby si zaměstnavatel udržel své zaměstnance, by měl bojovat například s rizikem „indukční krize“, tedy s problémem zaměstnanců přizpůsobit se novému zaměstnání. Usnadnit zaměstnanci vstup do nového zaměstnání umožní důsledná adaptace, jejíž součástí bude školení a další podpora při vstupu do organizace. Pro udržení zaměstnanců je také důležité podporovat rozvoj sociálních vazeb ve společnosti, neboť "loajalita vůči firmám může být mizivá, ale loajalita vůči kolegům nikoliv", jak řekl Peter Cappelli, americký expert na pracovní trh. Dalším faktorem, který může vést k odchodu, jsou nepříjemné pracovní podmínky a přílišné stresové situace v zaměstnání, proto by se zaměstnavatel měl snažit o jejich eliminaci. Důležitou otázkou je také výběr a školení manažerů. Lidé totiž často opouštějí své nadřízené, spíše než samotné organizace. Na všech těchto činnostech, které mohou být klíčové pro odejití zaměstnance, je třeba začít pracovat již od prvních chvil přijetí zaměstnance, kdy je poměrně zvýšené riziko odchodu (Armstrong a Stephen 2014, s. 252-254).

1.2.4 Vzdělávání a rozvoj

V rámci vzdělávání a rozvoje dochází k prohlubování a rozšiřování odborných znalostí a dovedností zaměstnanců. **Vzdělávání** mnohdy vyžaduje značné investice, které by se měly odrazit ve větší efektivitě zaměstnanců tím, že získané poznatky přenesou na pracoviště. **Rozvoj** zaměstnanců je pak spojen spíše s osobními charakteristikami, tedy s pracovními schopnostmi, sociálními vlastnostmi, motivací apod. (Tetřevová 2017, s. 64). Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců hrají důležitou roli při adaptaci nového pracovníka, proto se tyto dvě disciplíny značně prolínají. Po příchodu zaměstnance do organizace je žádoucí, aby byl zaměstnanec schopen co nejdříve podávat žádoucí výkon. To by nebylo možné, pokud by neprošel vzdělávacím procesem v podobě různých školení (Šikýř 2016, s. 115).

1.2.5 Hodnocení a odměňování

Hodnocení zaměstnanců slouží ke shrnutí výkonu zaměstnance a je zpětnou vazbou, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci (nejen) za výsledky odvedené práce. Hodnocení je nástrojem pro vedení, motivaci a rozvoj pracovníka, pro podporu jeho výkonu či povzbuzení pro lepší výkon (Mzdová praxe, 2018). Hodnocení je také součástí procesu adaptace, kdy nadřízený hodnotí, jak se nový zaměstnanec vyrovnává s jednotlivými problémy na pracovním místě, narůstajícími pracovními úkoly, hodnotí se také zaměstnancův přístup k práci i jeho mezilidské vztahy na pracovišti (Koubek 2015, s. 200).

Mezi hodnocením a odměňováním pracovníků existuje úzká vazba. **Odměňování** slouží jako nástroj uznání toho, čím lidé přispívají organizaci. Toto uznání může být projevono buď peněžní, nebo nepeněžní formou. Odměňování zaměstnanců se tedy netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale patří sem také uznání a pochvala, příležitost ke vzdělání, růst pravomocí a odpovědností při vykonávané práci atd. (Armstrong 2009, str. 20).

1.3 Oblasti adaptace

Adaptace nových zaměstnanců probíhá podle Pilařové ve dvou oblastech, a to v oblasti práce a v oblasti sociálního prostředí (2016, s. 70).

Dvořáková navíc zmiňuje třetí oblast adaptace, a to adaptaci na kulturu organizace. „Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, příp. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“ (2012, s. 162).

Stejně tak Zítková, Pokorná a Mičudová uvádějí tři oblasti adaptace. „Novému zaměstnanci po jeho nástupu musí být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl svoje pracovní úkoly (pracovní adaptace), vytvořil si mezilidské vztahy na pracovišti (sociální adaptace) a přijal hodnoty a kulturu organizace (adaptace na kulturu a prostředí organizace).“ (Zítková, Pokorná a Mičudová 2015, s. 46).

1.3.1 Sociální adaptace

Sociální adaptace je přizpůsobení se sociálnímu prostředí organizace (Tureckiová 2004, s. 66). Jedná se o začleňování jedince do struktury sociálních vztahů, jak v rámci skupiny, tak v rámci širšího sociálního prostředí (Duchon a Šafránková 2008, s. 212).

Žufan označuje sociální adaptaci jako adaptaci v pracovním kolektivu neboli adaptaci na sociální vztahy. Smyslem této části adaptace je, aby se nový pracovník začlenil mezi své spolupracovníky a aby se seznámil se specifikami práce v týmu (2012, s. 83-84).

Je-li nový zaměstnanec seznámen se svými spolupracovníky a ví, kdo za co zodpovídá a na koho se obrátit v případě potřeby, urychlí to nejen jeho práci, ale i práci spolupracovníků, na které by se obracel s nevhodnými dotazy. V rámci sociální adaptace je vhodné předejít konfliktům tím, že seznámíme nového zaměstnance také s neformálními pravidly. Jedná se

o informace o soužití v organizaci typu „hrnečky v kuchyňce nejsou společné, ale každý má svůj“, „v pátek je zvykem chodit společně na bowling“ atp. (Pilařová 2016, s. 71).

1.3.2 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace (také adaptace na práci, adaptace na pracovní místo) je přizpůsobení se práci a požadavkům, které jsou na zaměstnance kladeny při zvládání pracovních rolí² vyplývajících z pracovní pozice (Tureckiová 2004, s. 66).

Účelem pracovní adaptace je vznik souladu mezi dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními zkušenostmi a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými podmínkami práce na pracovišti na druhé straně. V rámci pracovní adaptace dochází také k vyrovnávání se člověka s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly (Duchoň a Šafránková 2008, s. 212). Cílem pracovní adaptace je tedy využít schopnosti a dovednosti nového pracovníka na pracovní pozici (Žufan 2012, s. 83). Je také důležité, aby nový zaměstnanec dosahoval potřebnou úroveň kompetencí a dosahoval žadoucích výkonů co nejdříve (Pilařová 2016, s. 71).

1.3.3 Adaptace na kulturu organizace

Firemní kultura je označením pro soubor pravidel, principů a hodnot, kterými se řídí vnitřní chod organizace. Firemní kultura zahrnuje souhrn představ o tom, co je správně a co není a jak by se lidé v organizaci měli chovat, aby reprezentovali a naplňovali smysl existence organizace. Hodnoty organizace pomáhají zaměstnancům, jak stávajícím, tak zejména nově příchozím, orientovat se ve vnitřním prostředí organizace (Průcha a Veteška 2014, str. 113-114).

² „Pracovní role je úloha, kterou mají lidé hrát, a chování, které se od lidí očekává, aby splňovali požadavky vykonávané práce.“ (Armstron a Stephen 2015, s. 679).

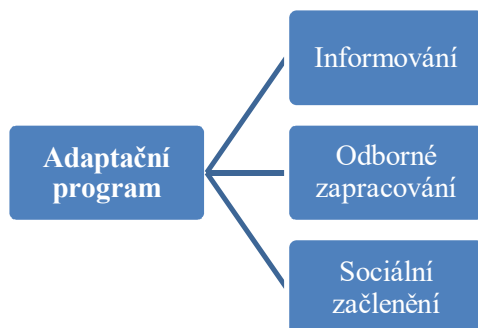
Integrace nového zaměstnance do kultury organizace je další důležitou součástí adaptace. Žufan popisuje adaptaci na organizační kulturu v rámci adaptace v organizaci. Jejím cílem je začlenění zaměstnance do organizace jako takové. V rámci adaptace v organizaci seznamujeme nového pracovníka s kulturou v organizaci, vizí a misí společnosti atd. (2012, s. 84).

Noví zaměstnanci již před vstupem do organizace vyvíjí určité úsilí k získání informací o firemní kultuře, neboť tyto informace často bývají jedním z aspektů při rozhodování, zda se o místo v organizaci budou ucházet. Po nástupu do organizace jsou novému zaměstnanci předávány názory, hodnoty, normy a vzorce chování, které jsou organizací uznávány, očekávány a akceptovány a naopak i záležitosti organizací nepřijatelné (Lukášová a Nový 2004, s. 38).

Jednotlivé oblasti adaptace se vzájemně prolínají a mají souběžný průběh. Při úspěšné adaptaci by měly být zvládnuty všechny její oblasti (Duchoň a Šafránková 2008, s. 212).

1.3.4 Další možné rozdělení oblastí adaptace

Šikýř rozděluje adaptační program na 3 základní skupiny činností. Jak je zřejmé na Obrázku 2, jedná se o informování nového zaměstnance o podstatných skutečnostech, odborné zapracování a sociální začlenění zaměstnance.



Obr. 2: Hlavní činnosti adaptačního programu

Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin, Personalistika pro manažery a personalisty, s. 115

Novému zaměstnanci by měly být poskytnuty všechny **důležité informace**, potřebné pro výkon práce na pracovní pozici (cíle, zásady, postupy organizace, povaha, požadavky a podmínky práce, pracovní řád, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vnitřní předpisy, systém hodnocení a odměňování, možnosti vzdělávání a rozvoje atd.).

Dále je nutné nového zaměstnance **odborně zapracovat**, tzn. seznámit ho s podmínkami a požadavky pracovního místa a organizace. Odborné zapracování je úzce spjato se vzděláváním. Cílem je, co možná nejrychleji připravit nového zaměstnance na stoprocentní výkon práce.

Poslední stěžejní činností adaptace je **začlenění do sociálního prostředí** organizace. Cílem je, aby si nový zaměstnanec přivykl na své spolupracovníky a získal pozitivní vztah ke své práci a organizaci (Šikýř 2016, s. 115-116).

1.4 Formální a neformální adaptace

Adaptaci zaměstnanců lze také rozdělit do dvou skupin, a to na formální a neformální.

Formální adaptace je systematický proces, který probíhá podle adaptačního programu a je veden manažerem nebo zkušeným spolupracovníkem (Šikýř 2016, s. 109).

Neformální adaptace je spontánní proces začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Velký vliv při neformální adaptaci mají především spolupracovníci (Šikýř 2014, s. 109). Neformální adaptace je důležitá pro zařazení nového pracovníka do pracovního kolektivu a pro sžívání se s ním jako s novým kolegou. Právě neformální adaptace má často pro nového pracovníka větší význam než adaptace formální (Koubek 2015, s. 192).

1.5 Orientace jako součást adaptace

Adaptace a orientace nových zaměstnanců jsou si velmi blízkými pojmy a mnohdy jim bývá přidělen stejný význam. Je nutné poukázat na to, že někteří autoři, jako například Vajner ztotožňují pojem adaptace s pojmem orientace a také s pojmem integrace (2007, s. 93). Další alternativní název, který je používán zejména ve Spojených státech amerických zní on-boarding (Hendricks a Louw-Potgieter, 2012).

Naopak Dvořáková termíny orientace a adaptace nevnímá jako synonyma, ale zmiňuje orientaci jako součást adaptace nového zaměstnance. Řízená adaptace dle Dvořákové znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance (2012, s. 162).

Smyslem orientace je seznamování nového zaměstnance s organizací tak, aby byl schopen správně vykonávat svou práci a aby se zkrátila doba, kdy pracovník nepodává plnohodnotné výkony z důvodu nedostatečných znalostí důležitých pro výkon práce. Při orientaci je také snahou usnadnit novému pracovníkovi první dny v nové práci, tak aby proběhly příjemně a pokud možno bez stresu (Kociánová 2010, s. 132).

Z výše uvedených definic vyplývá, že orientace je užší pojem než adaptace, je součástí procesu adaptace, trvá kratší dobu a znamená spíše prvotní seznamování zaměstnance s organizací. Stejně tak jsou oba termíny vnímány v rámci této práce.

1.5.1 Oblasti orientace

Orientace zaměstnanců je rozdělena do třech oblastí podle poskytovaných informací, a to orientaci celoorganizační, útvarovou a orientaci na pracovní místo.

1. Celoorganizační orientace – bývá společná pro všechny nové zaměstnance bez rozdílu pracovní pozice. V rámci celoorganizační orientace se zaměstnanci seznamují s obecnými informacemi o firmě.

2. Útvarová (skupinová, týmová) orientace – jedná se o orientaci, která je určena pro všechny pracovní pozice, které spadají pod společný útvar a vystihuje určitá specifika daného útvaru nebo skupiny pracovníků.

3. Orientace na konkrétní pracovní místo – je specifická pro různé pracovní pozice a zaměřuje se na charakter a obsah práce na určitém pracovním místě (Koubek 2015, s. 193-194).

Orientace by měla probíhat jak ústní, tak písemnou formou. Písemná forma orientace je vhodná pro celoorganizační orientaci. Pro předání informací o pracovním útvaru a konkrétním pracovním místě se pak hodí spíše ústní forma podání (Koubek 2015, s. 193).

1.6 Průběh a nástroje adaptace

Každý pracovník na každou pracovní pozici musí být adaptován. Proces adaptace by měl absolvovat i sebelepší přijatý zaměstnanec s požadovanou kvalifikací a dlouholetou praxí. Každá organizace je svým způsobem originální a ta samá pracovní činnost může být v různých organizacích prováděna odlišným způsobem (Žufan 2012, str. 82). Proto je třeba každého nového zaměstnance s organizací seznámit tak, aby si zvykl na pracovní prostředí, vypořádal se s počátečním stresem, zorientoval se na pracovišti, navázal vztahy s novými kolegy atd. (Hroník 2007a, s. 130).

Proces adaptace by měl začít již v okamžiku, kdy se zaměstnavatel se zaměstnancem dohodli na uzavření pracovní smlouvy. Již před nástupem je novému zaměstnanci vhodné poskytnout hlavní písemné firemní informace a dokumenty, jako například informační brožury, výroční zprávy, firemní noviny apod. (Sýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 168).

Adaptace při vnitřní mobilitě (přechodu zaměstnance na jiné pracovní místo v organizaci) nemusí nutně nastávat ve všech případech, ale většinou pouze tehdy, pokud je toto místo výrazněji odlišné od dosud zastávané pozice. V tomto případě je však zpravidla délka adaptačního procesu kratší než při

příchodu zaměstnance, který je v organizaci nováčkem (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 170).

1.6.1 Před příchodem nového zaměstnance

Před prvním pracovním dnem nového zaměstnance je důležité, aby se zaměstnavatel na příchod nového zaměstnance dobře připravil. Zaměstnavatel by měl určit, co je nutné pro nového zaměstnance připravit a jak minimalizovat případné stresové situace pro nového zaměstnance. Jde v některých případech o drobnosti, jako pozvat nového zaměstnance na první pracovní den v ten správný čas. Není například vhodné domluvit jeho příchod na začátek pracovního dne, kdy bývá na pracovišti rušno. Nový zaměstnanec by se tak mohl ztratit v davu a cítil by se nesvůj. Dále je vhodné stručně informovat podřízené a kolegy o příchodu nového zaměstnance, aby nedocházelo k tomu, že kolegové budou nového zaměstnance zvědavě „okukovat“, i pak by se nový zaměstnanec mohl cítit nepříjemně. Zaměstnavatel by neměl také zapomenout zaměstnanci sdělit, jak běžně probíhá konec pracovního dne. V tomto případě se může jednat například o drobné úkony, jako podepsání odchodu na recepci, zapnutí záznamníku atp. Tyto a další drobné informace pomohou novému zaměstnanci, aby se v práci cítil dobře, nezmatkoval a nebyl ve stresu (Jay a Templar 2006, s. 186-187).

1.6.2 První pracovní den

Nejprve je vhodné předat novému zaměstnanci obecné informace o organizaci a až poté přejít informacím o konkrétním pracovním místě. Je důležité, aby byly novému pracovníkovi předány všechny důležité informace související s výkonem práce, a to i ty, které mu byly sděleny již v rámci získávání, výběru nebo při přijímání. Ve chvíli, kdy je pracovník informován o organizaci i pracovním místě, je vhodné provést ho po organizaci, aby se zorientoval a mohl sám vyhledat potřebná místa (kanceláře kolegů, které může mít potřebu navštívit, šatny, toalety, jídelna

atp.). Následuje seznámení se spolupracovníky a vedoucími pracovníky. Po seznámení s budoucími kolegy je nový zaměstnanec zaveden na pracovní místo a jsou mu přiděleny první úkoly. Je vhodné pověřit zkušeného spolupracovníka, aby byl připraven novému kolegovi poradit v případě potřeby (Koubek 2011, s. 143-144).

1.6.3 Účast pracovníků organizace na jednotlivých krocích adaptačního procesu

Subjekty adaptačního procesu neboli osoby, které nesou odpovědnost za průběh adaptace, jsou pracovníků nadřízený, personalisté, mentor či patron pracovníka, dále pracovníci vzdělávacího útvaru a další pracovníci, kterých se může proces adaptace pracovníka týkat vzhledem k charakteru adaptačních aktivit (Kociánová 2010, s. 224).

Objekty adaptačního procesu, neboli těmi, kdo procházejí procesem adaptace, jsou nově příchozí zaměstnanci, ale také stávající zaměstnanci při realizaci různých změn v organizaci (Vochozka, Mulač a kol. 2012, s. 239).

Podle Dvořákové má orientace probíhat zejména za součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků, kdy personalisté předávají informace, které se týkají základních zájmů všech. Vedoucí pracovníci mají být školeni o adaptaci a adaptačním programu (Dvořáková 2007, s. 163).

Úvodní část adaptace se zaměřuje na předání základních informací o celém podniku. Předávání informací by nemělo probíhat pouze v písemné formě, ale i ve formě ústní, která má zajistit lepší vysvětlení základních postupů a pravidel (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 168). Ústní předání těchto informací týkajících se organizace jako celku provede **pracovník personálního útvaru**. Ten dále novému zaměstnanci předá také informace v písemné podobě, tedy v podobě informační příručky v případě, že jí podnik disponuje (Dvořáková 2012, s. 163).

Mezi základní informace předávané novému zaměstnanci mohou patřit například:

- obecné seznámení s firmou,
- popis pracovního místa,
- pracovní řád,
- organizační struktura podniku,
- splatnost a zasílání mezd,
- zásady firemní kultury,
- hlášení absence a pracovní neschopnosti,
- hlavní firemní směrnice,
- předání svěřených předmětů,
- princip docházky a telefonování,
- výkaznictví,
- a další (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 169).

Adaptace na úrovni organizačního útvaru by měla začít s **vedoucím oddělení (útvarem)**, který nového zaměstnance uvítá a stručně popíše, jaká práce zaměstnance čeká, jaké jsou povinnosti a odpovědnosti s ní spojené, seznámí zaměstnance s rozsahem pravomocí, výkonovým očekáváním, bezpečnostními pravidly apod. (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 170). Je důležité, aby byl vedoucí oddělení zapojen do procesu adaptace, a to proto, aby nebyl novému zaměstnanci příliš vzdálený a aby naopak i vedoucí poznal pracovníka osobně a nesetkával se pouze s jeho jménem na papíře. Detailní zaškolení pak poskytne přímý nadřízený (Armstrong a Stephen 2014, s. 257).

V rámci adaptace na pracovní místo jsou zaměstnanci předávány informace, doplňovány znalosti a dovednosti nutné pro výkon práce. Adaptace na pracovní místo je řízena **přímým nadřízeným** (Žufan 2012, str. 83). Ten by měl dále představit nového zaměstnance jeho budoucím spolupracovníkům (Armstrong a Stephen 2014, s. 257). Při adaptaci může figurovat také vybraný spolupracovník, a to jako kouč nebo mentor (Žufan 2012, str. 83).

Může se jednat také o „průvodce“, kterým by měl být zvolen zaměstnanec, jenž nepracuje pro organizaci dlouho a to z toho důvodu, že procesem adaptace prošel jen před krátkou dobou, a tak je největší pravděpodobnost, že si budou pamatovat, čeho se jako nováček bál a pomoci tak novým zaměstnancům případné počáteční obavy odstranit a rychle se usadit (Armstrong a Stephen 2014, s. 257-258.)

Na rozdíl od „průvodce“ je **mentor** zkušeným pracovníkem organizace, který novému zaměstnanci pomáhá a vede jej. Jedná se o proškoleného člena organizace, který je obeznámen s požadavky pracovního místa. Jeho úkolem je poskytnout novému zaměstnanci potřebné informace a poznatky a poskytovat mu zpětnou vazbu. Současně má za úkol ukázat novému zaměstnanci prostředí firmy a usnadnit mu integraci do firemní kultury. Je důležité, aby byl mentor správně vybrán. Mělo by se jednat o zaměstnance, který se identifikuje s organizací a je jejím vhodným reprezentantem (Lukášová 2010, s. 195).

1.6.4 Moderní přístup k adaptačnímu procesu

V dnešní době je v oblasti adaptace nových zaměstnanců trendem firem odlišit se od standardních postupů a přistupovat k procesu adaptace dynamičtěji a zároveň tak, aby proces více reflektoval danou organizaci. Tradiční přístup k adaptaci nových zaměstnanců spočívá v představení společnosti, sdělení požadavků na danou pozici a dalších informací během několika rozhovorů. V dnešní době však společnosti stále více začínají používat aktivnější přístupy k adaptaci, které mají podobu různých her a dalších aktivit. Jednou z těchto her je tzv. GFO, neboli Go and Find Out (jdi a zjisti), kdy je novému zaměstnanci předán dotazník s otázkami o organizaci a zaměstnanec má za úkol různým způsobem správné odpovědi získat. Poté, co zaměstnanec dotazník vyplní, se odpovědi zhodnotí a prodiskutují. Kromě této existuje spousta dalších her, které mohou napomoci adaptační proces revitalizovat a sestavit jej tak, aby nebyl jak pro nové zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, pouze nudnou formální záležitostí (Rae 2003, s. 42).

1.6.5 Méně formalizované adaptační programy

Méně formalizované adaptační programy zdůrazňují význam osobního přístupu k novým zaměstnancům. Takové programy mohou vycházet ze systému mentoringu, kdy nový zaměstnanec po svém nástupu do práce získá svého mentora nebo patrona, který mu poskytne rady a osobní podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací. Jednou z výhod mentoringu je možnost předávat novým zaměstnancům firemní kulturu a nepsané vnitřní zvyklosti firmy (Stáblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 171).

1.6.6 Adaptační plán

Adaptace nových zaměstnanců má velký význam pro jejich správné začlenění. Proto je potřeba zajistit, aby tento proces probíhal plánovitě a systematicky (Gastroprace, 2006-2018). Adaptace může být buď písemně zpracovaná, což je optimální, nebo tradovaná mezi vedoucími zaměstnanci (Dvořáková 2012, s. 162). O adaptaci zaměstnanců se však jedná především tehdy, je-li tento proces formalizován a řízen (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 168).

Součástí adaptace jsou administrativní kroky spojené s uvedením zaměstnance na nové pracovní místo. Tyto administrativní kroky se opírají o standardní přehledy povinností a formálních náležitostí a zabezpečují, aby žádný podstatný úkon spojený s pracovním nástupem nebyl opomenut. Konkrétním nástrojem je písemně zpracovaný proces adaptace neboli adaptační plán (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 168).

Adaptační plán může mít podle Pilařové následující podobu znázorněnou v Tabulce 1. Tato ukázka je částí adaptačního plánu sloužící pro adaptaci na pracovní pozici „obchodní zástupce“ (2016, s. 72).

Tab. 1: Ukázka možné podoby adaptačního plánu pro zaměstnance na pozici „obchodní zástupce“

Co	Cíl/Konkretizace obsahu	Kdo	Kde	Termín	Splněno
Seznámení s adaptačním plánem, s kolegy, klíčovými zaměstnanci, přidělení garanta	Sociální a pracovní adaptace	Obchodní manažer	01	1. den	
Informace o firmě	Obecné seznámení se s firmou, pravidly, postupy, procesy, směnicemi	Personalista	P	1. den	
Povinná školení	BOZP	Externista	01	1. den	
Informace o obchodním procesu a cenové politice	Zorientovat se v obchodním procesu, normách, pravidlech a směnicích, týkajících se obchodního procesu	Obchodní manažer	01	1.-2. den	
Seznámení s firemním software	Naučit se používat firemní nástroje	IT specialista	01	2.-3. den	
Seznámení se s produktem	Získat produktové znalosti pro realizaci obchodních aktivit	Obchodní zástupce senior	01	3.-5. den	
Test znalostí	Obchodní proces, včetně cenové politiky, produktové znalosti	Obchodní manažer		5. den	

Zdroj: PILAŘOVÁ, Irena, Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů, s. 72.

Svůj písemný individuální adaptační plán by měl nový zaměstnanec obdržet při nástupu do práce. Podoba adaptačního plánu, a to obsahová i rozsahová, závisí na pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. Adaptační plán stanovuje, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se zaměstnanec měl v průběhu celopodnikové adaptace seznámit, jaká školení by měl absolvovat a s kým by měl být seznámen. Při sestavování adaptačního plánu je důležité dbát na rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec

nebyl informacemi zahlcen. Dále by měly být stanoveny různé způsoby učení a získání nových dovedností (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 168).

1.6.7 Období adaptace

Adaptace začíná již při výběrovém řízení, kdy se uchazeč o zaměstnání poprvé seznamuje s kulturou organizace. Adaptace v užším slova smyslu pak začíná prvním dnem nástupu zaměstnance do práce (Žufan 2012, s. 84).

Nový zaměstnanec by neměl být hned zpočátku zahlcen všemi informacemi a je tedy zapotřebí poskytnout mu určitou dobu pro jejich vstřebání. Různé informace by měly být novým zaměstnancům předávány postupně podle jejich důležitosti a některé se pak mohou i opakovat. Z toho vyplývá, že adaptace není nárazový proces, ale měla by být rozvržena na delší období. Důležité je proto nejprve systém adaptace dobře naplánovat. Doba trvání adaptace se různí podle charakteru pracovní pozice – od několika dní do několika měsíců (Koubek 2015, s. 199). V ideálním případě se jednotlivé aktivity adaptačního programu rozloží po dvou až třech hodinách do prvního pracovního týdne nového zaměstnance (Hendricks a Louw-Potgieter, 2012).

Doba adaptace není tedy pevně stanovena a i názory autorů na správnou délku adaptace se různí. Důvodem, proč nelze stanovit jednotnou dobu adaptace, je fakt, že na různé pracovní pozice je potřebná doba k adaptaci různá. Čím je práce složitější, tím se doba adaptace prodlužuje, doba adaptace se také liší podle postavení zaměstnance v hierarchii organizace (Tureckiová 2004, s. 66). Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti je závislá na objektivních podmínkách práce a pracovního prostředí, ale také na subjektivních předpokladech zaměstnance (Duchon a Šafránková 2008, s. 212).

Tureckiová uvádí obvyklou dobu adaptace 1 - 6 měsíců (2004, s. 66). Podle Žufana by adaptace měla trvat 3 - 4 měsíce (2012, s. 85). Hroník vidí jako vhodnou dobu pro adaptaci 4 - 6 měsíců (2007a, s. 130).

Konec procesu adaptace nelze jednoduše stanovit a stojí pouze na rozhodnutí manažera. Jako vhodný konec adaptace se považuje doba, kdy je zaměstnanec plně připraven vykonávat svou práci (Šikýř 2016, s. 110).

1.6.8 Orientační balíček

Adaptace nového zaměstnance je náročným obdobím vstřebávání spousty nových informací. Proto zaměstnavatelé vytvářejí informační balíčky někdy také orientační či adaptační balíčky. Jedná se o soubor písemných materiálů pro usnadnění procesu adaptace. Tyto materiály si může nový pracovník v klidu pročíst a v případě nejasností se obrátit s dotazy na příslušnou osobu. V případě, kdy pracovník zapomene některé informace, může si prostřednictvím balíčku jednoduše připomenout. Poskytnutí orientačního balíčku slouží také jako prevence pro případ, že by se některé informace k zaměstnanci vůbec nedostaly (personální pracovník či nadřízený mohou zapomenout sdělit). Orientační balíček umožňuje zaměstnanci přečíst si informace doma, takže neplýtvá pracovní dobou (Koubek 2015, s. 193). Další výhodou informačního balíčku je komplexnost a jednodušnost informací. Informace obsažené v balíčku by měly vycházet z informací, které byly novému zaměstnanci již sděleny ústní formou na pracovišti. Orientační balíček může být zhotoven jak v tištěné, tak v elektronické podobě (Zítková, Pokorná a Mičudová 2015, s. 22).

1.6.9 Co by měl obsahovat orientační balíček

Orientační balíček by měl obsahovat nejdůležitější informace o podniku, jako jsou informace o jeho historii, produktech a službách, řídicí filosofii, organizaci, personální politice, základních vnitropodnikových směrnících, pravidlech apod. (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 169).

Informační balíček má část obecnou a část specifickou (Zítková, Pokorná a Mičudová 2015, s. 22). Obecná část obsahuje informace společné pro všechny pracovníky organizace. Specifická část se zaměřuje na informace

týkající se konkrétní organizační jednotky nebo oddělení a také informace související s konkrétním pracovním místem (Gastroprace, 2006-2018).

Jak již bylo řečeno, nový zaměstnanec by neměl být při vstupu do nového zaměstnání informacemi příliš zahlcen. Proto by i orientační balíček měl mít přiměřený rozsah a měl by obsahovat pouze důležité údaje (Aprofes, 2018).

Každá pracovní pozice vyžaduje odlišné znalosti a dovednosti, a proto je adaptace zaměstnanců velmi specifická pro každou organizaci a pracovní místo (Koubek 2015, s. 192-193). Proto i struktura orientačního balíčku se v různých organizacích bude lišit. Je však možné shrnout některé obecné informace, které může obsahovat každý orientační balíček. Jedná se například o:

- dopis od předsedy nebo provozního ředitele společnosti, v němž je pracovník vítán v novém zaměstnání,
- schéma hierarchie organizace, včetně funkcí a jmen,
- jakákoliv literatura ke vztahu k zákazníkům,
- stručná charakteristika společnosti - historie, velikost společnosti atp. (Jay a Templar 2006, s. 187).

Dále pak:

- informace o možnostech stravování,
- princip docházky, hlášení absence a pracovní neschopnosti (Gastroprace, 2006-2018),
- zásady firemní kultury – dress-code atp. (Aprofes, 2018).

Koubek mimo jiné doporučuje do orientačního balíčku přidat také:

- plán (mapu) organizace a jejího zařízení,
- telefonní čísla klíčových pracovníků a další důležitá telefonní čísla (2015, s. 194).

1.7 Vzdělávání v období adaptace

„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Kociánová 2010, s. 169).

Vzdělávání nových zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností pro správnou adaptaci zaměstnanců. Vzdělávání zajišťuje, aby byl zaměstnanec informován o svém pracovním místě a aby porozuměl všem aspektům důležitým pro výkon práce (Koubek 2011, s. 142).

1.7.1 Vzdělávání a učení se

Vzdělávání je jedna z forem, jak se člověk učí. Učení se je rozvoj, který vede k přetrvávající změně v duševní činnosti a konání. Zabezpečuje interakci mezi člověkem a neustále se proměňujícím prostředím, ve kterém se pohybuje.

Vzdělávání je pojmem užším a představuje organizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek a svůj konec a při koncipování vzdělávacích aktivit se postupuje systematicky.

Učení lze rozdělit na dva druhy, a to spontánní a záměrné – organizované, které je reprezentováno vzděláváním. Nejvíce potřebných věcí pro život (chodit, mluvit) jsme se naučili spontánně, mimo jakoukoliv vzdělávací instituci, a to díky své zvědavosti a odvaze potlačit naše neúspěchy. I v práci se některým věcem učíme spontánně. Kombinace spontánního a organizovaného učení nám umožňuje dobře se přizpůsobovat a být proaktivní (Hroník 2007b, s. 30-32).

Armstrong a Stephen rozdělují učení v organizaci na tři způsoby, jakými se zaměstnanec může učit a rozvíjet, a to:

- **sociální učení** - zaměstnanci se učí sami, ale také od svých nadřízených a svých spolupracovníků,
- **zkušenostní učení** – zaměstnanci se učí tím, že něco dělají, tedy ze svých zkušeností, tento typ učení je nejčastější,

- **diskreční učení** - neboli autoregulované učení, znamená vlastní vůli zaměstnance aktivně usilovat o získání znalostí a dovedností, které potřebují k efektivnímu výkonu své práce.

Model 70/20/10 pro učení a rozvoj, který vzešel z výzkumu neziskové organizace Center for Creative Leadership (Centrum kreativního vedení), naznačuje podíly jednotlivých metod učení a rozvoje zaměstnanců.

- Nejvýznamnější rozvoj zaměstnance je dosažen z jeho zkušeností, a to 70%.
- 20% je podíl rozvoje, který zaměstnanec dosáhne prostřednictvím sociálního učení.
- Zbývajících 10% svého rozvoje dosáhne zaměstnanec prostřednictvím různých vzdělávacích kurzů a čtení (Armstrong a Stephen 2014, s. 292).

Aby výsledky učení byly efektivní, člověk by si měl nejprve uvědomit, zda se učí správně. Učení učít se je získávání znalostí, dovedností a poznatků o samotném procesu učení. Cílem tohoto druhu učení je například:

- poskytnut základ pro organizaci a plánování učení,
- stanovit, co by mělo být učeno a co dělat lépe nebo jinak,
- sdílet naučené s dalšími lidmi,
- kontrolovat kvalitu naučeného,
- přikládat větší váhu procesu učení, tedy tomu jak se lidé učí a ne pouze tomu co se učí (Armstrong a Stephen 2014, s. 293-294).

1.7.2 Podnikové vzdělávání

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, je **podnikové vzdělávání**. Podnikové vzdělávání přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.

Podnikové vzdělávání se rozděluje do tří skupin, podle přístupu organizace ke vzdělávání, a to:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – reakce na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vzdělávací akce jsou nahodilé, nesystematické a nemají tak skutečně rozvojový efekt,
- **systematický přístup** – propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání,
- **koncept učící se organizace** – pracovníci se učí průběžně, především z každodenní zkušenosti.

Základním cílem podnikového vzdělávání není pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových schopností a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou důležité pro rozvoj firmy a její konkurenceschopnost. Pro docílení efektivního vzdělávání je nutné vzájemné propojení několika subjektivních a objektivních faktorů, kterými jsou:

- ochota (motivace) k vynaložení úsilí, nutného k získání nových znalostí a rozvoji dovedností, které se následně projeví,
- schopnost k osvojování si nových pracovních postupů, které jsou rozhodující pro úspěšné zavedení změny, ať už se týká nových produktů, nových způsobů práce s lidmi, využívání nových technologií atd.,
- možnost zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech.

Pokud jsou zaměstnanci motivováni k učení a mají požadované schopnosti učit se, je systém podnikového vzdělávání prostředkem ke změně pracovního chování. Souhra tří uvedených faktorů, potřebných pro efektivní vzdělávání vede ke změnám v pracovních návycích, ve způsobech, jak je práce vykonávána a jak je o ní přemýšleno.

V praxi se však lidé poměrně často setkávají s pozoruhodným, přesto snadno pochopitelným paradoxem. Vztah ke změnám, bývá spíše negativní a ochota se změnám přizpůsobit nebo je iniciovat nebývá nijak velká.

Organizační změny jsou doprovázeny střetem odporu jednotlivců (týmu), kteří se brání změnám a hybných sil organizace usilujících o změnu. Má-li ke změnám skutečně dojít, je třeba, aby tyto hybné síly převážily a aby došlo ke změnám chování i těch členů, kteří byli vůči změnám rezistentní. Management organizace proto musí najít nástroje, jak změny dosáhnout a jak přesvědčit zaměstnance o její užitečnosti a smysluplnosti (Tureckiová 2004, s. 89-93).

V oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje platí to, co u téměř všech personálních činností – podoba vzdělávání a rozvoje lidí bude různá v různých organizacích. Je třeba vycházet z potřeb a specifických podmínek každé organizace (Kociánová 2010, s. 169).

1.7.3 Vzdělávání a výchova zaměstnanců

Se vzděláváním zaměstnanců souvisí také jejich výchova. Tyto dva pojmy jsou si velmi blízké a navzájem se ovlivňují. Výchovou rozumíme proces vytváření osobnosti člověka. Jedná se o proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadovaného chování – využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů.

Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti, jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí.

Výchova a vzdělávání zaměstnanců jsou důležitou činností personálního managementu podniku. Jsou to prostředky ke sladění měnících se nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivního dosažení podnikových cílů. Zároveň se jedná o prostředek, který vede k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činnosti. Pocit vnitřního uspokojení zaměstnanců je však u jednotlivých zaměstnanců značně odlišný a závisí na několika faktorech, a to:

- individuální danosti pracovníka,
- charakter nároky vykonávané práce,
- charakter pracovního prostředí (Vodák a Kucharčíková 2011, s. 76).

1.7.4 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze mimo jiné rozdělit na metody, které jsou používány **na pracovišti** při výkonu práce a na metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště**, a to buď v organizaci, nebo mimo ni (Kociánová 2010, s. 171). Rozdělení metod vzdělávání je znázorněno na Obrázku 3.



Obr. 3: Rozdělení metod vzdělávání

Zdroj: KOCIÁNOVÁ, Renata, Personální činnosti a metody personální práce, s. 171.

Pro zapracování nových zaměstnanců lze použít všechny metody vzdělávání na pracovišti, u vysoce kvalifikovaných prací se využívá také vzdělávacích institucí a vzdělávání mimo pracoviště (Koubek 2011, s. 144-147).

1.7.5 Vzdělávání při adaptaci

Proces adaptace zahrnuje mimo jiné aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům. Tyto aspekty tvoří důležitou součást firemního vzdělávání (Stýblo, Urban a Vysokajová 2011, s. 168).

Vzdělávání je při adaptaci, respektive orientaci nových pracovníků velmi významným aspektem. Proto bývá někdy orientace zaměstnanců zařazována do systému vzdělávání. Informace předávané při orientaci mají různý charakter (odborné informace, informace o pracovních postupech, informace o zvláštích techniky a technologie na pracovišti atd.).

Do systému vzdělávání zařazuje orientaci například Koubek. Ten definuje orientaci pracovníků jako vzdělávací aktivitu, která spočívá v přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce a kultuře organizace (2015, s. 192-193).

Důvodů pro vzdělávání během adaptace je několik. Prvním z nich je dosáhnout standardní výkonnosti nového pracovníka za co možná nejkratší období. Dalším důvodem je zmírnit fluktuaci nových pracovníků prostřednictvím dobře provedené adaptace.

Častou chybou, která se však děje během adaptace je zahlcení nového pracovníka informacemi v krátké době (Hroník 2007a, s. 130).

Linioví manažeři by měli podporovat učení pracovníků, a to jak učení, ke kterému dochází na pracovišti nepřetržitě tak také organizované vzdělávání pracovníků. Je nezbytné, aby si pracovníci uvědomovali, co se potřebují naučit k tomu, aby mohli vykonávat svou práci co nejlépe je to možné. Je také nutné identifikovat potřeby vzdělávání, realizovat proces vzdělávání s využitím optimálních metod, zvažovat náklady a vyhodnocovat přínos vzdělávání (Kociánová 2010, s. 170).

1.7.6 Průběh vzdělávání nových zaměstnanců

Vzdělávání nových zaměstnanců může trvat různou dobu, která se bude odvíjet od charakteru pracovní pozice. Vstupní vzdělávání zaměstnance na méně kvalifikovanou pozici jistě zabere kratší dobu než na složitější práci. Vzdělávání nového pracovníka by mělo probíhat již prvním dnem nástupu do

práce v podobě půldenní nebo celodenní instruktáže (Koubek 2011, s. 143-144).

Většina vzdělávacích aktivit v rámci adaptace nových zaměstnanců probíhá na pracovišti, ale může být doplněna i kurzy mimo pracoviště, rozvíjející konkrétní dovednosti či znalosti. Aby bylo vzdělávání na pracovišti efektivní a hospodárné, nemělo by probíhat náhodně, ale mělo by se řídit systematickým plánem. Při plánování vzdělávání v procesu adaptace je nutné posoudit, co se nový zaměstnanec potřebuje naučit, dále vybrat zkušené spolupracovníky, kteří budou působit jako mentoři. Tyto formy vzdělávání mohou být doplněny také samostatným vzděláváním, kdy organizace poskytne novému zaměstnanci přístup ke vzdělávacím materiálům nebo poradí další možnosti vzdělávání (Armstrong a Stephen 2014, s. 306).

Při vzdělávání nových pracovníků je vhodné kombinovat ústní předávání informací s poskytnutím písemných podkladů. Kombinace obou těchto přístupů zvyšuje efektivnost vzdělávání nového zaměstnance a zároveň jej urychluje (Koubek 2011, s. 144).

1.7.7 Zákonná školení zaměstnanců

Zaměstnavatel je dle zákoníku práce odpovědný za svoje zaměstnance, a pokud dojde k pracovnímu úrazu, nese odpovědnost za škodu. Je tedy velmi důležité zaměstnance proškolit a předcházet tak újmám na zdraví a vzniku škod.

- **Školení BOZP**

Základní povinností zaměstnavatele je proškolit své zaměstnance v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Cílem tohoto školení je prevence rizik, která mohou ohrozit bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Je zřejmé, že tato rizika se na různých pracovištích budou lišit, a tudíž obsah tohoto školení není přesně vymezen žádným závazným předpisem.

Školení BOZP je určeno bez rozdílu pro všechny zaměstnance a bezpodmínečně nutné v těchto situacích: nástup nového pracovníka do zaměstnání, změna pracovního zařazení či druhu práce, zavedení nové technologie nebo změna technologických/pracovních postupů, která by mohla zásadně ovlivnit bezpečnost a ochranu zdraví při práci, změna výrobních a pracovních prostředků. Zákon neurčuje osobu, která má školení BOZP vést, školitele tedy určuje sám zaměstnavatel (Školení BOZP, 2018a).

- **Školení PO**

Se školením BOZP by mělo být spojeno školení požární ochrany (PO). V rámci tohoto školení jsou zaměstnancům předávány informace o nebezpečí vzniku požáru, jsou seznámeni se zajištěním požární ochrany v organizaci, s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi, evakuačním plánem, s použitím hasicích přístrojů a dalších prostředků požární ochrany (Školení BOZP, 2018a).

Rozsah školení PO se liší podle toho, jaké činnosti daná organizace provozuje. Školení PO již nemůže provádět kdokoli, nýbrž osoba na základě posouzení požárního nebezpečí a začlenění do kategorie dle míry nebezpečí, a to buď odborně způsobilá osoba v požární ochraně, technik požární ochrany, preventista požární ochrany nebo proškolený vedoucí zaměstnanec.

Školení PO je povinné pro každého zaměstnance při nástupu do práce a dále pak jednou za dva roky. Pravidelně pak musí zaměstnavatel, který provozuje činnost podle § 4 odst. 2 nebo 3 Zákona č. 133/1985 Sb., školit v oblasti PO ty zaměstnance, kteří jsou zařazeni do preventivních požárních hlídek (Školení BOZP, 2018b).

1.8 Shrnutí významu adaptace

Adaptace je důležitou personální činností pro správnou integraci nového zaměstnance do firmy. Kvalitní adaptační proces umožní připravit nového

zaměstnance na výkon práce, zamezit jeho případné demotivaci, nespokojenosti v organizaci nebo frustraci, která bývá spojena se vstupem do nového zaměstnání. Adaptace je tedy velmi důležitým procesem pro nového zaměstnance, ale i pro organizaci má velký význam. Správně provedená adaptace dokáže snižovat fluktuaci zaměstnanců, která může být výsledkem právě nesprávně provedené adaptace nebo například zvyšovat zisk tím, že minimalizuje dobu nutnou pro zapojení nového pracovníka do kvalitního výkonu práce. Naopak zanedbaná adaptace se může odrazit ve zbytečně vynaložených nákladech a úsilí na výběr, získání i přijetí zaměstnance, který se rozhodne organizaci opustit pravděpodobně proto, že mu nebyla jako nováčkovi věnována dostatečná pozornost. Z těchto a dalších důvodů by firmy neměly adaptaci nových zaměstnanců podceňovat, jak tomu v mnoha případech bývá.

V rámci kvalitně provedené adaptace by zaměstnanec měl projít několika částmi, v rámci nichž obdrží potřebné informace pro výkon práce, bude odborně zapracován, tedy seznámen s podmínkami a požadavky pracovního místa a v neposlední řadě sociálně adaptován, tedy seznámen s pracovníky organizace. Nový zaměstnanec, který přichází do organizace, potřebuje spoustu informací, které mu pomohou poznat organizaci a připravit se na výkon práce. Z tohoto důvodu je velmi důležitou součástí adaptace právě vzdělávání nových zaměstnanců.

2 Představení společnosti

Společnost A je bezpečnostní agenturou, která se zabývá poskytováním strážních a ochranných služeb osob a majetku. Společnost byla založena v roce 2000 a sídlí v Jablonci nad Nisou.

2.1 Nabídka služeb společnosti

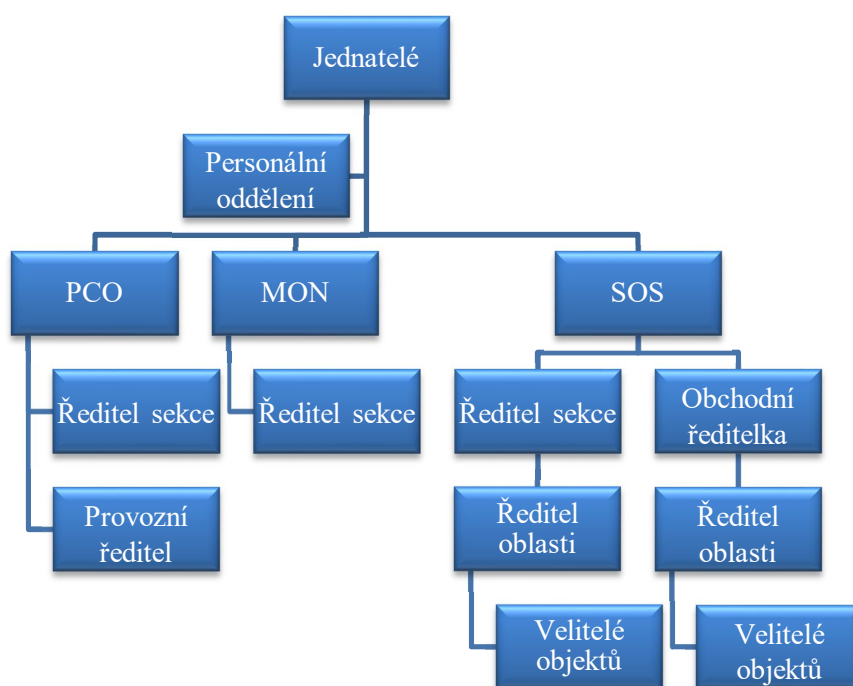
Nabídka služeb společnosti je velmi pestrá, od vzdáleného monitoringu až po management objektu. Služby společnosti jsou rozděleny do tří sekcí:

- Sekce montáže a servisu (MON). Firma nabízí montáž různých bezpečnostních zařízení. Jedná se například o elektronickou zabezpečovací signalizaci (EZS), která umožňuje kontrolu vstupu osob do střežených objektů, zaznamenávání času příchodu a odchodu osob. Dále společnost poskytuje montáž elektronické požární signalizace (EPS), která slouží ke včasné signalizaci při vzniku požáru, úniku plynu či jiných technologických havárií. V nabídce sekce montáže jsou také kamerové systémy, sloužící pro online sledování objektů nebo nahrávání s možností zpětného přehrání. Společnost nabízí také docházkové systémy, domácí telefony do panelových domů či firem, telefonní ústředny a další.
- Pult centralizované ochrany (PCO). Jedná se o vzdálený monitoring, který neustále střeží objekty, které jsou zabezpečené prostřednictvím EZS nebo EPS.
- Strážní a ochranná služba (SOS) poskytuje činnosti, jako jsou například kontrola vstupu a výstupu osob do objektu a jejich evidence, ohlašování návštěv, osobní ochrana, dále také ochrana šaten a úschoven, parkovací služba, recepční služba a další. Předmětem této sekce je vlastně outsourcing personálních služeb

a právě na služby z této sekce se práce dále zaměřuje. V rámci sekce SOS poskytuje společnost A personální služby pro klientské společnosti, což znamená, že zaměstnanci vykonávají pracovní činnost v klientské firmě, ale veškeré personální záležitosti má na starosti společnost A, jako zaměstnavatel.

2.2 Organizační struktura společnosti

Společnost A je pod vedením dvou jednatelů. Struktura organizace je rozdělena do tří částí, a to na vedení již zmiňovaných sekcí – PCO, MON a SOS. Každá z těchto tří sekcí má svého ředitele a další pracovníky. Grafické zobrazení organizační struktury společnosti je předmětem Obrázku 4.



Obr. 4: Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

V sekci SOS jsou vedoucími pracovníky ředitel sekce a obchodní ředitelka. Dalšími pracovníky jsou ředitelé jednotlivých oblastí a velitelé objektů. V případě spolupráce společnosti A s muzejní institucí společnosti B, které

je v dalších částech práce věnována pozornost, je velitelem objektu hlavní recepční. Personální oddělení společnosti zajišťuje přípravu potřebné personální dokumentace a mzdové účetnictví.

2.2.1 Zajištění personálních činností

V personálním oddělení společnosti jsou zaměstnány 3 pracovníci. Ty mají na starost formální přípravu a vyřizování dokumentace, jako jsou pracovní smlouvy a další personální dokumenty a dále vykonávají mzdové účetnictví. Zajištění všech ostatních personálních úkonů je v kompetenci ředitelů, popřípadě dalších zástupců jednotlivých oblastí. V sekci strážní a ochranné služby jsou tyto personální úkony zajišťovány ředitelem oblasti. Ředitel oblasti je tím, s kým se nový zaměstnanec poprvé setká při pohovoru a dále komunikuje se zaměstnanci všechny důležité informace, např. v oblasti plánování pracovních služeb na jednotlivé měsíce a předávání dalších důležitých informací a je tím, na koho se zaměstnanci obracejí v případě personálních záležitostí.

2.3 Spolupráce společnosti A se společností B

Majoritní část klientů společnosti A tvoří firmy automobilového průmyslu. Jedním z klientů společnosti je i automobilová společnost B, která využívá různé služby společnosti, a to jak bezpečnostního charakteru, tak personálního zajištění recepcí, šaten apod. Společnost A poskytuje svoje služby v různých objektech automobilky, mimo jiné také v její muzejní instituci (dále také muzeu).

V rámci diplomové práce bude věnována pozornost pouze spolupráci společnosti A se společností B, konkrétně s její muzejní institucí. Tato spolupráce probíhá od roku 2013. Společnost A poskytuje muzeu personální služby v oblasti zajištění recepčních služeb, ochrany parkovacích prostor, obsluhy šaten a další. Kompletní výčet poskytovaných služeb a informace o počtu pracovníků na jednotlivých pozicích je obsahem kapitoly 2.5.

2.4 Firemní kultura společnosti A v muzejní instituci společnosti B

Na pracovišti v muzeu společnosti B se mísí dvě poměrně odlišné podnikové kultury, a to kultura nadnárodní společnosti B s kulturou bezpečnostní agentury A.

Firemní kultura společnosti B jako člena Volkswagen Group je značně ovlivněna kulturou koncernu. Podniková kultura německých firem má své typické rysy jako například používání spisovného jazyka, přesnost, dochvilnost, připravenost, potlačení emocí (Davidová 2015, str. 18). Volkswagen v rámci sjednocení koncernové kultury definuje sedm základních hodnot, kterými jsou vstřícnost k zákazníkovi, maximální výkonnost, tvorba hodnot, inovativnost, respekt, odpovědnost a udržitelný rozvoj (Tomoriová 2012, str. 38-40).

Na druhou stranu společnost A je poměrně mladou rostoucí organizací. Ve společnosti panuje přátelská atmosféra, která je umocněna upřednostňováním týkání mezi spolupracovníky. Vedoucí zaměstnavatelé uplatňují individuální přístup ke všem zaměstnancům, problémy jsou řešeny na lidské rovině. Hlavní hodnotou společnosti je spokojenost klientských firem a současně jejich zaměstnanců. Ze zaměření společnosti A, jako bezpečnostní agentury vyplývá, že její zaměstnanci pracují v různých klientských firmách a na jednotlivých pracovištích tak dochází vždy k prolínání dvou kultur – kultury společnosti A a kultury klientské firmy.

Zaměstnanci společnosti A pracující v muzeu společnosti B jsou ovlivněni firemní kulturou společnosti B. Zaměstnanci společnosti A přicházejí do styku s návštěvníky muzea každým dnem a podílejí se tak na pověsti muzea i celkové značky společnosti B. I když by se mohlo zdát, že spojení těchto dvou odlišných podnikových kultur nebude fungovat, v konečném výsledku je tomu naopak. V muzeu panuje mezi zaměstnanci společnosti A přátelská atmosféra, avšak platí zde striktní dodržování pravidel stanovených muzeem, jako například vstřícnost k zákazníkovi, jenž je jednou z hodnot definovanou koncernem.

2.5 Struktura zaměstnanců společnosti A v muzeu

Společnost A aktuálně zaměstnává zhruba 350 zaměstnanců, z čehož cca 130 zaměstnanců pracuje externě v různých oblastech společnosti B. V muzeu společnosti B zaměstnává společnost A 39 pracovníků, a to na pěti různých pozicích - recepční, kustod, obsluha šatny, noční ostraha objektu, ostraha parkoviště. Přehled pracovních pozic, které zajišťuje společnost A v muzeu a počet pracovníků na jednotlivých pozicích, je obsahem Tabulky 2.

Tab. 2: Pracovní pozice zajištěné společností A v muzeu a počet pracovníků na jednotlivých pozicích

Pracovní pozice zajištěné společností A v muzeu	Počet zaměstnanců
Recepční	5
Kustod	21
Obsluha šatny	4
Noční ostraha objektu	3
Ostraha parkoviště	6

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Jak je zřejmé, skupina pracovníků na pozici kustod je nejpočetnější v porovnání s pracovníky na ostatních pozicích. To je způsobeno tím, že převážná část pracovníků na této pozici je z důvodu specifčnosti této pozice zaměstnána na vedlejší pracovní poměr. Práce kustoda je kvůli charakteru práce vhodná jako brigáda pro studenty, důchodce nebo matky na mateřské dovolené. Většina zaměstnanců na této pozici tak není vázána povinností odpracovat určitý počet hodin a chodí do práce nikoliv pravidelně, ale dle individuálních možností. Z těchto důvodů je nutno na tuto pozici zajistit dostatečný počet pracovníků. Na pozici kustod je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců, která však nemá velkou vypovídající hodnotu o spokojenosti zaměstnanců, kvalitě adaptace apod. Na pozici kustod jsou zaměstnáváni zejména studenti na vedlejší pracovní poměr a firma si je vědoma toho, že po ukončení studia většinou odcházejí a hledají si stálou práci na hlavní pracovní poměr.

2.6 Adaptace zaměstnanců společnosti A v muzeu

Tato kapitola přibližuje průběh adaptace zaměstnanců na všech pozicích v muzeu zajištěných společností A.

Každá z pěti pozic, které zmiňuje přechodí kapitola, vyžaduje jiné znalosti a dovednosti. Proto i adaptace nových zaměstnanců se u jednotlivých pozic liší, a to dle charakteru vykonávané práce, její složitosti a také dle postavení pracovní pozice v hierarchii společnosti. Existují však informace, které je nutné předat všem novým zaměstnancům bez rozdílu jejich pracovní pozice. Všichni noví pracovníci by měli projít jakousi obecnou fází adaptace, kdy by měly získat obecné informace, a to jak ústní, tak písemnou formou. Jedná se například o základní informace o muzeu, o dress codu společnosti, dále praktické informace o možnosti parkování atp. Pro potřebu shrnutí nejdůležitějších obecných informací do písemné podoby byla v rámci této práce vytvořena obecná část tzv. orientačního balíčku pro nové zaměstnance. Společnost tak tuto první – obecnou část balíčku může použít pro všechny nové zaměstnance (s výjimkou obsluhy parkoviště z důvodu specifčnosti práce, jak je zdůvodněno níže). Orientačnímu balíčku pro nové zaměstnance se detailněji věnuje kapitola 2.10.2. Dále je společnou částí adaptace pro všechny nové zaměstnance bez rozdílu jejich pozice provedení zákonných školení, tedy školení BOZP a PO. U různých pozic pak adaptace pokračuje již dle odlišných potřeb. Největší rozdíl mezi procesem adaptace na jednotlivá místa spočívá zejména v rozsahu, ale také v obsahu odborného vstupního školení.

Nejdelším adaptačním procesem procházejí zaměstnanci na pozici **recepční**. To vyplývá z větší složitosti práce než na ostatních pozicích a také z vyššího postavení v hierarchii společnosti. Proces adaptace recepčních je tedy delší a obsáhlejší než adaptace ostatních pracovníků. Adaptace nových recepčních má trvání několika měsíců. Speciální úkoly a povinnosti má pak hlavní recepční, která má hlavní slovo jak mezi recepčními, tak i pro kustody a šatnářky je osobou, od které dostávají pracovní úkoly. Nový zaměstnanec na pozici recepční by měl nejprve projít obecnou částí adaptace, zákonným školením a dále je nutné provést odborné vstupní

školení, které je rozsáhlejší oproti školením na ostatní pozice. Recepční prochází školením komunikace se zákazníky, prodeje vstupenek a suvenýrů, evidence tržeb atp. Některé oblasti, ve kterých musí být recepční zaškoleni, jsou stejné se vzdělávacími potřebami nových kustodů. Jedná se o praktické informace jako znalost budovy muzea, služeb muzea a dále teoretické informace o expozicích a exponátech. V dalších částech práce je průběh tohoto „praktického“ a „teoretického“ školení navržen pro potřeby kustodů. Část vypracovaného postupu a také vypracované materiály k těmto školením by tak mohly být použity také pro potřeby školení nových recepčních.

Adaptace **kustodů** probíhá v kratším časovém úseku, a to v rámci několika dní. Tato diplomová práce se zaměřuje právě na adaptaci pracovníků na pozici kustod a celý proces adaptace na tuto pozici je obsahem následujících kapitol.

Adaptace pracovníků na pozici **obsluha šaten** je ze všech uvedených pozic nejméně náročná a probíhá v rámci několika dnů. Zaměstnanci na této pozici by měli projít obecnou částí adaptace, zákonným školením a dále je zaměstnance třeba provést po budově a seznámit s klíčovými zaměstnanci společnosti. Žádné speciální odborné školení na tuto pozici neprobíhá.

Nový zaměstnanec na pozici **noční ostraha** by měl rovněž obdržet obecné informace a projít zákonným školením. Pro nočního hlídače je pak stěžejní zejména dobrá znalost budovy muzea, školení technické obsluhy a informace spojené se zabezpečením budovy.

Proces adaptace zaměstnanců **obsluhy parkoviště** se značně liší od adaptace na ostatní pozice, a to kvůli specifikům této pracovní pozice. Zaměstnanec na pozici obsluha parkoviště vykonává svou práci mimo budovu muzea, proto také obecná část adaptace se liší například v tom, že nový zaměstnanec nepotřebuje pro adaptační účel a výkon práce informace o budově muzea. Proto i vytvořená obecná část orientačního balíčku pro nové zaměstnance, která obsahuje informace vztahující se k budově muzea, je pro tuto pozici téměř bezpředmětná.

2.7 Návrh popisu a specifikace pracovního místa - kustod

Diplomová práce se dále zaměřuje na jednu vybranou pracovní pozici, a to na pozici kustod. Hlavním důvodem zaměření na tuto pozici je největší počet pracovníků v porovnání s počtem pracovníků na ostatních pozicích. Fluktuace zaměstnanců na pozici kustod je poměrně vysoká, a tak musí společnost relativně často přijímat nové zaměstnance a provádět jejich adaptaci. Z tohoto důvodu se práce se zabývá procesem adaptace právě u nově přijatých kustodů a navrhuje postup adaptačního procesu ve společnosti tak, aby byl každý nový zaměstnanec řádně adaptován a proškolen.

Následující text této kapitoly se věnuje představení pracovního místa kustod prostřednictvím popisu pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka na dané pracovní místo.

Jak uvádí Kociánová, popis pracovního místa a specifikace nároků na pracovníky má v organizaci široké využití při personálních činnostech, jako jsou například obsazování pracovních míst, vypracování pracovní smlouvy, hodnocení zaměstnanců atd. (Kociánová 2010, s. 51-52).

Popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka mají své využití také při plánování procesu adaptace nového pracovníka. Proto byl pro potřebu informací o pracovním místě, ze kterých vycházejí jednotlivé potřeby adaptace, popis pracovního místa vytvořen.

Dle teoretických východisek, které jsou obsahem kapitoly 1.2.2.3 byl vytvořen popis pracovního místa kustod, který obsahuje také specifikaci nároků na pracovníka. Při tvorbě popisu a specifikace pracovního místa bylo vycházeno z charakteristiky pracovní pozice na webových stránkách Národní soustavy povolání (Národní soustava povolání, 2018). Dále autorka vycházela ze svých zkušeností, které načerpala jako pracovnice na pozici kustod společnosti A v muzeu. Vytvořený popis pracovního místa je shrnutím informací o pracovním místě a kvalifikačního profilu pracovníka.

2.7.1 Návrh popisu pracovního místa

Vytvořený popis pracovního místa v první řadě uvádí název pracovní pozice a jeho alternativy. Zdrojem alternativních názvů jsou webové stránky Národní soustavy povolání, které uvádějí jako alternativy názvu pozice kustod mimo jiné také „zřízenec v kulturních zařízeních“ nebo „dozorce v kulturních zařízeních“. Dále je zmíněno místo výkonu práce, kterým je muzeum společnosti B a bezprostředně nadřazená pozice kustoda, kterou je ředitel oblasti.

Dále se popis pracovního místa věnuje hlavním pracovním činnostem na dané pozici. Těmito hlavními činnostmi na pracovním místě kustod je zejména dohlížet na vystavené exponáty ve zpřístupněných prostorách muzea. Tato činnost je pro práci kustoda stěžejní a vyžaduje největší pozornost. Povinností kustoda je také kontrolovat stav vystavených exponátů a v případě objevení závady stav nahlásit. Dále kustod dohlíží na dodržování návštěvního řádu muzea a v případě jeho porušování je jeho úkolem upozornit návštěvníka na jeho nevhodné chování a zajistit, aby bylo dodržováno chování dle předpisů. Náplní práce kustoda je v další řadě komunikace s návštěvníky, a to jak na verbální, tak na neverbální rovině. Pozitivní neverbální komunikace vyvolává v návštěvníkovi pocit, že je v muzeu vítán a že je kustod v případě dotazů připraven poradit a pomoci. V rámci verbální komunikace by měl kustod být schopen zodpovědět návštěvníkovi základní otázky různého charakteru, zejména informace o muzeu, jeho službách a odborné informace o exponátech a historii společnosti B. Kustod by měl mít k návštěvníkovi proaktivní přístup, pomoci mu, když si není rady nebo ho vyzvat, když se ostýchá např. vyzkoušet možnost interaktivních částí výstavy. K pracovním činnostem kustoda patří také obsluha jednoduchých technických zařízení, jako například ovládání obrazovek, které jsou součástí některých expozic, základní ovládání kina apod.

Muzeum společnosti B není pouze vitrínou její značky, ale také dějištěm kulturních a dalších akcí. V případě konání těchto akcí přibývají kustodům další pracovní úkoly, jako uvítání návštěvníků, navigace návštěvníků na

místo dle zasedacího pořádku, kontrola vstupenek, zajištění provozu šatny, rozdávání brožur a další činnosti spojené se zajištěním a organizací akcí.

Popis pracovního místa uvádí také pracovní podmínky na pozici kustod. Pracovník na této pracovní pozici není vystaven žádné významné zátěži. Jedná se o práci v čistém prostředí. Je však třeba zmínit, že práce je vykonávána převážně vestoje.

2.7.2 Návrh kvalifikačního profilu pracovníka

Druhá část vypracovaného dokumentu obsahuje kvalifikační profil pracovníka na pozici kustod, jehož obsahem je specifikace nároků na pracovníka. Požadované vzdělání na pozici kustod je středoškolské. Na pracovní pozici je vyžadována základní znalost anglického jazyka v mluvené formě, znalost ostatních jazyků je vítána. Jak uvádí Koubek, poslední dobou bývá moderní požadovat znalost cizího jazyka, aniž by pracovník na daném místě jazyk potřeboval (2011, s. 47). Kustod v muzeu společnosti B však znalost anglického jazyka využívá. Návštěvníci muzea jsou v častých případech cizinci, a proto by měl kustod znát alespoň základní fráze anglického jazyka, aby dokázal zodpovědět přinejmenším jednoduché otázky návštěvníků. Odborné znalosti zaměstnance na pozici kustod jsou zejména teoretické znalosti historie společnosti B, znalost vystavených exponátů, znalost budovy muzea a základních informací o muzeu a poskytovaných službách. Práce kustoda vyžaduje také jisté měkké dovednosti, kterými jsou zejména komunikativnost, příjemné vystupování, ochota zodpovídat návštěvníkům kladené dotazy, dále všímavost a schopnost předcházet nežádoucím situacím jako například poškození exponátu apod. Od kustoda v muzeu společnosti B je také očekávána loajalita a kladný vztah ke společnosti B.

Návrh dokumentu s názvem Popis pracovního místa je přiložen k diplomové práci – Příloha A. Obsahem následujícího Obrázku 5 je ukázka vytvořeného dokumentu.

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA NÁZEV PRACOVNÍHO MÍSTA: KUSTOD Alternativní názvy: zřízenec v kulturních zařízeních, dozorce v kulturních zařízeních MÍSTO VÝKONU PRÁCE: Muzeum společnosti B BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE: Ředitel oblasti ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA: Kustod dohlíží na pořádek ve zpřístupněných prostorách muzea, poskytuje základní informace návštěvníkům a podílí se na zajištění kulturních a dalších akcí. HLAVNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI: • dohlíží na vystavené exponáty ve zpřístupněných prostorách muzea, • kontroluje stav vystavených exponátů • hlásí závady na exponátech a další závady v expozicích, • dohlíží na dodržování návštěvního řádu muzea, • komunikuje s návštěvníky na verbální i neverbální rovině, • poskytuje návštěvníkům různé informace ◦ informace o muzeu a jeho službách, ◦ odborné informace o exponátech a automobilce, • uplatňuje proaktivní přístup k návštěvníkům a snaží se zpříjemnit jejich pobyt v muzeu (poradí návštěvníkovi v případě potřeby, povzbudí ho k vyzkoušení interaktivních částí expozice apod.), • obsluhuje jednoduchá technická zařízení. DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI: • udržuje pořádek, zejména kontroluje stav dětského koutku, • doplňuje brožury a jiné materiály pro návštěvníky.

Obr. 5: Ukázka návrhu popisu pracovního místa – kustod

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, (Katalog NSP, 2017)

Zhotovený popis pracovního místa a kvalifikační profil pracovníka na pozici kustod může ve společnosti dále posloužit v řadě dalších personálních činností v rámci této pracovní pozice, jako například získávání, přijímání či vzdělávání zaměstnanců.

2.8 Analýza adaptace zaměstnanců na pozici kustod

Adaptace zaměstnanců na pozici kustod probíhá během prvního pracovního dne. Případně se potřebné kroky adaptace dle potřeby řeší během dalších

pracovních služeb zaměstnance. Společnost nemá písemně zpracovaný adaptační plán a adaptace tak probíhá podle tradovaných zvyklostí. Důležitou součástí adaptace nových zaměstnanců na pozici kustod je i vstupní školení. Na rozdíl od chybějícího adaptačního plánu nového zaměstnance, je průběh vstupního školení písemně zpracován. Vypracovaný plán vstupního školení je určen pro veškeré zaměstnance společnosti A bez rozdílu místa výkonu práce a pracovní pozice. Tento plán je tedy obecným přehledem, shrnujícím všechny důležité části školení, kterými by každý zaměstnanec měl projít. Plány školení pro jednotlivé pozice nejsou ve společnosti zpracovány.

2.8.1 Osoby zainteresované v procesu adaptace

Pracovníci na pozici kustod, kteří procházejí procesem adaptace v muzeu, jsou noví zaměstnanci společnosti A, ale také stávající zaměstnanci společnosti, kteří pracují v jiných oblastech a do muzea jsou přearženi nebo sami přicházejí se zájmem o práci v muzeu. Adaptaci procházejí také zaměstnanci, kteří v muzeu již pracují, ale na místo kustoda přechází z jiné pracovní pozice.

Tato diplomová práce se zaměřuje pouze na adaptaci těch zaměstnanců, kteří doposud v muzeu nepracovali. Může se jednat o zcela nové zaměstnance společnosti A, kteří nastupují na pozici kustoda, nebo o zaměstnance, kteří pro společnost A již pracují, ale na jiném místě, než v muzeu společnosti B. Při adaptaci zaměstnanců muzea, kteří přecházejí na pozici kustoda z jiného pracovního místa, by měl proces adaptace kratší dobu trvání než adaptace zcela nového zaměstnance.

Pracovníci, kteří mají proces adaptace na starost a jsou pověřeni některými činnostmi při adaptaci nového zaměstnance, jsou ředitel oblasti, vedoucí recepce a jednodenní mentor nového zaměstnance.

2.8.2 Před nástupem do práce

Ještě před tím, než nastoupí do práce, přijde nový zaměstnanec podepsat pracovní smlouvu a vyřídit další formality k řediteli oblasti. Jedná se o předání dokumentů, jako jsou výpis z rejstříku trestů, potvrzení o zdravotní prohlídce, dále předá nový zaměstnanec vlastní fotografii o velikosti 3,5 x 4,5 cm, která slouží pro účel vyhotovení osobního průkazu zaměstnance. Poté je nový zaměstnanec ústní formou seznámen se základními informacemi o společnosti a také základními informacemi o pracovní pozici a náplni práce. Toto setkání probíhá v kanceláři ředitele oblasti, nikoli na místě, kde bude pracovník vykonávat pracovní činnost, tedy v muzeu. Na místě výkonu práce vyžadován určitý dress code, a proto je třeba sdělit novému zaměstnanci také základní požadavky na oděv, aby zaměstnanec již první pracovní den přišel vhodně oblečen.

2.8.3 První pracovní den

Adaptace v užším slova smyslu začíná prvním dnem nástupu do práce. Nový zaměstnanec přichází poprvé do muzea, kde je uvítán ředitelem oblasti, se kterým se již setkal při podpisu pracovní smlouvy. Ředitel oblasti předá novému zaměstnanci vyhotovený průkaz a jmenovku, kterou bude zaměstnanec povinen nosit neustále při výkonu práce a dále je provedeno vstupní školení BOZP a PO.

Dále je nový zaměstnanec seznámen se všemi důležitými osobami, tedy s jednatelem společnosti a s obchodní ředitelkou. Nový zaměstnanec je také představen ředitelce muzea a její zástupkyni, jako jedněm z hlavních zástupců ze strany muzea. Vedení muzea však nemusí být v den příchodu nového zaměstnance vždy přítomno, proto může toto seznámení proběhnout později. Nakonec je zaměstnanec seznámen s hlavní recepční, která dále pokračuje v procesu adaptace zaměstnance.

Hlavní recepční ústně sdělí novému zaměstnanci důležité informace k pracovnímu místu. Jsou to informace ohledně pracovní doby, pauzy, principu docházky, pravidlech dress codu apod. Úlohou hlavní recepční je

dále seznámit nového zaměstnance s jeho spolupracovníkem, který bude mít roli mentora pro první pracovní den. Jako mentor je nejčastěji vybrán nejzkušenější zaměstnanec na pozici kustod, který je daný den přítomen v práci.

Úloha mentora při adaptaci spočívá v provedení nového zaměstnance po budově muzea – mentor ukáže zaměstnanci šatnu, toalety a společenskou místnost, kde může trávit pauzu. Dále mentor seznámí nového zaměstnance se všemi expozicemi, které jsou veřejně přístupné, ale i se sály a místnostmi, kde sídlí vedení muzea a kde se konají různé společenské akce a konference. Provedení nového zaměstnance je zároveň spojeno se školením nového zaměstnance, kdy mentor novému zaměstnanci sdělí potřebné informace pro výkon práce. Toto školení dále pokračuje dalšími aktivitami. Odbornému školení se detailněji věnuje 3 kapitola.

Poté, co je nový zaměstnanec proškolen, zůstává po zbytek pracovního dne se svým mentorem, kdy mentor vykonává svou obvyklou práci a nový zaměstnanec svého mentora doprovází a má možnost ptát se na různé informace a nejasnosti. Tímto první den nového zaměstnance končí a končí tím také jeho adaptace. V další pracovní den nový zaměstnanec vykonává práci již sám, bez dozoru a v případě dotazů se obrací na hlavní recepční.

2.9 Zhodnocení adaptačního procesu kustodů ve společnosti

Tím, že společnost nemá písemně vypracovaný adaptační plán, dle kterého by byla adaptace řízena, může docházet k situacím, kdy nový zaměstnanec neprojde všemi fázemi adaptace například z důvodu jejich opomenutí. Hrozí tak, že zaměstnanci nebudou předány všechny důležité informace, které by měly být. V důsledku toho se nový zaměstnanec může cítit nepříjemně v situaci, kdy má spoustu dotazů a musí potřebné informace sám zjišťovat, čímž navíc plýtvá časem ostatních pracovníků. Dalším možným důsledkem je nepřipravenost zaměstnance podávat kvalitní pracovní výkon z důvodu

chybějících informací. Zaměstnanec tak v situacích, kdy si neumí poradit s některými pracovními úkoly, může být ve stresu a klást si neznalost potřebných informací za svou vinu. V neposlední řadě nepřipravený zaměstnanec nebude v očích návštěvníků dělat dobrou vizitku jak společnosti A, tak muzeu a celkově společnosti B. Proto je návrhem proces adaptace zkvalitnit zejména vypracováním systematického plánu adaptace, který obsáhne všechny kroky adaptace tak, aby byl jasně stanovený postup jednotlivých činností a nehrozilo opomenutí důležitých kroků pro správnou adaptaci zaměstnance.

V rámci diplomové práce je návrhem pro podporu písemné části adaptace vypracovat také orientační balíček pro nové zaměstnance. Jeho účelem by mělo být shrnutí všech základních otázek, které nové zaměstnance doprovází během prvních pracovních dní. Tento balíček by však neměl nahradit ústní sdělení, ale pouze jej doplnit a poskytnout tak zaměstnanci informace také v písemné podobě, aby si mohl vše potřebné zopakovat. Tento informační balíček by měl také předcházet situacím, kdy bude opomenuto některou informaci sdělit ústně. Orientační balíček může být novému zaměstnanci předán buď v tištěné podobě, nebo v elektronické verzi.

Větší pozornost je také doporučeno věnovat sociální adaptaci, a to seznámení nového zaměstnance s pracovním kolektivem. Hlavní recepční seznámí zaměstnance pouze s mentorem a seznámení s širším kolektivem je na uvážení mentora. Pokud mentor neseznámí nového zaměstnance i s ostatními kolegy, nezbyvá většinou novému zaměstnanci nic jiného, než aby se představil ostatním kolegům sám. Seznámení s kolektivem je důležitou součástí sociální adaptace. Zejména seznámení se spolupracovníky, se kterými bude zaměstnanec nejvíce v kontaktu, by nemělo být opomenuto. Pracovník, který bude seznámen se svými kolegy, se bude cítit v kolektivu lépe a nebude se ostýchat někoho oslovit. Proto je doporučeno, aby byl mentor upozorněn na úkol seznámení nového zaměstnance se všemi spolupracovníky na stejné pracovní pozici, kteří jsou daný den v práci. Jedná se o skupinu čtyř až šesti kustodů.

Z důvodu chybějícího plánu vstupního školení pro konkrétní pozice je v další části práce navržen systematický plán vstupního školení pro pozici kustod. Cílem tohoto plánu je zajistit, aby nový zaměstnanec prošel všemi fázemi školení a byl připraven na kvalitní pracovní výkon. Vstupním školením nových zaměstnanců se podrobněji zabývá samostatná kapitola 3.

2.10 Shrnutí vlastních doporučení pro zkvalitnění procesu adaptace

Pro zefektivnění adaptačního procesu ve společnosti je navrženo zejména podpořit písemnou část adaptace. V první řadě je tedy třeba vypracovat **systematický plán** průběhu adaptačního procesu, kde budou vymezeny postupné kroky adaptace, zodpovědné osoby za provedení dané části adaptace a další podrobnosti.

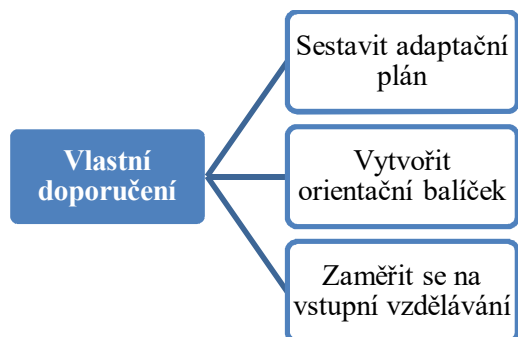
V druhé řadě je třeba zkvalitnit adaptaci nových zaměstnanců poskytnutím písemné podpory, která bude doplňovat ústní formu adaptace a bude shrnutím základních potřebných informací v podobě **orientačního balíčku pro nové zaměstnance**. Zaměstnanec tak dostane možnost si základní informace přečíst v klidu, v pohodlí domova a odpadne potřeba znovu se ptát na informace, které zapomněl. Zopakování základních informací v písemné formě bude pro zaměstnance jistě příjemnější než v případě, kdy by byl nucen se na informace ptát podruhé. Pomocí orientačního balíčku nalezne zaměstnanec vše potřebné na jednom místě.

Dalším doporučením je věnovat větší pozornost **sociální adaptaci**, konkrétně seznámení nového zaměstnance s pracovním kolektivem, tedy s pracovníky na stejné pozici.

V poslední řadě je doporučeno zaměřit se také na **vstupní školení nových zaměstnanců**. Pracovním úkolem kustodů je ovládat poměrně velké množství praktických i teoretických informací. Aby nový zaměstnanec vstřebal všechny potřebné informace, je třeba proces vstupního školení

systematicky uspořádat a vytvořit materiály vhodné pro účel školení. Bližšími návrhy se rovněž zabývá kapitola 3.

Všechna stěžejní doporučení jsou obsahem následujícího Obrázku 6.



Obr. 6: Vlastní doporučení pro zkvalitnění adaptačního procesu
Zdroj: vlastní zpracování

Všemi zmíněnými doporučeními se zabývají následující kapitoly.

2.10.1 Návrh adaptačního plánu na pozici kustod

Tato podkapitola se zabývá návrhem plánu postupu adaptace nového zaměstnance na pozici kustod, který je obsahem Tabulky 3. Tento vytvořený adaptační plán je určen pro všechny nové zaměstnance na pozici kustod a shrnuje jednotlivé kroky nutné pro adaptaci zaměstnance. S tímto plánem by měl ředitel oblasti seznámit každého zaměstnanec při nástupu do práce. Poté, co by ředitel provedl kroky adaptace, za které je dle plánu zodpovědný, by měl předat tento plán hlavní recepční, která by provedla další část adaptace. Následovným krokem by byla adaptační část s mentorem a průvodcem. Každý, kdo se na adaptaci podle plánu zúčastní, by měl po dokončení fáze, za kterou je zodpovědný vyplnit políčko „Datum splnění“. Tento plán je navržen tak, aby mohl po dokončení celého procesu adaptace sloužit jako záznam o průběhu adaptace zaměstnance. Návrh plánu adaptace je přiložen k diplomové práci jako samostatný soubor připravený pro praktické použití jako Příloha B. V hlavičce plánu je v této přiložené

verzi uveden také název pracovní pozice a dále je zde prostor pro vyplnění jména a podpisu nového zaměstnance.

Tab. 3: Návrh adaptačního plánu zaměstnance na pozici kustod

Činnost	Zodpovědná osoba	Termín	Datum splnění
Ústní předání základních informací o společnosti	Ředitel oblasti	Před nástupem do práce	
Předání jmenovky, průkazu a „orientačního balíčku“	Ředitel oblasti	Před nástupem do práce	
Zákonná vstupní školení (BOZP, PO)	Ředitel oblasti, pověřená osoba	1. pracovní den	
Seznámení s hlavními zástupci společnosti a muzea a s hlavní recepcí	Ředitel oblasti	Do dvou týdnů od nástupu	
Ústní předání základních informací o pracovní pozici	Hlavní recepční	1. pracovní den	
Seznámení s mentorem a dalšími spolupracovníky	Hlavní recepční a mentor	1. pracovní den	
Praktické školení:	Mentor	1. pracovní den	
provedení nového zaměstnance po budově a předání základních informací o muzeu na základě podkladu			
vyplnění praktické části vědomostního testu			
vyhodnocení praktické části testu			
Teoretické školení:	Průvodce	2. pracovní den	
prohlídka muzea s průvodcem			
studium písemných informací			
vyplnění teoretické části vědomostního testu			
vyhodnocení teoretické části vědomostního testu			
Výkon běžné práce s mentorem	Mentor	2. pracovní den	

Zdroj: vlastní zpracování

Místo původního jednoho dne je navrženo adaptaci věnovat dva pracovní dny, aby měl nový zaměstnanec více času na vstřebávání nabytých informací.

Tento vytvořený adaptační plán může společnosti dále sloužit jako základ pro sestavení adaptačního plánu na pozici recepční. Adaptace nových zaměstnanců na pozici recepční je sice rozsáhlejší než adaptace na pozici kustod, avšak některé adaptační a vzdělávací aktivity jsou jak pro nové recepční tak pro nové kustody stejné.

2.10.2 Návrh orientačního balíčku pro nové zaměstnance

Tato podkapitola se věnuje orientačnímu balíčku, který byl vytvořen v rámci diplomové práce pro podporu písemné části adaptačního procesu nových zaměstnanců na pozici kustod.

Za účelem předcházet situace, kdy si nový zaměstnanec všechny důležité informace nezapamatuje nebo nadřizený jednoduše zapomene některou informaci předat, byl vytvořen orientační balíček pro nové zaměstnance. Balíček shrnuje základní informace jak o společnosti, tak praktické informace různého typu, jako například jak přijít do práce oblečen nebo kde zaparkovat. Informace tohoto charakteru mají za cíl usnadnit zaměstnanci vstup do nové práce a zodpovědět mu otázky, které ho nejspíš budou provázet během jeho prvních pracovních dní.

Při tvorbě obsahu tohoto balíčku bylo postupováno dle odborné literatury uvedené v kapitole 1.6.9 a zejména pak dle potřeb a přání společnosti.

Při tvorbě orientačního balíčku byly použity některé informace z interních materiálů společnosti. Dále autorka vycházela z vlastních zkušeností jako pracovníka na pozici kustod.

Vytvořený orientační balíček je rozdělen na dvě části – část obecnou a část specifickou. Obecná část obsahuje základní informace o organizaci, které jsou určené pro všechny pracovníky na různých pozicích. Specifická část je zaměřena na konkrétní pracovní místo, v tomto případě na pracovní pozici

kustod, které je v této práci věnována zvláštní pozornost. Vytvořený orientační balíček může sloužit také při adaptaci pracovníků na ostatních pozicích, kdy by obecná část zůstala nezměněna a specifická část by byla upravena dle potřeb adaptace na konkrétní pozici.

Orientační balíček obsahuje jedenáct částí, které se věnují různým oblastem a mají za úkol zjednodušit vstup zaměstnance do nové práce. Jednotlivé části orientačního balíčku jsou představeny v následujícím textu. Část první až pátá je částí obecnou, zbylé části balíčku obsahují informace, které jsou specifické pro pracovní místo kustod.

1. Představení společnosti A. V první části se orientační balíček věnuje představení společnosti A. Jsou zde uvedeny základní informace o společnosti, jako její zaměření, vznik, sídlo a dále výčet hlavních poskytovaných služeb. Dále je zde uveden odkaz na webové stránky společnosti, kde se noví zaměstnanci mohou dozvědět více informací o společnosti, poskytovaných službách, mohou zde nalézt důležité kontakty a mnoho dalších informací. Závěr této části obsahuje grafické vyjádření organizační struktury společnosti a představení důležitých osob v podobě jejich fotografií a názvu pracovní funkce.

2. Naše spolupráce s institucí společnosti B. Druhá část je zaměřena na představení klientské společnosti B. V této části je zaměstnanec nejprve obeznámen se spoluprací společnosti A s muzeem společnosti B a dále se věnuje základním teoretickým informacím, nejprve o společnosti B a dále pak o samotném muzeu. Zde jsou zmíněny historické milníky společnosti a další základní informace.

3. Bezpečnostní informace a pravidla chování. Ve své třetí části se příručka zaměřuje na bezpečnostní informace a pravidla chování při výkonu práce. Zde je vymezeno zakázané chování, jako kouření v budově muzea, požívání alkoholických nápojů a jiných omamných látek. Dále pak tato část zmiňuje základní pravidla chování při výkonu práce.

4. Doprava a možnost parkování. Další část orientačního balíčku informuje nové zaměstnance o možnostech dopravy do zaměstnání. Je zde

zmíněno autobusové a vlakové stanoviště, které se nachází v blízkosti muzea. Muzeum nabízí ve všední dny možnost parkování pouze pro návštěvníky, o víkendech zde mají možnost parkovat také zaměstnanci muzea. Tyto a další podrobnosti a doporučení parkovišť v blízkosti pracoviště poskytne novým zaměstnancům čtvrtá část příručky.

5. Kontaktní údaje. Dále balíček obsahuje adresu muzea jako místa výkonu práce a důležité kontaktní údaje.

6. Vhodnost oblečení. V muzeu společnosti B jsou zaměstnanci společnosti A povinni respektovat stanovená pravidla oblékání. Tato část orientačního balíčku je zaměřena na seznámení zaměstnance s vyžadovaným dress codem, a to v podobě informací o vhodnosti oblečení žen a mužů doplněných fotografiemi s názornou ukázkou vhodně oblečeného zaměstnance.

7. Pracovní doba, čerpání dovolené. Obsahem čtvrté části jsou informace o otevírací době muzea a o pracovní době zaměstnanců, kdy jsou zaměstnanci obeznámeni s praktickými informacemi jako o vhodné době příchodu do práce, o nároku na pauzu na jídlo a oddech. Dále tato část pojednává o čerpání dovolené.

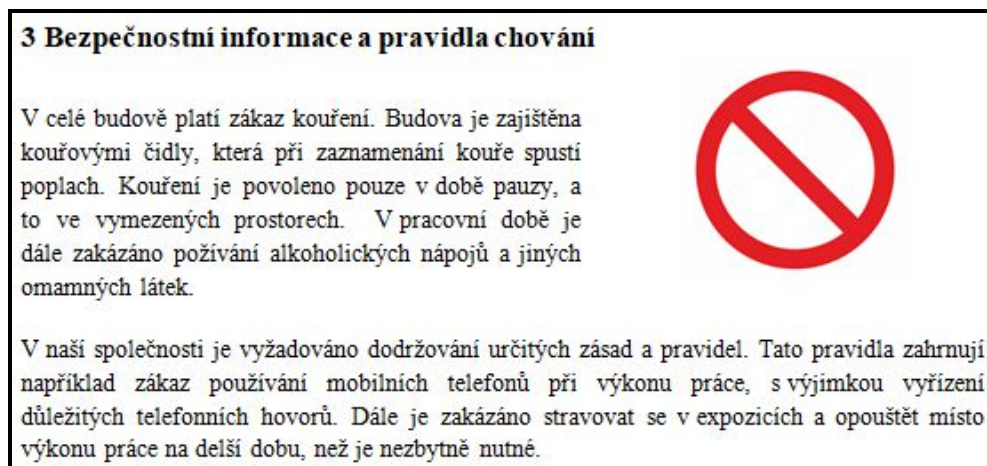
8. Postup plánování služeb. Zaměstnanci společnosti A v muzeu si plánují pracovní služby vždy na období kalendářního měsíce prostřednictvím emailové komunikace s ředitelem oblasti. Osmá část informačního balíčku poskytne novému zaměstnanci tyto a další potřebné informace o postupu plánování pracovních služeb.

9. Princip evidence docházky. Tato část uvádí, na jakém principu se eviduje docházka zaměstnanců. Seznamuje zaměstnance s evidencí docházky do docházkových formulářů a také objasňuje postup kontroly odpracovaných hodin.

10. Propustky k lékaři. V této části je zaměstnanec obeznámen s tím, jak postupovat při návštěvě lékaře v pracovní době.

11. Jaké budou Vaše základní pracovní povinnosti. Poslední část orientačního balíčku přibližuje novému zaměstnanci jeho základní pracovní povinnosti a odpovědnosti jako pracovníka na pozici kustod.

Návrh orientačního balíčku pro nové zaměstnance je přiložen k diplomové práci jako Příloha C. Ukázka vytvořeného návrhu v podobě jeho třetí části je předmětem Obrázku 7.



Obr. 7: Ukázka návrhu orientačního balíčku pro nové zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Stejně jako ostatní vytvořené návrhy písemných materiálů v rámci diplomové práce, tak také část orientačního balíčku pro nové zaměstnance může ve společnosti dále posloužit pro účel adaptace nových zaměstnanců na další pracovní pozice.

3 Analýza vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti

Každý zaměstnanec, který vstupuje do nového zaměstnání nebo na jinou pracovní pozici, by měl projít vstupním školením, které mu poskytne důležité informace pro výkon práce. Stejně tak je to i u kustodů v muzeu. Jedním z pracovních úkolů zaměstnance na pozici kustod je poskytnout návštěvníkům muzea základní informace různého charakteru. Návštěvníci muzea často kladou kustodům různorodé otázky a kustod by měl být na tyto otázky dobře připraven. Měl by mít přehled nejen o vystavených exponátech, ale také o značce společnosti B a o její historii. Také by měl dobře znát budovu muzea, její okolí a umět obsloužit jednoduchá technická zařízení.

Z tohoto pracovního úkolu kustoda plyne nutnost předání informací v podobě vstupního školení nových zaměstnanců.

V této kapitole je popsán aktuální průběh vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti a jsou zde představeny navrhované kroky pro zkvalitnění odborného vstupního školení.

3.1 Průběh vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti

Vstupní školení, která noví zaměstnanci absolvují, jsou rozdělena do dvou základních skupin. V první řadě se jedná o školení, které je zaměstnavatel povinen provést ze zákona, tedy zákonné školení a v druhé řadě se jedná o školení poskytující potřebné informace pro to, aby zaměstnanec mohl v práci podávat kvalitní výkon. Tato druhá skupina informací je předávána v rámci vstupního odborného školení.

3.1.1 Zákonná školení

Zaměstnavatel je ze zákona povinen proškolit zaměstnance ve dvou základních oblastech, a to v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a v oblasti požární ochrany (PO). Školení kustodů v oblasti BOZP probíhá v muzeu první pracovní den nového pracovníka a je prováděno ředitelem oblasti společnosti A. Školení požární ochrany již musí vést odborně způsobilá osoba v požární ochraně. V muzeu provádí toto školení odborník z hasičské stanice podnikových hasičů společnosti B.

Zákonem stanovená lhůta pro školení zaměstnanců v oblasti BOZP a PO je 1x za 2 roky. Tato pravidelná školení organizuje společnost A. Jelikož muzeum je institucí, kde je nutná přítomnost požární hlídky, kterou vykonávají kustodi, probíhá u nich školení PO častěji, a to 1x za rok. Tato školení, která jsou opakována po jednom roce, je zajišťováno ze strany muzea a provádí jej odborník z hasičské stanice podnikových hasičů společnosti B, stejně jako vstupní školení nových zaměstnanců.

3.1.2 Odborné školení

Pro potřebu vstupního odborného školení kustodů ve společnosti neexistuje žádný formální systematický plán a toto školení probíhá podle nastolených zvyků. Všechny fáze školení, které byly zaznamenány u nových zaměstnanců, jsou shrnuty do následujících šesti bodů.

1. Předání dokumentu se základními informacemi. Nový zaměstnanec obdrží písemně vypracovaný přehled základních informací pro nové zaměstnance. Obsahem tohoto dokumentu jsou různé základní informace od všeobecných informací o muzeu po teoretické informace o expozicích a historických událostech významných pro společnost B. Tento dokument je přiložen k diplomové práci (Příloha D).

2. Provedení nového zaměstnance po budově a sdělení základních informací. Jednodenní mentor provede adaptační část a školení, kdy provede nového zaměstnance po budově muzea a ujasní mu informace

obsažené v dokumentu zmíněném v bodě 1. Protože tento podklad obsahuje pouze ty nejzákladnější údaje pro nové zaměstnance, je úkolem mentora předat i další důležité informace, které jeho součástí nejsou. Informace, které zaměstnanec obdrží od mentora „navíc“, si do obdrženého dokumentu může dopsat a následovně si jej ponechat jako studijní materiál pro zopakování nabytých informací.

3. Komentovaná prohlídka muzea. Dále v průběhu dne absolvuje nový zaměstnanec komentovanou prohlídku muzea s odborným průvodcem, kdy je připojen ke skupině návštěvníků. V rámci této prohlídky shlédne nový zaměstnanec také poučný film o historii společnosti B.

4. Studium písemných podkladů. Během prvního pracovního dne je novému zaměstnanci předán soubor písemných informací, tzv. šanon, který obsahuje řadu údajů. V první řadě šanon obsahuje teoretické informace o expozicích a vystavených exponátech a v druhé řadě podnikové směrnice, různé instrukce, nařízení a oznámení. Zaměstnanec dostane potřebný prostor pro jeho prostudování.

5. Vyplnění vědomostních kvízů. Noví zaměstnanci také dostávají k vyplnění vědomostní kvízy, není to však pravidlem. Tyto vědomostní kvízy jsou používány jako doplňková hravá metoda pro zlepšení znalostí nových zaměstnanců. Jedná se o kvízy, které muzeum vytvořilo pro žáky základních škol, kteří absolvují exkurzi v muzeu. První kvíz slouží pro žáky 6. - 9. tříd základních škol a obsahuje 15 otázek z historie a současnosti společnosti B. Druhý kvíz je rovněž určen pro žáky základních škol a obsahuje 29 uzavřených otázek. Otázky v tomto kvízu se vztahují ke společnosti B a dalším zajímavostem, které jsou k vidění v muzeu, ale kvíz obsahuje i otázky, které s muzeem nijak nesouvisí. Tyto dva kvízy mají noví zaměstnanci za úkol vyplnit během poskytnuté doby, kdy mohou dohledávat potřebné informace v informačních tabulích rozmístěných po muzeu.

Po skončení všech těchto aktivit se nový zaměstnanec podepíše do podpisových archů, které slouží pro evidenci absolvování jednotlivých částí školení.

3.2 Zhodnocení vstupního školení ve společnosti a vlastní návrhy pro jeho zefektivnění

Nejprve ze všeho by měl být nový zaměstnanec zaškolen v oblasti BOZP a PO. Průběh těchto zákonných školení popisuje kapitola 3.1.1 a dále již nejsou předmětem této diplomové práce. V následujícím textu se práce zaměřuje pouze na odbornou část vstupního školení.

Způsob, kterým v současné době probíhá odborné vstupní školení nových zaměstnanců má jistá pravidla, avšak z důvodu chybějících podkladů v podobě systematického plánu školení nemusí být dodržen postup jednotlivých činností a může dojít k opomenutí některých z jeho důležitých částí. Pro zefektivnění odborného vstupního školení je proto třeba tento vzdělávací proces rozpracovat po formální stránce, aby byl dodržován postup školení a aby bylo eliminováno riziko takových situací, kdy zaměstnanec některou fází neprojde. Formální úprava procesu zajistí také evidenci záznamů ze školení, které umožní kontrolu nad průběhem vstupního vzdělávání každého zaměstnance.

Prvním krokem navrženým pro zkvalitnění procesu odborného vstupního školení je celý proces zpřehlednit. To je možné rozdělením jednotlivých vzdělávacích činností do dvou skupin, a to dle charakteru předávaných informací. První část školení, kdy jsou předávány praktické informace, je navrženo nazvat **„Praktické školení“** a oddělit ji od následujících vzdělávacích činností, jejichž předmětem jsou informace odlišného charakteru – informace teoretického rázu, proto je návrhem nazvat druhou část školení **„Teoretické školení“**.

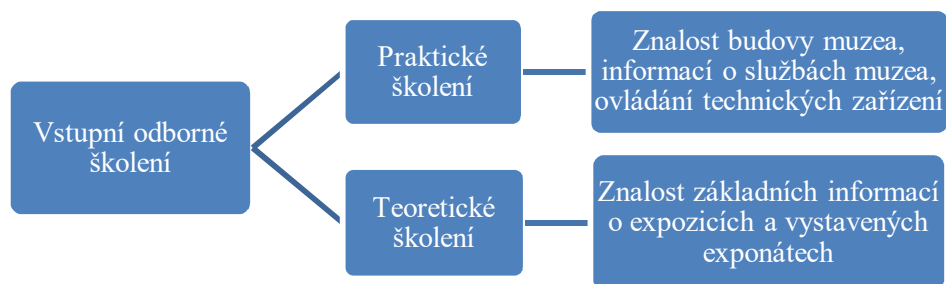
Cílem rozdělení odborného vstupního školení na dvě stěžejní části je zpřehlednění procesu tohoto školení jak pro nového zaměstnance, tak pro osoby, které odpovídají za zaškolení zaměstnance a v neposlední řadě také pro přehlednou a systematickou formální úpravu podkladů pro školení. Návrh rozdělení činností celkového procesu odborného vstupního školení na dvě oblasti je znázorněno v Tabulce 4.

Tab. 4: Návrh rozdělení činností odborného vstupního školení zaměstnanců dle charakteru předávaných informací

1. Provedení zaměstnance po budově a předání základních praktických informací	PRAKTICKÉ ŠKOLENÍ
2. Studium písemných teoretických informací	TEORETICKÉ ŠKOLENÍ
3. Prohlídka muzea s průvodcem	
4. Vyplnění a vyhodnocení vědomostních kvízů	

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je zřejmé z Tabulky 4, došlo k ucelení jednotlivých částí školení. Vstupní odborné školení je nyní rozděleno na dvě části, a to část „praktickou“ a část „teoretickou“, jak je naznačeno také v grafickém vyjádření na Obrázku 8.



Obr. 8: Návrh rozdělení odborného vstupního školení kustosů

Zdroj: vlastní zpracování

Názvy dvou školení byly navrženy podle charakteru předávaných informací během odborného vstupního školení, kdy v rámci praktického školení se zaměstnanec dozví praktické informace o budově muzea, o službách muzea a je seznámen s ovládáním základních technických zařízení a teoretické školení se zaměřuje na předání teoretických informací o historii automobilky, jednotlivých expozicích, vystavených exponátech apod.

V následujících podkapitolách jsou postupně zhodnoceny jednotlivé činnosti odborného vstupního školení nových zaměstnanců a zároveň jsou zde navrženy další kroky pro zefektivnění tohoto školení.

3.2.1 Předání dokumentu se základními informacemi a provedení nového zaměstnance po budově

Provedení nového zaměstnance po budově společnosti je důležitým krokem při adaptaci každého zaměstnance v jakékoliv firmě. V případě kustoda v muzeu společnosti B neplní provedení po budově pouze jistou adaptační funkci, která umožní zaměstnanci zorientovat se v nové budově a vyhledat potřebná místa. Znalost budovy muzea a souvisejících informací je pro kustoda jednou z hlavních znalostí, kterou musí ovládat, aby byl schopen návštěvníka dovést či navigovat na požadované místo, jak je jedním z jeho pracovních úkolů.

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, nový zaměstnanec před provedením po budově obdrží dokument se základními informacemi. Stručný obsah tohoto dokumentu, který nezmiňuje všechny důležité informace, je řešen tak, že si zaměstnanec do tohoto dokumentu během adaptace spojené se školením zapisuje další důležité informace, které mu mentor sdělí. Toto řešení tak z velké části spoléhá na individuální poznatky a zkušenosti mentora, které na pozici kustoda načerpal. Jestliže pak v den příchodu nového zaměstnance nebude v práci přítomen zkušenější kustod, při školení nejspíše nebudou sděleny všechny informace, které by měly být. Avšak i v případě toho nejzkušenějšího mentora může dojít k tomu, že některé informace sdělit jednoduše zapomene. Z tohoto důvodu je třeba zajistit, aby byly novému zaměstnanci předány všechny informace, které jsou pro zaměstnance potřebné pro kvalitní výkon práce v co nejkratší době.

Řešením navrženým v rámci této diplomové práce je vytvořený dokument, tzv. „Podklad pro průběh vstupního praktického školení“, který byl navržen jako podklad, na základě kterého mentor systematicky v postupných krocích proškolí nového zaměstnance. Tento návrh dokumentu, který byl vytvořen pro účel zefektivnění odborného vstupního školení, je spíše rozšířenou a upravenou verzí zmiňovaného dokumentu pro nové zaměstnance (Příloha D), nežli zcela novým podkladem. Při rozšiřování tohoto původního dokumentu o další důležité informace, které by měl nový zaměstnanec znát

pro kvalitní výkon práce, vycházela autorka z osobních zkušeností na pozici kustod.

Nově vzniklý návrh dokumentu již není určen pro nového zaměstnance, jako dokument původní, ale má sloužit mentorovi jako „vodítko“ pro průběh školení. Návrh tohoto podkladu je rozdělen na dvě základní části. První část s názvem „Provedení zaměstnance po budově muzea“ v postupných krocích navádí mentora, jak systematicky provést zaměstnance po budově, představit mu jednotlivé expozice a další prostory muzea a sdělit mu přitom všechny důležité informace, jako například názvy expozic nebo informace o tom, jak ovládat technická zařízení v jednotlivých expozicích. Obsahem druhé části podkladu je část s názvem „Předání základních informací o muzeu“, která shrnuje základní informace o muzeu, jako např. otvírací dobu nebo nabídku služeb muzea. Na základě této druhé části sdělí mentor novému zaměstnanci všechny potřebné informace. Dokument v poslední části obsahuje tabulku, která slouží pro záznam o provedeném školení, kam se podepíše školený zaměstnanec a mentor, který školení provedl. „Podklad pro průběh vstupního praktického školení“ obsahuje Příloha E.

Dokument, který je v současné době používán pro předání základních informací, novému zaměstnanci zůstává a slouží mu jako studijní materiál pro potřebu oživení nabytých informací. Nový dokument „Podklad pro průběh praktického školení“, slouží pouze mentorovi pro provedení školení. Autorka si je však vědoma toho, že nový zaměstnanec si nejspíše nezapamatuje všechny informace obdržené během školení, a proto je třeba předat novému zaměstnanci také písemný materiál, který si ponechá pro potřebu zopakování potřebných informací. Takový dokument, který zaměstnanec obdrží pro připomenutí informací, byl rovněž navržen a má podobu vědomostního testu. Tento vytvořený vědomostní test obsahuje otázky na všechny informace, které byly předány novému zaměstnanci v rámci školení. Po skončení školení tak zaměstnanci bude poskytnut prostor pro vyplnění testu, kdy bude mít možnost pohybovat se po budově muzea a správné odpovědi, které si nezapamatoval během školení znovu dohledat například v informačních brožurách. Poté, co zaměstnanec test

vyplní, bude zhodnocen s mentorem, který případně objasní chybné odpovědi a pomůže doplnit odpovědi, které si zaměstnanec nestihl zapamatovat nebo dohledat. Před vyplněním testu je vhodné nového zaměstnance upozornit na to, že se netrvá na vyplnění všech odpovědí, aby nebyl pod tlakem. Tento návrh vědomostního testu obsahuje také druhou část, které je dále věnována pozornost v kapitole 3.2.4. Návrh vědomostního testu pro nové zaměstnance je předmětem Přílohy F.

3.2.2 Prohlídka muzea s průvodcem

Prohlídka muzea s průvodcem je zajímavou a zábavnou formou, jak novým zaměstnancům předat informace nejen o vystavených exponátech. Zaměstnanec si však všechny důležité informace sdělené během komentované prohlídky nejspíše ihned nezapamatuje. Proto autorka vidí jako vhodnou možnost pro zajištění důkladného vstřebání teoretických informací, pořízení audionahrávky komentované prohlídky, která by byla předána novým zaměstnancům v elektronické podobě, aby si potřebné informace mohli jednoduše a v klidu zopakovat v pohodlí domova.

Zaměstnanec při nástupu do práce dle návrhů v rámci diplomové práce obdrží písemné dokumenty v podobě orientačního balíčku pro nové zaměstnance a vědomostního testu se souhrnem důležitých informací. Aby nový zaměstnanec nebyl zahlcen pouze písemnými podklady, navrhuje autorka předat pro zopakování teoretických informací audionahrávku jako alternativní formu písemných materiálů, jejímž cílem je studium potřebných údajů oživit.

3.2.3 Studium písemných informací

Soubor písemných dokumentů, tzv. šanon, který je zmíněn v kapitole 3.1.2 (bod 4), je příliš rozsáhlý a v důsledku toho dochází k zahlcení nového zaměstnance velkým množstvím informací.

Tento soubor kombinuje informace různého druhu a může tak na zaměstnance působit nepřehledně. Vstřebávání všech potřebných informací by novému zaměstnanci jistě usnadnilo, kdyby mu byly předány za **a)** rozdělené podle svého charakteru a za **b)** v postupných krocích, nikoliv najednou, aby nebyl zahlcen velkým množstvím informací v jednu chvíli.

Proto je doporučením **a)** rozdělit informace obsažené v tomto rozsáhlém souboru na dvě části, a to:

- interní směrnice, instrukce, nařízení, oznámení,
- teoretické informace o expozicích a exponátech.

V rámci návrhové části diplomové práce došlo k rozdělení informací do dvou zmíněných skupin tak, že informace týkající se interních směrnic byly transformovány do orientačního balíčku pro nové zaměstnance. Výsledkem odloučení interních směrnic z rozsáhlého souboru informací je tedy zhotovený návrh orientačního balíčku pro nové zaměstnance, který kromě těchto směrnic obsahuje také další informace pro nové zaměstnance. Vytvořeným orientačním balíčkem se detailněji zabývá kapitola 2.10.2.

Po oddělení interních směrnic tak teoretické informace o expozicích zůstaly samostatným souborem a nový zaměstnanec se tak v jednu chvíli bude moci soustředit pouze na jednu oblast informací.

Zároveň tak dojde k vyřešení bodu **b)**, tedy k postupnému předávání informací, kdy orientační balíček pro nového zaměstnance bude předán před nástupem do práce a teoretickým informacím o expozicích a exponátech se nový zaměstnanec bude věnovat během druhého pracovního dne. Toto rozdělení informací podle jejich charakteru a časový odstup předávání informací má za cíl umožnit novému zaměstnanci vše lépe vstřebat.

I přes tento krok rozdělení informací, který usnadní novému zaměstnanci jejich vstřebávání, je nepravděpodobné, že si zaměstnanec informace zapamatuje po jednom přečtení. Proto je třeba dát zaměstnanci prostor pro hlubší prostudování údajů. Tento soubor však obsahuje z velké části informace, které jsou předávány během prohlídky muzea s průvodcem.

Jestliže by noví zaměstnanci dostali audionahrávku pořízenou z prohlídky muzea, jak je navrženo v předešlé kapitole, odpadla by nutnost zabývat se poskytnutím tohoto materiálu pro účely zopakování informací. Protože ale tento soubor obsahuje i některé informace navíc, doporučuje autorka umístit jej na vhodné místo v budově muzea, kde bude každému zaměstnanci po ruce a zaměstnanec si bude moci připomenout potřebné informace, které by audionahrávka neobsahovala. Vhodným místem pro umístění by mohla být některá z doplňkových expozic, kde bývá méně návštěvníků než v hlavních expozicích a zaměstnanec by si ve chvíli, kdy bude expozice prázdná, mohl soubor pročíst.

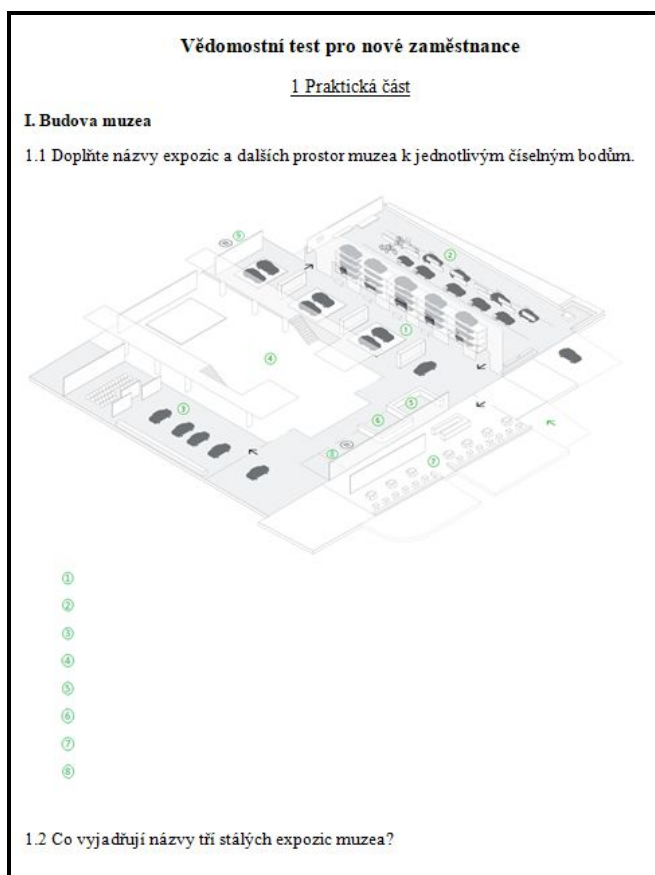
3.2.4 Vyplnění a vyhodnocení vědomostních kvízů

Vyplnění kvízů je zábavnou metodou školení, kdy si nový zaměstnanec zopakuje nabyté informace a navíc se zorientuje v expozicích muzea při hledání správných odpovědí. Kvízy, které noví zaměstnanci vyplňují, jsou však určeny primárně pro žáky základních škol a obsahují některé otázky, které jsou pro vstupní školení nových zaměstnanců zcela bezpředmětné. Tyto kvízy slouží spíše jako doplňková aktivita pro školení nových zaměstnanců. Přiřadit vědomostní kvízy do procesu školení nových zaměstnanců je zajímavým nápadem a nabízí se tedy vytvořit alternativu těchto kvízů, například test, který se bude zaměřovat na informace přímo pro potřebu kustodů. Takový test již v minulosti byl pro účel vstupního školení zaměstnanců používán, ale postupem času bylo opomíjeno ho novým zaměstnancům poskytovat a dnes již v muzeu není k nalezení. Tuto skutečnost vidí autorka jako nedostatek, jehož řešením by mohl být systematický plán procesu adaptace (navržen v kapitole 2.10.1).

S pomocí kustodů v muzeu se podařilo test, který v minulosti sloužil pro účel školení nových zaměstnanců, nalézt. Test byl obnoven do elektronické podoby jako soubor, který je připraven pro předávání novým zaměstnancům v tištěné podobě. Tento test obsahuje 50 otázek. Autorka navrhuje tento test znovu zařadit do procesu odborného vstupního školení místo dvou vědomostních kvízů, avšak v upravené a rozšířené verzi.

Znovu obnovený test pro nové zaměstnance s 50 otázkami byl v rámci návrhové části diplomové práce doplněn o vybrané otázky, které jsou součástí dvou zmiňovaných kvízů a jsou adekvátní i pro nové zaměstnance. Do testu byly také zahrnuty teoretické otázky, které jsou součástí dokumentu pro nového zaměstnance (Příloha D) a dále otázky, které vzešly ze zkušeností autorky na pozici kustod.

Nový zaměstnanec by tak dostal k vyplnění jeden test určený přímo pro jeho potřebu. Návrh tohoto vědomostního testu je rozdělen do dvou základních částí – praktické a teoretické a dalších podčástí. Praktická část testu má za úkol prověřit znalost informací načerpaných během praktického školení a skládá se z 21 otázek rozčleněných na 2 skupiny. Cílem druhé - teoretické části testu je ověřit znalosti zaměstnance získané během teoretického školení a obsahuje 44 otázek členěných do šesti úseků. Návrh vědomostního testu pro nové zaměstnance je předmětem Přílohy F. Ukázka podoby testu je obsahem Obrázku 9.



Obr. 9: Ukázka návrhu vědomostního testu pro nové zaměstnance
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Protože navržený test je poměrně obsáhlý a jeho vyplnění najednou by bylo zdlouhavé, je navržen tak, aby byl vyplněn po dvou částech. První část testu – část praktickou, vyplní nový zaměstnanec po skončení praktického školení, jak již naznačuje kapitola 3.2.1. Poté, co nový zaměstnanec tuto část vyplní, dojde k jejímu zhodnocení s jednodenním mentorem, který odpovědi na jednotlivé otázky zkontroluje, případně opraví a objasní správné odpovědi.

Druhou část testu vyplní nový zaměstnanec po skončení teoretického školení. Vyhodnocení této druhé části proběhne s průvodcem, který má v oblasti teoretických otázek nejlepší přehled.

Vyplněný test si zaměstnanec odnese domů a poslouží mu jako studijní materiál, ve kterém najde všechny podstatné otázky a odpovědi.

3.3 Shrnutí navržených změn v rámci odborného vstupního školení

Tato kapitola obsahuje přehled navržených změn pro zkvalitnění odborného vstupního školení kustodů. Jedná se jak o změny formální stránky školení – úprava a vytvoření materiálů pro účel školení, tak o další změny v rámci jednotlivých kroků školení. Přehled všech navržených stěžejních změn je obsahem následujícího textu.

1. Prvním návrhem je rozčlenit informace předávané během odborného vstupního školení na dvě části, a to podle jejich charakteru na **část praktickou a teoretickou**. Tento návrh má za cíl proces vstupního odborného školení především zpřehlednit. Rozdělení školení na dvě části bylo bráno v úvahu také při sestavování návrhů a úpravě písemné podpory školení.

2. Prvním vytvořeným podkladem pro účel školení, který vychází zejména z interní dokumentace, je návrh s názvem „**Podklad pro praktické školení nového zaměstnance**“. Tento podklad je sestaven jako návod pro mentora

k provedení školení tak, aby došlo k předání všech důležitých informací v praktické oblasti.

3. Dále bylo navrženo vytvořit **audionahrávku komentované prohlídky muzea** jako zajímavý způsob pro zopakování nabytých teoretických informací.

4. V rámci návrhové části došlo také k **rozčlenění obsáhlého souboru informací** na dvě části, kdy část s interními směrnici byla transformována do orientačního balíčku pro nové zaměstnance a druhá část s teoretickými informacemi zůstala osamocena. Toto osamocená část by sloužila pro zopakování teoretických informací získaných během prohlídky muzea, a to po jejím skončení a dále by byl soubor umístěn do jedné z expozic pro možnost zopakovat si informace kdykoliv poté.

5. Dále byl vytvořen návrh **vědomostního testu pro nové zaměstnance**, který je souhrnem otázek na všechny důležité informace předané během praktického a teoretického školení. Tento test poslouží novému zaměstnanci po skončení školení jako studijní materiál, kde nalezne všechny podstatné informace, které by měl kustod ovládat pro kvalitní pracovní výkon.

Návrh plánu odborného vstupního školení, který reflektuje všechny navržené změny je znázorněn v následující Tabulce 5.

Tab. 5: Postup odborného vstupního školení s ohledem na navržené změny

1. Provedení nového zaměstnance po budově a předání informací o službách muzea na základě vytvořeného podkladu	PRAKTICKÉ ŠKOLENÍ
2. Vyplnění praktické části vědomostního testu	
3. Vyhodnocení praktické části testu	
4. Prohlídka muzea s průvodcem	TEORETICKÉ ŠKOLENÍ
5. Studium písemných informací	
6. Vyplnění teoretické části vědomostního testu	
7. Vyhodnocení teoretické části testu	

Zdroj: vlastní zpracování

Tento návrh plánu odborného vstupního školení je součástí návrhu celkového adaptačního plánu pro nové zaměstnance, který je předmětem kapitoly 2.10.1.

3.4 Ekonomické zhodnocení

Tato kapitola uvádí ekonomické zhodnocení nákladů spojených se zavedením navržených změn. První podkapitola poskytuje informace o cenách tisku vytvořených písemných materiálů a následující podkapitola pak uvádí časovou náročnost na vypracování jednotlivých písemných podkladů, které byly v rámci diplomové práce navrženy.

3.4.1 Náklady na tisk podkladů

Pokud se společnost rozhodne zrealizovat všechny navržené změny, bude nutné zajistit vytvořené materiály pro účel adaptace v tištěné podobě. Ta by však nebyla nutností pro všechny podklady, ale pouze pro adaptační plán zaměstnance, podklad pro praktické vstupní školení a pro vědomostní test. V případě orientačního balíčku pro nové zaměstnance se společnost může rozhodnout, zda jej bude předávat v tištěné formě nebo posílat zaměstnancům v elektronické verzi.

Následující Tabulka 6 zachycuje ceny tisku za jednotlivé dokumenty. Uvedené ceny za tisk jedné A4 jsou orientační a vycházejí z ceníku společnosti Atonery, kde cena tisku jedné stránky formátu A4 v černobílém provedení je 1,50 a v barevném provedení 16 Kč (Atonery, 2018). Ceník tisku společnosti Atonery je obsahem Přílohy G.

Předpokládá se však, že společnost bude materiály tisknout vlastními tiskárnami a ceny tisku budou nižší než orientačně uvedené.

Tab. 6: Kalkulace cen tisku písemných podkladů

Dokument	Počet stran	Cena za A4	Cena celkem
Adaptační plán	1	1,50	1,50
Vědomostní test	7	16	112
Celkem	8	x	113,50
Podklad pro praktické vstupní školení	3	1,50	4,50
Celkem	11	x	118
Orientační balíček	9	16	144
Celkem	20	x	262

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodne-li se společnost pro tisk vytvořených podkladů bez orientačního balíčku u společnosti Atonery, budou náklady spojené se zavedením změn **113,50 Kč** na jednoho zaměstnance. Dále by bylo nutné vytisknout také „Podklad pro praktické vstupní školení“, avšak pouze jednou, nikoli pro každého zaměstnance. Cena spojená s tiskem tohoto dokumentu je **4,50 Kč**.

Pokud se společnost rozhodne předávat novým zaměstnancům v tištěné podobě také orientační balíček, vzrostou náklady na adaptaci jednoho zaměstnance o **144 Kč**.

3.4.2 Časová náročnost tvorby podkladů

Autorka strávila nad tvorbou uvedených dokumentů pro adaptaci nových zaměstnanců přibližně následující čas uvedený v Tabulce 7.

Tab. 7: Časová náročnost tvorby písemných podkladů

Dokument	Doba zpracování
Popis pracovní pozice	3 hodiny
Adaptační plán	4 hodiny
Orientační balíček	6 hodiny
Podklad pro praktické vstupní školení	2 hodiny
Vědomostní test	5 hodin
Celkem	20 hodin

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná mzda pracovníka na pozici personalista v Libereckém kraji je dle webového portálu Platy.cz 28 276 Kč (Platy, 1997-2018). Po přepočtu znázorněném v rovnicích (1) a (2) zjistíme, že průměrná hodinová mzda činí cca 118 Kč.

$$\frac{28\,276}{30} \doteq 943 \text{ Kč/den} \quad (1)$$

$$\frac{943}{8} \doteq 118 \text{ Kč/hod} \quad (2)$$

Pokud by společnost vytvářela uvedené dokumenty vlastními silami a strávila by nad tímto úkolem stejnou dobu, jako autorka – tedy 20 hodin času, zaplatila by přibližně částku vypočtenou v rovnici (3).

$$118 * 20 = 2\,360 \text{ Kč} \quad (3)$$

Náklady společnosti na vytvoření podkladů po adaptaci dle průměrného platu personalisty v Libereckém kraji by činily cca 2 360 Kč. Společnost může dle výpočtu nákladů na vytvoření podkladů zvážit, zda vytvoří tyto podklad také pro ostatní pracovní pozice.

Závěr

K dosažení cílů této diplomové práce bylo třeba nejprve vymezit teoretická východiska práce, která jsou obsahem první kapitoly. V následujících kapitolách došlo k analýze současného průběhu adaptace nových zaměstnanců ve společnosti a následovnému zhodnocení tohoto procesu. Na základě hodnocení adaptačního procesu byla navržena opatření, jejichž cílem je zefektivnit proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti. Tato opatření vycházela zejména z teoretických východisek práce, ale také z přání a poznatků organizace. V poslední řadě se do jednotlivých návrhů promítly zkušenosti autorky, jako pracovnice na pracovním místě kustod v muzeu společnosti B.

Druhá část práce se nejprve věnovala představení společnosti A, její nabídky služeb, organizační struktury společnosti a dále spolupráci s muzejní institucí společnosti B, jako pracovního místa zaměstnanců na pozici kustod, kterým se tato diplomová práce dále zabývala. Práce se dále zaměřila na adaptaci všech zaměstnanců společnosti A v muzeu společnosti B a detailněji pak na adaptaci nových zaměstnanců na vybrané pracovní pozici – kustod.

V rámci zhodnocení současného průběhu adaptace na pozici kustod autorka shledala některé nedostatky v tomto procesu. Jako největší nedostatek při adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti se jevila nedostačující formalizace adaptačního procesu, která se ve společnosti může projevovat v opomíjení důležitých činností adaptace a chaotičnosti celého procesu. Proto byla navržena opatření, která mají vést ke zvýšení efektivity adaptačního procesu ve společnosti. V rámci nutnosti formalizace procesu byl vytvořen návrh adaptačního plánu pro zaměstnance na pozici kustod, jehož obsahem je systematické shrnutí všech aktivit důležitých pro kvalitní adaptaci nového zaměstnance. Dalším výstupem druhé části je vytvořený písemný materiál v podobě návrhu orientačního balíčku pro nové zaměstnance, který obsahuje základní informace o společnosti, pracovním místě a také praktické rady, které by měly usnadnit vstup do nového zaměstnání.

Třetí část práce byla zaměřena na vzdělávání nových zaměstnanců ve společnosti jako na jednu z nejdůležitějších činností při adaptaci nových zaměstnanců. Nejprve byla obsahem této kapitoly analýza současného průběhu vzdělávání nových zaměstnanců, následovalo zhodnocení tohoto procesu a doporučení vlastních návrhů, jejichž cílem je celý proces zkvalitnit. Jako největší nedostatek vstupního vzdělávání se stejně jako v případě celkového procesu adaptace jevila chybějící formalizace procesu. Proto se dále tato kapitola věnovala úpravě písemných podkladů pro účel vstupního školení nových zaměstnanců a vytvoření systematického plánu tohoto školení.

Přínosem pro podnik tak budou zejména vytvořené písemné podklady pro účel adaptace a vzdělávání nových zaměstnanců na pozici kustod, které mají zajistit systematický průběh celého procesu adaptace včetně vstupního vzdělávání. Navržený průběh adaptace by měl zajistit, aby každý nový zaměstnanec prošel všemi důležitými činnostmi adaptace a byl kvalitně připraven na výkon práce a začleněn do pracovního kolektivu.

Seznam použité literatury

APROFES. Tajemství úspěšné adaptace. *Aprofes* [online]. 2015. 2018 [cit. 1.3.2018]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469658.

ATONERY. *Kopírování a tisk* [online]. B&S Sales, 2018. [cit. 26.4.2018]. Dostupné z: <https://www.atonery.cz/copy-centrum/kopirovani-a-tisk/>

BECK, Gloria. *Zakázaná rétorika: 30 manipulativních technik*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024717433.

DAVIDOVÁ, Claudia. *Firemní kultura ŠKODA AUTO a.s.* Praha, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Františka MÜLLEROVÁ.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071798932.

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

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

HENDRICKS, Kenrick a LOUW-POTGIETER, Joha. 2012. A theory evaluation of an induction programme. SA Journal of Human Resource Management [online]. 10(3): 1-9 [cit. 18.3.2018]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1034970121?accountid=17116>

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007a. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007b. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

KATALOG NSP. Zřízenec v kulturních zařízeních. *Katalog NSP* [online]. 2017 [cit. 10.4.2018]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/p/zrizenec-v-kulturnich-zarizenich/102378.html>

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 8024732696.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

KULÍKOVÁ, Anna. *Adaptace zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr*. In: *Gastroprace* [online]. 2006-2018 [cit. 21.1.2018]. Dostupné z:

<http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#.WmSZkKjiaM8>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PALÁN, Zdeněk. Adaptace. In: *Andromedia* [online]. 2016 [cit. 16.11.2017]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/adaptace>

PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

Platy [online]. Profesia: 1997-2018. [cit. 26.4.2018]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/employee/viewresults/type/survey>

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

PRICE, Alan. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4080-3224-4.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

RAE, Leslie. 2003. Dynamic induction: Games, activities and ideas to revitalize your employee induction process. *Training Journal* [online]. 42 [cit. 20.3.2018]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/202941846?accountid=17116>

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKOLENÍ BOZP. Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců? *Školení BOZP* [online]. 2014. 2018a [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

ŠKOLENÍ BOZP. Lhůty a termíny školení BOZP a PO. Jak často je musíte provádět? *Školení BOZP* [online]. 2016. 2018b [cit. 3.3.2018]. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz/aktuality/lhuty-a-terminy-skoleni-bozp-a-po-jak-casto-je-musite-provadet/>

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

TOMORIOVÁ, Sandra. *Podniková kultura ve ŠKODA AUTO a.s.* Praha, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská. Vedoucí práce Zuzana HUBINKOVÁ.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2010. Metody a nástroje hodnocení. In: *Mzdová praxe* [online]. 9.12. [cit. 21.1.2018]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/>

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. [1. vyd.]. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada Publishing, 2015. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5094-1.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Seznam příloh

Příloha A: Popis pracovního místa

Příloha B: Adaptační plán zaměstnance

Příloha C: Orientační balíček pro nové zaměstnance

Příloha D: Interní dokumentace

Příloha E: Podklad pro průběh vstupního praktického školení

Příloha F: Vědomostní test pro nové zaměstnance

Příloha G: Ceník tisku společnosti Atonery

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

NÁZEV PRACOVNÍHO MÍSTA: KUSTOD

Alternativní názvy: zřízenec v kulturních zařízeních, dozorce v kulturních zařízeních

MÍSTO VÝKONU PRÁCE: Muzeum společnosti B

BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE: Ředitel oblasti

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA: Kustod dohlíží na pořádek ve zpřístupněných prostorách muzea, poskytuje základní informace návštěvníkům a podílí se na zajištění kulturních a dalších akcí.

HLAVNÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI:

- dohlíží na vystavené exponáty ve zpřístupněných prostorách muzea,
- kontroluje stav vystavených exponátů
- hlásí závady na exponátech a další závady v expozicích,
- dohlíží na dodržování návštěvního řádu muzea,
- komunikuje s návštěvníky na verbální i neverbální rovině,
- poskytuje návštěvníkům různé informace
 - informace o muzeu a jeho službách,
 - odborné informace o exponátech a automobilce,
- uplatňuje proaktivní přístup k návštěvníkům a snaží se zpříjemnit jejich pobyt v muzeu (poradí návštěvníkovi v případě potřeby, povzbudí ho k vyzkoušení interaktivních částí expozice apod.),
- obsluhuje jednoduchá technická zařízení.

DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI:

- udržuje pořádek, zejména kontroluje stav dětského koutku,
- doplňuje brožury a jiné materiály pro návštěvníky.

DALŠÍ PRACOVNÍ ČINNOSTI PŘI KONÁNÍ KULTURNÍCH A DALŠÍCH AKCÍ:

- uvítává návštěvníky,
- naviguje návštěvníky na místo dle zasedacího pořádku,
- kontroluje vstupenky,
- zajišťuje provoz šatny,
- rozdává brožury.

PRACOVNÍ PODMÍNKY:

- pracovník není vystaven žádné významné zátěži,
- práce se vykonává převážně vestoje,
- práce se vykonává v čistém prostředí.

KVALIFIKAČNÍ PROFIL PRACOVNÍKA

POŽADOVANÉ VZDĚLÁNÍ:

- středoškolské.

JAZYKOVÉ PŘEDPOKLADY:

- základní znalost angličtiny v mluvené formě, znalost ostatních jazyků výhodou.

ODBORNÉ ZNALOSTI:

- teoretické znalosti historie i současnosti automobilky,
- znalost vystavených exponátů,
- znalost budovy muzea,
- znalost základních informací o muzeu, poskytovaných službách.

MĚKKÉ DOVEDNOSTI:

- komunikativnost,
- jednání na lidské rovině,
- příjemné vystupování,
- ochota zodpovědět návštěvníkům kladené dotazy,
- pohotové jednání,
- schopnost předcházet nežádoucím situacím (poničením exponátů).

DALŠÍ PŘEDPOKLADY:

- loajalita ke značce společnosti B.

Zdroj: KATALOG NSP. Zřízenec v kulturních zařízeních. *Katalog NSP* [online]. 2017 [cit. 10.4.2018]. Dostupné z: <http://katalog.nsp.cz/p/zrizenec-v-kulturnich-zarizenich/102378.html>,

KOCIÁNOVÁ, Renata, Personální činnosti a metody personální práce, s. 51-53,

vlastní zpracování.

ADAPTAČNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCE

Pozice: KUSTOD

Jméno zaměstnance:

Podpis:

Činnost	Zodpovědná osoba	Termín	Datum splnění
Ústní předání základních informací o společnosti	Ředitel oblasti	Před nástupem do práce	
Předání jmenovky, průkazu a „orientačního balíčku“	Ředitel oblasti	Před nástupem do práce	
Zákonná vstupní školení (BOZP, PO)	Ředitel oblasti, pověřená osoba	1. pracovní den	
Seznámení s hlavními zástupci společnosti a muzea a s hlavní recepční	Ředitel oblasti	Do dvou týdnů od nástupu	
Ústní předání základních informací o pracovní pozici	Hlavní recepční	1. pracovní den	
Seznámení s mentorem a dalšími spolupracovníky	Hlavní recepční a mentor	1. pracovní den	
Praktické školení:	Mentor	1. pracovní den	
provedení nového zaměstnance po budově a předání základních informací o muzeu na základě podkladu			
vyplnění praktické části vědomostního testu			
vyhodnocení praktické části testu			
Teoretické školení:	Průvodce	2. pracovní den	
prohlídka muzea s průvodcem			
studium písemných informací			
vyplnění teoretické části vědomostního testu			
vyhodnocení teoretické části vědomostního testu			
Výkon běžné práce s mentorem	Mentor	2. pracovní den	

Zdroj: vlastní zpracování

Orientační balíček pro nové zaměstnance

Vážená kolegyně, vážený kolego,

vítáme Vás ve společnosti A a těší nás, že jste se rozhodl/a připojit se k našemu týmu v muzejní instituci společnosti B. Cílem této příručky je usnadnit Vám vstup do nové práce a objasnit některé základní otázky, které Vás pravděpodobně budou provázet během Vašich prvních pracovních dní.

Obsah

1 Představení společnosti A.....	2
2 Naše spolupráce s muzejní institucí společnosti B	4
3 Bezpečnostní informace a pravidla chování	5
4 Doprava a možnosti parkování	6
5 Kontaktní údaje	6
6 Vhodnost oblečení.....	7
7 Pracovní doba, čerpání dovolené	8
8 Postup plánování služeb	8
9 Princip evidence docházky	9
10 Propustky k lékaři.....	9
11 Jaké budou Vaše základní pracovní povinnosti	9

1 Představení společnosti A

Společnost A je bezpečnostní agentura, která se zabývá poskytováním strážních a ochranných služeb osob a majetku. Společnost byla založena v roce 2000 a sídlí v Jablonci nad Nisou.

Poskytujeme celou řadu služeb, které jsou rozděleny do třech oblastí:

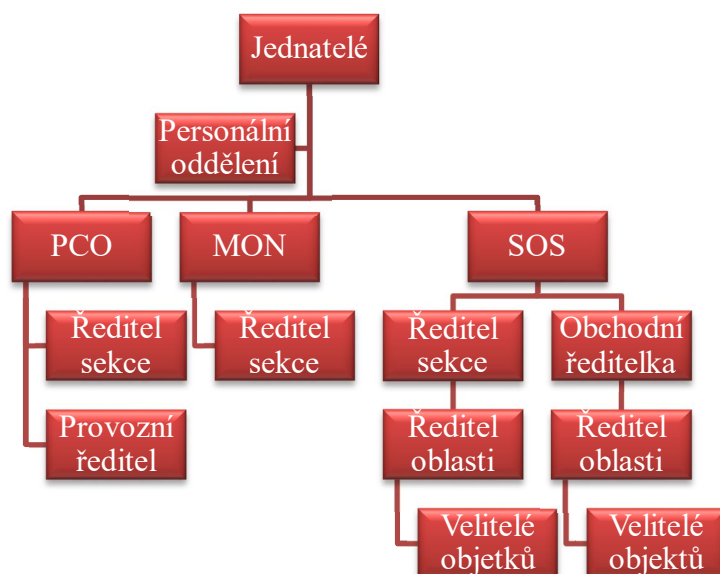
- MON – montáž a servis (montáž a servis různých bezpečnostních zařízení, sloužící například k požární signalizaci, kamerové systémy atp.),
- PCO – pult centralizované ochrany (neustálá ostraha objektů prostřednictvím vzdáleného monitoringu),
- SOS – strážní a ochranná služba (kontrola vstupu a výstupu osob do objektu a jejich evidence, ohlašování návštěv, osobní ochrana, dále také ochrana šaten a úschoven, parkovací služba, recepční služba atp.).

Více o naší činnosti se můžete dozvědět na webových stránkách:

www.████████.cz

Organizační struktura společnosti A

Společnost je pod vedením dvou jednatelů – pana ██████ a pana ██████. Struktura organizace je rozdělena do třech částí, a to na vedení třech zmiňovaných sekcí – PCO, MON a SOS. Každá z těchto tří sekcí má svého ředitele a další podřízené pracovníky. V sekci SOS jsou vedoucími pracovníky obchodní ředitelka – paní ██████ a ředitel sekce, dále jsou to ředitelé jednotlivých oblastí – pro oblast Mladá Boleslav pan ██████ a velitel objektu, v případě muzea společnosti B hlavní recepční, paní ██████.

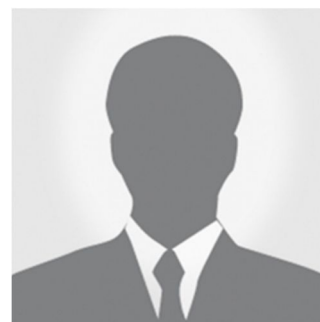




Funkce: jednatel společnosti



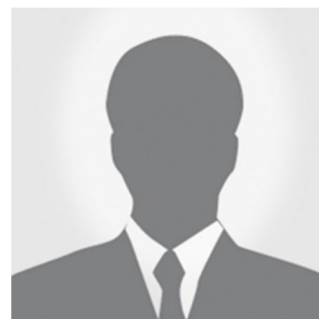
Funkce: Obchodní ředitelka



Funkce: Ředitel oblasti Mladá Boleslav



Funkce: Hlavní recepční



2 Naše spolupráce s muzejní institucí společnosti B

S muzejní institucí společnosti B spolupracujeme již od roku 2013. Naše spolupráce přináší vzájemnou spokojenost jak našemu týmu zaměstnanců, tak samotnému muzeu. Doufáme, že tato oboustranná spokojenost bude dále přetrvávat také s Vaší pomocí.

Něco o společnosti B...



Společnost B se se svou dlouholetou historií řadí mezi nejstarší automobilky na světě. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází rovněž její hlavní závod. Další dva závody společnosti se nacházejí v Kvasínách a ve Vrchlabí.

Historické milníky značky

V roce **1895** založili [redacted] a [redacted] podnik [redacted], kde se zpočátku věnovali výrobě bicyklů. U výroby kol však [redacted] a [redacted] nezůstali, postupně přešli k výrobě motocyklů a nakonec automobilů.

V roce **1925** se firma [redacted] rozhodla o spojení se strojírenským podnikem [redacted].

Po politických změnách v roce 1989 hledala společnost silného zahraničního partnera, který by zajistil dlouhodobou mezinárodní konkurenceschopnost. V roce **1991** se tak stala vedle značek VW, Audi a Seat čtvrtou značkou německého koncernu Volkswagen Group.

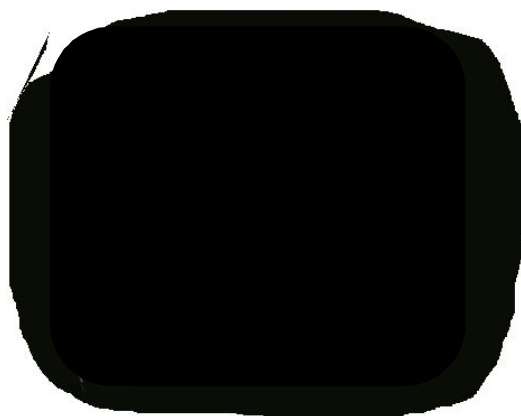


Muzeum společnosti B

Provoz muzea, tehdy s názvem „[REDAKCE]“, byl zahájen v roce 1975 v nové budově postavené speciálně za tímto účelem (dnes zde sídlí [REDAKCE] Mezinárodní prodej). K přestěhování do prostor, kde muzeum sídlí dodnes, došlo v roce 1995, a to při stém výročí založení automobilky. Dříve tyto prostory sloužily jako výrobní haly. V roce 2012 proběhla rekonstrukce muzea, kdy došlo k modernizaci jak interních, tak externích prostor.

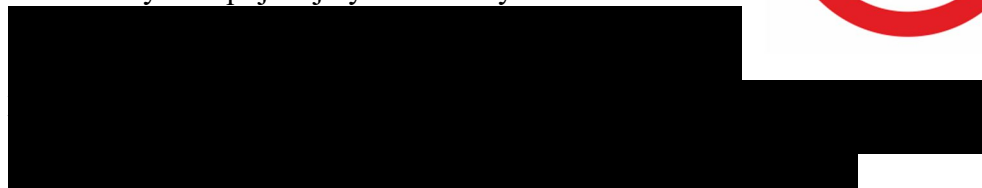
Muzejní sbírka činí 340 položek, které jsou postupně restaurovány ve vlastní restaurační dílně nebo s externí pomocí. Sběrka byla tvořena stahováním prototypů z výroby nebo odkupem od soukromých majitelů.

Muzeum neslouží pouze jako výkladní skříň značky [REDAKCE], ale je také dějištěm různých kulturních akcí. V plesovém období se zde konají plesy, dále různé koncerty, přednášky, představení a mnoho dalších akcí. Muzeum také poskytuje možnost zakoupení různých suvenýrů v malém obchůdku nebo občerstvení ve vlastní restauraci.



3 Bezpečnostní informace a pravidla chování

V celé budově muzea platí zákaz kouření. Budova je zajištěna kouřovými čidly, která při zaznamenání kouře spustí poplach. Kouření je povoleno pouze v době pauzy, a to ve vymezených prostorech. V pracovní době je dále zakázáno požívání alkoholických nápojů a jiných omamných látek.



4 Doprava a možnosti parkování

Muzeum se nachází přímo naproti autobusovému a vlakovému nádraží, cca 5 minut chůze.

V okolí budovy muzea se nachází parkoviště, které je určeno výhradně pro jeho návštěvníky. Pouze o víkendech a svátcích je parkoviště otevřené a mohou zde zdarma parkovat kromě návštěvníků i veškerí zaměstnanci muzea.

K zaparkování vozidel v pracovních dnech mohou zaměstnanci využívat okolní parkovací prostory v blízkosti muzea. Doporučujeme parkoviště pro zaměstnance společnosti B, a to parkoviště u 7. brány, které se nachází za nákupním centrem Bondy a dále parkovací dům u 6. brány. Tato parkoviště jsou zdarma po předložení průkazu zaměstnanců společnosti B, tzv. průchodky. Ta bude vyhotovena i Vám, a to během Vašich prvních pracovních dní.



- Muzeum
- Bondy centrum
- Parkoviště 7. brána
- Parkovací dům 6. brána

5 Kontaktní údaje

Adresa:

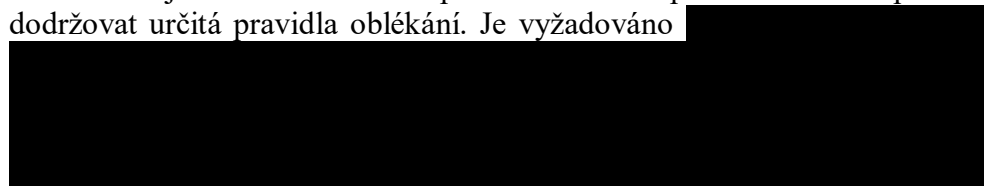
████████████████████
293 60 Mladá Boleslav

Důležitá telefonní čísla:

Recepce: ██████████
Hlavní recepční: ██████████
Ředitel oblasti: ██████████

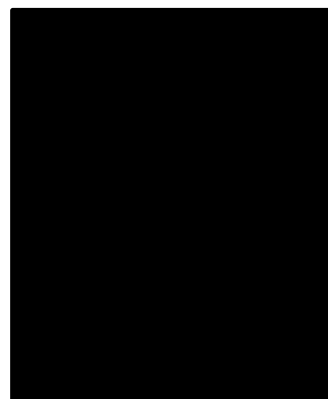
6 Vhodnost oblečení

V muzeu jsou zaměstnanci společnosti A v pracovní době povinni dodržovat určitá pravidla oblékání. Je vyžadováno



Pravidla dress codu jsou dále specifikována takto:

MUŽI:



ŽENY:



CO JE ZAKÁZÁNO:



Prosíme, dodržujte tato pravidla. V případě opětovného porušování dress codu může dojít k finančnímu postihu.

[REDACTED]

9 Princip evidence docházky

[REDACTED]

10 Propustky k lékaři

[REDACTED]

11 Jaké budou Vaše základní pracovní povinnosti

Vašimi **základními pracovními úkoly** bude:

- dohlížet na vystavené exponáty,
- poskytovat návštěvníkům muzea základní informace různého charakteru, např.
 - informace o vystavených vozech nebo informace o službách muzea,
- kontrolovat stav vystavených exponátů a hlásit závady na exponátech a v expozicích,
- obsluhovat jednoduchá technická zařízení,
- dohlížet na dodržování muzejních předpisů.

Muzejní předpisy jsou obsaženy v návštěvním řádu muzea, který je umístěn před vstupem do muzea po pravé straně. Základními muzejními předpisy jsou:

- zákaz dotýkat se exponátů,
- zákaz konzumace potravin a nápojů v blízkosti exponátů,
- možnost focení a natáčení pouze pro soukromé účely bez stativu, se stativem s povolením GP (tiskové oddělení),
- přísný zákaz vstupu do muzea se psy (i v tašce, kočárku, v ruce).

Těší nás, že jste se připojil/a k našemu týmu a přejeme Vám příjemný start.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Úvodní ustanovení

[REDACTED]

Všeobecné informace

[REDACTED]

Vstup do Muzea

[REDACTED]

[REDACTED]

Personální obsazení

- [REDACTED]

Ostatní

[REDACTED]

[REDACTED]

Důležité historické mezníky

[REDACTED]

Externí odkazy



Závěrečná ustanovení



Zdroj: interní materiály společnosti

Podklad pro průběh vstupního praktického školení

I. Provedení zaměstnance po budově muzea

1. Stálé expozice:

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

[REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]
 [REDACTED]

2. Přechodné výstavy:

[illegible]

3. Výťah:

[REDACTED]

5. Další prostory:

[REDACTED]

[REDACTED]

6. Depozitář:

[REDACTED]

II. Předání základních informací o muzeu

- Oficiální název: [REDACTED]
- Personální obsazení:
[REDACTED]
- Historické milníky:
[REDACTED]
- Otevírací doba:
 - denně otevřeno od 9:00 do 17:00, stejně tak [REDACTED],
 - zavřeno je pouze v období mezi vánočními svátky (24., 25., 26. 12., a 1. 1., dne 31. 12. je otevřeno do 14h),
 - [REDACTED]: otevírací doba Po-Pá: 8:00-16:00, víkendy: zavřeno.
- Nabídka služeb:
 - individuální prohlídka muzea,
 - komentovaná prohlídka muzea s průvodcem:
 - v českém jazyce
 - v 7 dalších mutacích - angličtina, němčina, francouzština, ruština, holandština, španělština, italština,
 - prohlídky pro nevidomé,
 - prohlídky pro MŠ s pracovním listem,
 - prohlídky pro SŠ/VŠ,
 - exkurze do závodu:

- možná pouze v pracovní dny Po-Pá, a to pouze s průvodcem,
- nutnost předběžné rezervace (telefonicky/emailem – kontakty na webových stránkách muzea nebo v brožurce „Průvodce“ na stojanech u recepcce),
- děti musí být starší 10 let (mimo výjimku odstávky závodu).

Podpisový arch

Jména a příjmení pracovníka	Jména a příjmení mentora	Datum	Podpis

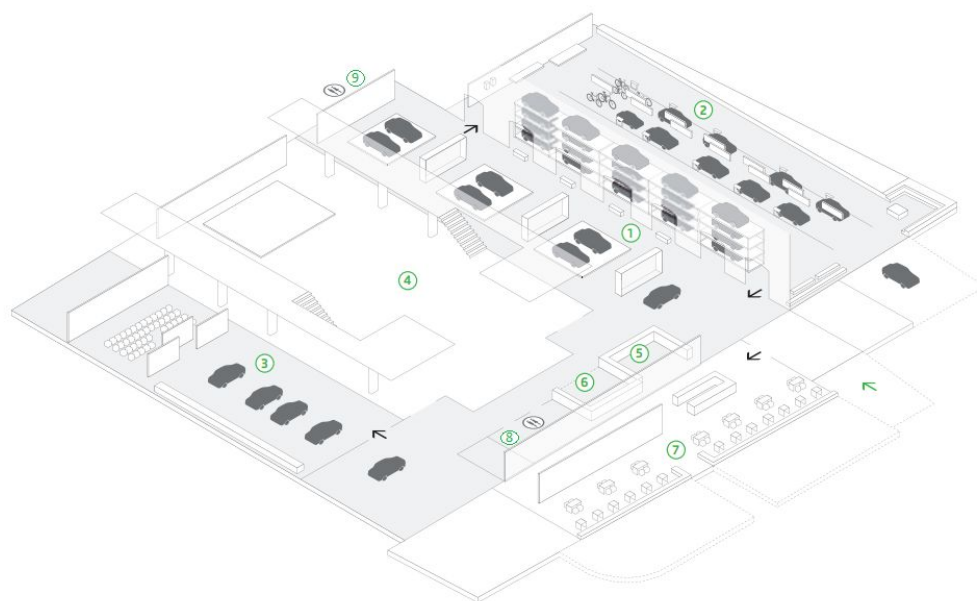
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Vědomostní test pro nové zaměstnance

1 Praktická část

I. Budova muzea

1.1 Doplňte názvy expozic a dalších prostor muzea k jednotlivým číselným bodům.



- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧

1.2 Co vyjadřují názvy tří stálých expozic muzea?

1.3 Kde se v budově muzea nachází přebalovací pult?

1.4 Jak se spouští film ve vybraném jazyce, např. v angličtině? Popište s pomocí obrázku.



1.5 Jak se nazývá výstava bronzových soch a kdo je jejím autorem?

1.6 Od jakého roku se bronzové sochy vystavují ve [REDACTED]?

1.7 Jak se ovládá výtah?

1.8 Kolik konferenčních místností se nachází v budově muzea a jak se jednotlivé místnosti nazývají?

1.9 K čemu se využívá sál [REDACTED]?

1.10 Kde se nachází výstava sportovních vozů a prototypů?

1.11 Co znamená výraz prototyp?

1.12 Kde se nachází restaurátorská dílna?

II. Základní informace o muzeu

1.13 Jak se jmenuje ředitelka muzea a koordinátorka průvodců?

1.14 K jakým účelům dříve sloužily prostory muzea a v jakém roce byly prostory otevřeny pro muzejní účely?

1.15 V jakém roce došlo k rekonstrukci muzea?

1.16 Jaká je otevírací doba [REDACTED]?

1.17 Ve kterých dnech je muzeum uzavřeno?

1.18 Jaká je otevírací doba [REDACTED]?

1.19 V kolika jazycích nabízí [REDACTED] exkurze? A jaké to jsou?

1.20 Ve kterých dnech je možnost navštívit závod [REDACTED]?

1.21 Je nutné si prohlídku závodu rezervovat předem? Pokud ano, kde a jak se prohlídka rezervuje?

1.22 Jaká je dolní věková hranice pro návštěvníky závodů?

2 Teoretická část

I. [REDACTED]

2.1 V jakém roce byla založena firma [REDACTED]?

2.2 Jaký je rok narození, rok úmrtí a místo narození obou zakladatelů společnosti?

2.3 Co vyráběli [REDACTED] před automobily?

2.4 Jakou značku měly první výrobky [REDACTED]?

2.5 Motocykly mají dvě nádrže. Na co je větší a na co je menší nádrž? Jak je řešeno chlazení?

2.6 V jakém roce začali [REDACTED] s výrobou vozů a jak se jmenuje jejich první vůz?

2.7 Kde je umístěný plyn na prvním vyrobeném voze [REDACTED]?

II. Fúze s plzeňskou [REDACTED]

2.8 V jakém roce došlo ke spojení firmy [REDACTED] s plzeňskou firmou [REDACTED]?

2.9 Jaké byly důvody spojení firem?

2.10 Jak se jmenoval zakladatel firmy [REDACTED] celým jménem?

2.11 Co plzeňská [] vyrábí?

III. Automobilka []

2.12 Co má společnost [] ve znaku a čím byli autoři znaku inspirováni?

2.13 Na jakých místech v České republice má firma [] své závody?

2.14 Jaké modely vozů [] se vyrábí v Mladé Boleslavi a jaké modely v ostatních závodech v České republice?

2.15 Má společnost [] závody i v jiných zemích? Jestliže ano, v jakých?

2.16 Kolik vozů [] se vyrobí denně v České republice?

2.17 Kolik má společnost [] členů představenstva a jak se jmenuje předseda představenstva?

2.18 S kolika lidmi začínali zakladatelé firmy [] a kolik zaměstnanců čítá firma dnes?

2.19 Jaký je dnes nejoblíbenější a nejprodávanější model značky []?

2.20 Vyrábí firma [] jen automobily? Vyrábí i něco jiného např. motory atd.?

2.21 Jaká je průměrná doba výroby vozu [REDACTED]?

2.22 Vyjmenujte 5 závodníků spojených se značkou [REDACTED].

2.23 Kde sídlí vývoj společnosti [REDACTED]?

2.24 Jak se jmenuje šéfdesigner společnosti a koho v této funkci vystřídal?

IV. Další významné letopočty, události a zajímavosti

2.25 V jakém roce se začal vyrábět první vůz s motorem vzadu a o jaký vůz se jednalo?

2.26 Jaký byl první vůz s náhonem na přední kola?

2.27 Který designér vyvíjel vůz [REDACTED]?

2.28 Čím je pro firmu významný rok 1991?

2.29 Jaký vůz se vyráběl jako první po spojení firmy [REDACTED] a Volkswagen?

2.30 Který vůz se označuje jako lидуška – první levný vůz a v jakém roce se začal vyrábět?

2.31 Kolik bylo vyrobeno vozů [REDACTED] a kolik vozů [REDACTED] [REDACTED]?

2.32 Jak se jmenuje jeden z nejslavnějších závodních vozů, který vyhrál rallye Monte Carlo a v jakém roce k vítězství došlo?

2.33 Do kterého roku měly vozy tzv. výdřevu a který byl první vůz s celkovou karoserií?

2.34 Proč mají některé vozy volant na pravé straně?

2.35 Čím je významný pracovní stůl vystavený v jedné z expozic?

2.36 Čím byly pro automobilku [REDACTED] významné tyto letopočty?

1895.....
1905.....
1925.....
1987.....
1991.....
1995.....
1997.....
1990.....
2012.....

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

Kopírování a tisk

**Ceny pro formát A5 jsou shodné s cenami pro formát A4.
Ceny jsou uvedeny včetně DPH 21 %.**

Černobílé kopírování a tisk

počet stran	A4		A3	
	jednostranné	oboustranné	jednostranné	oboustranné
1 - 50	1,50 Kč	2,50 Kč	2,60 Kč	4,00 Kč
51 - 100	1,40 Kč	2,40 Kč	2,50 Kč	3,90 Kč
101 - 500	1,30 Kč	2,30 Kč	2,30 Kč	3,70 Kč
501 a více	1,20 Kč	2,20 Kč	2,10 Kč	3,50 Kč
z vazby a nestand. formátů	1,70 Kč	3,60 Kč	3,50 Kč	6,00 Kč

Barevné kopírování a tisk

počet stran	A4		A3	
	jednostranné	oboustranné	jednostranné	oboustranné
1 - 10	16,00 Kč	24,00 Kč	24,00 Kč	44,00 Kč
11 - 50	15,60 Kč	23,00 Kč	23,00 Kč	42,00 Kč
51 - 100	13,80 Kč	22,00 Kč	22,00 Kč	40,00 Kč
101 - 200	12,60 Kč	20,00 Kč	20,00 Kč	36,00 Kč
201 - 300	10,20 Kč	18,00 Kč	18,00 Kč	32,00 Kč
301 - 500	7,80 Kč	16,00 Kč	16,00 Kč	28,00 Kč
501 - 1000	5,50 Kč	10,00 Kč	10,00 Kč	16,00 Kč
1000 a více	4,60 Kč	9,00 Kč	9,00 Kč	14,00 Kč
z vazby a nestand. formátů	18,00 Kč	26,00 Kč	26,00 Kč	46,00 Kč

Zdroj: ATONERY. *Kopírování a tisk* [online]. B&S Sales, 2018. [cit. 26.4.2018]. Dostupné z: <https://www.atonery.cz/copy-centrum/kopirovani-a-tisk/>