



Adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Matěj Kulka

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku

Jméno a příjmení: **Matěj Kulka**
Osobní číslo: E17000583
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

- 1) Stanovení cíle bakalářské práce.
- 2) Teoretická východiska k vybraným oblastem řízení lidských zdrojů.
- 3) Zhodnocení současné situace v podniku.
- 4) Návrh opatření pro optimalizaci procesu adaptace vybrané pracovní pozice.
- 5) Zhodnocení opatření a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- PRICE, Alan. 2011. *Human Resource Management*. 4th Revised edition. Great Britain: Cengage. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-1-4080-3224-4.
- JOSHI, Manmohan. 2013. *Human Resource Management* [online]. Bookboon [cit. 2019-09-13]. ISBN 978-87-403-0393-3. Dostupné z: <http://lib.bvu.edu.vn/bitstream/TVDHBRVT/15788/1/Human-Resource-Management.pdf>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Jarmila Vrbatová

Vedoucí práce:

Ing. Mgr. Lenka Suková
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

30. dubna 2020

Matěj Kulka

Anotace

Tématem této bakalářské práce je adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku. Jejím cílem je zanalyzovat a zhodnotit adaptační proces v podniku a následně doporučit návrh pro zkvalitnění procesu orientace nastupujících praktikantů. Práce obsahuje teoretická stanovení personální práce související s adaptací pracovníků a následně věnuje pozornost samotnému adaptačnímu procesu. V následujících kapitolách se práce zaměřuje na průběh adaptačního procesu nově nastupujících praktikantů ve společnosti XY, s jeho následným zhodnocením a navržením odpovídajících doporučení. Výsledkem práce je návrh na zlepšení zaškolovacího procesu ve společnosti XY formou zaměstnanecké příručky, která je součástí přílohy této bakalářské práce (Příloha A).

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, nástup nových zaměstnanců, proces adaptace zaměstnance, zaměstnanecká příručka

Annotation

The Bachelor thesis on "Induction process of employees in a selected company" aims to analyse and evaluate induction process as well as subsequently propose suggestions for improvement. The thesis contains theoretical determination of human resource management related to induction and, in addition, it also focuses on induction process itself. The following chapters describe the process of induction in a particular company with its evaluation and suggestion of improvements. The conclusion of this bachelor thesis is recommendation for enhancing the induction process in company XY by employee's manual (Appendix A).

Key words

Human resource management, onboarding new employees, induction process, employee's manual,

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své práce Ing. Mgr. Lence Sukové a Ing. Jarmile Vrbatové za trpělivost, cenné rady a věcné připomínky při zpracování bakalářské práce.

Obsah

Obsah	11
Úvod.....	13
1 Personální práce.....	14
1.1 Personální administrativa.....	15
1.2 Personální řízení	15
1.2.1 Cíl Personálního řízení.....	16
1.3 Řízení lidských zdrojů	16
1.3.1 Systém řízení lidských zdrojů.....	17
1.4 Personální činnosti	17
1.5 Personální útvar	19
1.5.1 Úloha personálního útvaru	19
1.5.2 Personální útvar v hierarchii organizace.....	20
2 Adaptace	21
2.1 Hlavní cíle adaptace	22
2.2 Formy adaptace zaměstnanců	23
2.3 Uvedení pracovníka do podniku	24
2.4 Adaptační plán	26
2.5 Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků.....	27
2.6 Příručka pro pracovníka.....	27
2.7 Mentoring.....	28
2.8 Psychologická smlouva.....	29
2.8.1 Vytváření psychologické smlouvy.....	30
3 Představení vybrané společnosti XY	31
3.1 Analýza současného stavu	31
3.2 Před nástupem na pracovní pozici	32
3.3 První pracovní den	33

4 Příručka zaměstnance	36
4.1 Průběh zpracování příručky zaměstnance	36
4.2 Obsah příručky zaměstnance	36
4.3 Návrh řešení.....	40
4.3.1 Doporučení	41
Závěr.....	43
Seznam použité literatury	45
Seznam příloh	47

Úvod

Lidské zdroje jsou hlavním nástrojem pro chod podniků, pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti a výkonnosti, která vede ke zvýšení ekonomické prosperity. Jedním z vlivů, který napomáhá k dosažení výše zmíněným cílům, je minimalizace fluktuace pracovníků. Pro nízkou fluktuaci zaměstnanců je zapotřebí jejich uspokojení. Toto uspokojení je z velké části zapříčiněno příjemnou pracovní atmosférou. K tomu, aby byl pracovník na své pozici šťastný, pomáhá i promyšlená adaptace. Adaptační proces utvrzuje nastupujícího pracovníka ve správné volbě podniku, čímž zamezí brzké fluktuaci a zároveň zvýší efektivitu práce. (Šupplerová, 2005)

Adaptace je velice opomíjený proces v mnoha podnicích. V dnešní době se alespoň začínají zavádět nástupní školení, na kterých se zaměstnanec dozví obecné informace. Školení ale bohužel nestačí. Nejdůležitější informace jsou takové, které se týkají přímo pracovní náplně. Od předání těchto znalostí se odvíjí i efektivita práce. Všechny vědomosti týkající se dané pozice předává přímý nadřízený nebo určený spolupracovník (mentor). Pokud jsou některé důležité informace vysvětleny nesprávně nebo jsou dokonce opomenuty, vede to k nižší efektivitě práce nově nastupujícího pracovníka. Naopak čas poskytnutý k adaptaci ze strany mentora či přímého nadřízeného by měl být využitý k vypracování pracovních úkolů a ne jen k vysvětlování všeho potřebného. Tyto poznatky se netýkají pouze nastupujících zaměstnanců, ale také stážistů, či brigádníků.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření adaptační příručky pro nastupujícího stážistu na vybranou pozici v podniku XY. V této příručce se praktikant seznámí s pracovní náplní, s vysvětlivkami všech programů, mapou společnosti a kontakty. Tato příručka napomůže k rychlé adaptaci a k omezení vynaložené aktivity ze strany přímého nadřízeného, či spolupracovník.

1 Personální práce

Personalistika je částí organizace, zaměřující se na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Zahrnuje získávání zaměstnance, dále jeho formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho výsledků práce, činností, pracovních schopností a pracovního chování. Také se zabývá jeho vztahem k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se stýká v souvislosti s prací. Důležité je i sledovat jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoj. (Koubek, 2006)

Pro jakoukoliv organizaci je nezbytné ke správnému chodu propojovat, shromažďovat a využívat čtyři zdroje. Jsou to zdroje **materiální**, jako například stroje, materiál nebo energie. Dalšími zdroji jsou **finanční**, **informační** a **lidské** zdroje. (Koubek, 2006)

Nejdůležitější ze všech jsou lidské zdroje. Uvádí totiž všechny ostatní zdroje do pohybu a determinují jejich využívání. Koneckonců v jakékoliv jiné oblasti řízení organizace jsou zapotřebí lidé. Nejde ani tolik o řízení jiné oblasti jako o řízení lidí, kteří zajišťují tuto oblast nebo přispívají ke splnění jejího chodu. Hlavní podmínkou pro úspěšný chod organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí a lidských zdrojů v organizaci. Lidé totiž představují největší bohatství organizace a jejich řízení rozhoduje o její úspěšnosti. (Koubek, 2006)

Organizace si v tržních podmínkách samozřejmě rozhoduje sama o podobě své personální práce. Do její výhradní kompetence patří to, jaké postavení bude mít personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký rozsah a strukturu bude mít a na které oblasti a činnosti se bude soustředit více a na které méně. Dále sama rozhodne, jaká bude personální politika a strategie podniku, jaké zaměstnance bude zaměstnávat a jejich počet. Stát by do této oblasti měl zasahovat minimálně. Jeho zásahy by měly sloužit především k tomu, aby zamezovaly závažnějším konfliktům mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. (Koubek, 2006)

V praxi i v literatuře se dají nalézt termíny jako **personální práce**, **personalistika**, **personální administrativa**, **personální řízení** a **řízení lidských zdrojů**. Mnozí tyto pojmy považují za synonyma, ale Koubek (2006) je rozlišuje. Zmiňuje, že odborná literatura rozlišuje především pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů, které je považováno za modernější pojetí personální práce. Termín personální práce

a personalistika jsou synonymy a používají se především k tomu nejobecnějšímu označení pro tuto oblast řízení organizace. Ostatní termíny jako personální řízení, personální administrativa a řízení lidských zdrojů, se označují jako samostatné vývojové fáze nebo koncepce personalistiky a její postavení v hierarchii řízení podniku. Tyto termíny budou postupně vysvětleny.

1.1 Personální administrativa

Personální administrativa je nejstarším pojetím personální práce. Ta byla brána především jako administrativní práce s administrativními procedurami, které byly spojeny se zaměstnáváním lidí, pořizování, uchovávání a aktualizování dokumentů a informací, kterých se jich týkaly. Dále při vyžádání poskytovaly tyto informace vedení podniku. Personální práce tedy byla brána pasivně. (Koubek, 2006)

1.2 Personální řízení

Kociánová (2011) zmiňuje personální řízení, jako oblast řízení, zabývající se pracovníky. Pro přesné charakterizování jeho obsahu, je nutné zvážit, co může označovat, jelikož může mít různý význam v různých kontextech. Personální řízení je definováno ve třech bodech:

- personální řízení jako jedna z oblastí řízení v systému řízení organizace;
- personální řízení je charakteristickou oblastí činností, které se orientují na člověka v podniku. Člověka v podniku zajišťují personální specialisté (personální útvary);
- personální řízení jako obsah práce každého vedoucího pracovníka;

Z časového hlediska Koubek (2006) zasazuje personální řízení do období před druhou světovou válkou. V té době si organizace s dynamickým a progresivním vedením a orientací na expanzi začaly uvědomovat, že hlavní konkurenční výhodou nad ostatními podniky budou lidé. Vedení podniků si lidi představovali jako téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Toho chtěli dosáhnout za pomoci pečlivě vybraných, zformovaných, organizovaných a motivovaných zaměstnanců. Proto začali prosazovat aktivní role personální práce a z toho se vyvinulo personální řízení. To vedlo ke vzniku nových útvarů, v nichž se formulovala personální politika metody personální práce. Personální útvary získaly větší autoritu a pravomoc při rozhodování. I přes tento pokrok zůstala personální práce orientovaná na vnitroorganizační problémy. Dále nekladly důraz

na dlouhodobé plánování zaměstnanosti v organizaci. Proto měla personální práce v této fázi především povahu operativního řízení.

1.2.1 Cíl Personálního řízení

Cílem personálního řízení je umět optimálně využívat potenciál lidí a investic do nich vložených, k dosažení cílů organizace. Současně je za cíl vytvářet a udržovat spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací, dále je motivovat, napomáhat jim k rozvoji a jejich identifikaci s cíli organizace. Přístup k personálnímu řízení se mezi organizacemi liší. O jejich přístupu vypovídá postavení personálního řízení v systému řízení organizace a úroveň rozsahu a kvalit realizovaných personálních činností.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejmodernější koncepcí personální práce. Tato koncepce měla svůj počátek ve vyspělém zahraničí v průběhu 50. a 60. let dvacátého století. Řízení lidských zdrojů se stává tou nejdůležitější složkou řízení organizace. Toto nové postavení personální práce považuje za nejdůležitější složku podniku právě pracovníky, stávají se motorem organizace a jsou tím nejdůležitějším výrobním vstupem. Naopak od administrativní činnosti se personální práce vyvíjí do koncepční, skutečně řídicí činnosti. (Koubek, 2006)

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejdůležitější složky, kterou organizace mají. Touto složkou jsou právě zaměstnanci, kteří se jak individuálně, tak i kolektivně podílejí na dosažení cílů společnosti. Dále lze řízení lidských zdrojů považovat za soubor vzájemně propojených politik, které vycházejí z jedné určité ideologie a filozofie. K tomu dodává čtyři aspekty, které tvoří rozumnou verzi řízení lidských zdrojů:

- příznačná konstelace názorů a předpokladů;
- strategické podněty, jež přinášejí informace důležité pro rozhodování o řízení lidí;
- linioví manažeři jako podstatná část řízení lidí;
- soustava „pák“ napomáhající k formování zaměstnaneckých vztahů;

1.3.1 Systém řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje díky logickému a promyšlenému způsobu propojení **Filozofie lidských zdrojů**, které popisují klíčové a zastřešující hodnoty se základními principy, které se uplatní v řízení lidí. **Strategie lidských zdrojů**, která přesně definuje směr, jakým se řízení lidských zdrojů chce vydat. **Politiky lidských zdrojů**, jakožto zásady definující, jak by měly být hodnoty, strategie a principy uplatněny a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. **Procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahují formální postupy a metody, které se užívají k uskutečnění strategických plánů a politik personalistiky. **Praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnuje neformální chování k řízení lidí. **Programy v oblasti řízení lidských zdrojů** napomáhají k realizaci strategie, politiky, a praxe v personalistice. (Armstrong, 2007)

1.4 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře se mohou personální činnosti lišit počtem i pojetím, ale Koubek (2006) je definuje takto:

- **vytváření a Analýza pracovních míst.** Toto pojetí definuje pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoce a odpovědnosti. Spojuje tyto pravomoce a odpovědnosti do pracovních míst, pořizuje jejich popis a jejich specifikaci. Je to klíčová personální činnost, jejíž kvalita rozhoduje o efektivitě výkonnosti organizace. Vytváření pracovních míst je proces, který definuje konkrétní pracovní úkony jedince nebo skupiny. Tyto úkony mají za úkol uspokojit potřeby organizace a zároveň potřeby pracovníků. Analýza pracovních míst poskytuje souhrn potřeb, které jsou nepostradatelné na dané pozici. Tím napomáhají k definici ideálního pracovníka, který se na danou pozici hodí;
- **personální plánování.** Tímto je myšleno plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí. Dále plánuje personální rozvoj pracovníků. Armstrong (2007) dodává, že personální plánování by mělo být součástí podnikového plánování. Pokud je strategie podnikového plánování zcela jasná, personalisté mohou jasně definovat potřebu lidských zdrojů a tím dosáhnout co nejlepších výsledků;
- **získávání pracovníků.** Zde připravují a zveřejňují informace o volných pracovních pozicích, připravují formuláře a volí dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání. Materiály o uchazečích shromažďují a zkoumají. Kociánová (2010)

uvádí rozdíl mezi nábořem a získáváním pracovníků. Nábor je známý z 50. let 20. století, kde podniky při hledání pracovníků využívaly pouze vnější zdroje a kritériem pro obsazení dané pozice byly základní nároky práce na toto místo. Naopak získávání pracovníků vybírá kandidáty jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů. Hlavním kritériem u získávání je vhodnost pracovníka z hlediska budoucích potřeb podniku. Personalisté zde hledí především na rozvojový potenciál kandidátů;

- **výběr a přijímání pracovníků.** Personalisté zde organizují testy a pohovory a rozhodují o výběru. Kociánová (2010) dále doporučuje různé metody pro výběr nejschopnějšího kandidáta. Zmiňuje však, že ani jedna metoda není dokonalá a je vhodné různé metody propojit pro lepší výsledek. První metodou je analýza dokumentace uchazečů. Ta zahrnuje zkoumání životopisu a motivačního dopisu uchazeče, dále může pomoci firemní dotazník, ústní nebo písemná doporučení předchozího zaměstnavatele nebo lékařská prohlídka. Výběrový rozhovor je druhou metodou výběru pracovníků. Třetí metoda obsahuje testování pracovní způsobilosti. Testovat se mohou schopnosti uchazeče, ale také jeho osobnost. Čtvrtou a poslední metodou je assessment centre. To zahrnuje celodenní komplexní diagnostický program. Po úspěšném výběru přichází na řadu přijímání pracovníka. Personalisté vyjednávají s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání, zařazují nového zaměstnance do personální evidence, uvádí pracovníka na pracoviště a řídí jeho adaptaci;
- **rozmisťování pracovníků a ukončování jejich pracovního poměru.** Zde zařazují pracovníky na konkrétní pracovní pozici, popřípadě je povyšují nebo převádějí na jinou pozici. Dále je mohou přezazovat na nižší funkce, penzionovat nebo v nejhorším případě propouštět. Za úkol si kladou obsazení správného pracovníka na správnou pozici, aby došlo k optimálnímu využití jeho schopností a formování fungujících týmů. Toto obsazování má samozřejmě za následek i možné odchody stávajících pracovníků potřebné k obsazení vhodnějším kandidátem;
- **odměňování a hodnocení zaměstnanců** a další nástroje, které ovlivňují výkon pracovníka a jeho motivaci. Podle Kociánové (2010) je odměňování považováno za jeden z nejefektivnějších stimulů na motivaci pracovníky. Odměny mohou mít jak peněžní, tak i nepeněžní formu. Do nepeněžního odměňování patří především povýšení, uznání pracovních výsledků nebo vzdělávání. Organizace také poskytují zaměstnanecké výhody, které personalisté organizují. Součástí odměňování je samozřejmě hodnocení pracovníků, na kterém závisí výše odměn peněžních

i nepeněžních. Personální pracovníci připravují potřebné formuláře, časový plán hodnocení a obsah a metody hodnocení. Pořizují, vyhodnocují a uchovávají dokumenty. Organizují hodnotící rozhovor a navrhuji a kontrolují další opatření;

- **vzdělávání pracovníků.** Kleibl (2001) uvádí, že výdaje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou dlouhodobou investicí podniku potřebnou pro zvýšení výkonnosti organizace. Tyto aktivity nezahrnují pouze vzdělávání pracovníků, ale i rozvojové aktivity. Identifikují potřeby vzdělávání, plánují ho a vyhodnocují jeho výsledky a účinnost vzdělávacích programů. V některých organizacích mohou organizovat vlastní procesy vzdělávání;

1.5 Personální útvar

Dle Armstronga (2007) je specializací personálního útvaru řízení a rozvoj lidí v organizaci. Zapojuje se do vytváření a realizace strategií personalistiky a jejich politik. Dále se zapojuje do vytváření a rozvoje organizace, řízení talentů, plánování lidských zdrojů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků. Samozřejmě i vzdělává a rozvíjí zaměstnance, řídí odměňování. Zaobírá se vztahy s pracovníky, bezpečností a ochranou pracovníků při práci. Pečuje o pracovníky, spravuje personální práva, plní povinnosti vyplývající ze zákona a řeší spoustu dalších záležitostí, které se týkají zaměstnaneckých vztahů.

1.5.1 Úloha personálního útvaru

Personální útvar umožňuje organizaci dosažení jejích cílů tím, že předkládá podněty, intervenuje a poskytuje rady a podporu ve všem, co se jakkoliv vztahuje k pracovníkům. Stěžejním cílem je zabezpečení vytváření personálních strategií, politik a praxí, které efektivně poslouží k získávání a rozvoji lidí a vztahů, které existují mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli u vytváření vhodných podmínek a prostředí pro zaměstnance. To napomáhá k co nejlepšímu využívání svých schopností a k realizování svého potenciálu k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užitku. (Armstrong, 2007)

Zkušenější personální útvary jsou schopny dosáhnout strategické integrace a spojitosti ve vytváření a fungování personální politiky a praktických činností, které se využívají při zaměstnávání lidí. Strategická integrace se dá charakterizovat jako vertikální integrace. Tato integrace zabezpečuje provázání personální strategie a podnikové strategie nebo alespoň napomáhá k jejich společnému souladu. Na druhou stranu spojitost se dá definovat

jako horizontální integrace. Ta vytváří vzájemně se podporující a související soubory politiky a praxe zaměstnávání a rozvíjení personální práce. (Armstrong, 2007)

Koubek (2006) zmiňuje, že kromě hlavních úkolů, kterými jsou zajišťování koncepční, metodologické, poradenské, usměrňovací, organizační a kontrolní stránky personální práce, musí personální útvar plnit i některé specifické úkoly. **První úkol** zahrnuje formulaci, návrh a prosazení personální politiky a personální strategie organizace. Obsahem **druhého úkolu** je poradenství poskytované vedoucím pracovníkům a jejich usměrňování při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci. Dále orientuje vedoucí pracovníky na realizaci personální strategie a personální politiky. Při **třetím úkolu** se vyjadřují k záměrům organizace, které se týkají dopadu na oblast práce a pracovníků. Zde se personální útvar snaží vyvinout svou iniciativu tím, že předkládá vrcholovému vedení návrhy zásadnějších záležitostí personální práce. Poslední, **čtvrtý úkol** představuje zajišťování existence správného fungování personálních činností. Ty jsou nezbytné k úspěšnému plnění úkolů personální práce. Personální činnosti metodicky řídí, organizuje, koordinuje a snaží se zlepšovat jejich provádění.

1.5.2 Personální útvar v hierarchii organizace

Především ve vyspělém zahraničí lze pozorovat změny v postavení personálního útvaru v hierarchii řízení podniku. V zahraničních organizacích totiž roste význam lidských zdrojů v řízení organizace. Počet organizací s personálním útvarem, který má postavení oddělení, ubývá. Naopak přibývá organizací s vedoucími personálního útvaru, kteří mají postavení náměstka ředitele nebo i organizací, kde se personální útvar stává útvarem se zvláštním statutárním statutem. Zde, je personální ředitel prakticky druhou nejdůležitější funkcí organizace. (Koubek, 2006)

Nicméně v moderních podnicích bývá vedoucí pracovník personálního útvaru jedním ze členů vedení podniku. Díky takto vysokému postavení je mnohem snadnější prosazování a formulování personální strategie a personální politiky organizace. Samozřejmě je i personální útvar blíže k posuzování záměrů podniku a jejich důsledků stěžejích pro oblast práce a lidského činitele. (Koubek, 2006)

2 Adaptace

Adaptace zaměstnanců je konečnou fází při obsazování volných pracovních pozic. Napomáhá novému zaměstnanci k obecnému informování, sociálnímu začlenění a odbornému zapracování pomocí formálních i neformálních procedur. Dle Nekorance a Nagyové (2014) je adaptace velice důležitá pro loajalitu a spokojenost zaměstnance. Odaman a Nwachukwu (2012) zdůrazňují, že adaptace nově příchozích zaměstnanců by měla být povinná. Adaptační proces je potřebný nejen pro zcela nového pracovníka, ale i při změně pracovní pozice v podniku (Šikýř, 2016). Armstrong (2007) udává, že adaptace spočívá v aktivitách, které firma vynaloží v den nástupu pracovníka. Dále adaptace pokračuje v poskytování základních informací zaměstnanci, které mu pomohou k rychlé a vhodné adaptaci na jeho pozici a k promptnímu začátku práce. (Price, 2011)

Řízenou adaptaci zmiňuje Dvořáková a kol. (2007). Popisuje ji jako systematickou orientaci a formalizované začlenění nastupujícího pracovníka, případně i externího zaměstnance, do sociálního, kulturního a pracovního systému organizace. Optimální podoba řízené praxe je písemná, ale může se stát, že je pouze tradovaná.

Koubek (2006) považuje adaptaci, jako orientaci pracovníka. **Orientace** znamená důkladný a promyšlený specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, formovaný na každé pracoviště, každé pracovní místo i organizaci. Tyto aktivity mají urychlit a usnadnit seznamování s pracovními úkoly, podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Koubek dále zmiňuje pojem **reorientace**. Tento pojem má dva významy. První zohledňuje rotaci zaměstnanců v podniku. Pokud zaměstnanec přejde do zcela nové organizační jednotky, je zapotřebí ho uvést znovu jako nastupujícího pracovníka. Je to nutné především proto, že každá organizační jednotka má jiné zvláštnosti a detaily než ostatní organizační jednotky. Druhý význam zahrnuje přeorientování pracovníků, jako přizpůsobení se na změnu výroby. Tato reorientace se používá především při změně techniky, technologie nebo vyráběného výrobku.

Naopak Dvořáková (2012) nevnímá pojmy adaptace a orientace jako synonyma. Dle ní je orientace součástí adaptace. Řízená adaptace totiž znamená systematickou orientaci s formalizovaným začleněním nového zaměstnance

Adaptabilita je podle Geista (1992) schopnost adaptace. Schopnost, která slouží k přizpůsobení se novým podmínkám. Každý člověk má jiné předpoklady ke zvládnutí

změn, proto se adaptabilita u všech liší. Vše závisí na osobnostních předpokladech a determinují ji sociální podmínky, které uspokojují sociální potřeby. Adaptabilita člověka je předpokladem k zvládnutí jak pracovní činnosti, tak i k začlenění do sociálního prostředí. (Kociánová, 2011)

2.1 Hlavní cíle adaptace

Armstrong (2007) uvádí, že existují čtyři hlavní cíle k uvedení nového zaměstnance do podniku. **Zprvé** pomáhá k překonání počátečního pocitu, kdy se pracovníkovi zdá vše cizí a neznámé. **Zadruhé** je důležité vytvořit pozitivní postoj a vztah, v myslí zaměstnance, k podniku. **Třetí**, stěžejní cíl je urychlit pochopení pracovní náplně a tím získat plnohodnotného pracovníka v co nejkratším možném čase. Poslední, **čtvrtý** cíl je zabránění pravděpodobnosti dřívějšího odchodu z podniku. Tyto cíle se částečně shodují se třemi cíly, které popisuje Dvořáková a kol. (2007). Těmi jsou snížení flukтуаčních nákladů, regulace ztrát na produktivitě a navýšení pracovní spokojenosti.

Adaptace je pro nového zaměstnance velice stresová situace, proto by hlavním smyslem adaptace mělo být nejrychlejší a bez stresového zařazení do pracovního kolektivu daného útvaru a organizace. Dále, aby se pracovník adaptoval na styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, které jsou zapotřebí v organizaci. Orientace tedy zkracuje dobu adaptace skrze zprostředkované znalosti a procedury související s organizací, její organizační jednotkou i vykonávanou prací. Je důležitá pro urychlení doby neplnohodnotného výkonu zaměstnance, který je na dané pozici požadován. (Koubek, 2012)

Snížení nákladů na získání nových pracovníků je prioritou každého podniku. Armstrong (2007) uvádí, že je zde poměrně vysoká pravděpodobnost odchodu pracovníka v prvních měsících po nástupu. S odchodem a následným přijímáním nového zaměstnance rostou náklady. Mezi tyto náklady patří náklady na dočasné pokrytí pracovní pozice po dobu hledání a přijímání nového pracovníka. Náklady na zaučení a kontrolu při nástupu na danou pozici a samozřejmě náklady na získání a uvedení nastupujícího pracovníka. Při součtu všech těchto nákladů se v případě kvalifikovaného pracovníka je možné dostat až na částku, odpovídající třem čtvrtinám jeho ročního platu. V případě pomocného zaměstnance vynaloží podnik polovinu jeho platu. Proto se vyplatí dbát na řádné uvedení pracovníka na jeho novou pozici.

2.2 Formy adaptace zaměstnanců

Podle Šikýře (2016) existují dvě formy adaptačního procesu. **První forma** je formální, která je systematická a probíhá pod vedením pověřené osoby nebo přímého nadřízeného. **Druhá** je neformální a závisí na prostředí, kde se zaměstnanec nachází. Probíhá spontánně a je uskutečňována blízkými spolupracovníky, kteří začlení nastupujícího pracovníka do své skupiny. Šuplerová (2005) uvádí, že neformální linie je většinou mnohem efektivnější než formální, jelikož pomáhá k osvojení si organizační struktury. (Kociánová, 2011)

Koubek (2006) zmiňuje další tři oblasti rozdělení adaptace. **První oblastí** je Celoorganizační orientace. Ta se zaměřuje na zprostředkování obecných informací o podniku a je stejná pro všechny nastupující zaměstnance v organizaci, bez ohledu na charakter jejich práce.

Druhá oblast obsahuje Útvarovou orientaci, týkající se určité organizační jednotky, či pracovní skupiny, do které pracovník nastupuje. Zahrnuje zvláštnosti a informace týkající se útvaru nebo organizační jednotky. Obsahem by se měla shodovat pro všechny zaměstnance pracující ve stejném útvaru, či organizační jednotce. (Koubek, 2006)

Poslední, **třetí oblastí** je Orientace na konkrétní pracovní místo. Obsahem se liší od každé pozice. Informace jsou diferencovány na konkrétní pozice. (Koubek, 2006)

Jandourek (2001) rozšiřuje adaptaci o další dva pojmy: pracovní a sociální. **Pracovní adaptace** je vysvětlena jako srovnání požadavků kladených ze strany zaměstnavatele a domněnkou zaměstnance o novém pracovním zařazení. Nastupující pracovník by měl správně porozumět fungování organizace jako celku a zároveň splňovat požadavky ze strany zaměstnavatele. **Sociální adaptace** je zmíněna jako integrační proces. Tento proces probíhá mezi jedincem a novým sociálním prostředím, do kterého jedinec vstupuje. Výsledek sociální adaptace se rozděluje na tři skupiny:

- úplné začlenění do sociální skupiny. Jedinec se ztotožnil s chováním skupiny a celé organizace;
- parciální adaptovanou neboli neúplné začlenění. Jedinec dokáže v nové skupině vydržet neurčitou dobu, ale nakonec dojde na opuštění skupiny;
- nezačlenění se. Jednotlivec nedokázal přijmout nové podmínky definující skupinu. (Geist, 1992)

Časté problémy vyskytující se u sociální adaptace popisuje Gosiorovský (2005). U pracovníka, který měl předešlé zaměstnání, se může stát, že je stále vázaný na předchozí pracovní kolektiv, což mu ztěžuje adaptaci na nový kolektiv. Dále se může stát, že má nastupující zaměstnanec zcela jiné postoje, názory nebo představy a je poté těžké navázat komunikaci. Na druhé straně kolektiv se může chovat lhostejně a odmítavě k novému spolupracovníkovi, což ho může odradit od další snahy navázat kontakt. Poslední možnost popisuje Gosiorovský (2005) jako rozpolcení pracovní skupiny na několik menších kolektivů s různými názory. Tyto skupiny mezi sebou soupeří, a to může vést k nepříjemnému rozhodování, k jaké skupině se pracovník přidá.

2.3 Uvedení pracovníka do podniku

Při orientaci zaměstnance hrají hlavní roli personalista, vedoucí organizační jednotky a přímý nadřízený. Personalista má na starost předávání obecných informací o společnosti. Nejčastěji se tak děje na nástupním školení, které může být pro větší množství nastupujících zaměstnanců. Toto školení by nemělo být pouze v tištěné podobě. Je lepší a lidštější probrat tyto informace ústně. Nastupující zaměstnanci mají alespoň možnost pokládání dotazů, uvádí Armstrong (2007). Poté personalista předá pracovníka k vedoucímu organizační jednotky, který podá buď ústně, nebo i písemně informace o úkolech a cílech jednotky. Představení vedoucímu útvaru je důležité z důvodu osobního kontaktu. Především pro nového pracovníka je příjemné a žádoucí osobně se seznámit s vedoucím, pro kterého bude pracovat. Nakonec je zaměstnanec předán přímému nadřízenému. Nadřízený seznamuje zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, s úkoly a pracovními podmínkami určenými pro jeho pozici a s předpisy o bezpečnosti práce. Důležité je, aby přímý nadřízený seznámil pracovníka s kolegy a sdělil mu zvyklosti na pracovišti. Dále Armstrong (2007) dodává, že by se nejnovější zaměstnanec měl věnovat nastupujícímu pracovníkovi z toho důvodu, že si tím nedávno prošel a dokáže si představit všechny pochybnosti a otázky. Dále nejzkušenější spolupracovník by se měl stát „patronem“, který pomáhá s pracovním zaučením. Pro vedoucí zaměstnanců je důležité, aby byli vyškoleni pro adaptaci nebo případný adaptační plán, pokud ho podnik má a využívá. (Dvořáková a spol., 2007), (Price, 2011)

Koubek (2006) dodává, že absorbování všech informací spojených s orientací je velmi obtížné. Ústní orientace by se tady měla rozdělit do několika částí podle důležitosti. Dále uvádí, že by měly ústní a písemná podoba být účelně sladěny. V případě Celoorganizační

formy orientace převažuje písemná forma. Ústní orientace má převažovat u útvarové orientace, či orientace zaměřené na pracovní místo. Informace by se měly opakovat dle potřeby a na starost je má přímý nadřízený, který zároveň kontroluje průběh orientace. Z důvodu rozdílnosti pracovních pozic je zřejmé, že se délka orientace bude lišit. Nicméně rozsah orientace se uvádí v rozmezí několika dní, týdnů až měsíců. U pozice manažera a specialisty se období adaptace rozšíří i na delší dobu než je šest měsíců.

Armstrong (2007) při přijetí pracovníka nepočítá s hromadným školením, proto doporučuje pět bodů, které pomohou při nástupu zaměstnanci. Je důležité, aby se nastupující pracovník setkal s osobou, která bude informovaná o jeho nástupu a mohla mu poradit nebo ho navést dále. Aby se nový zaměstnanec vyhnul nepříjemnému čekání, je dobré, aby se předem dohodl čas, kdy má přijít. Vrátný nebo recepční personál by se měli chovat přátelsky a usmívat se. Při jakémkoliv přemístění na jiné místo, by měl kdokoliv pomoci s orientací a v případě složité cesty, by měl pracovníka na dané místo dovézt. K umírnění nervozity pomáhá organizovaná a neuspěchaná činnost.

Podle Dvořákové a kol. (2007) existují čtyři různé subjekty řízené praxe. Těmito subjekty jsou patron, personalista, přímý nadřízený a vedoucí organizační jednotky. Každý subjekt má předem stanované role. Patron společně s přímým nadřízeným sledují průběžně, jak se pracovník integroval, jaké jsou jeho výsledky činností a mají mu o tom poskytnout zpětnou vazbu. Dále patron spolu s personalistou kontrolují adaptaci a v případě existujícího adaptačního plánu ho realizují. Hodnocení průběhu adaptace zpracovávají personalista a patron nebo personalista společně s přímým nadřízeným. Následné hodnocení zaměstnance má na starosti buď vedoucí organizační jednotky, nebo přímý nadřízený a poté společně s personalistou plánují budoucí rozvoj jeho kariéry.

Při průběhu orientace pracovníka je důležitou součástí formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Pracovník, který prochází adaptačním procesem, by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát ze strany přímého nadřízeného i personálního pracovníka. V průběhu dalších dvou týdnů by ke kontaktu mělo dojít alespoň jednou za týden. Joshi (2013) dodává, že setkání s přímým nadřízeným by měla být neformální. Pomůže tak se nastupujícímu pracovníkovi uvolnit. Výhodou těchto setkání je především zbavení se nejistoty a pochyb, které při nástupu do nové společnosti vznikají. Pro nadřízeného slouží k tomu, aby omezil všechny počáteční chyby a zamezil jejich šíření. Získávání informací o průběhu orientace je důležité od účastníka nebo

skupiny účastníků, za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů s náhodným účastníkem nebo skupinové diskuse. (Koubek, 2006)

V průběžných rozhovorech s novým zaměstnancem by měli jak personální zaměstnanec, tak i přímý nadřízený zjišťovat spokojenost zaměstnance. Měli by sledovat a hodnotit jeho adaptování se na pozici i do pracovní skupiny. Pracovník by zase měl sdělovat své dojmy z organizace, spolupracovníků a práce. Přímý nadřízený by měl sledovat a hodnotit, jak pracovník zvládá práci a při rozhovoru mu poskytnout zpětnou vazbu a ocenit jeho dobré výkony a snahu. Kleibl a spol. (2001) doplňuje, že do hodnocení pracovníka by se měli zapojit i mentor nebo kolegové. Ti nejlépe mohou posoudit průběh sociální adaptace. Při sociální adaptaci se může hodnotit aktivní spolupráce s kolegy, ale i samotné vycházení s ostatními. V posledním adaptačním rozhovoru nadřízený zhodnotí celý průběh a výsledek adaptace. (Kociánová, 2011)

2.4 Adaptační plán

Každý pracovník by měl při nástupu do zaměstnání dostat svůj písemný individuální adaptační plán. Každý plán se liší v délce a obsahu z důvodu odlišností na pracovních pozicích. Obsahem tohoto adaptačního plánu by zpravidla mělo být seznámení s obecnými informacemi a dokumenty, potřebnými k úspěšné celopodnikové. Dále by měl obsahovat seznam školení, či osobních setkání, které má pracovník absolvovat a jaké organizační jednotky by měl v průběhu rotace poznat. Důležitou částí plánu je naplánování hlavních kontrol ze strany personalistů i přímého nadřízeného. (Stýblo a spol., 2011)

Kociánová (2011) dodává, že plán adaptace by měl mít podobu formuláře se jménem pracovníka, příslušného organizačního útvaru, pracovní pozice a také den nástupu zaměstnance. V tomto formuláři jsou vypsány termíny aktivit, které musí být splněny. V průběhu adaptace je podepisují odpovědní pracovníci za dané aktivity. Formulář může obsahovat prostor pro případné poznámky. Závěr vyplňuje přímý nadřízený. Vypíše zde hodnocení zaměstnance a případné další návrhy a představy o navazujícím programu.

Adaptační program ve své knize představuje Kociánová (2011). Tyto programy podporují odbornou a sociální adaptaci nových pracovníků pomocí souhrnu formalizovaných opatření. Těmito prvky jsou:

- setkání nových pracovníků v širším rámci;
- příručka pro nové zaměstnance obsahující písemné informační materiály;

- instrukce k adaptaci v písemné podobě pro nové pracovníky, nadřízené, patrony či mentory;
- služební cesty, sloužící k seznámení nových pracovníků s organizačními složkami;
- tréninkové programy pro nové zaměstnance jako kvalifikační opatření, kde se například seznámí s novými úkoly nebo formami spolupráce;

2.5 Úloha personálního útvaru a vedoucích pracovníků

Personální útvar je základním kamenem adaptace pracovníků. Vypracovávají koncepci orientace, obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovních míst. Dále vytváří písemné materiály a soustředí se především na Celoorganizační orientaci, kde podávají obecné informace. Pro vedoucí pracovníky připravuje školení a při průběhu orientace je kontroluje a metodicky řídí. (Dvořáková, 2012; Koubek, 2006)

Přímí nadřízení se podílejí především na praktické části orientace nových pracovníků. Pomoci jim mohou také spolupracovníci nastupujícího pracovníka. Bezprostřední nadřízený řídí a kontroluje zejména úvarovou orientaci a orientaci na pracovní místo. Vyhodnocuje průběh orientace, pomáhá k řešení běžným problémům a obohacuje její obsah. (Koubek, 2006)

Spolupráce personálního útvaru a přímých nadřízených je velice důležitá především pro hladký průběh orientace a také pro její vyhodnocení. Vyhodnocení dále pomáhá k rozvoji a vylepšení adaptačních programů pro další nastupující pracovníky. (Koubek, 2006)

2.6 Příručka pro pracovníka

Obsah příručky pro pracovníka se v odborné literatuře liší. Nedá se tedy určit jednotná definice tohoto pojmu. Je to zapříčiněno především tím, že tato příručka v organizacích není samozřejmostí. Pokud některá organizace má zavedenou příručku pro zaměstnance, tak především obsahuje obecné informace o organizaci, ale není uzpůsobená na jednotlivé pozice detailně. Proto novému pracovníkovi musí vše vysvětlovat přímý nadřízený nebo zkušený spolupracovník, kterým ale těmito dotazy zkracuje čas, který by jinak mohli využít ke své pracovní náplni.

Jak již bylo zmíněno, v odborné literatuře se definice i obsah příruček pro pracovníka liší. Například Koubek (2006) tuto příručku zmiňuje jako souhrn dokumentů nazývajících se „Příručka zaměstnance“. Tyto dokumenty mohou obsahovat například pravidla

bezpečnosti, pracovní řád, informace o procesech případného disciplinárního řízení nebo projednání stížností. Tento souhrn by měl obsahovat pouze stručné, potřebné informace, které pracovník potřebuje znát. Kociánová (2011) doplňuje, že detailní informace o organizační jednotce a o pracovní pozici nastupujícího zaměstnance bývají podávány v ústní podobě. Příručka by měla obsahovat určitý okruh bodů, jako jsou:

- charakteristika podniku, obsahující jeho historii, organizační strukturu a nejvyšší vedení;
- základní informace o pracovní době, pojištění nebo dovolené;
- souhrn platových nebo mzdových tříd, data vyplácení mezd a platů a jejich srážky;
- možnosti čerpání volna;
- pravidla podniku;
- postupy disciplinárního řízení;
- postup vyřizování stížností;
- možnosti kariérního růstu a jeho postup;
- případné informace o Odborech;
- možnosti vzdělávacích programů;
- informace o zdravotní péči podniku a první pomoci;
- podnikové příspěvky na stravování a jejich možnosti;
- péče o zaměstnance a sociální programy;
- telefonické, e-mailové a korespondenční pravidla;
- cestovné spolu s dietami; (Koubek, 2006)

Při předání příručky je požadován podpis nastupujícího pracovníka o převzetí. Organizace si pomocí příruček může pojistit případné problémy ze strany zaměstnance. V dnešní době už bývají informace o organizaci na internetu z důvodu přehlednosti. Nejceněnější však bývají informace obdržené od spolupracovníků. (Kociánová, 2011)

2.7 Mentoring

Mentoring je metodou adaptace, rozvoje a dlouhého vedení zaměstnance. Začátek je samozřejmě při nástupu do organizace, kdy je po dohodě se zaměstnancem vybrán mentor. Mentorem se stává buď zkušený zaměstnanec, nebo manažer, ale nesmí to být přímý nadřízený nastupujícího pracovníka. Jeho úkolem je urychlit adaptaci zaměstnance v organizaci, ukázat mu know-how, seznámit ho s pravidly organizace a jejími zvyklostmi.

Pracovníkovi dále pomáhá s případnými problémy a stará se o jeho rozvoj a případný kariérový růst. Tento vztah mezi mentorem a zaměstnancem trvá zhruba dva až tři roky, ale může trvat i déle. Hlavní metodou k mentorování je **koučink**, metoda nepřímého vedení a usměrňování, na základě společného plnění cílů, které byly předem vzájemně stanoveny. (Stýblo et al., 2011)

2.8 Psychologická smlouva

Psychologickou smlouvou je možné chápat jako jakési spojení víry nadřízeného s podřízeným, kde každý má očekávání od toho druhého. Je to především nepsaná smlouva o očekávaném chování, pracovitosti a spolupráci. Definici na psychologickou smlouvu zmiňuje Armstrong (2007). Říká, že pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje nepsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci. V ní je možné vidět, že psychologická smlouva se netýká jen vztahu mezi zaměstnancem a nadřízeným, ale mezi všemi pracovníky v podniku. Tato smlouva není nijak uvedená v pracovní smlouvě, je to jen očekávané chování, vedoucí k pozitivním výsledkům. Je to jakési rozšíření pracovní smlouvy, která je neúplná z důvodu omezené racionality. Díky tomu si zaměstnavatel i zaměstnanec zanechávají možnost eventuálního doplnění bílých míst. Ze strany zaměstnance je očekávané slušné zacházení, práce hodící se k jeho schopnostem, možnosti pracovního růstu nebo ke spravedlivému odměňování podle vykonané práce. Na druhou stranu zaměstnavatel bude požadovat maximální pracovní nasazení, příznivou reprezentaci a rozšiřování pozitivního jména podniku a samozřejmě loajalitu. Očekávání ale mohou být z obou stran rozšířená o představy druhé straně neakceptovatelné a tím může dojít k neshodám, negativnímu dopadu na vypracované úkoly, či dokonce ukončení zaměstnaneckého stavu.

Armstrong (2007) také uvádí, že problém nastává v tom případě, kdy lidé nemají jasnou představu o tom, co očekávají, tudíž nedokážou zjistit, proč jsou nespokojeni. Oni ale vědí, že něco není v pořádku, což vede k nižšímu pracovnímu nasazení a pro podnik to znamená velký problém.

Řízení psychologické smlouvy je jedním z hlavních úkolů pro management a manažery personálního útvaru. Má totiž souvislost s řadou pozitivních výsledků v oblasti vztahů se zaměstnanci a pomáhá k pochopení těchto vztahů. (Armstrong, 2007)

Psychologická smlouva obsahuje aspekty, které jsou dle Armstronga (2007) z pohledu zaměstnance: spravedlivost, zásadovost, slušné zacházení, zajištění zaměstnání, důvěra v dodržování slibů, bezpečnost na pracovišti, možnost kariérního růstu a jistou míru vlivu. Na druhou stranu aspekty z pohledu zaměstnavatele budou následující: oddanost, ochota, loajalita, úsilí a schopnost.

2.8.1 Vytváření psychologické smlouvy

U vytváření psychologické smlouvy je největším problémem nepsaná forma. Tudiž obě strany nemohou vědět všechny aspekty, které požaduje ten druhý. Dle Armstronga (2007) je dalším problémem neuvědomění si, co od sebe obě strany vlastně požadují. Pracovník často neví, co požaduje od organizace a jak ji může prospět jeho přítomnost. Na druhé straně zaměstnavatel nemusí vědět, co očekávat od zaměstnance. Kvůli těmto faktorům a kvůli implicitnímu charakteru psychologické smlouvy, se tato smlouva vyvíjí neplánovaně a nepředvídatelně. Jakékoliv chování, či rozhodnutí pracovníků i zaměstnavatelů neustále rozvíjí a mění psychologickou smlouvu. K vytváření pozitivní psychologické smlouvy pomůže si definovat, co kdo od druhého očekává už při přijímacím pohovoru. Informovanost zaměstnanců při zásadních rozhodnutí managementu. Nezanedbávat vzájemnou komunikaci a brát lidi jako sobě rovné. Upřednostňovat společnou spolupráci před nátlakem a kontrolou.

3 Představení vybrané společnosti XY

Vzhledem k obsahu citlivých informací, které podléhají dohodě o mlčenlivosti, byly takovéto údaje ve vytvořené zaměstnanecké příručce začerněny. Zároveň v této bakalářské práci není uveden název společnosti. Namísto toho je organizace označována pracovním názvem XY.

Společnost XY, vyrábějící své vozy mimo jiné i v České republice, se řadí mezi nejstarší a nejznámější světové automobilky. Této pověsti dosáhla především pro svou vášeň pro tradici. Společnost XY, která se zabývá nejen vývojem, výrobou a prodejem automobilů, ale také jejich komponentů, originálních dílů a příslušenství působí na více než 100 trzích. V její nabídce se nachází více než 8 modelových řad automobilů se spoustou dostupných služeb.

Historie automobilky je velice rozsáhlá. Díky ní se dostala do povědomí širokého spektra zákazníků po celém světě. Rozvoj společnosti nebyl vždy lehký, především za první a druhé světové války se výroba omezila a vývoj zpomalil. Díky zarputilosti vedení a zaměstnanců podniku XY, se ale dokázala společnost vyrovnat ostatním světovým automobilkám. V současné době má automobilka výrobní haly po celém světě a zaměstnává desítky tisíc zaměstnanců.

3.1 Analýza současného stavu

S ohledem na velikost podniku XY není překvapující, že má celé personální oddělení výbornou organizovanost a vše je promyšlené do detailů. Personální oddělení je rozděleno do několika oblastí. **První oblast** se věnuje péči o budoucí, současné a bývalé zaměstnance. Vzhledem k široké agendě dané v podniku XY, jsou tyto kompetence rozděleny na péči o kmenové zaměstnance, o stážisty a o interní programy pro budoucí manažery. Pracovní náplní této oblasti je především výběr a získávání nových zaměstnanců, sepisování a prodlužování pracovních smluv týkajících se jak DPP, tak i DPČ, a ukončování pracovních poměrů. **Druhá oblast** se zabývá odměňováním a benefity pro zaměstnance, které společnost XY nabízí. Hlavním úkolem druhé oblasti je starost o současné benefity a současně hledání jejich rozšíření a vylepšení. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí personální agendy a tvoří **třetí oblast** personálního oddělení. Zde mají na starost vzdělávací akce a programy soustředěné pro rozvoj jednotlivých oddělení. **Čtvrtá oblast** se stará o bezpečnost celého podniku a jeho

značky. Na starost má především ochranu citlivých informací podniku a takzvaného „Goodwill“ neboli dobré pověsti společnosti. Poslední oblast zodpovídá za zdraví zaměstnanců. V této oblasti pracovníci vymýšlejí ergonomické cviky a pomůcky, které ochrání zaměstnance před zraněními způsobenými manuální prací.

Každý měsíc je uspořádané celodenní hrazené školení pro nově nastupující stážisty. Zde je sděleno vše o historii, přítomnosti a budoucnosti podniku XY, vysvětlena vize a poslání a v neposlední řadě provedena školení na téma bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Představení podniku jako celku je sděleno na nástupním školení. Konkrétní informace týkající se pracovní náplně, pracovní kultury a pracovního prostředí se nastupující stážista dozví od přímého nadřízeného nebo jím určeného pracovníka. Ti musí vysvětlovat vše, co požadují po novém praktikantovi, vysvětlit práci s veškerými potřebnými programy a představit ho všem spolupracovníkům. Tato aktivita stojí spoustu času, který by přímý nadřízený nebo určený pracovník mohl vynaložit pro svou pracovní náplň. Každá pozice v podniku XY se něčím liší, proto se autor zabývá jednou určitou pozicí v podniku.

Zaškolování technicko-hospodářských pracovníků (THP) a budoucích zaměstnanců na dělnických pozicích probíhá obdobně jako zaškolování praktikantů. Jeden určitý den v každém měsíci je věnován nástupnímu školení. Zde se nastupující pracovník dozví základní obecné informace o podniku a jeho plánech do budoucna. Opomíjené nesmí být školení BOZP a ochrany zdraví při práci. Po nástupním školení jsou však adaptační plány rozdílné. U pozic THP jsou nastupující zaměstnanci zaškolováni stávajícími pracovníky, případně k vysvětlení interních programů pomáhají spolupracovníci. U dělnických pozic je potřeba detailnějšího zaškolení. Nastupujícím dělníkům jsou poskytována školení na jednotlivé pracovní náplně. Tato školení napomáhají ke správnému provedení pracovních úkonů a zároveň k jejich ergonomickému provedení, které chrání zdraví pracovníků.

3.2 Před nástupem na pracovní pozici

První pracovní den pro nově nastupujícího praktikanta, je den nástupního školení. Tímto dnem se po podepsání smlouvy student oficiálně stává praktikantem společnosti XY. Jelikož nástupní školení je velice náročné a obsáhlé, je doporučeno všem nastupujícím stážistům dostavit se na danou pracovní pozici v jiný pracovní den. Z tohoto důvodu je tu několik kroků, které se dají učinit ještě před prvním nástupem na tuto pozici. Prvním důležitým úkolem je dohoda data a času nástupu. Dohoda se může uskutečnit telefonicky

nebo přes kontaktní e-mail, přes který probíhala komunikace již od projevení zájmu o danou pozici. Současně s dohodou o dnu nástupu na pracovní pozici by se praktikant měl zeptat na náležitosti týkající se tohoto příchodu. Tím je myšleno zjištění možných kontrol při vstupu nebo potřeba jakýchkoliv dokumentů v první pracovní den.

V závislosti na domluveném datu je zapotřebí získání identifikačního průkazu, bez kterého praktikant není schopen pracovního výkonu. Tento průkaz slouží např. pro získávání benefitů, čerpání příspěvků na oběd nebo pro evidenci pracovní doby. Kartu je nutné si vyzvednout minimálně 24 hodin před dnem nástupu. O místě vyzvednutí je praktikant informován na nástupním školení. Pro získání zaměstnanecké karty je potřeba vyfotografovat nastupujícího praktikanta. Vše samozřejmě probíhá ve stejné místnosti a nezabere to více než 5 minut v případě, že si student vybere doporučený čas vyzvednutí. Tím se vyhne dlouhé čekací době z důvodu velkého počtu nastupujících interních zaměstnanců. Potřeba získání karty den předem je z důvodu aktivace čipu nacházejícího se na kartě.

Posledním krokem je dohodnutí termínu lékařské prohlídky s lékařem pracujícím pro společnost XY. Tato prohlídka slouží ke svolení řídit služební i středisková vozidla společnosti XY, což je pro danou pozici nezbytné. Objednání k lékaři je možné pouze telefonicky a je potřebné v co nejkratší době.

V případě provedení těchto doporučení ještě před nástupem na danou pozici, je velice pravděpodobný hladší průběh prvního pracovního dne stážisty. Dále napomůže k rychlejší pracovní adaptaci, která vede k dřívějšímu dosažení maximální efektivity provedené práce.

3.3 První pracovní den

První den nastupujících praktikantů obsahuje následné aktivity. **Seznámení s místem pracovního výkonu.** Praktikantovi je vysvětleno rozložení kanceláře, dále je mu předán pracovní stůl společně s pomůckami a s počítačem potřebným pro provádění pracovních úkonů. **Seznámení s ostatními zaměstnanci v kanceláři** je dalším bodem prvního pracovního dne. Stážista je osobně představen všem pracovníkům zaměstnaných ve stejném oddělení pro budoucí úzkou spolupráci. **Vysvětlení hlavních úkolů, ukázka pomůcek k jejich provedení a vysvětlení smyslu práce** je stěžejní pro co nejvyšší efektivitu práce. Praktikantské pozice v podniku XY se liší, proto je nezbytné podrobné vysvětlení pracovní náplně a seznámení s pomůckami potřebnými k jejímu provedení.

Seznámení s interní webovou stránkou. Praktikant se s interní webovou stránkou poprvé setká po počátečním přihlášení do firemního počítače. Na této internetové stránce se nacházejí veškeré informace o zaměstnanci, organizace podniku společně s jejich kontakty, všechny interní programy, informace pro zaměstnance a informační zprávy o dění podniku. Pro rozsáhlý obsah této stránky jsou stážisté alespoň okrajově seznámeni s jejich funkcí. **Vyplnění on-line školení** je nedílnou částí prvních dnů. Počet těchto školení se liší na jednotlivých pozicích. Zpravidla mívají jednotlivá školení termíny, do kterých je musí pracovníci vyplnit. Praktikant je musí vyplňovat sám bez pomoci ostatních. **Vysvětlení interních programů.** Vzhledem k odlišnosti jednotlivých pozic a jejich pracovních náplní, se nastupující stážisté seznamují s programy až na dané pozici. Jak pracovat s těmito programy jim vysvětlují buď přímí nadřízení, nebo jimi určené pracovníci. **Žádosti o přístupy a vstup** se vyřizují přes on-line formuláře. Tyto žádosti se týkají především pro získání přístupu do pracovních složek nebo k umožnění vstupu do místností potřebných k provádění pracovních úkolů. **Prohlídka budovy výkonu práce.** Každý stážista je proveden buď přímým nadřízeným, nebo jím určeným pracovníkem po budově místa práce. Hlavními body provedení jsou toalety, jídelna a kanceláře se spolupracovníky. Detailnější seznámení s rozložením budovy se liší na daných pozicích. **Seznámení s pracovním vozem.** Většina pozic určených pro stážisty je úzce spjata s využíváním pracovních vozů pro převoz pracovních pomůcek či dokumentů. Přímý nadřízený nebo jím určený pracovník tedy seznámí praktikanta s náležitostmi potřebnými pro využívání tohoto vozu.

Ve společnosti XY probíhá adaptace stážistů individuálně jako u přímých zaměstnanců. Pro orientaci na pracovní pozici a její náplň napomáhá přímý nadřízený nebo jím vybraný zkušený zaměstnanec. Průběh prvního pracovního dne se liší na každé pozici. Obsahem je každý nástup stejný, liší se pouze uspořádáním jednotlivých bodů. Občas se může stát, že se na pracovní pozici potkají dva stážisté současně. Oba způsoby mají své výhody i nevýhody. Při setkání dvou praktikantů současně je výhodou podrobné vysvětlení pracovní náplně společně se seznámením s počítačovými programy. Nevýhodou může být omezený pracovní prostor nebo neúplná koncentrace na pracovní úkoly. Při individuální adaptaci je nevýhodou možnost nedůkladného vysvětlení pracovní náplně a současně časové vytížení přímého nadřízeného nebo jím určeného pracovníka. Hlavní výhodou je naopak osvojení si samostatnosti v pracovních úkolech.

Pro usnadnění obou situací orientace a na základě analýzy současného stavu, kde není k dispozici žádný zaškolovací materiál, se autor bakalářské práce rozhodl pro vytvoření příručky zaměstnance pro danou pracovní pozici. Ta bude obsahovat návody na počítačové programy, vysvětlení pracovní náplně, obsah nejčastějších kontaktů, mapu závodu s vytyčenými body nejčastějších cílů a seznam úkolů, které jsou zapotřebí vykonat při nástupu na danou pozici.

4 Příručka zaměstnance

V následující kapitole autor vytyčí cíl bakalářské práce. Vysvětlí důvod potřeby tvorby zaměstnanecké příručky, dále popíše průběh jejího zpracování, co bylo zapotřebí k dosažení získání všech informací. Sepíše obsah a vysvětlí důvody potřeby všech informací. Celou zpracovanou příručku pro zaměstnance je možné nalézt v příloze této bakalářské práce, jedná se o Přílohu A.

Cílem bakalářské práce je zvýšení efektivity a zjednodušení adaptace stážisty na dané pozici v podniku XY. Autor chce pomocí vytvořené příručky zaměstnance (Příloha A) omezit časovou náročnost zaučování nového praktikanta jiným, zkušeným zaměstnancem. Zaměstnanci v daném oddělení jsou časově omezení z důvodu náročnosti jejich pozic, nemohou tedy neustále kontrolovat a radit novému stážistovi. Autora dále k vytvoření příručky na danou pozici přiměla důležitost této pozice, se kterou podnik XY počítá i do budoucna. Tato příručka bude obsahovat všechny potřebné informace k hladké adaptaci a napomůže k co nejrychlejšímu dosažení stoprocentní efektivity práce nastupujícího praktikanta.

4.1 Průběh zpracování příručky zaměstnance

Všechny informace obsažené v příručce pro zaměstnance byly získávány v průběhu celé devítiměsíční praxe. Příručka neobsahuje pouze informace získané v průběhu prvního měsíce, kdy byl praktikant zaučován stávající praktikantkou. Velkou část kontaktů a návodů si stážista musel zjišťovat sám. I přes náročnost vyhledávání informací byl pro praktikanta tento proces velice prospěšný, jelikož se při něm naučil samostatnosti a zodpovědnosti, která je zapotřebí na zpravidla každé pracovní pozici. Telefonování a kontaktování skrze e-mail bylo tedy stěžejní. Dále napomáhalo stážistovi hledání postupů z předešlých let ve složkách. Složky postupně začínají nahrazovat digitální formy. Hledání ve složkách tedy nebylo praktikantovi cizí. Seznam kontaktů a rozšířené návody k programům se proto rozšiřovaly postupně. Samozřejmě kolegyně v kanceláři byly velice nápomocné, a pokud bylo jak, pomohly autorovi s hledáním kontaktů.

4.2 Obsah příručky zaměstnance

Cílem příručky zaměstnance je seznámit nového pracovníka s náplní jeho pracovní pozice a tím mu napomoci s rychlou a účinnou adaptací. Příručka zaměstnance byla zpracována pomocí zkušeností autora jakožto stávajícího stážisty společně s doporučeními

od spolupracovníků. Při tvorbě zaměstnanecké příručky autor použil interní informace a dokumenty vybraného podnikatelského subjektu.

Obsah zaměstnanecké příručky je různorodý. Neobsahuje pouze stálé úkoly, ale také návody, rady, kontakty, mapu společnosti XY. Příručka nedokáže plně nahradit celý adaptační proces. Je tedy důležité zvolit pracovníka, který seznámí nastupujícího praktikanta s ostatními zaměstnanci a s pracovním prostředím. Nicméně obsah je upraven tak, aby vybraný pracovník, který bude mít na starost nově příchozího praktikanta, měl co nejvíce času na svou pracovní náplň. Podrobný obsah zaměstnanecké příručky bude rozebrán v této kapitole.

- obsah: základem příručky je Obsah. Pomocí tohoto obsahu je možné rychle vyhledat návod, mapu či jiné informace. Nachází se tedy hned na začátku tohoto dokumentu;
- pracovní náplň pozice praktikanta v daném oddělení: pracovní náplní je podpora sekretariátu, ať už v řešení úkolů, zjišťování informací nebo získávání materiálů pro různé projekty. Autor zde rozděluje úkoly praktikanta na stálé a nárazové. Na seznam stálých aktivit odkazuje na třetí kapitolu, kdežto u nárazových vypisuje okruhy těchto možných úkolů;
- první pracovní den: zde se nový praktikant dozví, co je zapotřebí provést v jeho první pracovní den. Tato kapitola je stěžejní pro hladký průběh následné adaptace. Pomocí těchto informací si dokáže zažádat o možnost vstupu do budovy bez jakýchkoliv problémů a o přístup do souborů sekretariátu. Dále jaké obdržené dokumenty má kam odeslat a jak je vyplnit a upozorňuje na nezbytné objednání k internímu lékaři;
- stálé úkoly: pro hladký průběh adaptace na tuto pracovní pozici je důležité pochopit stálé úkoly. V tomto odstavci jsou definovány a vysvětleny tři stěžejní body stávající pracovní náplně praktikanta. Těmito body jsou doplňování zásob v kanceláři, nákup materiálů pro zaměstnance daného oddělení a starost o střediskové vozidlo a vozidla vedoucích daných oddělení;
- organizace: v této kapitole autor seznamuje nastupujícího praktikanta s organizační strukturou podniku XY. Řízení daného podniku má na starost představenstvo ve vazbě na právní formu vybrané podnikatelské jednotky. Praktikant je odkázán na interní webové stránky, kde jsou všichni představitelé vyobrazeni. Tato kapitola

dále obsahuje přehled jednotlivých pracovních pozic a jejich umístění v organizační struktuře podniku. Na to je navázáno doporučení směrem k oslovování zaměstnanců/manažerů podniku při plnění zadaných pracovních úkolů praktikantem na dané pozici. Toto doporučení objasňuje, proč neoslovovat přímo pracovníky na manažerských nebo koordinátorských pozicích. Praktikant by se měl vždy obrátit s dotazy na sekretariát, či podřízené pracovníky;

- psychologická smlouva: důležitost této kapitoly je velká. Slouží ke spokojenosti jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance a napomáhá ke stoprocentnímu nasazení a provedení zadaných úkolů. Praktikantovi zde autor vysvětluje, jak se chovat v podniku XY i mimo něj. Chování zaměstnanců mimo podnik napomáhá k lepší pověsti podniku a chování uvnitř podniku přispívá ke správnému pracovnímu prostředí. Autor dále vysvětluje, jaký dress code je potřebný na dané pozici praktikanta a zároveň vysvětluje jeho důležitost. Poslední doporučení se týká dohody o provedení zadaných úkolů a o vzájemné spolupráci v místnosti, kde praktikant pracuje. Toto doporučení slouží ke spokojenosti a vzájemné spolupráci;
- objednávání kancelářských potřeb: tato obsáhlá část podrobně popisuje způsob objednávání přes interní program. Tento oddíl autor rozdělil na dvě části neboli dvě možnosti objednávání. Ta první probíhá skrze další interní program, ve kterém se dají nalézt produkty od stálých dodavatelů společnosti XY. Druhá část popisuje možnost objednání produktů, které se nedají nalézt v předešlém interním programu. Tento návod doplňují vložené kopie programů s důležitými zvýrazněnými body;
- formuláře: nejrozsáhlejším tématem zaměstnanecké příručky jsou elektronické formuláře. Kapitola je rozdělena na šest odlišných formulářů. Tento návod je založen na obrázkovém návodu, kde je vždy vyobrazena část programu s vepsanými větami, které určují, co a kam má praktikant zapsat. Dále jsou vyobrazena pole, která jsou zapotřebí k vyplnění nebo označení. První dva formuláře jsou nezbytným úkolem praktikanta, jelikož externí zaměstnanci nemohou sami za sebe zasílat tyto žádosti. Ostatní vyplývají buď z popisu práce stážisty, nebo z potřeb samotného praktikanta pro přístup k informacím. Jednotlivé formuláře jsou vypsány následovně:
 - *vstupy externistů*: tento formulář slouží pro vytvoření žádosti na zcela nový vstup a zároveň i pro prodloužení stávajících vstupů externích zaměstnanců pracujících ve společnosti XY;

- *vstup a parkování v zónách*: zde se nově nastupující praktikant dozví, jak požádat o možnost neomezeného vstupu na délku maximálně jednoho kalendářního roku do takzvaných zón (zóny jsou specifické budovy nebo místnosti s výskytem citlivých informací). V tom samém formuláři je možné požádat i o možnost parkovat na uzavřených parkovištích;
- *žádost o výměnu střediskového vozidla*: návod na objednání nového střediskového vozidla i s informacemi o důležitosti objednání v předstihu nalezne praktikant v tomto odstavci;
- *výměna kol*: z důvodu zákona o povinném vybavení vozidla zimními koly v období zimy, je zapotřebí obstarat výměnu kol pro střediskové vozidlo i vozidla vedoucích oddělení. Pro tento případ slouží formulář „Objednávka výměny kol“, který je popsán v této části příručky zaměstnance;
- *změna kontaktních údajů*: zde si nově nastupující praktikant změní své kontaktní údaje, které po vyřízení žádosti budou vyobrazeny na firemních stránkách pro usnadnění kontaktu praktikanta od ostatních zaměstnanců;
- *přístup ke složkám*: tento formulář slouží především pro první den nově nastupujícího stážisty ve společnosti XY. Slouží k získání veškerých přístupů, ke kterým má stážista na dané pozici oprávnění;
- mapa společnosti: mapa společnosti je upravena přímo pro danou pozici stážisty. Jsou na ní vytyčeny hlavní místa, která z pracovních důvodů bude praktikant v průběhu své stáže navštěvovat. Spolu s vytyčenými body jsou místa popsána, k jakým účelům slouží jejich návštěva;
- střediskové vozidlo: střediskové vozidlo má stážista na starost, proto je dobré vědět, co je zapotřebí k jeho údržbě a výměně. Dále informuje o možnosti řízení a o náležitostech nezbytných k jeho řízení;
- víza: toto téma je vzhledem k cestování obou vedoucích oddělení nezbytné. Je rozděleno na dvě podtémata: Čína a Indie. Tyto dva státy jsou nejčastěji navštěvovány, proto jsou podrobně vysvětleny všechny požadavky pro jejich získání;
- kontakty: většina pracovní náplně stážisty na dané pozici se skládá ze zjišťování informací pro ostatní kolegy a kolegyně z kanceláře. Proto autor sjednotil základní, nejčastěji využívané kontakty pro ulehčení zdlouhavého hledání a zjišťování;

- vánoční večírek: tato akce probíhá vždy jednou do roka, ale organizace je náročná a informace nejsou nikde sepsány do jednotného souboru. Z tohoto důvodu je zde vypsán a seřazen chronologicky návod pro zajištění všech náležitostí spojených s pořádáním vánočního večírku;
- inventura: inventura probíhá jednou do roka a za dané oddělení jí má na starost praktikant. Sepsané informace a odkazy potřebné ke splnění všech požadavků nastupující stážista nalezne v této části příručky.
- volné pracovní listy: na konci příručky pro zaměstnance bude poskytnuto místo pro poznámky nastupujícího praktikanta. Zde si stážista bude moci zapisovat své nové poznatky, ale také vypisovat důležité informace, které mu ulehčí od hledání v příručce.

Příručka pro zaměstnance nemůže sloužit jako jediný prostředek k úspěšné adaptaci. Značnou výhodou je, že nastupující zaměstnanec má obsažené informace vždy k dispozici. Nemusí se snažit zapamatovat si vše v průběhu prvního pracovního dne. Obsah příručky je však omezený. Obsahuje sice rozsáhlou část potřebných informací, kontaktů i návodů, ale nedokáže posloužit k seznámení se s rozložením dané kancelářské plochy a k seznámení s ostatními spolupracovníky a vedoucími oddělení. K představení spolupracovníků a k provedení po budově je vhodné zvolit zkušeného zaměstnance. Toho určuje přímý nadřízený, v mnoha případech to bývá sekretářka přímého nadřízeného. Ta by měla pomoci nastupujícímu praktikantovi ke snadnému přizpůsobení se okolí. Měla by být vstřícná, nápomocná a nastupujícímu stážistovi by měla, jako zkušená zaměstnankyně, poskytnout doplňující rady a informace pro rychlejší adaptaci.

4.3 Návrh řešení

Pro zdlouhavost adaptačního procesu a jeho složitost ve zcela novém podniku, kterým si sám autor bakalářské práce prošel, se rozhodl **vytvořit adaptační příručku pro nastupujícího stážistu na vybranou pracovní pozici**, která je k nalezení v příloze (Příloha A) této bakalářské práce. Tato příručka má za cíl usnadnit adaptaci a zaškolení nově příchozího stážisty, ulehčit orientaci na novou pracovní pozici a pracovní kulturu.

Zaměstnanecká příručka obsahuje veškeré informace potřebné pro pochopení pracovní náplně a její důležitosti na daném oddělení. Dále informace, které napomůžou k hladší adaptaci již od prvního pracovního dne. Nastupující praktikant se zde seznámí s interními programy, které bude pravidelně používat pro plnění jak pravidelných, tak i nově zadaných

úkolů. Nedílnou částí dokumentu je popis zacházení se střediskovým vozidlem a s tím spojená mapa celé společnosti s vytyčenými body častých zastávek. Praktikantovi jsou dále vysvětleny každoroční aktivity, které má stážista na daném oddělení na starost.

I přes obsáhlost zaměstnanecké příručky ji však nelze považovat za jediný bod úspěšné adaptace. Pro správné přizpůsobení se pracovnímu okolí je zapotřebí zkušeného zaměstnance, který seznámí nastupujícího stážistu s okolním prostředím dané kanceláře, a především ho seznámí s ostatními spolupracovníky a vedoucími. Dále by měl v prvních dnech pomoci praktikantovi se sociální adaptací. K tomu napomáhá i základní konverzace a zapojování do skupinových hovorů. Dále dotazování, zda nepotřebuje něco vysvětlit nebo jestli všemu rozumí. I takovéto maličkosti pomohou k lepší a rychlejší celkové adaptaci stážisty a k jeho loajalitě ke společnosti.

Výhodou zaměstnanecké příručky je především písemná forma. Ta umožňuje nově nastupujícímu stážistovi zápis pouze dodatečných poznatků namísto vytváření si vlastních metodických postupů. Na základě toho se již od prvního dne může plně soustředit na počáteční pracovní úkoly. Tato příručka cílí k zamezení snížení efektivity práce vybraného zaměstnance, který má na starost stážistu, a zároveň k dosažení stoprocentní efektivity práce v co nejkratší době na straně nově nastupujícího stážisty.

4.3.1 Doporučení

Tvorba a zpracování zaměstnanecké příručky se realizovala v průběhu kalendářního roku 2019, absolvované praxe ve vybraném výrobním podniku XY. I přes rozsah 22 stran zaměstnanecké příručky ji však nelze považovat za jediný bod úspěšné adaptace. Pro správné přizpůsobení se pracovnímu okolí je zapotřebí doplňujícího faktoru, a to vybraného zaměstnance, který seznámí nastupujícího stážistu s okolním prostředím dané kanceláře, ale především ho seznámí s ostatními spolupracovníky a vedoucími. Nezbytnou součástí je zapojení nového stážisty do skupinové konverzace a poskytnutí mu rad a zkušeností, které zaměstnanci získali v průběhu svého pracovního poměru ve společnosti XY. Tento přístup napomůže k odbourání stresu nastupujícího praktikanta a tím i rychlejší a efektivnější adaptaci na pracovní prostředí.

Dalším doporučením autora je neustálá aktualizace zaměstnanecké příručky na dané pozici. Především kvůli možnosti kariérního růstu nebo vycestování do zahraničí zaměstnanců, autor doporučuje pravidelnou aktualizaci kontaktních údajů pracovníků uvedených v příručce pro zaměstnance. Dále je velice pravděpodobné přidání dalších

stálých nebo častých úkolů do pracovní náplně stážisty, proto je vhodné doplňovat všechny nové úkoly i s jejich návody.

Závěr

Pro dosažení cíle bakalářské práce bylo nezbytné vytyčení teoretických východisek. V **první kapitole** byl vysvětlen a definován pojem personální práce a následně popsán jeho časový vývoj. Dále autor charakterizuje dílčí personální činnosti a definuje pojem personální útvar. **Druhá kapitola** je věnována samotné adaptaci. Podrobně vypsány byly cíle a formy adaptace. Nedílnou součástí této kapitoly je teoretická charakteristika příručky zaměstnance, která napomohla k tvorbě zaměstnanecké příručky (Příloha A) na danou pozici v podniku XY.

Třetí kapitola se zabývá analýzou současné situace podniku XY společně s jejím zhodnocením. Pomocí hodnotících východisek bylo navrženo opatření, sloužící k zefektivnění adaptačního procesu na danou pozici praktikanta. Tímto opatřením bylo vytvoření adaptační příručky zaměstnance. Samostatná příručka byla zpracována dle teoretických doporučení a připomínek a přání ze strany podniku. Nezbytné pro tvorbu byly zkušenosti autora, pomocí kterých vyhodnotil a zvolil stěžejní informace. Zaměstnanecká příručka je k nalezení v příloze (viz Příloha A) této bakalářské práce. Každý bod je podrobně vysvětlen ve **čtvrté kapitole** bakalářské práce. Vzhledem k citlivosti některých informací obsažených v příručce zaměstnance, se autor rozhodl zveřejnit pouze její část (viz Příloha A).

Vzhledem k vlastním zkušenostem s adaptačním procesem na danou pozici autor věří, že informace obsažené v příručce zaměstnance jsou dostačující k co nejkratší a nejlepší adaptaci nově nastupujícího stážisty. Při nástupu nového praktikanta bude zapotřebí pouze seznámení s ostatními zaměstnanci a provedení po dané kanceláři a budově. Tímto ušetří čas přímému nadřízenému nebo určenému zaměstnanci s adaptačním procesem. Takto získaný čas mohou vynaložit k vlastní pracovní náplni. Zároveň bude adaptace pomocí psané formy rychlejší a jistější v tom smyslu, že nebudou vynechány žádné informace týkající se dané pracovní pozice.

Doporučení autora pro funkčnost této formy adaptace v budoucnu jsou taková, že je zapotřebí příručku aktualizovat. Vzhledem k neustálé rotaci zaměstnanců v podniku je nezbytné postupně aktualizovat kontakty osob v příručce obsažené. Dále autor doporučuje zavést tyto příručky na každou praktikantskou pozici v podniku XY. Pomocí těchto konkretizovaných příruček budou adaptace probíhat lépe než doposud, a to může vést

k větší spokojenosti ze strany zaměstnanců a zároveň k vyšší efektivitě práce, která vede k lepší prosperitě podniku.

Seznam použité literatury

Citace:

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Bořivoj ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

GEIST, Bohumil. 1992. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-28-7.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. 2005. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 80-731-4064-0.

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

JOSHI, Manmohan. 2013. *Human Resource Management* [online]. Bookboon [cit. 2019-09-13]. ISBN 978-87-403-0393-3. Dostupné z: <http://lib.bvu.edu.vn/bitstream/TVDHBRVT/15788/1/Human-Resource-Management.pdf>

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

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

KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. 2014. Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Land Forces Academy Review* [online]. 114-120 [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: databáze Proquest.

ODAMAN, Odion M., PhD. a Vivian Chinwe NWACHUKWU. 2012. Employee adaptation to work in organizations. *Ife Psychologia* [online]. 192-202 [cit. 2020-04-26]. ISSN 1117-1421. Dostupné z: databáze Proquest.

PRICE, Alan. 2011. *Human Resource Management*. 4th ed. Great Britain: Cengage. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-1-4080-3224-4.

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

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUPPLEROVÁ, Markéta. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 80-244-1184-9.

Seznam příloh

Příloha A: Příručka zaměstnance.....	48
--------------------------------------	----

Příloha A: Příručka zaměstnance

Vypracoval: Matěj Kulka

Obsah

1	Pracovní náplň pozice praktikanta	49
2	První pracovní den	49
3	Stálé úkoly.....	50
4	Organizace.....	51
5	Psychologická smlouva	51
6	Výměna kol.....	51
7	Střediskové vozidlo	52
8	Víza.....	52
8.1	████████	52
8.2	████████	52
9	Vánoční večírek.....	53
10	Inventura	54
11	Volné pracovní listy.....	54

Ve vazbě na konzultaci ve vybraném podniku s odborným konzultantem nemohly být z důvodu citlivosti informací zveřejněny následující kapitoly: Objednávání kancelářských potřeb, formuláře (kromě podkapitoly „Výměna kol“), mapa společnosti a kontakty. Dále tato příloha bakalářské práce neobsahuje žádné návody ve formě obrázků. Všechny tyto informace a návody jsou poskytnuty pouze pro nastupující praktikanty na dané pozici v podniku XY.

1 Pracovní náplň pozice praktikanta

Vítám tě na této praktikantské pozici. Tato příručka by ti měla napomoci k co nejrychlejší adaptaci bez větší pomoci ostatních pracovníků. Zaměřuje se na programy, se kterými budeš pracovat nejčastěji, kontakty, které budeš používat a ulehčí ti hledání. Jsou zde zapsané a vysvětlené úkoly, které budeš mít na starost po celou dobu praxe.

Pracovní náplní je podpora sekretariátu, ať už v řešení úkolů, zjišťování informací nebo získávání materiálů pro různé projekty. V průběhu této praxe narazíš na spoustu možných úkolů. Stálé úkoly jsou rozepsány v samostatné kapitole číslo 3. Nárazové úkoly se týkají vyzvedávání různých věcí jak v závodě, tak i po celém městě. Dále to je vyhledávání informací, na které ostatní nemají čas. Toto vyhledávání může být jak na internetu, tak i uvnitř firmy pomocí [REDAKCE] nebo kontaktováním pracovníků. Dalším častým bodem je překlad podkladů nebo e-mailů do cizího jazyka. Toto jsou nejčastější nárazové úkoly na této pozici, ale buď připraven na nepřeberné množství dalších možných úkolů.

2 První pracovní den

Pro začátek mám zde pár úkolů potřebných k dokončení tvého nástupu. Na úvodním školení ti personalisté předali dokumenty, které se musí odeslat na odpovědná oddělení. Je pravděpodobné, že k zaslání jednoho dokumentu bude nejdříve zapotřebí vyplnit různá školení zdravotní prohlídkou potřebnou pro řízení střediskového vozu. Co nejdříve zavolej své lékařce, kterou najdeš na [REDAKCE] v [REDAKCE] a dohodni si s ní termín. Dále najdeš v [REDAKCE] formuláře, pomocí kterých si změníš své údaje viditelné na [REDAKCE] [REDAKCE] (viz odstavec „změna kontaktních údajů“ níže). Dále je příhodné zažádat o přístup do počítačové složky [REDAKCE] (viz odstavec „Přístup ke složkám“ níže), kde je spousta potřebných podkladů.

3 Stálé úkoly

Objednávání přes [] je jeden z hlavních úkolů praktikanta. Cokoliv někdo z [] potřebuje, praktikant to objedná. Dále je příhodné kontrolovat množství desek, propisek, papírů atd. a objednávat je průběžně, aby všeho byl dostatek. Při obdržení zásilky s kancelářskými potřebami se obdrží dodací list, který se zakládá do šanonu [].

Fasování probíhá o dvě patra níže v kanceláři []. Stačí napsat na lísteček co je zapotřebí a připsat „[]“. Při objednání méně položek je vhodné si je vzít rovnou, při větší objednávce paní zaveze vše do kanceláře. Tento dokument najdeš v příloze pod názvem []. Fasují se vody, Coca-Cola, ubrousky, med, mléko, smetana, čaj a cukr. Vše je potřeba postupně doplňovat a nechávat si zásoby.

Objednávka občerstvení se obstarává také v [] pomocí dokumentu „[] []“. Vyplněný formulář stačí zanést do kanceláře [] o dvě patra níže. Po každém občerstvení doručí interní pošta dokument k potvrzení objednávky za celé oddělení [] i [], toto potvrzení se potvrdí razítkem daného oddělení a podpisem. Jeden list se založí do šanonu [] a ostatní dva se odnesou zpět do kanceláře [] o dvě patra níže. Stejně potvrzení je nutné u účtu pro fasování.

Kapsle do kávovaru se objednávají zhruba jednou za půl roku, záleží na spotřebě. Káva se objednává přes [] (viz odstavec „Popište svůj požadavek“). Jako příloha zde poslouží formulář „[]“, která se dá přepsat dle požadavků ostatních v kanceláři. Pomocí tohoto formuláře se zakoupí i odvápňovací tekutina a filtry na tvrdou vodu. Návod na odvápnění kávovaru je na tomto odkazu: <https://www.youtube.com/watch?v=vYYnJiovezw>.

Praktikant se stará o **střediskové vozidlo a o služební vozy vedoucího oddělení** []. Doplňuje potřebné tekutiny, zařizuje výměnu kol na zimní/letní, zajišťuje dálniční známky a objednává nové vozy. Výměna vozu je potřeba jednou za několik měsíců nebo při přesažení určitého počtu kilometrů. Vůz se objednává přes elektronické formuláře (viz odstavec „Elektronické formuláře“). Na oddělení [] jsou dvě vozidla, jedno u [] jedno u []. Tato vozidla jsou zaevidována jako služební vozy.

4 Organizace

Jelikož tato pracovní pozice vyžaduje vyhledávání informací skrze celou organizaci, tak je vhodné znát strukturu organizace. Důležitost vedoucích se odvíjí od jejich počtu „[redacted]“. Nejdůležitější mají pouze jedno „[redacted]“ např. [redacted] atd. Dále jsou to [redacted] vedoucí, mezi které patří i pan [redacted]. Dále [redacted] jako paní [redacted] a tak dále. Nejvyšším představitelem [redacted] je předseda představenstva [redacted], který je i hlavním nadřízeným oblasti [redacted]. Je tedy přímým nadřízeným pana [redacted]. Ostatní členové představenstva, kteří řídí chod [redacted], jsou k nalezení na [redacted]. Při oslovování zaměstnanců je důležité neoslovovat přímo vedoucí. Vždy se oslovují jejich sekretariáty. To samé platí u koordinátorů, pokud mají zaměstnance „pod sebou“ tak kontaktovat nejdříve je.

5 Psychologická smlouva

Od každého zaměstnance se očekává slušné chování jak v podniku, tak i mimo něj. Reprezentace podniku je důležitá pro jeho dobrou pověst. Jelikož se tato pozice nachází na patře s předsedou představenstva a zároveň s dalším členem představenstva, je důležité se vhodně oblékat. Není nutné chodit v obleku, ale vyvarovat se triku a kraťasům by bylo příhodné. Dále by pomohlo dohodnout se společně se sekretářkami a asistentkou na provedení zadaných úkolů. Tím je myšleno dohodnout se na urgentnosti úkolů, samostatnosti provádění úkolů, dále na možnostech předávání úkolů a zodpovědnosti. Se spoluprací pomůžou i pravidelné rozhovory o oboustranné spokojenosti.

6 Výměna kol

Každoroční výměna kol služebních vozů vedoucího [redacted] a střediskového vozu se objednává přes on-line formuláře [redacted]. Po vyplnění formuláře je vozidlo objednané na výměnu kol, na kterou se v daný den a čas musí s automobilem zajet.

Pokud vozidlo nemá potřebná kola na přezutí, je nutné objednat nová přes formulář [redacted]. Tato situace nastává při výměně služebního nebo střediskového vozu. Ne každé vozy mají stejný rozměr kol, proto je důležité zkontrolovat rozměry vozu a kol.

7 Střediskové vozidlo

Pro možnost řídit střediskové vozidlo je zapotřebí již zmíněná prohlídka interním lékařem. Je vhodné si vždy předem zamluvit střediskové vozidlo v [REDACTED]. Klíčky se nachází na sekretariátu pana [REDACTED]. Při vstupu do vozu je požadována autorizace řidiče. Při vjezdu do podniku se projíždí skrz kontrolní bránu, kde je potřeba se identifikovat. Tankování a myčka jsou povolené pouze v [REDACTED]. K zaplacení slouží jistý druh platební karty.

8 Víza

Oba vedoucí cestují na pracovní schůzky do různých států. Každé vízum se vytváří s platností na rok s možností více návštěv daného státu. Všechny dotazy, požadavky a žádosti se posílají na paní [REDACTED]. Každé vízum má jiné požadavky.

8.1 [REDACTED]

Pro žádost na [REDACTED] vízum je zapotřebí poměrně dost dokumentů. Zvací dopis, Letter of guarantee, vyplněný formulář, letenky a potvrzení o pracovním poměru. Zvací dopis se získá pomocí vyplněného formuláře, který je k nalezení ve [REDACTED]. Ten se poté zašle na emailovou adresu [REDACTED]. Letter of guarantee je k nalezení v té samé složce. Formulář je potřeba vyplnit na webových stránkách (https://bio.visaforchina.org/#/nav/quickSelection?visacenterCode=PRG2&request_locale=en_US&site_alias=PRG2_EN). Letenky zařizuje sekretariát, proto je vhodné o ně požádat. Potvrzení o pracovním poměru má na starost pan [REDACTED] z oddělení [REDACTED]. Vše se poté zašle paní [REDACTED]. Pozor žádost se vyřizuje poměrně dlouho, proto je dobré vše dělat s velkým předstihem.

8.2 [REDACTED]

Zde jsou požadavky a upozornění pro získání víza do [REDACTED]. Vše se poté zašle paní [REDACTED] v požadovaných formátech.

Pro jejich vyřízení budete potřebovat:

- barevný scan pasu (první dvoustrana s fotografií, formát PDF, velikost 10kB - 300kB) - platnost pasu min. 6 měsíců od vstupu do Indie + 2 volné stránky pro hraniční razítka;
- scan aktuální barevné pasové fotografie s BÍLÝM POZADÍM (formát JPG, velikost 10 kB - 1MB + min. 350x350 pixely);
- scan zvacího dopisu (formát PDF, velikost 10 kB – 300kB);
- vyplnění žádosti (na webových stránkách: <https://indianvisaonline.gov.in/evisa/tvoa.html>);

Upozornění:

- vízum má platnost 60 dní;
- poplatek žádosti činí 80 USD + bankovní poplatek (až 2,5% vízového poplatku)
- lze je využít jen přes 28 určených letišť (i.e. Ahmedabad, Amritsar, Bagdogra, Bengaluru, Bhubanesvar, Calicut, Chennai, Chandigarh, Cochin, Coimbatore, Delhi, Gaya, Goa, Guwahati, Hyderabad, Jaipur, Kolkata, Lucknow, Madurai, Mangalore, Mumbai, Nagpur, Port Blair, Pune, Tiruchirapalli, Trivandrum, Varanasi & Vishakhapatnam) and 5 určených přístavů (i.e. Cochin, Goa, Mangalore, Mumbai, Chennai). Cizinec však může vystoupit v některém z autorizovaných Immigration Check Posts (ICPs) v Indii;
- je nutné žádat min. 5 dnů před odletem, urgent není možný;

Po příletu:

Zařadíte se k přepážce „visa collection“. Zde vám budou snímat otisky prstů, ptát se na cíl cesty a vyfotí vás. Pro cestu je nutné s sebou mít e-mailem doručené E-vízum-vytištěné, zpáteční letenku a rezervaci hotelu, zvací dopis a dostatek finančních prostředků.

9 Vánoční večírek

Po výběru restaurace je důležitá cenová nabídka. S cenovou nabídkou a seznamem účastníků se vytvoří objednávka v [] přes []. Po vytvoření objednávky bude k dispozici číslo objednávky, které se zašle restauraci. Ta vytvoří zálohovou fakturu. Zálohovou fakturu potřebují především pro zaplacení potravin. Výše

zálohové faktury se vždy liší podle výběru restaurace (některé chtějí 100% některé méně). Po obdržení faktury, se přidá faktura k objednávce v [REDACTED]. Pozor, platba může trvat několik dní po schválení finální objednávky.

10 Inventura

Inventura probíhá každoročně začátkem [REDACTED]. V září probíhá zhruba hodinové školení, na kterém se učí zacházet se čtečkou kódů. O průběhu inventory průběžně informují pracovníce z oddělení [REDACTED]. Je důležité najít si všechny kódy před dnem inventory, aby se to zvládlo co nejrychleji a čtečka se mohla předat dál. Seznam věcí, podléhajících inventuře je dostupný na [REDACTED], o přesném umístění bude informovat [REDACTED]. Všechny čárkové kódy se nacházejí na daných předmětech, jen několik kódů je k nalezení v šanonu [REDACTED] a šanonu „Inventura“. Je výhodné si předem zarezervovat střediskové vozidlo, jelikož položky nejsou pouze v budově [REDACTED]. V den inventory je předán arch se služebními vozy, který se musí nechat podepsat majiteli vozů. Jeden arch se založí do šanonu „Inventura“ a druhý se doveze na [REDACTED]. Pro střídání čtečky, potřebné pro průběh inventory, je vhodné domluvit s ostatními odděleními pořadí jejího předávání.

11 Volné pracovní listy

