

## 8 Orientace a adaptace pracovníků

### Studijní cíle

- Student bude schopen vysvětlit pojem motivace,
- rozliší mezi motivem a stimulem,
- bude se orientovat v základních motivačních teoriích,
- klasifikuje hierarchii potřeb podle Maslowa,
- uvědomí si negativní dopady konfliktu,
- dokáže popsat reakci na překážku na cestě k vytýčenému cíli.



### Klíčová slova

Motivace a stimulace pracovníků, Yerkes-Dodsonův zákon, Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti, konflikt, frustrace, motivační program



### Požadované vstupní znalosti

Nejsou požadovány speciální vstupní znalosti.



### Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 3 hodiny.



### 8.1 Orientace a adaptace pracovníků

Firma se musí o adaptaci a spokojenost svých nově získaných, ale i stávajících zaměstnanců starat průběžně, nicméně právě při náboru nováčků, povyšování nebo přesunu pracovníků musí svoje úsilí v komunikaci podstatně zvýšit, za účelem jejich udržení. Je žádoucí, aby byla ve firmě vytvořena vstřícná atmosféra, kde bude každý vědět, na koho se může se svými jak pracovními, tak ale i osobními problémy obrátit a kdo ho v poklidu vyslechne. Velmi nápomocné je v tomto případě právě vytvoření určité orientační příručky (viz orientační balíček – kapitola 1.6.6), v níž se pro zaměstnance shrnou všechny důležité informace o firmě, odpovědných lidech, pracovním zařazení, povinnostech, benefitech atd.



Orientaci pracovníků a jejich úspěšné adaptaci (přizpůsobení) by měla být v každé firmě věnována náležitá pozornost z důvodu předejití zbytečných finančních ztrát souvisejících s tím, pokud zaměstnanec z důvodu nespokojenosti s firemní kulturou během krátké doby odejde. Koubek (2007, s. 192) tvrdí, že se jedná o velice promyšlený „proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“

Orientace je doprovázena vzděláváním a školením, avšak tyto oblasti se od sebe odlišují. Vzdělávání se soustředí převážně na určité detaily ohledně toho, co a jak dělat v rámci pracovní činnosti, naproti tomu orientace se zaměřuje na kompletní obrázek o činnosti podniku a toho, proč je daná práce vykonávána, Wallace (2009).

Délka adaptačního procesu se u každého člověka liší a neexistuje způsob, po jehož použití by se všichni adaptovali ve firmě stejným způsobem. I různá pracovní místa v téže firmě mohou mít rozdílnou adaptační dobu. Než se pracovník s novou prací a s jejími náležitostmi dokáže vyrovnat, tak záleží na tom, jaké je jeho profesní zaměření, jeho osobnostní charakterové vlastnosti, zkušenosti a očekávání. Ovšem nejdůležitější roli hrají samotné podmínky adaptace, které firma vyžaduje, Kocianová (2010).

Jak dále Kocianová (2010) uvádí, pracovník musí být adaptován v následujících oblastech, pokud má dojít k jeho spokojenosti, stabilizaci a identifikaci s prostředím a s prací:

- kultura organizace,
- sociální podmínky,
- vlastní pracovní činnost.

Ačkoliv se orientace soustřeďuje především na nové pracovníky, tak se dá o určitém druhu orientace mluvit i pokud zaměstnanec přechází na jinou pracovní pozici v témže podniku. Jedná se o tzv. reorientaci, ke které může dojít, pokud se změní např. technologie výroby a je potřeba s tím pracovníky seznámit, Koubek (2007).

### **8.1.1 Harmonogram a hodnocení procesu adaptace**

Každá organizace se musí podle charakteru své činnosti rozhodnout pro nejideálnější délku adaptačního procesu. Jedná se tedy o dobu, po jejímž uplynutí bude již pracovník obeznámen ne se vším, ale alespoň s tím nejdůležitějším, co k vykonávání své práce potřebuje a bude prakticky ve všem samostatný. Hroník (2007, s. 130) uvádí, že „optimální délka adaptačního procesu jsou čtyři až šest měsíců.“ Tato doba tedy překračuje, popřípadě se shoduje se zkušební dobou, která podle Chládkové a Bukovjána (2013) trvá nejvýše 3 po sobě jdoucí měsíce od začátku pracovní činnosti u řadových pracovníků a 6 měsíců u vedoucích zaměstnanců. Samotná zkušební doba nesmí přesáhnout polovinu ujednaného pracovního období, pokud je práce sjednána na dobu určitou.



Nicméně jak již zmiňuje výše Kocianová (2010), tak také Wallace (2009) tvrdí, že neexistuje univerzální délka adaptačního procesu, a ačkoliv se potřeba adaptace s nabývajícím zkušenostmi zaměstnance snižuje, tak i přesto nelze na začátku postavit zaměstnance nazdařbůh do výrobního procesu. Zároveň není ani žádoucí adaptační program příliš protahovat, protože to poté na zaměstnance působí podřadným dojmem, že je na něho stále nahlíženo jako na nováčka.

Koubek (2007) předkládá sousledný harmonogram kroků, které je vhodné pro úspěšnou orientaci pracovníků dodržovat (tab. 1).

**Tab. 1: Harmonogram činností adaptace**

Pořadí	Období	Činnost
1.	Ihned po výběru a přijetí pracovníka	Předání některých písemných podkladů.
2.	Schůzka kvůli podpisu pracovní smlouvy	Podpis pracovní smlouvy, poskytnutí dalších nutných informací, jak ústní, tak písemnou formou, od personalisty i od budoucího nejbližšího nadřízeného.
3.	Čas mezi podpisem smlouvy a nástupem do pracovního procesu	Přímý nadřízený by měl udržovat s pracovníkem kontakt, informovat ho a pomáhat při řešení různých situací (např. stěhování).
4.	Den nástupu	Důkladná orientace se zaměřením zpravidla na ústní předávání informací, zařazení do personální evidence, provedení po organizaci, seznámení se spolupracovníky, s právy, povinnostmi, bezpečností práce, požární ochranou, hygienickými podmínkami práce a udělení prvních pracovních úkolů.
5.	1. týden	Pohovory s nadřízeným a spolupracovníky. Učení se, na koho se obracet s danými pracovními úkony, zařazení do skupiny spolupracovníků, plánování pracovních úkolů s nadřízeným.
6.	2. týden	Plnění běžných pracovních povinností, schůzky s personalistou a přímým nadřízeným pro vyřešení problémů souvisejících s orientací.
7.	3. až 4. týden	Dochází ke krátkým školením (např. normy chování v organizaci). Stále probíhají alespoň jednou týdně schůzky s přímým nadřízeným a personalistou, kde se řeší potíže orientace.
8.	2. až 5. měsíc	Postupné pověřování všemi úkoly pracovního místa. Jednou za 2 týdny dochází ke schůzkám s nadřízeným, kde se stále řeší průběh orientace. Dochází k podrobnějším školením např. o kvalitě, technologii, odměňování apod.
9.	6. měsíc	Uzavření procesu orientace, hodnocení pracovního výkonu,

Zdroj: Koubek (2007), upraveno

Z výše zmíněné tabulky 1 je patrné, že stěžejní aktivitou adaptačního procesu je neustálé hodnocení zaměstnance a diskutování s ním o jeho vlastních názorech na tento proces. Poskytování neustálé zpětné vazby, o tom jak si nováček vede, je z adaptačního hlediska velmi důležitá aktivita. V případě jejího vynechání zaměstnanec okamžitě pozná, že o něho organizace příliš nestojí a celá adaptace již neskončí tak, jak bylo v počátku zamýšleno.

### 8.1.2 Důvody zavedení adaptačního procesu

Wallace (2009) zmiňuje zvýšené emoční vypětí, které zažívá člověk na začátku nové práce, jako velmi přínosné pro adaptaci, neboť bývá v tomto období silně vnitřně motivován, dokázat si svoje schopnosti a naučit se, co je potřeba. Pokud se adaptace provede právě v prvních dnech správným způsobem, tak je to v základu dobrý podklad pro budoucí rozvoj pracovníka a jeho schopností. V podstatě jde především o utvrzení zaměstnance v tom, že se rozhodl a zvolil dobře svého zaměstnavatele.



Kocianová (2010) uvádí, že dojem o organizaci si zaměstnanec tvoří především v prvních 4 týdnech zaměstnání a zvláště pak v prvním půlroce existuje nemalé riziko jeho odchodu. Průběh adaptace je proto nutno nepodcenit.

Hroník (2007) spatřuje tři hlavní důvody pro adaptaci pracovníků:

- nový pracovník se musí co nejrychleji adaptovat, aby byl obdobně výkonný jako ostatní pracovníci;
- nejvíce pracovníků odejde ze zaměstnání během prvního roku, což se dá ovlivnit propracovaností přizpůsobovacího procesu;
- úspěšný začátek pracovního poměru značně ovlivňuje budoucí výkonnost, a to jak bude zaměstnanec posuzován svými kolegy.

Randhawa (2007) důvody pro adaptaci podstatně rozšiřuje a zmiňuje následující cíle orientace:

- co nejvíce usnadnit prvotní období, ve kterém vše zaměstnanci přijde jako cizí;
- obeznámit zaměstnance s požadavky práce;
- vysvětlit termíny a podmínky práce;
- vytvořit hned od počátku v zaměstnancově mysli kladný postoj k podniku s jistou dávkou nadšení, aby ve firmě rád zůstal;
- dosáhnout shody mezi osobními cíli a cíli organizace;
- poskytnout informace o postupech a procesech;
- seznámit pracovníka se spolupracovníky a vedoucími;
- vyvolat v pracovníkovi pocity sounáležitosti s podnikem.

V případech osekání orientačního programu na minimum nebo jeho kompletní vynechání způsobí, že bude nový pracovník zmatený a zcela po právu z této situace vyvodí pocity o své nedůležitosti pro podnik, Wallace (2009).

Pakliže se nepodaří pracovníka úspěšně adaptovat, vznikají společnosti náklady, které se podle Armstronga (2006), který čerpá z Fowlera (1996) dělí na:

- přijímací náklady spojené s najmutím náhradních pracovníků;

- náklady na uvedení do práce (vzdělávání, školení atd.);
- náklady na dočasné zastoupení dané činnosti;
- náklady na nadstandardní dohled a opravu chyb;
- náklady na pracovníka ve formě platů a benefitů.

Mezi důvody, proč k neúspěšným adaptacím dochází, patří dle Hroníka (2007):

- zahrnování zaměstnance informacemi v krátkém časovém měřítku;
- zadávání nepřilíšných motivačních úkolů;
- přehnaná zaměstnavatelova očekávání, při plnění velmi obtížných úkolů novými zaměstnanci.

Aby se výše zmíněným problémům a potížím vznikajícím v rámci orientace (adaptace) předešlo, je vhodné, když manažer dokáže najít přesnou rovnováhu mezi tzv. udušením neboli vhozením zaměstnance do vody (práce) a nabízením pomoci v případech, kdy je to opravdu nutné, Wallace (2009).

### 8.1.3 Obsah orientačních oblastí

Dle Kocianové (2010) je obsah orientačně adaptačních oblastí vždy potřeba definovat v souvislosti s nároky pracovního místa a porovnat je s kvalifikační úrovní pracovníka. Zjištěný rozdíl by se měl stát určitým východiskem, od kterého by měla adaptace začít. Pro zaměstnance i firmu pak bude adaptace přínosnější.



Koubek (2007) rozlišuje tři stěžejní oblasti orientace pracovníků, jimiž jsou:

- **Celopodniková orientace** – spočívá v provedení zaměstnance celým podnikem, jsou mu ukázány výrobní prostory i prostory managementu, tato prohlídka je stejná pro všechny přijímané zaměstnance;
- **Útvarová orientace** – se soustřeďuje na seznámení s útvarem, v němž bude pracovník působit a slouží již k seznámení pracovníka s vedoucím útvarem a dalšími důležitými lidmi;
- **Orientace na konkrétní pracovní místo** – je opět úžeji zaměřena na již specifické odlišnosti daného pracovního zařazení.

Ještě před samotnou orientací pracovníka v podniku, St John (1980) tvrdí, že je nutné pracovníka formovat a působit na něho již v průběhu náborového procesu. Odpovědný pracovník by se měl žadateli o pracovní pozici věnovat od prvního navázání kontaktu a snažit se mu vysvětlit specifika pracovního místa, na které se dotyčný hlásí.

Wallace (2009) uvádí, že právě v této první fázi kontaktu je vhodné potenciálnímu zaměstnanci představit poslání, vizi, podnikové hodnoty a kulturu společnosti spolu s dalšími základními informacemi, což může v důsledku napomoci k výběru správného pracovníka. Zároveň informace z této před orientační fáze později pomohou uchazeči lépe porozumět a vybavit si určité souvislosti ve fázi po přijmutí na pracovní místo. V souvislosti s tím se tak již v počátku odbourají jistá nereálná očekávání, která si o dané práci nebo podniku mohou lidé všeobecně myslet.

Randhawa (2007) zdůrazňuje právě nutnost nepodcenění tohoto úvodního kontaktu s potenciálním, popřípadě již skutečně vybraným zaměstnancem. Je nutné zajistit, aby

o jejich očekávaném příchodu v daný den věděl nejenom personalista, ale i recepční a vedoucí úseku, pod něhož by pracovník spadal. Všichni musí vědět, co dělat a být připraveni, až s nimi uchazeč přijde do styku.

Wallace (2009) uvádí, že by nejbližší spolupracovníci měli přesně vědět o povinnostech nového zaměstnance, aby se předešlo případným konfliktům a nedorozuměním. Pakliže se jedná o významnější pozice a situace to vyžaduje, tak není od věci o novém pracovníkovi informovat i klíčové zákazníky.

Randhawa (2007) dále mluví o důležitosti definovat přesný čas příchodu pro lepší sladění a naplánování celého procesu náboru, čímž se odstraní možnost, že by uchazeč přišel nevhod. Personál na recepci zpravidla přichází první do kontaktu s novým uchazečem, a právě z tohoto důvodu je nutné zajistit, aby tento první kontakt, podle kterého si již člověk vytváří úsudek o organizaci, byl pokud možno co nej přátelštější a nejmilejší. Zpravidla je nutné z recepce poslat uchazeče za konkrétní pověřenou osobou. Pokud k této situaci dojde, tak nestačí uchazeči pouze ukázat nebo popsat cestu, nýbrž nejlépe se ho ujmout a dovést na dané místo osobně. V neposlední řadě je žádoucí pamatovat i na to, aby se uchazeči někdo co nejdříve věnoval, odbourat čekání, pokud uchazeč přišel skutečně na dohodnutou dobu, ale zrovna z nějakého důvodu si ho personalista nemůže převzít.

Po setkání s personalistou by měla následovat stručná úvodní prohlídka společnosti, aby byli žadatelé, o nichž se pro danou práci uvažuje, dostatečně obeznámeni s tím, do jakého podniku se hlásí a co budou vykonávat, aby se již v tomto stádiu eliminovali ti, kterým by daná práce nevyhovovala. Nakonec přichází již výše zmíněná tří fázová orientace a následná trvalá orientace do té doby, dokud se pracovník se společností patřičně nesžije, St John (1980).

Na vytváření obsahu orientačního programu by se měli podílet lidé z vyššího managementu, linioví manažeři, vedoucí, mistři, personalisté, manažeři bezpečnosti práce, zástupci zaměstnanců i odborů. V rámci diskuze mezi těmito skupinami by mělo dojít k vytvoření kostry orientačního programu, Joshi (2013).

#### **8.1.4 Možnosti uvítání nového pracovníka**

V důsledku toho, aby byly výše zmíněné formy orientace a v podstatě první dny zaměstnance ve společnosti spojeny s příjemnými pocity z nové práce, tak Wallace (2009) předkládá nové možnosti, jak pracovníka příjemně uvítat:



- poslat mu domů popcorn a uvítací video pro nové zaměstnance;
- vytvořit uvítací pohlednici s podpisy všech pracovníků v oddělení;
- manažer mu může zavolat v rámci osobního uvítacího telefonátu, zároveň je zvláště vhodné zavolat v den před nástupem, pro vyřešení posledních nejasností;
- poskytnou např. každému členu rodiny podnikové hrníčky, trička, tužky atd.;
- poslat manželce květiny v den manželova nástupu;
- vybavit vším potřebným pracovní místo, aby zaměstnanec získal okamžitě dojem, že se s ním počítá od prvního dne (nářadí, nástroje, jmenovky, připravená oprávnění s hesly, čipy atd.).

Wallace (2009) jako příklad perfektního uvítání uvádí praxi z Des Plaines Public Library, ve které nový zaměstnanec dostává při nástupu dárky s přáními respektive vzkazy:

- hrníček – měj ho vždy naplněn výživnými tekutinami;
- sušenka – spolkní naše poslání, vizi a víru;
- guma – jsme učící se organizace a učíme se z našich chyb;
- pero a samolepící bločky – informuj a buď informován;
- zvýrazňovač – tvoje dobrá práce může rozjasnit den někomu jiného;
- kalkulačka – počítáme s tebou.

## 8.2 Specifikace orientace

Odpovědnost za průběh orientace nesou podle Kocianové (2010):

- přímý nadřízený – adaptují pracovníka v útvaru organizace a na pracovní místo, poskytují mu podporu a vyhodnocují průběh adaptace;
- personalisté – vytvářejí plány a zpracovávají adaptaci všech nových pracovníků, s nadřízenými pracovníky dohlížejí nad adaptací konkrétních pracovníků;
- mentoři, patroni – dohlížejí na průběh adaptace, radí, pomáhají, zaškolují;
  - funkce mentora:
    - vzorová – pracovník se napodobování snaží naučit postupy mentora;
    - psychosociální podpora – především poradenství při řešení problémů;
    - kariérní – slouží k podpoře při povýšení, k ochraně, dohledu a zviditelnění;
- spolupracovníci.

Orientaci jako takovou je možné podle St Johna (1980) rozdělit na dvě části:

- **formální** – je časově naplánovaná a plně zajišťovaná firmou. Armstrong (2006) uvádí, že se tímto způsobem dá předat poslání, firemní hodnoty a obecně všechny informace, kde je důležité, aby nedošlo k jejich zkreslení;
- **neformální** – je neplánovaná a podílejí se na ní spolupracovníci. Kocianová (2010) předkládá názor, že neformální způsob orientace má na zaměstnance větší dopad. Avšak Armstrong (2006) zmiňuje hrozbu chaotičnosti, neefektivnosti a plýtvání, ale zároveň si je vědom, že neformální orientaci odstranit nelze, neboť je také potřebná.

St John (1980) dále specifikuje, že by nemělo dojít k zahlcení nového zaměstnance informacemi a samotný orientační proces by měl trvat nejvýše 2 hodiny. Po době zapracování (cca 1 měsíc) by se měla uskutečnit schůzka mezi zaměstnancem a personálním oddělením, aby se mohly vyjasnit, popřípadě odstranit určité problémy, na které mohla za dobu zaměstnání jedna či druhá strana narazit.

Wallace (2009) v podstatě tvrdí, že moderní orientační program pro nové zaměstnance by měl v první řadě říci, kým společnost je, jak do ní nový zaměstnanec zapadne a proč je zvláště on pro společnost důležitý.

Jak St John (1980) zdůrazňuje, je naprosto zásadní, aby nedocházelo v případě škrtnů ve společnosti k omezování orientačního programu nebo jeho odbývání, protože náklady spojené s orientací jsou vcelku nepatrné oproti možným ziskům v podobě kvalitního pracovníka, jenž je se vším obeznámen. Zároveň pracovníci, kteří orientaci nových zaměstnanců provádějí, by měli být patřičně školeni a vědět, co je důležité nováčkům zvláště zdůrazňovat. Zastupující osoba, která nemá v této oblasti zkušenosti a školení, by orientaci provádět neměla. Orientace může probíhat:

- **slovní formou** – poskytováno jednotlivcům nebo malým skupinám, výhodou je okamžitá zpětná vazba a porozumění, nevýhodou je časová náročnost a s tím spojené náklady;
- **písemnou formou** – např. orientační balíček, který výrazně ušetří čas orientace a osoba provádějící orientaci se na něho může v určitých oblastech odkazovat;
- **audiovizuální formou** – vytvoření informačního videa o firmě, v němž se dá během krátké chvíle ukázat celý široký rozsah činností v podniku, nicméně náklady na jeho vytvoření nebývají malé. Další možností je např. powerpointová prezentace, která rozšiřuje slovní formu orientace.

Podle Wallace (2009) by aplikaci orientačního programu neměl mít na starosti pouze přímý nadřízený, ale mělo by ho mít na starosti více lidí, čímž se vytváří prostor pro lepší seznámení se pracovníka s kolektivem. Navíc se poté orientace nese v uvolněnější atmosféře a nový zaměstnanec je spíše vnitřně povzbuzen ptát se na některé věci, na které by se ovšem v přítomnosti manažera zdráhal zeptat. Zároveň je příhodné vytvořit určitý seznam orientačních činností, jenž se posléze, jak jsou jednotlivé body plněny, odškrťává tak, aby se nic neopomnělo.

### 8.3 Orientační balíček

Orientační balíček má za úkol vysvětlit novým zaměstnancům srozumitelnou formou fungování společnosti a obeznámit je s nejdůležitějšími věcmi, na které se noví pracovníci při nástupu nejčastěji ptají, Armstrong (2006). S vytvořením tohoto dokumentu, jenž má následně každý k nahlédnutí, se snižuje i nervozita zaměstnance, který na sebe hned po náboru nemusí chtít příliš upozorňovat, protože ví, že mu např. daná informace již byla řečena, měl by ji vědět, avšak neví.

Orientační balíček neboli příručka pro nové zaměstnance bývá, dle Kocianové (2010), zaměstnancům předávána v papírové podobě v podstatě ihned po přijetí do zaměstnání a firma se v ní může na uvedené informace podle potřeby odvolávat. Nicméně papírová podoba není jediný způsob předání těchto informací. Firmy využívají v poslední době často intranet, kde jsou všechny informace také přehledně uvedeny a jejich aktuálnost, správnost a přesnost se udržuje znatelně snadněji a levněji, protože odpadá nutnost, tisknout tyto v mnoha případech i několik desítek stránek dlouhé příručky, avšak je potřeba zajistit, aby měli k intranetu přístup všichni pracovníci.



Anon (2006) se dále zmiňuje o nutnosti pravidelných aktualizací celého balíčku tak, aby byly prezentované skutečnosti skutečně pravdivé a nedocházelo k zaměstnancovu zmatení. Je vhodné se vyvarovat slov „musí“, „bude“, „za všech okolností“, aby nebyla firma nucena jednat v případě, že konkrétní situace nastane.

Ačkoliv se dá orientační balíček považovat za jakýsi vrchol v tlumočení informací o podniku jako celku, tak Wallace (2009) zmiňuje další orientační metody, které se pokouší v základu o stejnou věc. Jsou jimi např. konverzace mezi čtyřma očima, skupinové schůze, hry a skupinové aktivity, video prezentace, online výuka, příručky atd. Mimo to si Wallace všímá, uvítací (rozlučkové) oslavy, která se často provádí, když pracovník odchází, ale je velmi výjimečné ji pořádat pro nového pracovníka.

V různých výrobních odvětvích může mít orientační balíček jinou formu i obsah. Vždy záleží na konkrétních potřebách společnosti a jejích zaměstnanců, St John (1980). St John dává návrh manuálu, který může sloužit jako inspirace při sestavení orientačního balíčku. Navrhuje určitou strukturu bodů, jež mají pracovníkovi pomoci usnadnit adaptaci a zorientovat se v následujících oblastech:

#### **1. Představení a seznámení se společností**

- a. úvodní uvítání;
- b. historie společnosti, růst, trendy, cíle, priority a problémy;
- c. tradice zvyky, normy a standardy;
- d. současné specifické funkce organizace;
- e. produkty, služby a zákazníci;
- f. procedury nutné k dodání produktu nebo služby zákazníkovi;
- g. další aktivity společnosti;
- h. organizace, struktura a vztah mateřské společnosti a poboček;
- i. řetězec řízení ve společnosti;
- j. stručné informace o vedoucích pracovnících (telefonní čísla);
- k. vztahy s veřejností, se samosprávou, činnosti a očekávání;

#### **2. Přehled podnikových strategií a procesů**

#### **3. Odměňování, náhrady**

- a. platové podmínky, přesčasy, mzda během dovolené;
- b. ohodnocení směn, jak je mzda vyplácena, srážky ze mzdy;
- c. možnost koupení poškozených výrobků;
- d. slevy, zálohy, půjčky;
- e. náhrady za pracovní výdaje;
- f. daňová pomoc pracovníkům;

#### **4. Mimoplatové výhody**

- a. pojištění;
- b. lékařská a zubní vyšetření;
- c. pracovní neschopnost, kompenzace úrazů;
- d. počet dní dovolené a dovolená při: svátcích, narozeninách;
- e. volno při: nemoci, nemoci v rodině, úmrtí blízké osoby, mateřské dovolené;
- f. příspěvky na důchodové pojištění;
- g. podnikové vzdělávání;
- h. poradentství;
- i. stravování, jídelna, různé automaty;

*>Lorem ipsum dolor sit  
amet, consectetur  
adipiscing elit, sed  
dum nonummy nibh  
euismod, tincidunt ut*

- j. rekreační a společenské aktivity;
- k. další služby zaměstnancům;

#### **5. Bezpečnost a prevence nehod**

- a. informace o havarijních ukazatelích;
- b. první pomoc a stručný návod na její poskytnutí;
- c. bezpečnostní opatření a ochranné prvky;
- d. způsob hlášení havárie, nehody, zranění;
- e. požární ochrana a kontrola;
- f. náležitosti bezpečnosti práce a ochrany zdraví;
- g. lékařské prohlídky související s vykonávanou prací;
- h. postihy za kouření, alkohol, drogy;

#### **6. Vztahy mezi zaměstnanci a odbory**

- a. termíny a podmínky hodnocení zaměstnanců;
- b. přidělení, přeřazení a povýšení;
- c. zkušební doba a očekávané chování se na pracovišti;
- d. hlášení nemoci a pozdních příchodů;
- e. zaměstnanecká práva a povinnosti;
- f. práva vedoucích pracovníků;
- g. vztahy s nadřízenými a zástupci zaměstnanců (odbory);
- h. organizování zaměstnanců a jejich možnosti;
- i. odborové smlouvy, provize odborům;
- j. dohled a vyhodnocování výkonnosti;
- k. kázeň a kárné tresty;
- l. postup podávání stížností;
- m. ukončení zaměstnaneckého poměru;
- n. evidence osobních záznamů;
- o. způsob a kanály komunikace: vzestupná, sestupná, nástěnky, sdílení nápadů a systém návrhů;
- p. hygienická zařízení a čistota;
- q. nošení bezpečnostního a ochranného vybavení, nášivek, odznaků, stejnokroje;
- r. přinášení na a odstraňování věcí z areálu společnosti;
- s. politická činnost, hazard, pomluvy;

#### **7. Budovy**

- a. mapa celé společnosti;
- b. nabídka jídel, kdy je jídelna otevřena;
- c. místa kde se nesmí jíst, kouřit, parkovat;
- d. vchody pro zaměstnance a veřejnost;
- e. možnosti parkování;
- f. umístění lékárníček s první pomocí;
- g. odpočinkové místnosti;

#### **8. Ekonomické faktory**

- a. ziskové marže;
- b. náklady na pracovníky, vybavení, nářadí;
- c. náklady související s absentérstvím, pozdními příchody a nehodami;

Tyto výše zmíněné položky celopodnikové orientace by měly být dále rozpracovány a zaměřeny na konkrétní pracovní útvar, v němž bude zaměstnanec působit. St John (1980) k tomuto dalšímu podrobnému členění řadí následující prvky:

### **1. Funkce oddělení**

- a. cíle a současné priority;
- b. organizace a její struktura;
- c. operační činnosti;
- d. funkční vztahy k jiným oddělením;
- e. vztah pracovních úkonů uvnitř podniku;

### **2. Pracovní povinnosti a odpovědnosti**

- a. podrobné vysvětlení a popis práce a očekávané výsledky;
- b. proč je konkrétní práce důležitá a jak se vztahuje k oddělení a společnosti;
- c. diskuze o častých problémech a způsobech jejich překonání;
- d. výkonnostní standardy a způsoby vyhodnocování výkonu;
- e. pracovní doba, přesčasy;
- f. postup náhrady chybějícího pracovníka a případná práce navíc;
- g. vyžadované záznamy a hlášení;
- h. kontrola nářadí před použitím;
- i. vysvětlení kde se nářadí získává a jak se udržuje;
- j. za kým jít a koho žádat o rady;
- k. vztahy ke státním kontrolorům;

### **3. Procedury, pravidla a nařízení**

- a. jedinečná pravidla dané práce nebo oddělení;
- b. zvládání mimořádných událostí;
- c. bezpečnostní opatření a prevence úrazů;
- d. hlášení rizikových situací a nehod;
- e. čistota, hygiena, úklid;
- f. bezpečnost, krádeže;
- g. vztah k pracovníkům spolupracujících firem;
- h. místa kde je a není možné jíst, kouřit;
- i. odstraňování věcí z pracoviště;
- j. vyplňování pracovních výkazů;
- k. délka přestávek na odpočinek, oběd;
- l. soukromé telefonování;
- m. způsob dožadování se materiálu, vybavení;
- n. monitorování pracovního výkonu;
- o. nabízení práce a možnost přeřazení;
- p. chůze k automobilům v pracovní době;

### **4. Exkurze po oddělení**

- a. odpočinkové místnosti, šatny, sprchy, záchody;
- b. umístění hlásičů požáru a hasicích přístrojů;
- c. píchací hodiny, zámky;
- d. schválené vchody a východy;
- e. systémy na mytí očí, vodovody s pitnou vodou;
- f. kanceláře vedoucích;
- g. místnosti údržby a zásobování;
- h. vyhrazené prostory pro kouření;
- i. umístění lékárniček s první pomocí;

### **5. Představení zaměstnancům v oddělení**

Jak uvádí Anon (2006), lze do orientačního balíčku doplnit prohlášení o nezávaznosti určitých bodů, na které by si mohli později zaměstnanci činit nárok. Mělo by být jasně stanoveno, že balíček slouží pouze pro informační účely, a že se jeho prostřednictvím nevytváří žádná další doplňující smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vhodné je, do tohoto prohlášení napsat, že firma si ponechává právo kdykoliv dané skutečnosti měnit a v rámci aktuální situace do nich zasahovat.

Zkušenosti z USA, podle Anon (2006), mluví o významu zaměstnancova podepsání dokumentu o jeho porozumění všemu, co se v orientačním balíčku nachází. Firmy se tak chrání proti případným žalobám a mohou dokázat, že zaměstnanci byl manuál skutečně předán, věděl o pracovních zásadách, a o tom jak se má chovat. Opět je žádoucí tento podepsaný dokument doplnit o vhodná prohlášení např. i takovým, kde zaměstnanec bere na vědomí, že mu v podobě orientačního balíčku nevznikají žádné právní nároky.

## Shrnutí

Řada organizací nepřikládá procesu adaptace nových zaměstnanců či zaměstnanců přestupujících na jinou pozici v rámci organizace dostatečný význam a proces adaptace je tak v pouze základních krocích či zcela opomíjen.

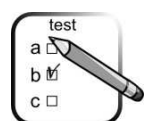


Hlavní část orientace a adaptace pracovníků spadá na období po přijmutí konkrétního člověka na pracovní pozici. Může se velice lišit, vždy závisí na velikosti firmy i obsazovaném místě. K tomuto procesu by měl být vždy sestaven harmonogram, podle něhož se postupuje a díky němuž je možno průběh adaptace kontrolovat a konzultovat s odpovědnými pracovníky.

Aby byla adaptace novým pracovníkům co nejvíce usnadněna, je vhodné vytvořit informační příručku neboli orientační balíček, jehož smyslem je, představit společnost, historii, zákazníky, procesy aj. skutečnosti, o nichž by nový zaměstnanec měl vědět, pakliže se má se společností patřičně sžít.

## Kontrolní otázky

- Jaké jsou kroky procesu adaptace pracovníků?
- V čem spočívá formální adaptace?
- V čem spočívá neformální adaptace?
- Na jakých úrovních by měla adaptace pracovníků probíhat?
- Popište kroky harmonogramu adaptace.
- Co je to orientační balíček?
- Proč je důležité proces adaptace vyhodnotit?



## Literatura

ANON, 2006. 5 Tips to Help You Write an Effective Employee Handbook. Accounting Office Management & Administration Report [online]. New York: Institute of Management & Administration, 2006, roč. 6, č. 7, s. 1, 7, 10-12 [vid. 2014-4-1].



ISSN 07492928. Také dostupné komerčně z:

<http://search.proquest.com/docview/232922476/fulltextPDF/1431AF3E298C4C01F9F/7?accountid=17116###>

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG M., Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. 1. vydání. Praha: Fragment s r. o. 2011. ISBN 978-80-253-1198-1

DVOŘÁKOVÁ Z., Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

FOOT, M. a Hook, C. Personalistika. Vydání první. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHLÁDKOVÁ, A. a P. BUKOVJAN, 2013. Personalistka. 4. aktual. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-858-9.

JOSHI, M., 2013. Human Resource Management. 1st ed. Bookboon, 2013. ISBN 978-87-403-0393-3.

KOCIANOVÁ, R., 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. Rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

RANDHAWA, G., 2007. Human Resource Management. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors, 2007. ISBN 978-81-269-0860-8.

ST JOHN, W. D., 1980. The Complete Employee Orientation Program. Personnel Journal (Pre-1986) [online]. Costa Mesa: MediaTec Publishing, 1980, roč. 59, č. 000005, s. 373-378 [vid. 2014-4-1]. ISSN 00315745. Také dostupné komerčně z:

<http://search.proquest.com/docview/203714020/1421D164A32C4C01F9F/1?accountid=17116#>

WALLACE, K., 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership & Management [online]. Chicago: American Library Association, 2009, roč. 23, č. 4, s. 168-176 [vid. 2014-4-1]. ISSN 19458851. Také dostupné komerčně z:

<http://search.proquest.com/docview/216641762/fulltextPDF/9F57E7810B0F4563PQ/9?accountid=17116#>