

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2015–2017**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Kamila Zelingrová**

**Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2015-2017**

**DIPLOMA THESIS**

**Kamila Zelingrová**

**Adaptation and integration of newly engaged employees**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 23. 02. 2017

Kamila Zelingrová

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou vyjádřit poděkování vedoucímu mé diplomové práce Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D., za cenné rady, podnětné připomínky, ochotu a trpělivost při zpracování mé diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá procesem adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců, jež je implementován v organizacích za účelem seznámení zaměstnance s posláním společnosti, pracovním prostředím a pracovní náplní. V teoretické části se pojednává o pojmu adaptace jako takové. Práce popisuje průběh a účel tohoto procesu a porovnává zde názory odborníků na dané téma získané z odborné literatury. Vysvětluje oblasti a jednotlivé fáze adaptace zaměstnance v organizaci, kterými zaměstnanec prochází. V praktické části diplomové práce autorka seznamuje čtenáře s vybranou společností. Jasně a srozumitelně vysvětluje a popisuje vlivy, které ovlivňují adaptační proces na konkrétní společnosti. Za pomoci výzkumu a na základě zjištěného, seznamuje čtenáře s vytvořením a zavedením jednotného postupu adaptačního procesu nových zaměstnanců ve zkušební době s cílem urychlit jejich integraci do společnosti.

## **Klíčová slova**

Adaptace, adaptační plán, adaptační proces, andragogické poradenství, integrace, organizace, personální činnost, řízení adaptace, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with the process of adaptation and integration of newly hired employees, which is implemented in organizations in order to familiarize employees with the mission of the company, working environment and job descriptions. The theoretical part deals with the concept of adaptation as such. The thesis describes the process and the purpose of this process and here compares the views of experts on the topic obtained from the literature. Explains the area and the different stages adaptation of employees in an organization which employee undergoes. In the practical part, the author introduces the reader to the selected companies. Clearly and comprehensibly explains and describes the influences that affect the adaptation process at a specific company. With the help of research and based on the detected acquaints readers with the creation and implementation of a uniform procedure for the adaptation process of new employees during the probationary period in order to accelerate their integration into society.

## **Keywords**

Adaptation , adaptation proces, andragogic counseling, employee, Human Resource activities, Human Resource Management, integration, management adaptation, organization, plan for adaptation.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>11</b>
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	14
1.3 Klíčová role personalisty v řízení lidských zdrojů.....	17
1.4 Andragogické poradenství.....	20
<b>2 ZÁKLADNÍ POJMY A TERMINOLOGIE.....</b>	<b>23</b>
2.1 Pojem adaptace.....	23
2.2 Biologická adaptace.....	26
2.3 Psychologická adaptace.....	26
2.4 Pracovní adaptace.....	28
2.5 Sociální adaptace.....	29
2.6 Integrace.....	30
2.7 Sociální integrace.....	30
<b>3 ADAPTACE A INTEGRACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>32</b>
3.1 Přijímání nových zaměstnanců.....	32
3.2 Adaptační proces v organizaci.....	33
3.3 Základní oblasti adaptace v organizaci.....	35
3.4 Úrovně adaptace v organizaci.....	36
3.5 Integrace v organizaci.....	37
3.6 Metody adaptace v organizaci.....	38
3.7 Cíle adaptačního procesu.....	40
3.8 Důsledky adaptačního procesu.....	41
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>44</b>
4.1 Výzkumné otázky a cíl výzkumu.....	45
4.2 Metody sběru dat a informací.....	46
<b>5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE .....</b>	<b>48</b>

5.1 Vybraná společnost G.A.M. HEAT spol. s r.o. Trhový Štěpánov.....	48
5.2 Organizační uspořádání.....	49
5.3 Principy řízení společnosti.....	49
5.4 Strategie a cíle společnosti.....	50
<b>6 VÝZKUM.....</b>	<b>51</b>
6.1 Harmonogram postupu.....	51
6.1.1 Přípravná fáze.....	52
6.1.2 Realizační fáze.....	52
6.1.3 Vyhodnocovací fáze.....	53
<b>7 REALIZACE VÝZKUMU.....</b>	<b>54</b>
7.1 Popis postupu sběru informací.....	55
7.2 Popis stávajícího procesu adaptace a integrace nových zaměstnanců.....	55
7.2.1 První den na pracovišti.....	57
7.2.2 Vstupní úvodní školení.....	58
7.2.3 Činnosti nového zaměstnance na svém pracovišti.....	59
7.2.4 Vyhodnocení adaptačního procesu.....	60
7.3 Výzkumné hypotézy.....	64
7.4 Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	65
7.4.1 První rozhovor.....	65
7.4.2 Druhý rozhovor.....	68
7.4.3 Třetí rozhovor.....	71
7.5 Ověření hypotéz.....	73
7.6 Shrnutí výzkumu a závěrečné doporučení.....	75
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>92</b>

## ÚVOD

Nástup do nového zaměstnání nebo jen změna pracovní pozice ve stejné organizaci je pro dospělého jedince často stresujícím obdobím. Nový zaměstnanec se ocitá v doposud pro něj neznámém prostředí, nezná nové spolupracovníky, nezná nastavené procesy a nezná firemní klima. Ocitá se pro něj v nejistých situacích a snaží se prokázat své osobní i pracovní kvality. V podstatě každá společnost se potýká s nástupem nových zaměstnanců, kteří na jedné straně mají celou řadu očekávání a představ. Na druhé straně společnost taky prostřednictvím vedoucích pracovníků očekává mimo jiné i to, že zaměstnanec se co nejdříve zapracuje a bude podávat očekávaný pracovní výkon. Tím je adaptační proces (zaškolení) nového pracovníka jedním ze stěžejních prvků péče o zaměstnance každé firmy.

Dobře propracovaný systém zaškolení poskytuje vedoucímu pracovníkovi všechny potřebné nástroje a postupy pro kvalitní zaškolení nového pracovníka. Plán zaškolení - zapracování, šetří vedoucím pracovníkům čas, poskytuje mu možnost soustředění se pouze na sledování a řízení práce nového pracovníka. Takto lze odvodit, že adaptační proces, neboli zaškolení nového pracovníka, slouží k přizpůsobení (adaptaci) nového pracovníka, pracovním návykům a potřebám společnosti, ke zjištění pracovního potenciálu, silných a slabých stránek nového pracovníka, k založení dobrého vztahu pracovníka k firmě a ke spolupracovníkům, a nakonec i k naučení správných pracovních postupů. Dá se předpokládat, že téměř každá společnost touží po tom, aby se její zaměstnanci identifikovali a ztotožnili s vlastními cíli a firemní strategií. Takovýmto žádoucím jevům napomáhá promyšlené, cílevědomé a účelné řízení adaptačního procesu zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je vytvořit a nabídnout (zavést) ve vybrané společnosti jednotný postup adaptačního procesu nových zaměstnanců ve zkušební době s cílem urychlit jejich integraci do společnosti, ověřit jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a možnosti přínosu pro společnost. Součástí práce a tudíž i dalším cílem práce je analyzovat současný stav ve společnosti, analyzovat interní dokumentaci a to za využití vhodné metody empirického výzkumu. Na jejich základě formulovat návrhy pro zlepšení. Tímto přístupem a postupem by ráda autorka práce uvedla diplomovou práci i do praxe.

K naplnění hlavního cíle diplomové práce přispějí následující specifické cíle:

- provést analýzu odborné literatury, zabývající se problematikou adaptačního procesu,
- provést analýzu a zhodnocení současného stavu v umísťování zaměstnanců a jejich adaptačním procesu,
- identifikovat problematická místa v adaptačním procesu,
- ověřit možnosti implementace nového adaptačního procesu v praxi, ve vybrané společnosti.

V teoretické části práce autorka čerpá z odborné literatury a jiných odborných pramenů, které analyzuje, komparuje ale zejména vysvětluje adaptaci jako jev, bez kterého se nelze obejít při adaptaci zaměstnance na nové pracovní pozici. V této části práce je popis řízené adaptace v organizaci, to znamená, jak by takový adaptační proces měl vypadat, co postihuje a jak se adaptační proces dělí. Na teoretickou část plynule naváže praktická část.

V praktické části práce bude samotný výzkum formou kvalitativního výzkumu na základě analýzy současného stavu a případové studie. Výzkum autorka provedla v prostředí, které velice dobře zná, jelikož v této společnosti pracuje. Autorka v této části práce popíše vybranou organizaci, seznámí s jejími cíli, strategií a popisem současného adaptačního procesu, za pomoci využitých vybraných výzkumných metod.

Na základě zjištěných skutečností následně autorka formuluje hypotézy, které budou podkladem pro případný další výzkum ve společnosti. Což umožní ověřit skutečný stav pro případnou implementaci adaptačního procesu dle autorčina návrhu. Návrhy a doporučení na zlepšení situace v adaptačním procesu budou formulovány v závěru výzkumu a tím i praktické části této diplomové práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zaměstnanci neboli lidský kapitál, patří k významným a podstatným zdrojům konkurenční výhody každé organizace a k nejdůležitějším faktorům úspěchu, který se podílí na úspěšném chodu firmy. Dnešní doba je ještě více významná neustále se měnícími požadavky na vědomosti, znalosti, dovednosti a schopnosti každého zaměstnance a tak je důležité zajistit rozvoj zaměstnanců. Aby si firma udržela krok s trhem, musí adekvátně a zejména flexibilně projevit akceschopnost na permanentní změny trhu práce a v podstatě si musí zajistit dostatečný rozvoj kompetentních kmenových zaměstnanců. To, co může firma ovlivnit, je rychlá reakce na minimalizaci nepříznivých dopadů a proto je nejen naléhavé ale především náležité správné zajištění řízení lidských zdrojů.

Ekonomika státu posiluje a neustále roste a tím umožňuje vznik stále nových pracovních míst. Nové pracovní pozice požadují ve vztahu ke konkurenci od zaměstnanců neustálé zlepšování a cíleně podporují a usměrňují kvalifikaci svých zaměstnanců. Organizace vnímají důležitost podmínek trhu podnikání, a jak autorka uvedla i turbulentních proměn a to vede organizace k tomu, aby více mysleli na budoucí dobu. Svou budoucnost spojují organizace s rozvojem vlastních zaměstnanců a s rozšířením jejich kompetencí. Kvalitní připravenost stávajícího personálu vytváří předpoklady pro úspěchy a konkurenceschopnost. Jen připravená organizace dokáže zvládnout potřeby vývoje trhu v oboru podnikání.

Hroník uvádí: „*V malých firmách zodpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který řídí, vede své lidi a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách je již vytvořeno již přiměřené velké personální oddělení, které není vnitřně členěno. Naopak ve velkých firmách se setkáváme s početnějšími modely řízení rozvoje lidských zdrojů. I v takovýchto firmách odpovídá za rozvoj svých lidí manažer, ale k tomu využívá různé zaměřené personalisty. V poslední době sledujeme, že firmy uplatňují troj-složkový model, kterým se nahrazuje tradiční model. Ve velkých firmách je viditelně a citelně rozdělená personální divize na specializované personální útvary. Personální řízení*

*může být centralizované nebo decentralizované. Centralizované personální řízení nabízí jednotu personálního řízení, ale často bývá odtržené od reálných problémů jednotlivých závodů a produkuje například tréninky, které nemají jasnou návaznost na praxi. Decentralizované personální řízení vychází ze znalosti prostředí, ale je nákladnější a je jen velmi obtížné zabezpečit jeho jednotnost v celé firmě. Jako kompromis vzniká decentralizované řízení s metodickým řízením z centra. V této variantě organizačního uspořádání je obvykle vzdělávání realizováno z centra, protože je zde dublování aktivit nejnákladnější a nejméně efektivní. Administrativa se však stává náročnější. Tradiční model spíše akcentuje produktově orientované oddělení řízení lidských zdrojů“<sup>1</sup>.*

Vedením lidských zdrojů v organizaci se věnuje a obsahově zabývá personální útvar. Koubek se vyjadřuje k řízení lidských zdrojů: „*Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v pokročilých ekonomikách začala formovat v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává základem a podstatou řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“<sup>2</sup>.*

K řízení lidských zdrojů ve své publikaci Armstrong uvádí: „*Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidí v souladu s určitými morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního*

---

<sup>1</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 26. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců“<sup>3</sup>.

Autoři odborné literatury, z které autorka práce čerpala, se shodují v tom, že významným a podstatným kapitálem pro firmu znamenají zaměstnanci, kteří mají zkušenosti, znalosti, jsou flexibilní, vůči svému zaměstnavateli mají loajalitu, umí nakládat se získanými dovednostmi apod. Jedná se o způsobilé zaměstnance pro výkon zastávající pracovní pozice. Nedostatečně kvalifikované lidské zdroje znamenají pro organizaci zbytečné náklady. Nekvalifikovaní zaměstnanci jsou z části nebo v některých případech úplně nezpůsobilí pro pracovní výkon podle pracovní smlouvy nebo popisu pracovní pozice. Což znamená, že personální útvar ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem musí reagovat a bariéry ve výkonu práce odbourávat např. do vzděláním, vysláním do kurzů, rekvalifikací atd. Vlastníci firem nebo management organizací nejsou často ochotni investovat do zaměstnanců a spoléhají, že personální útvar v náborovém nebo výběrovém řízení získá plnohodnotnou náhradu pro výkon práce na volnou nebo uvolňovanou pracovní pozici.

Vodák a Kucharčíková deklarují, že *"podnik, který nevyvíjí své procesy, systémy, vybavení, produkty a služby pro zákazníky, stagnuje a ohrožuje tím svoji budoucnost"*<sup>4</sup>.

Zmíněná autorská dvojice uvádí, že obdobný princip lze uplatnit i na lidi v organizacích: *„Rozvoj zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na okolní změny situace a působící síly. Proto, aby lidé nestagnovali, musejí se rovněž přizpůsobovat měnícím se podmínkám. To znamená, že je potřeba rozvíjet jejich schopnosti. Rozlišujeme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:*

- **musí se realizovat** – přičemž jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů;
- **mělo by se realizovat** – v tomto případě jde o dovednosti přinášející pravděpodobně podniku užitek, například manažerské dovednosti;

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2015, s. 43. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>4</sup> VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011, s. 79. ISBN 978-80-247-3651-8.

- *podnik je chce realizovat – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu, například podpora vytváření požadované podnikové kultury*<sup>5</sup>.

## 1. 2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jedním z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je udržet výkonnost organizace dosažením způsobilosti zaměstnanců, napomoci konkurenceschopnosti na trhu podnikání a tím efektivně přispět k neustálému ekonomickému rozvoji organizace. Takovéto úkoly lze zajistit jedině tím, že organizace věnuje dostatek finančních prostředků pro vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, čím přispívá k podávání zlepšeného pracovního výkonu svých zaměstnanců. Zlepšování pracovního výkonu vyvolává tlak na účelnější využívání všech firemních zdrojů. Mezi firemní zdroje považujeme zdroje kromě materiálních, finančních a informačních zdrojů také lidské zdroje. U lidských zdrojů, s kterými organizace disponují, je účelem odbourat bariéry v jejich dovednostech, tím posílit a upevnit jejich pracovní výkon, který je podložen rozvojovým a kariérním plánem v organizaci.

K dalším hlavním úkolům řízení lidských zdrojů můžeme zahrnout spolupráci mezi managementem a personálním oddělením, která je důležitá pro vedení a rozvoj organizace. Pro každou organizaci bude velmi důležité rozvíjet personál po stránce odbornosti, tak i vzdělanosti. Na zaměstnance má osobní rozvoj kladné motivační účinky. Osobním rozvojem se zvyšuje sebevědomí zaměstnanců, ale především se dostávají pracovní úspěchy. Tam kde jsou pracovní úspěchy je proaktivita, sebeuplatnění a seberealizace, což napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Organizace si touto cestou zajišťují od zaměstnanců aktivnější přístup k pracovním činnostem a potom je to identifikace s firemní kulturou organizace. Tenhle postup přímo navádí k tomu, aby organizace optimálně využívaly pracovní sílu, kterou mají k dispozici a formovali tým dle svých potřeb a požadavků. Koubek říká, že bychom měli „*usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to,*

---

<sup>5</sup> VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011, s. 79. ISBN 978-80-247-3651-8.

*aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa“<sup>6</sup>.*

Autorka práce považuje za nutné upozornit na nutnost definovat zaměstnancům konkrétní pracovní úkoly a s nimi odpovědnosti a pravomoci. Současně s tím upozorňuje i nutnou potřebu analyzovat pracovní výkon a permanentně posuzovat pracovní postupy a to vše, za účelem zvláštních potřeb organizace. Tyto potřeby můžeme definovat jako předvídání v plánování potřeby pracovních sil. Samotná prognóza, někdy také kvalifikovaný odhad, je v organizaci podkladovou základnou pro vyloučení zbytečných výdajů, které mohou organizace a v nich management vynaložit jiným vhodným úspornějším a hospodárnějším způsobem.

Cejthamr a Dědina k úkolům řízení lidských zdrojů uvádí: *„Z dlouhodobého hlediska lze hlavní úkoly a cíle personální práce vymezit a definovat jako promyšlenou, účelnou, cílevědomou a aktivní pomoc nebo podporu při plnění hlavních cílů podniku. Hlavním cílem není nic jiného než udržení a rozvoj podniku v tržních podmínkách, které jsou charakterizovány neustále se měnícím prostředím. Podnik je velmi závislý na tom, jak se mu podaří využít pracovní sílu způsobem, který odpovídá jejím specifickým vlastnostem. Výše zmíněná snaha o výkon může být omezena, nejsou-li pracovní síly plně využívány v souladu se způsobilostí nebo za vhodných pracovních podmínek. Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno právě na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů“<sup>7</sup>.*

Pro organizaci je přínosem takový zaměstnanec, který sám z vlastní iniciativy je aktivní, projevuje trvale zájem o svůj rozvoj a není pouhým čekatelem na udělení příkazu vedoucím pracovníkem. V praxi autorka práce vysledovala a studiem odborné literatury si potvrdila správnost takového postupu, kdy je pak takovému zaměstnanci poskytnuta zaměstnanecká výhoda se zaměřením na podporu jeho vzdělávání a k jeho rozvoji. K tomu ještě autorka práce dodává, že jedním z pravidel pro nastavení obsahu zaměstnaneckých výhod v organizaci je jejich propojení na strategii společnosti, což může být i podpora vzdělávání zaměstnanců. Z uvedeného je patrné, že zaměstnanci lze poskytnout benefit například ve formě možnosti úhrady výdajů za výukové pomůcky,

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 16. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>7</sup> CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing a. s., 2005, s. 224. ISBN 80-247-1300-4.

v podobě poskytnutí neplaceného volna nebo studijního volna, možnosti úhrady celého kurzu apod. Pro firmu je tento způsob poskytování zaměstnaneckých výhod pro rozvoj zaměstnance zpravidla finančně nenáročný a takovýto zaměstnanec se stává v organizaci uplatnitelnější, motivovanější, stabilizovanější a kromě dalších výhod je pro organizaci členem, který pracuje na svém potenciálu a rozvoji svých schopností, což může mít vliv i na jiné zaměstnance v podobě vzoru. Tím se stává příkladem, který je hodný následování.

Naopak od uvedení předchozího zdroje (Cejthamr, Dědina) Barták uvádí, že samotný rozvoj lidských zdrojů v organizaci může být finančně náročný:

*„Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí. Celkově tedy představuje permanentní úsilí vedoucí ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho dalšímu zdokonalování. Zejména jde o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize (akceptace firemní vize na základě osobní vize zaměstnance), týmové učení, důvěru, angažovanost, tvořivost, flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců. Zároveň jde o rozšiřování možnosti dále se učit a experimentovat, zahrnující i právo na chyby“<sup>8</sup>.*

Žijeme v době, kdy do popředí a zájmů jedinců, skupin nebo organizací se dostává vše, co svědčí flexibilitě, efektivitě a výkonnosti. Velký důraz se v organizacích klade na formování výkonnosti personálu, na zdravé interpersonální vztahy v organizaci nebo i na péči o zaměstnance. Péče o zaměstnance má poměrně široké spektrum svých aktivit a postupů a jedním za všechny lze určitě uvést pomoc pracovníkům v případě, když se dostanou do osobních svízelných problémů. Pomoc lze poskytnout právní službou, andragogickým poradenstvím nebo psychologickou poradnou zajištěnou organizací (v prostorech organizace).

Jednou z dalších záležitostí, kterou nelze opomenout je organizační kultura. Organizační kulturu můžeme definovat jako soubor základních pracovních podmínek udávající základní cíle, včetně metod a zásad v řízení lidí ve firmě. Nebo ji také lze chápat jako společně sdílený systém významů, postojů a vzorců chování. Organizační kultura má velký vliv na podobu a formu všech procesů v oblastech řízení lidských zdrojů a obsahuje poměrně mnoho možných typologií.

---

<sup>8</sup> BARTÁK, J. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing a. s., 2003, s. 101. ISBN 978-80-86851-68-6.

Hroník k tomu říká: *“Typologie je postavena na předpokladu, že vnější vlivy určují charakter vnitřního prostředí. Jedním z vlivů je rychlost zpětné vazby trhu, který na rozhodnutí může reagovat velmi rychle s poměrně velkým zpožděním. Druhý vliv je míra konkurence. Velká míra konkurence nastává, když žádná z firem nemůže získat větší tržní podíl, protože se o něj dělí více firem. Cílem je však získat určitý náskok, který umožňuje získat větší podíl a vstoupit do prostoru, kde již není taková tlačeniče“<sup>9</sup>.*

### **1. 3 Klíčová role personalisty v řízení lidských zdrojů**

V této podkapitole se autorka zabývá tím, co personalisté především dělají a jakým způsobem zajišťují personální činnosti. Dnes je již obecně známá formulace *„Aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle, musí mít správné lidi, na správných místech“*. Personální práce zahrnuje celou řadu různých metod řízení a postupů pro práci s lidským kapitálem v organizaci. Především se zaměřuje na využívání pracovních schopností a formování pracovníka, jeho chování, vztahu k vykonané práci i samotné organizaci. Jde o přístup k lidskému kapitálu orientovaného na pracovní výkon.

*„Personalistika je oblast řízení v organizaci, která se zabývá řízením a vedením lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovních vztazích upravených pracovními předpisy. Prostřednictvím vlastních zaměstnanců organizace zabezpečuje požadovanou práci a dosahuje strategických cílů v organizaci“<sup>10</sup>.*

Aby personální útvary mohli zajistit a zabezpečit rozsah požadavků, které jsou na ně kladeny, vychází personální práce z těchto funkcí:

Eisel ve studijní opoře k předmětu personalistika uvádí, že: *„Personální útvar má v rámci systému personálního řízení následující funkce a konkrétní úkoly:*

---

<sup>9</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 16. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012, s. 43. ISBN 978-80-247-4151-2.

### ***Servisní funkce:***

- *připravovat návrh personálního plánu,*
- *organizovat nábor nových zaměstnanců, vytvářet popis požadavků pro inzerci, nebo zadání pro personální agenturu,*
- *organizovat výběrová řízení,*
- *připravovat a vykonávat pracovně právní akty v souvislosti se zakládáním, a ukončováním pracovně právních vztahů,*
- *vést a udržovat personální záznamy aktuální a kompletní,*
- *realizovat programy vzdělávání zaměstnanců,*
- *udržovat a aktualizovat pravidla odměňování zaměstnanců,*
- *organizačně zajišťovat hodnocení zaměstnanců,*
- *řešit projevy nespokojenosti zaměstnanců a navrhnout stabilizační programy,*
- *plánovat a kontrolovat čerpání prostředků souvisejících se servisní funkcí,*
- *vést kolektivní vyjednávání se zástupci zaměstnanců jménem organizace.*

### ***Poradní funkce:***

- *interpretovat pracovní smlouvy,*
- *interpretovat Kolektivní smlouvu pro vnitrofiremní řídicí akty,*
- *zavádět metody vyřizování stížností,*
- *poskytovat konzultace k pracovně právním vztahům,*
- *doporučovat zaměstnance do vyšších pozic,*
- *doporučovat účast zaměstnanců na externích vzdělávacích akcích,*
- *metodicky vést hodnotitele při hodnocení zaměstnanců*
- *doporučovat nápravná opatření vyplývající z kontrolní funkce.*

### ***Kontrolní funkce:***

- *kontrolovat průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců,*
- *kontrolovat dodržování zásad personálního řízení,*
- *analyzovat příznaky ohrožení společnosti (fluktuační, nemocnost, úrazovost),*
- *analyzovat podnikovou atmosféru, především zdroje nespokojenosti zaměstnanců,*

- získávat zpětnou vazbu z hodnocení zaměstnanců (podněty od hodnotitelů a hodnocených), vyhodnocovat průběh hodnocení zaměstnanců<sup>11</sup>.

Ulrich ve své publikaci uvádí, že: „Někteří personalisté působí jako generalisté, tvořící vazby s klienty a vytvářející hodnotu tím, že pomáhají měnit strategii na akci. Jiní personalisté jsou specialisté, mistrovsky ovládající teorii a udržující se na úrovni inovací v oblasti řízení lidí, nebo je dokonce vytvářející. Když se tito jedinci stanou profesionály ve svých oborech, budou schopni lépe společně pracovat, aby zajistili, že budou personální útvary přinášet hodnotu“<sup>12</sup>.

S odvoláním na výše uvedené zdroje lze odvodit, že jedním z hlavních úkolů personální práce je zabezpečit dostatek kompetentních zaměstnanců a jejich zaměstnáváním, využitím a rozvojem dosahovat zvyšování výkonnosti firmy. Tato práce je úzce propojena se strategiemi, cíli a plány organizace.

Podle Koubka "může organizace fungovat tehdy, pokud se jí podaří propojit čtyři základní typy zdrojů, za které se považují:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, energie, materiál);
- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- informační zdroje potřebné k fungování organizace.

Nejdůležitější pro organizaci jsou lidské a informační zdroje, které jsou chápány jako klíčové zdroje pro efektivní fungování organizace, a zároveň současně rozhodují o tom, jakým způsobem budou využity zdroje materiální a finanční<sup>13</sup>.

Stýblo ve své knize uvádí: „Cílem personálního řízení je zajišťovat soulad kvantitativní a kvalitativní potřeby zaměstnanců ve firmě. V praxi jde například o počet, profesní a věkovou skladbu, získaný kvalifikační stupeň a charakteristiky lidí (kvantitativní stránka) či motivaci, tvořivost, uspokojení z práce (kvalitativní stránka)“<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> EISEL, J. *Rozšířená studijní opora pro předmět Personalistika*. Praha: UJAK, 2014, s. 10 - 11, reg. č. CZ 2.17/3.1.00/36130.

<sup>12</sup> ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů. Překlad bestselleru Human Resource Champions*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2009, s. 247. ISBN 978-80-247-3058-5.

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 13. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>14</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, s.14. ISBN 80-7261-097-X.

Barták v podstatě všechny autory doplňuje a sám uvádí, že: "*Personální management odpovídá za systémový přístup ke všem personálním činnostem ve vzájemné provázanosti a za jejich organizaci, plánování, projektové řízení a motivační vedení. Zahrnuje řízení veškerých odborných personálních činností, které provázejí pracovníky ve všech fázích jejich zaměstnaneckého cyklu:*

- *plánování lidských zdrojů,*
- *nábor,*
- *výběr,*
- *adaptace,*
- *vzdělávání,*
- *hodnocení,*
- *odměňování,*
- *plánování rozvoje, kariéry,*
- *příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování,*
- *ukončení pracovního poměru, outplacing*<sup>15</sup>.

## **1. 4 Andragogické poradenství**

Demjanenko i Eisel v školních přednáškách obdobně uvádějí k andragogickému poradenství toto vymezení, andragogické poradenství lze obecně považovat za soubor služeb, které směřují pomoci člověku a péči o něj v případě jeho potřeby. K tomu andragogický poradce využívá informační a konzultační činnost směřující k orientaci tazatele v oblasti jeho zájmu. Poradce má vyvíjet úsilí k tomu, aby podpořil růst, rozvoj a lepší uplatnění klienta na trhu práce a aby se efektivněji orientoval ve světě práce a co nejlépe se vyrovnával se svým osobním životem a jeho nástrahami.<sup>16</sup>

Veteška jako jeden z významných andragogů v České republice uvádí k andragogickému poradenství toto: „*Andragogické poradenství se v posledních letech vyčlenilo jako samostatná aplikovaná disciplína zabývající se teorií, výzkumem a praxí*

---

<sup>15</sup> BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>16</sup> DEMJANENKO, M. a J. EISEL. *Vysokoškolské přednášky*. Praha: UJAK, 2012- 2016.

v poradenské oblasti. Jedná se o specializovanou odbornou činnost poskytovanou různým cílovým skupinám dospělých, v různých životních etapách a různě zaměřenou. Vychází z principu andragogické interakce a konceptu andragogické péče<sup>17</sup>.

Andragogické poradenství v podstatě řeší problémy dospělého jedince ve všech jeho formách a pomáhá hledat ty nejvhodnější způsoby, jak dospělému jedinci lze poskytnout rady. Uplatňuje se při ztrátě zaměstnání, změně nebo výběru vhodného zaměstnání a plánování dalšího kariérního růstu.

Průkopník a nestor andragogiky Beneš popisuje a definuje andragogiku takto: „*Andragogika je aplikovanou vědou – její poznatky slouží k praktickým opatřením v oblasti společenských vztahů, které jsou rozvíjeny na základě formulovaných společenských potřeb. Je také vědou induktivní, která svůj předmět vytváří na základě identifikovaných problémů, které se ve společnosti objevují. Do značné míry je i vědou normativní, což je dáno vlivy sociotechnických přístupů, které formulují cíle a metody a techniky jejich dosažení, čímž se z cílů stávají normy. Nakonec je andragogika problémově a systematicky orientována, což jí umožňuje vidět jeden problém z mnoha různých úhlů pohledu*“. K tomu Beneš dodává: „*Důležité je také, že další vzdělávání jako permanentní nutnost skýtá šance profesního vývoje, ovšem produkuje i strach ze ztráty kompetence. Získané kvalifikace mají jenom temporální platnost a nezaručují doživotní uplatnění a stálé jistoty*“<sup>18</sup>.

Autorka jen podtrhuje tyto myšlenky a formulace s poukázáním na rozvoj osobnosti, sebepoznání, kreativitu, vnitřní svobodu, sebevýchovu, sebedůvěru, sebevzdělávání, seberealizaci, sebeuplatnění, správné návyky, očekávání, obavy ze zvládnutí nových situací, jejich pochopení a přijímání, atd. Což lze plně chápat a vnímat v souvislosti s nároky na zaměstnance v současných podmínkách na pracovní výkon (stres, atd.). V interpersonálních vztazích je to percipace problémů v mezilidských vztazích, v umění zvládat a řešit konflikty, naučit se zvládat obtíže s prosazováním vlastních zájmů a potřeb, naučit se naslouchat, empaticky komunikovat a porozumět. V manažerském poradenství je důležité zaměření na zaměstnance v umění vést, v umění motivovat, v umění rozhodovat ve zvládnutí manažerských dovedností

---

<sup>17</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016, s. 55. ISBN 978-80-262-1026-9.

<sup>18</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2014, s. 159. ISBN 978-80-247-4824-5.

a schopností a jejich rozvoji, soustředěnosti, efektivitě apod. V koučování vnímáme poradenství skrze - umění stanovovat si osobní cíle, vize a priority a tyto realizovat, zvládnout sebemotivaci, v umění hledat inspiraci ke změně, v umění poskytovat zpětnou vazbu.

## 2 ZÁKLADNÍ POJMY A TERMINOLOGIE ADAPTACE

Příchodem nového zaměstnance do společnosti začíná jeho adaptační a socializační proces. Je potřeba si uvědomit, že zaměstnanec vstupuje do neznámého prostředí, které se následně stane jeho součástí každodenního života. Nejdůležitější pro zaměstnance je, aby se adaptoval na nové prostředí a začlenil se do nového pracovního kolektivu. Důležitou roli v adaptačním procesu bude mezilidská komunikace ovlivněná sociologickými a psychologickými procesy začleňování. Pro organizaci a samotného zaměstnance je žádoucí, aby co nejlépe a nejrychleji podával očekávaný pracovní výkon.

### 2. 1 Pojem adaptace

Pro samotnou organizaci ale i nově nastupujícího zaměstnance je důležité, aby společnost měla vytvořený řízený adaptační proces. Pracovník, který bude mít celistvý přehled o základních cílech a pravidlech firmy, které stanovují chování pracovníka a bude vědět, na koho se má obrátit v případě dotazů či problémů, se v organizaci bude cítit jistěji. Společnost tímto připraveným procesem nepochybně vyvolá u nového pracovníka pozitivní pohled na firmu tím, že v něm upevní přesvědčení o tom, jak se organizace o své nové zaměstnance patřičně stará a váží si jich.

Na druhé straně bude mít organizace díky řízené adaptaci oddaný a přizpůsobený jednající zaměstnanec, kteří se v průběhu socializačního procesu ztotožňovali s cíli a prostředky firmy. Samotný průběh orientace pracovníka na stanovené cíle a zavedené normy v organizaci prostřednictvím připraveného adaptačního procesu, bude rychlý a systematický. Pracovník lépe pochopí, co se od jeho pracovní role očekává a jak to na novém místě „chodí“.

*„V rámci adaptace však mohou nastat různé případy. Jedinec, který se ztotožní jak s kulturně definovanými cíli firmy, tj. hodnotami, tak i s prostředky k dosahování těchto cílů, tj. normami, bude danou společností přijat. Tento jedinec bude konformní*

s danou firmou. Jeho adaptace tedy bude probíhat konformním způsobem. Může ovšem nastat i situace, kdy jedinec nepřijme z hlediska svého statusu hodnoty či normy dané firmy. Tímto bude jeho chování bráno společností jako deviantní. Může nastat i případ, kdy se pracovník nebude mít možnost seznámit s hodnotami a normami firmy. I v tomto případě nebude splněn základní předpoklad pro konformní typ adaptace<sup>19</sup>. Autorka práce dospěla k závěru, že vznikne jakýkoliv deviantní typ adaptace, když nebudou splněny základní předpoklady konformity. „Předpokladem konformity je soulad mezi objektivními a subjektivními faktory. Takto autorka dále dospěla k tomu, že v každé organizaci by mělo dojít k tomu, aby se dostali do souladu hodnoty a normy. V rámci subjektivních faktorů zaměstnanec musí znát cíle a prostředky, musí chtít být s nimi identifikován, potom jeho vstupní hodnotové orientace nebudou s firemními hodnotami v příkrém rozporu“<sup>20</sup>. Takto mohla autorka práce vysvětlit, že je více druhů adaptace, kdy člověk přijme či nepřijme v určitém rozsahu firemní kulturu dané organizace. Jedinec může být konformní s danou společností, či naopak může vykazovat různé typy deviace.

Adaptaci můžeme označit jako proces seznamování se člověka s pracovním prostředím, ve kterém se nachází a plní pracovní úkoly. Určitý pohled na adaptaci zaměstnance poskytuje například Koubek, který uvádí, že „Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků předcházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> NOVÉ SLUŽBY. *Adaptace jedince v nové firmě* [online]. © 2011 – 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://novesluzby.cz/zamestnani/adaptace-jedince-v-nove-firme>.

<sup>20</sup> NOVÉ SLUŽBY. *Adaptace jedince v nové firmě* [online]. © 2011 – 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://novesluzby.cz/zamestnani/adaptace-jedince-v-nove-firme>.

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 192. ISBN 80-7261-033-3.

O adaptaci hovoří Dvořáková jako o řízené, kterou chápeme jako „*Systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je:*

- *snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,*
- *snížit ztráty na produktivitě,*
- *zvýšit pracovní spokojenost“<sup>22</sup>.*

Podle Rymeše: „*Pojem adaptace je „majetkem“ všech věd a speciálních oborů, jež se zabývají živými systémy a postihují jejich vztah k vnitřnímu a vnějšímu prostředí“*, dále říká, že „*Adaptace vyjadřuje soubor aktivit, jimiž se jedinec jako subjekt vyrovnává s přírodním a společenským prostředím, s objektivní realitou“<sup>23</sup>.*

Palán ve své knize popisuje adaptaci jako: „*Proces interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami okolí (sociálního prostředí) a přizpůsobuje se mu – včleňuje se do něho“<sup>24</sup>.*

Pojem adaptace definují autoři Bedrnová a Nový následovně: „*Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“<sup>25</sup>.* Můžeme hovořit o tom, že adaptace je důsledkem vzájemné interakce člověka a prostředí, ve kterém se nachází, a do kterého jsou zahrnovány i pracovněprávní a administrativní činnosti s tím spojené.

Eisel ve studijní opoře k předmětu personalistika uvádí: „*že účelem přijímání a umisťování zaměstnanců je především:*

- *zabezpečit nutné náležitosti pracovně právních vztahů,*
- *zkrátit dobu zácviku a zapracování nového zaměstnance,*
- *usnadnit zařazení nového zaměstnance do pracovního týmu společnosti,*

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 143. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>23</sup> RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985, s. 27.

<sup>24</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, s. 7. ISBN 80-200-0950-7.

<sup>25</sup> BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 321. ISBN 80-85943-57-3.

- vytvořit kladný vztah nového zaměstnance ke společnosti,
- ověřit pracovní kvality nového zaměstnance ve zkušební době<sup>26</sup>.

## 2. 2 Biologická adaptace

Z pohledu biologie můžeme adaptaci vymežit: "jako přizpůsobování se organismu, rostlinného či živočišného druhu k okolním podmínkám. Přirozeným výběrem se rozvíjejí a vznikají náhodné mutace, které mohou v dlouhodobém horizontu značně a pozitivně proměnit druh"<sup>27</sup>.

Průcha a Veteška popisují biologickou adaptaci jako: „Evoluční proces, při kterém se daný organismus (druh) přizpůsobuje vnějším podmínkám, v nichž žije. Přizpůsobování probíhá prostřednictvím morfologických, fyziologických a etologických změn, které organismu nebo celé populaci umožňují přežít (být funkční a reprodukční). Díky adaptaci umožněné přirozeným výběrem vznikají účelné obecné vlastnosti (dědičnost)<sup>28</sup>.

## 2. 3 Psychologická adaptace

Adaptace z pohledu psychologie se jeví jako stav harmonie mezi vnitřními potřebami a vnějšími požadavky a procesy použité k dosažení tohoto stavu. Domnívá se, aby se podařilo porozumět vrozeným psychickým jevům, musíme porozumět i příznakům prostředí, v němž se tyto psychické mechanismy vyvinuly. Cílem psychologie ve spojitosti k adaptaci je pomáhat stresové stavy vzniklé v jejím důsledku překonat a zvládnout.

Tuto definici lze ještě doplnit tvrzením Stýbla, který uvádí: „Po psychologické stránce doporučují praktické zkušenosti vycházet z poznatků o motivaci, zejména pak

<sup>26</sup> EISEL, J. *Rozšířená studijní opora pro předmět Personalistika*. Praha: UJAK, 2014, s. 12, reg. č. CZ 2.17/3.1.00/36130.

<sup>27</sup> Wikipedie – otevřená encyklopedie. Adaptace. [online]. Aktualizace 5. 11. 2016 v 16:04 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Adaptace>.

<sup>28</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2014, s. 18. ISBN 978-80-247-4748-4.

*z potřeb pracovníka rozvíjet se, sebeuplatnění, ocenění výsledků jeho práce a odstranění vlastních nedostatků*“<sup>29</sup>.

Rymeš píše: „*Adaptace člověka na měnící se nebo nové podmínky života je v psychologii posuzována jako specifický proces, v jehož průběhu se člověk aktivně vyrovnává se změnami životního prostředí. Cílem psychologie je popsat a charakterizovat tento proces, pochopit dynamiku reakcí člověka na dané změny a postihnout význam jak strukturálních faktorů osobnosti, tak faktorů sociálních, které spolupůsobí v procesu adaptace*“<sup>30</sup>.

Z hlediska psychologie adaptaci Paulík vidí tak, že: „*Globálním subjektivním ukazatelem adaptace je to, jak se jedinec cítí, jak je spokojen sám se sebou, se svou identitou, zaměstnáním, sociálními vztahy i životem vůbec. Neúspěšná adaptace (maladaptace, maladjustace) se projevuje navenek výskytem četných obtíží, nedorozumění a konfliktů s ostatními lidmi, v prožívání vnitřními rozpory, nízkým sebehodnocením, nesamostatností, nespokojeností atd.*“<sup>31</sup>.

Z citování použité literatury k psychologické adaptaci je potřebné ještě doplnit a uvést velmi důležitou poznámku o existenci "psychologické smlouvy". Autorka opět využije možnost parafrázovat své vysokoškolské pedagogy (Eisel, Entler), kteří o psychologické smlouvě řekli, že psychologická smlouva je pomyslná smlouva mezi zaměstnavatelem (organizací) a nastupujícím zaměstnancem, nemá písemnou podobu, nikde a nikým se nepodepisuje, ale její naplnění či nenaplnění často rozhoduje o dalším trvání nebo zrušení pracovního poměru ve zkušební době- zpravidla v adaptačním procesu. Psychologická smlouva vzniká tím, že si nastupující zaměstnanec vytváří na základě dříve získaných informací a informací, které mu poskytl zaměstnavatel, svůj pracovní model a z toho plynoucí určitá očekávání. Na druhé straně psychologické smlouvy stojí zaměstnavatel, který má rovněž své představy o zaměstnanci, o jeho znalostech, schopnostech, dovednostech a celkovém přínosu pro pracovní kolektiv a pro organizaci. Obě strany psychologické smlouvy mají takto vytvořená svá vlastní vnitřní pomyslná očekávání od protistrany.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994, s. 115. ISBN 80-85 780-06-2.

<sup>30</sup> RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985, s. 19.

<sup>31</sup> PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-2959-6.

<sup>32</sup> EISEL, J. a E. ENTLER. *Vysokoškolské přednášky*. Praha: UJAK, 2012-2016.

## 2. 4 Pracovní adaptace

Pracovní adaptaci chápeme jako proces vyrovnávání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Jde o přizpůsobení se jedince práci, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí. Zahrnuje i zvládání různě náročných změn v pracovních podmínkách, k nimž dochází důsledkem vědeckotechnického pokroku.

*„Pracovní adaptace je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence. Je to sféra života, která je výrazným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince a může vytvářet vhodné kompenzační prostředí při nezdarech v jiných sférách života (např. v rodinném životě). Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem, promítá se v celkové životní spokojenosti“<sup>33</sup>.*

Tureckiová rozděluje adaptaci do dvou forem, na pracovní a sociální, které se navzájem prolínají. Pracovní adaptaci popisuje jako: *„přizpůsobení se jednotlivce práci, pracovní činnosti a požadavkům kladeným na pracovníka při zvládání pracovních rolí vyplývajících ze zastávané pozice“* a sociální adaptaci charakterizuje jako *„přizpůsobení se jedince sociálnímu prostředí firmy, tj. sociálním (interpersonálním a skupinovým) vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy“<sup>34</sup>.*

Dle Rymeše: *„Pracovní adaptací rozumíme průběžnou konfrontaci mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného profesionálního zařazení (jsou vyjádřeny požadavky na odbornou přípravu a praktické zkušenosti pracovníka, na osobní vlastnosti, motivovanost apod. a nároky, které vyplývají z fyzických, sociálních a provozních podmínek práce, z pracovního prostředí, z míry ohrožení při práci apod.) a souborem předpokladů pracovníka (mírou jeho kapacity). Je to kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání, projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé jeho profesionální dráhy“<sup>35</sup>.*

---

<sup>33</sup> ŠTIKAR, J., M. RYMEŠ, K. RIEGEL a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 89. ISBN 80-246-0448-5.

<sup>34</sup> TURECKOIVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a. s., 2004, s. 66. ISBN 978-80-247-0405-0.

<sup>35</sup> RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985, s. 37.

Jedním z cílů společnosti by proto mělo být pomoci novým pracovníkům co nejlépe zvládnout proces pracovní adaptace. Dostatečná pracovní adaptace jedince se projevuje ve výkonnosti pracovníka, spokojenosti a většinou má příznivý vliv na jeho sociální adaptaci.

## 2. 5 Sociální adaptace

Armstrong k adaptaci na sociální prostředí uvedl: „*Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah k práci v organizaci, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí*“<sup>36</sup>. Pro mnoho lidí jsou velmi důležité vztahy mezi spolupracovníky, jak se člověk úspěšně začleňuje do sociálních vztahů, který je obklopují nejen v zaměstnání, škole či rodině. Jedná se o přizpůsobování se podmínkám v prostředí, kde se člověk nachází.

*„Pojetí adaptace jako sociálního procesu vychází z toho, že adaptace prochází určitými fázemi:*

- 1. přípravná fáze zahrnující období před změnami životních podmínek;*
- 2. fáze globální orientace nastupuje počátkem působení nových podmínek;*
- 3. fáze uvědomělé orientace probíhá, když člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života, je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn;*
- 4. zvládnutí (dočasné nebo trvalé) nových požadavků prostředí je výsledkem procesu adaptace*“<sup>37</sup>.

Sociální adaptaci vnímáme jako „*Proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího).*

---

<sup>36</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, s. 396. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>37</sup> NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada publishing a. s., 2002, s.147. ISBN 80-247-0384-X.

*Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit*<sup>38</sup>.

## 2. 6 Integrace

Integrace je stejně jako adaptace celoživotním procesem. „*Bývá také definována jako „oboustranný psychosociální proces sblížení minority znevýhodněných a majority intaktních“.* Jde o začlenění osob do většinové společnosti a jejího každodenního života. Je to schopnost naučit se správně žít, cítit se přijatý a identifikovat se s majoritní společností<sup>39</sup>. Je nutné těmto lidem pomáhat a jejich integraci do společnosti podporovat.

Důležitou roli v duševním životě člověka a v organizaci má jedině lidský jev, nazývaný psychologie „Já“. Tento jev Nakonečný vysvětluje takto:

- „*psychický děj vyjadřující názor a vnímání sebe samého a pocity s tím související,*
- *jedinečný psychický systém, který znázorňuje vrcholnou úroveň integrace osobnosti a je hybatelem pro člověka vlastní organizaci duševního života*“<sup>40</sup>.

## 2. 7 Sociální integrace

„*Sociální integrace je nejvyšší úrovní socializace, jedná se tedy o proces začleňování člověka do společnosti. Za účelem integrace je jedinec nucen podstoupit učení se emotivnímu i sociálnímu. V integraci hraje nejdůležitější roli správná motivace jedince, neboť celý proces může být velmi náročný. Ze sociálního hlediska lze říci, že jedinci se znevýhodněním tvoří menšinovou skupinu, která se nachází v diskriminované pozici a je na ní proto vyvíjen velký tlak. Tohle může způsobit pokusy*

---

<sup>38</sup> BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 321. ISBN 80-85943-57-3.

<sup>39</sup> Wikipedie – otevřená encyklopedie. *Sociální integrace*. [online]. Aktualizace 7. 4. . 2016 v 18:47 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_integrace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_integrace).

<sup>40</sup> NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, 1993, s. 145. ISBN 80-85603-43-9.

*jedince zapírat svůj handicap či odlišnost a snahu distancovat se od menšiny, ke které náleží*<sup>41</sup>.

Proces integrace člověka do společnosti lze rozdělit na dva rozdílné přístupy:

- *„Přístup asimilační – pravidla soužití určuje majoritní společnost a je na daném jedinci, zdali se přizpůsobí. Z širokého hlediska je tento přístup nevhodný, ale pro společnost snazší.*
- *Přístup koadaptační – odlišnost jedince je i problémem společnosti. Dochází například k odstraňování bariér a přizpůsobování se obou stran. Koadaptační přístup sice vyžaduje větší náročnost, avšak je pro společnost mnohem výhodnější*<sup>42</sup>.

Závěrem této kapitoly lze konstatovat a potvrdit odborně známou skutečnost, že již od narození se člověk sociálně integruje, kdy integrace probíhá prvotně v kruhu rodiny. Vývojem času se jedinec integruje do předškolního, pak do školního prostředí a poté do pracovního prostředí ve svém zaměstnání. Takováto integrace bude provázet člověka po celou dobu jeho života, se změnou na pracovišti nebo se změnou povolání.

---

<sup>41</sup> Wikipedie – otevřená encyklopedie. *Sociální integrace*. [online]. Aktualizace 7. 4. . 2016 v 18:47 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_integrace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_integrace).

<sup>42</sup> Wikipedie – otevřená encyklopedie. *Sociální integrace*. [online]. Aktualizace 7. 4. . 2016 v 18:47 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_integrace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_integrace).

## 3 ADAPTACE A INTEGRACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI

Povinností každého dobrého manažera je podporovat nově nastoupivší zaměstnance a pomáhat jim v porozumění jejich vlastních povinností. Tento úkol ovšem netrvá jen v den nástupu, ale jedná se o průběžný proces, který začíná ještě předtím, než zaměstnanec vůbec vstoupí do organizace. Pro některé jednotlivce se jedná o stresový stav, ale vzhledem k dobře fungujícím adaptačním procesům ve společnosti, se tyto potíže minimalizují a tím se docílí rychlého začlenění nových zaměstnanců. Pro organizaci může být úspěšné zvládnutí požadovaného výkonu a plné začlenění se pracovníka do chodu společnosti velkým přínosem, který si v dnešní době firma uvědomuje. Doba samotné adaptace u přijatých zaměstnanců by neměla přesáhnout délku šesti měsíců, ale je to závislé na druhu a typu pozice.

### 3. 1 Přijímání nových zaměstnanců

K nejdůležitějším procesům ve firmě patří přijímání nových zaměstnanců a má vliv na ostatní organizační složky společnosti. Kociánová říká: „*Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště*“<sup>43</sup>.

Armstrong na téma přijímání lidí do organizace říká: „*Noví zaměstnanci se budou zajímat o to, pro koho budou pracovat (kdo bude jejich přímým nadřízeným nebo vedoucím týmu), s kým budou pracovat, co budou dělat první den a jak vypadá jejich pracoviště (kde je vchod, východ, toaleta, šatna, jídelna). Některé z těchto informací může novým zaměstnancům poskytnout personalista, popřípadě jiná pověřená osoba. Ale nejdůležitějším zdrojem informací je přímý nadřízený nebo vedoucí týmu*“<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2010, s. 128. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>44</sup> ARMSTRONG, *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2015, s. 310. ISBN 978-80-247-5258-7.

Přímý nadřízený nebo pověřený jedinec, který je zodpovědný za péči o nové zaměstnance, patří k jednomu z nejdůležitějších lidí a v mnoha případech se stává spojovacím prvkem mezi zaměstnancem a ostatkem firmy. Takový člověk musí mít souhrnný přehled, znát propojení činností v rámci fungování společnosti, mít zkušenosti s vedením firmy a především disponovat výbornými komunikačními schopnostmi, aby byl schopen jasně a smysluplně předávat nabitě zkušenosti, dovednosti a vědomosti.

Koubek o činnosti přímého nadřízeného uvádí: „*Nejlepší je, když detailní uvádění nového pracovníka do útvaru (útvarovou orientaci) provádí bezprostřední nadřízený (vedoucí týmu). Toto uvádění má pět hlavních cílů:*

- *dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma;*
- *zvyšit zainteresovanost pracovníka na práci organizaci;*
- *poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech;*
- *informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává;*
- *informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí*<sup>45</sup>.

### **3. 2 Adaptační proces v organizaci**

Adaptační proces je významným procesem přímo navazujícím na procesy výběru a přijímání zaměstnanců do organizace. Pracovní adaptaci Nový a Surynek popisují takto: „*Adaptaci člověka ve společenském pracovním procesu je možné definovat jako proces vyrovnání se jedince se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými podmínkami daného pracoviště na straně druhé*“<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 178. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>46</sup> NOVÝ, I., A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002, s. 148. ISBN 80-247-0384-X.

Pracovní adaptace je proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnání se jedince s nároky a požadavky na jeho pracovní zařazení a pracovní náplň, která probíhá ve dvou rovinách:

- „v rovině pracovní adaptace – je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám;
- v rovině sociální adaptace – je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině“<sup>47</sup>.

Šikýř člení adaptaci zaměstnanců oproti Novému a Surynekovi, na formální a neformální. Šikýř definuje adaptaci a uvádí: „Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je poslední etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním (skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci), odborným zapracováním (přivyknutí na podmínky a požadavky vykonávané práce) a sociálním začleněním (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti) přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků“<sup>48</sup>.

Šikýř vyzdvihuje v oblasti adaptace zaměstnanců role vedení manažera nebo pověřeného spolupracovníka. Poukazuje na to, že pokud je vše dodržováno, je proces nových zaměstnanců účinnější a také snadnější.

Veteška a Průcha adaptační proces definují následovně: „V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná snahu jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím. Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, sníží se tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové prostředí a situace.

---

<sup>47</sup> NOVÝ, I., A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002, s. 148-149. ISBN 80-247-0384-X.

<sup>48</sup> ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada publishing a. s., 2014, s. 108. ISBN 978-80-247-5212-9.

*Další výhodou je rychlejší zapojení pracovníka do pracovního týmu a rychlejší dosažení adekvátního pracovního výkonu. V rámci adaptace dochází k orientaci pracovníka, tj. k obecnému seznámení se s firmou, firemní kulturou a s etickým kodexem, vnitřními předpisy a s podmínkami výkonu práce. Orientace zkracuje dobu adaptace nového pracovníka. U některých pozic je vhodné připravit adaptační plán, který přesně stanoví obsah a délku adaptace. Nejefektivnější metoda seznámení nového pracovníka s organizací v rámci procesu jeho adaptace na nové pracoviště je tzv. rotace práce<sup>49</sup>.*

Pokud je rotace práce řízena cíleně a převládají její výhody, zvyšuje se tím kvalifikace zaměstnance, jejich výkonnost a jedince motivuje k pracovní kariéře.

### **3. 3 Základní oblasti adaptace v organizaci**

Nově nastupující pracovník se bude v rámci adaptace postupně začleňovat do organizační struktury a poznávat ji hlouběji, do jaké organizace nastoupil. Z pohledu Koubka by se měla adaptace nově přijímaných zaměstnanců zaměřovat na tři níže uvedené oblasti. Ve své knize však Koubek nahrazuje pojem adaptace slovem orientace.

- *„Celoorganizační (celopodniková) orientace, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.*
- *Útvarová orientace (popř. skupinová či týmová orientace) týkající se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce (pracovní skupině či týmu) vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační.*
- *Orientace na konkrétní pracovní místo, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě<sup>50</sup>.*

---

<sup>49</sup> PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2014, s. 18 - 19. ISBN 978-80-247-4748-4.

<sup>50</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006, s. 182 - 183. ISBN 80-7261-033-3.

Oblast skupinové orientace a orientace na dané pracovní místo, bývá v odborné literatuře slučována do jedné úrovně.

### 3. 4 Úrovně adaptace v organizaci

Zdárný průběh adaptačního procesu zaměstnance je podmíněn zvládnutím obou rovin adaptace. Jde o adaptaci pracovní a sociální, které se vzájemně prolínají. Průběh adaptace a úroveň adaptovanosti pracovníka je dle Nového a Surynka závislý na subjektivních dispozicích zaměstnance a na objektivních podmínkách práce v daném prostředí, ve kterém je práce prováděna:

*„Subjektivními (osobními) předpoklady jsou:*

- *odborná připravenost (teoretická a praktická příprava, životné zkušenost),*
- *výkonová připravenost (tvořená fyzickou zdatností, neuropsychickou odolností, osobním životním tempem, osobními návyky),*
- *osobní vyhraněnost (soubor osobních vlastností, které se přímo podílejí na zvládnání pracovních úkolů a celkový morální profil),*
- *hodnotová orientace,*
- *motivace (která závisí na vnitřních zdrojích – potřeby, zájmy, návyky, ideály a na vnějších pobídkách),*
- *postojové zaměření.*

*Objektivními (z hlediska pracovníků vnějšími) předpoklady jsou:*

- *vnější pracovní podmínky (zahrnující bohatou paletu vlivů spojených s požívanou technikou a technologií výroby: osvětlení pracoviště, hluchost, mikroklimatické podmínky pracoviště,*
- *technické vybavení pracoviště a technologie výroby,*
- *sociální vybavení pracoviště,*
- *způsob řízení ze strany bezprostředně nadřízeného pracovníka, tedy ty řídicí práce (zahrnuje úroveň kvalifikace řídicího pracovníka, úroveň propojení ekonomické, organizační a společenské funkce v činnosti manažera, úroveň komunikačních vztahů v horizontální i vertikální rovině),*
- *organizace práce (organizační normy a předpisy),*

- **sociální klima v pracovní skupině** (projevuje se v podobě převládajících vzájemných vztahů mezi členy skupiny a v jejich celkovém ladění, odráží úroveň spolupráce mezi jednotlivci, určuje míru pracovní pohody a vytváří určité zázemí a oporu),
- **podniková kultura,**
- **mimopracovní vlivy** (oblast zahrnující vlivy rodiny a vlivy širší komunity, v níž člověk žije a pracuje)<sup>51</sup>.

Z výše uvedeného se dá vytvořit závěr, že proces adaptace je velice individuální záležitost a z hlediska organizace i činnost, která je závislá na individuální výbavě každého jednotlivce. Můžeme říci, že jde o řízený proces seznamování se jednotlivce s organizací, jejími technologiemi, úkoly, předpisy a podmínkami, ve kterých bude zaměstnanec vykonávat svoji práci.

### 3. 5 Integrace v organizaci

Integrace je nedílnou součástí adaptačního procesu nových zaměstnanců v organizaci. V dnešní době firmy více dbají o to, aby co nejlépe přijaly a integrovaly své nové pracovníky. Po výběru a přijímání pracovníků následuje řada jejich přijetí do týmu a integrace. Nejvíce záleží na prvních týdnech, zda se nový pracovník bude cítit příjemně a zda si bude rozumět se svými kolegy. Pokud nezíská od manažera dostatek informací o organizaci, o nevyslovených pravidlech a kultury firmy, jeho motivace a zájem se rychle adaptovat klesá.

Stacke integraci v organizaci popisuje takto: „*Cílem správné integrace je umožnit každému stát se rychle propoziční silou. Abychom podnítili výkon, stačí vést. Ale abychom přiměli ostatní k osobní investici s jejich motivací a kreativitou, potřebujeme další klíče. Všichni vedoucí pracovníci by si měli každé ráno položit otázku. Proč mají mí spolupracovníci při každém ranním probuzení chuť se mnou (pro*

---

<sup>51</sup> NOVÝ, I., A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a. s., 2002, s. 149-150. ISBN 80-247-0384-X.

mě) pracovat? Bez demagogie, ale realisticky se každý stane citlivějším na pracovní atmosféru a zároveň si uvědomí svou schopnost rozvíjet druhé“<sup>52</sup>.

Nakonečný ve své knize uvádí, že integrace jedince s cíli organizace se uskutečňují proto, že:

- „Lidé jsou spolu spojeni, neboť role, které plní, jsou na sobě funkčně závislé (vzájemná závislost pracovních rolí v dělbě práce);
- spojitost vytváří také normativní požadavky týkající se těchto rolí (formálních, tj. pracovních, i neformálních, vytvářených v neformálních skupinách);
- zdrojem integrace jsou také hodnoty seskupené kolem cílů organizace a v jejím prostředí (vysoká úroveň integrace v období válek v podnicích s válečnou výrobou, kdy jde o boj s nepřítelem, o národní a jiné hodnoty)“<sup>53</sup>.

### 3. 6 Metody adaptačního procesu

Metody, které mohou pomoci při adaptaci nových zaměstnanců, jsou rovněž využívány pro vzdělávání již stávajících zaměstnanců. Lze je ale právě použít i pro nově nastoupivší do organizace. Koubek dělí metody na použitelné na pracovišti a metody použitelné mimo pracoviště. Na pracovišti jsou pro adaptaci vhodné používané metody:

- „**Instruktáž při výkonu práce**, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka;
- **Coaching** představuje – na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem;
- **Mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém;

---

<sup>52</sup> STACKE, Ě. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing a. s., 2005, s. 123. ISBN 80-247-0937-6.

<sup>53</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing a. s., 2005, s. 91 – 92. ISBN 80-247-0577-X.

- **Counselling** patří j nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem;
- **Asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen, jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům;
- **Pověření úkolem** je rozvinutím předcházející metody, popřípadě její závěrečnou fází;
- **Rotace práce** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace;
- **Pracovní porady** jsou rovněž považovány také za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu<sup>54</sup>.

Na základě vhodně vybrané metody lze dosáhnout rychlejší a efektivnější začlenění se nových zaměstnanců do organizace, a to je jedna z priorit adaptace. Jako jednu z metod adaptace uvádí Koubek koučování.

Podle Urbana se opírá koučování zaměstnanců a jejich skupin na stálém nepřímém vedení, podporování a povzbuzování s cílem získat, rozvinout a implementovat nové schopnosti a podpořit jejich samostatnost a sebedůvěru.<sup>55</sup>

„Poptávka po koučování jako manažerském nástroji roste v souvislosti s novými požadavky na zaměstnance. K hlavním přínosům, které koučování organizaci přináší, patří:

- Zvýšení odborných i osobních předpokladů zaměstnanců, posílení jejich schopnosti chápat svou roli v rámci organizace;
- Podpora produktivity a tvořivosti zaměstnanců;
- Možnost posílení rozhodovacích kompetencí pracovníků;
- Urychlení procesu firemního učení;
- Posílení novací;

<sup>54</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: management Press, 2001, s. 267. ISBN 979-80-7261-168-3.

<sup>55</sup> URBAN, J. Byznys je o lidech. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, s. 150. ISBN 80-7357-220-6.

- *Využití předností týmové spolupráce;*
- *Posílení pracovní motivace;*
- *Zvýšené osobní odpovědnosti a samostatnosti zaměstnanců;*
- *Větší možnost získat a udržet schopné pracovníky;*
- *Omezení nežádoucí fluktuace*<sup>56</sup>.

Rosinski říká, že koučové jsou přesvědčeni o tom, že potenciál lidí je mnohem větší, než se u nich projevuje. Tvrdí, že koučování by mělo usnadňovat a pracovat jak s jednotlivci, tak i s týmy.<sup>57</sup> „*Koučování je umění – uměním zvolit v určené konkrétní situaci afektivní přístup, tvůrčím způsobem kombinovat techniky, postupy a odborné poznatky, modely a hlediska s cílem zvládnout obtížné úkoly a problémy a navrhnout inovativní procesy umožňující koučovaným uspokojit jejich potřeby*“<sup>58</sup>.

### 3. 7 Cíle adaptačního procesu

Účelem adaptačního procesu je udělat vše pro to, aby výkonnost a chování nového pracovníka byli co nejdříve v harmonii se standardy dané společnosti. Provéřit, zda je doopravdy zaměstnanec tím pravým na dané pozici, jeho konkrétní způsobilost, maximálně využít nový, nestranný pohled zaměstnance, utvořit prostor pro uplatnění osobitosti tohoto jedince. Dalším jednoho z hlavních cílů adaptačního procesu je zvýšit pracovní spokojenost nového zaměstnance, usnadnit mu jeho zapracování, a docílit toho, aby byl v co nejkratší době pro organizaci ziskový. V podstatě jde o oboustrannou spokojenost jak z pohledu organizace, tak z pohledu zaměstnance.

Bedrnová a Nový uvádějí k cílům adaptačního procesu: „*Hlavní cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:*

- *co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,*
- *získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,*

<sup>56</sup> URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, s. 150. ISBN 80-7357-220-6.

<sup>57</sup> ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7261-195-9.

<sup>58</sup> ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7261-195-9.

- *přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku.*

*Cílem řízení adaptačního procesu z hlediska podniku je snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin*<sup>59</sup>.

Prvořadým cílem adaptačních procesů je snaha o co nejrychlejší nástup do pracovního života, bez velkých stresových a problémových situací. Efektivně přistupovat k novým úkolům, přijmout hodnoty firemní kultury, nejrychleji si osvojit specifické dovednosti a znalosti pro výkon dané činnosti a ztotožnit se s nastaveným způsobem práce v organizaci.

### **3. 8 Důsledky adaptačního procesu**

Vstup nových pracovníků do organizací je nepochybně ve své podstatě vcelku jednoduchý administrativní úkon, který s ohledem na obsah přijetí, umístění, zařazení, adaptaci, integraci se stává komplikovaným procesem, který od obou zainteresovaných stran, tj. nového pracovníka a organizace, vyžaduje vzájemnou součinnost, kooperaci, trpělivost a empatii. Vždy lze nalézt několik vhodných metod směřujících k úspěšné adaptaci nového zaměstnance. Za jeden z důsledků správně nastaveného adaptačního procesu lze pokládat plné a bezproblémové začlenění zaměstnance do organizace. Dalším stupněm může být začlenění pouze částečné, a poslední stupeň lze označit jako nezvládnutí vstupních požadavků či neakceptování firemních zásad.

Pokud mluvíme o pozitivním výsledku, tj. pracovník zůstává nadále v pracovním poměru u organizace po ukončení adaptačního procesu, znamená to, že má kladný vztah k organizaci, úspěšně prošel procesem adaptace a přijal firemní zásady. V případě negativního výsledku, nelze toto přisuzovat špatně nastavenému adaptačnímu procesu. Možná příčina je v tom, že u nás v mnoha malých a středních organizacích, nejsou nastaveny adaptační procesy a není dáván velký prostor pro zapracování a zdokonalování nových pracovníků do organizace. Nefunkčnost adaptačních procesů má několik následků, a tím největším je zvýšení fluktuace. Zaměstnanec odchází

---

<sup>59</sup> BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 322. ISBN 80-85943-57-3.

od organizace v souladu s platným ustanovením (§48) zákoníku práce č.262/2006 Sb. v plném znění. Nemusí jít vždy o otázku nefunkčnosti adaptačních procesů, může se jednat o náročnost kladené práce na nové pracovníky nebo pokles pracovní morálky. Nyní na základě seznámení s odbornou literaturou můžeme tvrdit, že v adaptačním procesu je zásadní a podstatné připravit pro nové zaměstnance vhodné adaptační plány nebo adaptační programy, které vedou zaměstnance ve všech polohách adaptačního procesu k jejich adaptaci a které vedou nové zaměstnance k dalšímu vzdělávání tak, aby byly pro organizaci prospěšnější a také pro sami sebe důležitější.

U stabilizace nových zaměstnanců Urban uvádí: „*K důležitým předpokladům stability nově přijatých zaměstnanců patří pochopení a dodržení tzv. psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Na rozdíl od pracovní smlouvy není psychologická smlouva písemná a mnohdy ani plně vyřčená. Zahrnuje vzájemná očekávání, čím zaměstnanec v organizaci přispěje a jak ho organizace za tento příspěvek odmění*“<sup>60</sup>.

Urban takto naznačuje, že každé ze zúčastněných stran tu jde o plnění předpokladů. Zaměstnavatel předpokládá loajalitu, pracovní úsilí, výkonnost, flexibilitu, a pracovník na druhé straně předpokládá spravedlivé odměňování, pracovní jistotu, benefity a možnost dalšího rozvoje.

Jak již bylo autorkou uvedeno, nenaplnění těchto předpokladů může mít za následek snížení pracovní aktivity, ale také může vést až k ukončení pracovního poměru.

## **Kompendium teoretické části práce**

V teoretické části této práce je zmapován význam adaptačního procesu v rámci řízení lidských zdrojů. Pozornost je věnována základním pojmům, dělení adaptace na pracovní, sociální adaptaci a na adaptaci zaměstnance na organizaci. V tomto kontextu odborníci na lidské zdroje často zdůrazňují, že adaptační proces je předstupem

---

<sup>60</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 55. ISBN 978-80-7357-925-8.

pro plnění požadovaných a plánovaných pracovních úkolů, čímž je ovlivněna výkonnost organizace. Vyzdvihují nutnost směřovat zaměstnance k tomu, aby se co nejdříve a nejlépe mohl plně zapojit do pracovního procesu.

Stěžejními kapitolami teoretické části této diplomové práce, které velmi úzce souvisí s rozvojem lidských zdrojů a andragogikou, je řízení adaptačního procesu. Tato oblast se zejména ve velkých organizacích stává významnou součástí strategického řízení lidských zdrojů. Nejvíce pozornosti je věnováno procesu adaptace, integrace, začleňování a identifikace s organizací.

V navazující praktické části je představena společnost G.A.M. HEAT spol. s r.o.. Na představení společnosti bude navazovat kvalitativní výzkum, spočívající v analýze adaptačního procesu, také případové studii a pohovorů s vybranými vedoucími pracovníky. Tímto výzkumem autorka hledá odpovědi na výzkumné otázky, které jsou položeny hned na úvod jejího výzkumu. Východiskem případové studie a celého kvalitativního výzkumu je návrh na opatření pro nastavení optimálního adaptačního procesu ve vybrané společnosti.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Touto kapitolou se snaží autorka práce uvést vzhled do praktické části práce. Popisuje důvod volby vybraného tématu diplomové práce a zvoleného výzkumu. Představuje také v krátkosti jednotlivé použité výzkumné metody, s kterými pracovala a s kterými shromažďovala potřebné informace. V obsahu kapitoly jsou uvedeny také výzkumné otázky a cíle, které jsou formulovány pro praktickou část. Praktická část je věnována výzkumu "Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců" ve vybrané společnosti, kterou autorka stručně představí a popíše v následující kapitole.

Praktická část bude popisovat výstupy šetření empirického výzkumu a jejich interpretaci. Důvodem analýzy jednoho z procesů řízení lidských zdrojů je především potřeba nastavení a sladění procesů potřebám společnosti v období jejího růstu, v návaznosti na připravované organizační změny. Proto autorka stanovuje na úvod svého výzkumu výzkumné cíle a výzkumné otázky s tím, že následně popíše zvolenou metodiku výzkumu.

Proces adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců si autorka práce vybrala z toho důvodu, že velice dobře zná prostředí, ve kterém bude bádát, jelikož ve vybrané společnosti pracuje, dále z důvodu, že její předešlá a současná pracovní praxe je zaměřena na procesy personálního managementu. Toto je základní předpoklad pro orientaci, obeznámenost v samotném procesu adaptace na pracovišti a chápání souvislostí. Takto lze spolu se studiem odborné literatury postavit dobrý základ pro nastávající výzkum.

## 4.1 Výzkumné otázky a cíl výzkumu

Autorka práce si zvolila pro svůj výzkum kvalitativní metody výzkumu. S ohledem na tuto skutečnost je potřeba si předem stanovit výzkumné cíle a výzkumné otázky. K naplnění hlavního cíle diplomové práce přispějí specifické cíle. V úvodu práce byl autorkou formulován cíl práce, od kterého se odvíjí i cíl výzkumu.

### **Cíl výzkumu:**

Cílem praktické části práce a tudíž i cílem výzkumu je vytvořit ve vybrané společnosti jednotný postup adaptačního procesu nových zaměstnanců ve zkušební době s cílem urychlit jejich integraci do společnosti. Sekundárním cílem praktické části práce je analyzovat současný stav ve společnosti, analyzovat interní dokumentaci a formulovat návrhy pro zlepšení. Tímto postupem by ráda autorka práce uvedla diplomovou práci i do praxe.

K naplnění cílů praktické části diplomové práce přispějí následující specifické cíle:

- provést analýzu a zhodnocení současného stavu adaptačního procesu,
- identifikovat problematická místa v adaptačním procesu,
- ověřit možnosti implementace nového adaptačního procesu v praxi ve vybrané společnosti.

### **Tato diplomová práce se snaží nalézt odpovědi na tyto výzkumné otázky:**

- Je nový koncept adaptace a integrace využitelný jako nástroj pro úpravu nastavení a zavedení procesu adaptace do personálního managementu?
- Jaké metody znalostního managementu lze využít v rámci procesu adaptace a integrace?
- V čem spatřujeme specifické důvody pro zlepšení nastavení procesu adaptace a integrace nově vybraných zaměstnanců?
- Co je obecným cílem adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců ve vybrané společnosti?
- Jaké faktory mají vliv na kvalitu procesu adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců?

## 4. 2 Metody sběru dat a informací

Ochota a vstřícnost zaměstnavatele autorky, byla pohnutkou k samotnému bádání v oblasti adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců. Takto měla autorka přístup k interním dokumentům, které se vztahují k procesu adaptace a integrace nových zaměstnanců. Na základě předem formulovaného cíle výzkumu, autorka zvolila metodu nezúčastněného pozorování, metodu analýzy interních dokumentů a analýzu současného stavu adaptačního procesu. Takto hledala odpovědi na výzkumné otázky s pomocí a podporou metody polostrukturovaných rozhovorů.

### Pozorování

Pozorování je empirická metoda, kterou lze také popsat jako promyšlené, záměrné, systematické, naplánované sledování (vnímání) jevů a procesů, které směřuje k odhalování souvislostí a vztahů pozorované skutečnosti. Pozorování můžeme např. provádět v souvislosti s měřením pracovního snímku (při práci), tzv. snímkování, atd. Předmětem pozorování může být jak jedinec, tak celá pracovní skupina. Předpokladem úspěšného pozorování je jasné stanovení:

- cíle – co potřebuji zjistit, na co se zaměřím,
- časový průběh pozorování,
- způsob zápisu pozorovaných jevů,
- metodika pozorování,
- metodika zpracování získaných poznatků.

Před započítím pozorování si musí výzkumník přesně stanovit cíl zkoumání a vymezit okruh jevů, na které se zaměří. Výhodou pozorování je, že bezprostředně postihuje skutečnost v její přirozené podobě, zaznamenává přirozený průběh procesů a zachycuje prostředí, v němž probíhají. Touto metodou bude badatelka zjišťovat podrobnosti ze samotného průběhu adaptačního procesu a to od umístění zaměstnance na jeho pracoviště až po vyhodnocovací část adaptačního plánu.

### Analýza interních dokumentů a analýza současného adaptačního procesu

Jako interní dokument považujeme materiály vztahující se k řízení organizace, nastavení procesů, nastavení pracovních postupů a metod, které jsou zaznamenány

v tištěné podobě nebo jako psaný intranetový dokument, uložený v úložišti firemních dokumentů. Jsou to zpravidla řády, směrnice, postupy, pravidla atd. Touto metodou bude badatelka zjišťovat, jak jsou v dokumentech organizace popsány činnosti, postupy a samotný průběh adaptačního procesu. A jestli je adaptační proces zakomponován do personálního managementu.

### **Polostrukturovný rozhovor**

Metoda rozhovoru (interview) je založena na přímém dotazování, tedy na verbální komunikaci výzkumníka s respondentem nebo s více respondenty. Nejpodstatnější rozdíl mezi pozorováním a rozhovorem je v tom, že rozhovor představuje interaktivní proces získávání dat. Interaktivnost je v tom, že rozhovor je přímou sociální interakcí. Výzkumník aktivně vstupuje do situace a vědomě nebo cíleně ovlivňuje množství a charakter informací, sdělených respondentem. Za nejvhodnější se pokládá polostrukturovaný rozhovor. Výzkumník má předem připravený seznam otázek, ale způsob, forma odpovědí na tyto otázky zůstává volná. S pomocí polostrukturovaného rozhovoru bude badatelka zjišťovat stanoviska a názory adeptů, neboli zaměstnanců zařazených do adaptačního procesu a takto získávat potřebné a použitelné informace pro svůj výzkum.

## 5 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

### 5.1 Vybraná společnost - G.A.M. HEAT spol. s r.o., Trhový Štěpánov

Úspěch společnosti G.A.M. HEAT spol. s r. o. se sídlem v Trhovém Štěpánově, se datuje od jejího vzniku v roce 1991. Tehdy vznikla jako DELTAGAZ spol. s r. o. . Zásahu na tom měl místní rodák Přemysl Zoubek, který zde postavil továrnu na výrobu nádrží pro zkapalněné plyny. Zkušenosti získal jako vlastník německé společnosti LÖWENGAS GmbH, která měla a má v NSR velmi dobré jméno. Společnost G.A.M. HEAT spol. s r.o. je mimo jiné certifikována podle ISO 9001 a navazující TS 16949. Od února 2013 je firma držitelem certifikátu ISO 14001 - Systémy enviromentálního managementu.<sup>61</sup>

Pod značkami BAGOM (SRN) a DELTAGAZ (ČR) jsou vyráběny rozmanité tlakové nádoby a zásobníky, zejména na zkapalněné uhlovodíkové plyny (LPG). Tento sortiment výrobků společnost nabízí přes 20 let. Ve výrobě nádrží na LPG navazuje firma G.A.M. HEAT, spol s r.o. na tyto tradiční značky.<sup>62</sup> Ve výrobním sortimentu G.A.M. HEAT spol. s r.o. lze nalézt tři modelové řady trubkových výměníků tepla: HIMAX-RBI, HIMAX-TURBO, MaxiTherm a UNIVEX. Společnost rovněž nabízí deskové výměníky tepla, která pracující s teplotou od -40 °C až do 600 °C a s tlaky od - 1 bar až do 40 bar.<sup>63</sup>

Dalším z celé řady produktů stojí za zmínku PowerBlock, což je výměník tepla s křížovým tokem médií, který je tvořen z deskového jádra a odnímatelných panelů. Deskové jádro tvoří celosvařovaný nerezový blok profilovaných desek. Konstrukce desek spojuje výhody trubkových a deskových výměníků tepla. V jednom toku mají desky tvar, který svým profilem připomíná trubkový výměník. Výměník lze takto poskládat z několika bloků.

---

<sup>61</sup> <http://gam-heat.webnode.cz/certifikaty/#.WGI5ArREmhc>

<sup>62</sup> <http://gam-heat.webnode.cz/zasobniky-lpg/#.WGI5XbREmhc>

<sup>63</sup> <http://gam-heat.webnode.cz/trubkove-vymeniky-tepla/#.WGI6U7REmhc>

Celá společnost se drží těmito hodnotami, které jsou považovány mezi všemi zaměstnanci za základní hodnoty firemní kultury:

- těžíme z našich zkušeností,
- spolehlivé produkty a inovativní řešení,
- kvalita a rychlost,
- spokojení zákazníci.

## **5. 2 Organizační uspořádání**

Organizační struktura (příloha č. 1) společnosti je v celku jednoduchá a přehledná. Samotným organigramem a interními předpisy jsou vymezeny působnosti a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců společnosti. Podle organizační struktury je dán i způsob předávání informací a navazující informační toky ve společnosti. Vnitřním předpisem ve vazbě na pracovní náplně jsou stanoveny pravomoci vedoucích pracovníků. Organizační strukturu společnosti schvaluje její jednatel, který společnost zastupuje samostatně.

## **5. 3 Principy řízení společnosti**

Základním prvkem řízení společnosti je její organizační struktura a na základě struktury i faktické organizační uspořádání. Přesně podle organizační struktury a platných pracovních smluv jsou vymezeny odpovědnosti a pravomoci jednotlivých funkcionářů společnosti, samotných zaměstnanců a organizačních jednotek. Na principu pravidelných porad a předávání úkolů nebo naopak vyhodnocování jejich plnění, je do systému řízení společnosti zavedený prvek efektivní komunikace. Implementovaným systémem vydávání vnitřních předpisů, který upravuje práva, pravomoci, povinnosti a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a jednotlivých organizačních jednotek, je zaručen ohled a respekt k vydaným předpisům společnosti a usnesením orgánů společnosti.

Vnitřní předpisy organizace tvoří organizační a pracovní postupy uplatňované uvnitř společnosti. Pracovní a metodické postupy jsou popsány na základě principu řízení v přímé souvislosti se soustavou řádů, směrnic, pokynů, postupů a standardů. Každý zaměstnanec společnosti, který ve svém působení nebo pracovní činnosti je zainteresován na obsahu některého z přijatých interních dokumentů, potom musí být prokazatelně seznámen s jejich obsahem. Obsah takového dokumentu je pro každého zaměstnance společnosti závazný.

## **5. 4 Strategie a cíle společnosti**

V zájmu veškeré činnosti společnosti je spokojený zákazník se svými specifickými potřebami. Proto je ve společnosti kladen důraz na osobní přístup k zákazníkovi s cílem poskytnout mu kvalitní služby, kvalitní produkt a kvalitní servis. Společnost za tímto účelem získala celou řadu certifikátů. Nástrojem zvyšování kvality je systém sledování reklamací, nestandardních a jiných měřitelných ukazatelů. Všechny činnosti sledující kvalitu, lze ve společnosti vnímat jako trvalé a pečlivé zaměření na zákazníka, na konkurenční boj, na kvalitu produktů a na jejich inovace. Aby společnost mohla působit na trhu podnikání a mohla ustát trvalou a nepřetržitou ekonomickou a obchodní soutěž v oboru podnikání, je pro tuto společnost důležitá ekonomická stabilita včetně zajištění finančního kapitálu.

Hodnoty společnosti se prolínají do cílů společnosti. Základním cílem je zkušenost zaměstnanců a jejich znalosti, spolehlivé produkty a inovativní řešení, kvalita a rychlost, spokojení zákazníci.

## 6 VÝZKUM

### 6. 1 Harmonogram postupu

V rámci představeného projektu výzkumu "Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců" ve vybrané společnosti si badatelka vytvořila plán postupu plnění úkolů, který byl rozvržen do tří částí. Každá část představuje určitou časovou etapu, spojenou s plněním úkolů. Časový plán byl původně stanoven odhadem, který si badatelka v rámci plnění úkolů mohla upravit. Badatelka považuje za důležité ještě zmínit, že časový plán navazuje na jednotlivé fáze výzkumu.

Badatelka vycházela z časových možností, které měla jako zaměstnankyně k dispozici a to ve spojitosti s plněním pracovních povinností a dále vycházela z reálných základních termínů, jako je např. převzetí schválené zadání diplomové práce na studijním oddělení a finální termín odevzdání hotové diplomové práce ve škole. Časový plán byl rozvržen na 7 měsíců s tím, že začátek výzkumu byl určen na měsíc červenec 2016. Předpokládaný konec byl vytýčen na měsíc leden 2017.

#### **Orientační časový plán:**

- zpracování cíle výzkumu a formulace výzkumných otázek - 1 měsíc tj. červenec 2016,
- analýza interních dokumentů a analýza stávajícího adaptačního procesu - 2 měsíce tj. srpen až září 2016,
- vedení polostrukturovaných rozhovorů – 2 měsíce tj. říjen až listopad 2016,
- vyhodnocení všech použitých metod kvalitativního výzkumu a návrh na přijatá opatření v podobě nového (upraveného stávajícího) procesu - 1 měsíc tj. prosinec 2016,
- časová rezerva včetně možných úprav - 1 měsíc, tj. leden 2017.

### **6. 1. 1 Přípravná fáze**

Prvním krokem pro přípravnou fázi bylo stanovení cíle a účelu výzkumu. Cílem výzkumu je vytvořit ve vybrané společnosti jednotný postup adaptačního procesu nových zaměstnanců ve zkušební době s cílem urychlit jejich integraci do společnosti. Sekundárním cílem praktické části práce je analyzovat současný stav ve společnosti, analyzovat interní dokumentaci a formulovat návrhy pro zlepšení. Tímto postupem by ráda autorka práce uvedla diplomovou práci i do praxe. Pro stanovení cíle výzkumu byly zvoleny výzkumné otázky. Odpovědi na otázky nám potvrdí správnost postupu bádání a správnost formulace výzkumného cíle, jako i volby tématu výzkumu, jelikož badatelka má silné tušení, že společnost potřebuje nastavit životaschopný adaptační plán.

Na základě zvolení metod výzkumu, badatelka požádala jednatele vybrané společnosti o možnost bádání ve společnosti, za již uvedeným účelem. Na základě souhlasu jednatele společnosti s realizací výzkumu, bylo možné přistoupit k vypracování detailnějšího časového harmonogramu a vněm zohlednit podrobnější studium o použití vybraných metod výzkumu (techniky pozorování, analýza dokumentů, vedení polostrukturovaných rozhovorů).

### **6. 1. 2 Realizační fáze**

Realizační fáze byla zaměřena na způsob vedení pozorování, na analýzu dokumentů a analýzu adaptačního procesu ve vybrané společnosti a na vedení polostrukturovaných rozhovorů. Využití všech vybraných metod výzkumu znamená i časovou náročnost a to znamená, podrobnější rozplánování na realizaci a formu záznamu.

Pro komplexnost a korektnost informací, badatelka seznámila vedoucího diplomové práce s cílem výzkumu, záměrem a naplánovaným postupem zpracování praktické části práce a tím i výzkumu.

Po odsouhlasení záměru vypracování empirické části práce, odsouhlasení cíle výzkumu a časové osy, bylo možné přistoupit k použití popsanych empirických metod výzkumu, za bedlivého hlídání časového plánu.

### **6. 1. 3 Vyhodnocovací fáze**

Ve vyhodnocovací fázi byl důraz položen na věcná a nestranná zjištění. Všechny záznamy badatelka pečlivě utřídila. Písemné nálezy seřadila a uspořádala podle priorit a předložila vedení společnosti. S ohledem na použití několika metod kvalitativního výzkumu, kde se výstupy ze skutečně vedeného adaptačního procesu prolínali, lze považovat výzkum za validní. Získané poznatky badatelka následně objasnila a interpretovala, pro možný návrh adaptačního procesu ve vybrané společnosti.

Vytvořený návrh adaptačního procesu, nebyl v době psaní této diplomové práce vedením společnosti schválen. Posledním krokem závěrečné fáze bylo poděkování jednateli společnosti za umožnění vedení výzkumu ve společnosti a poděkování všem zúčastněným na výzkumu a jejich spolupráci a podporu.

## 7 REALIZACE VÝZKUMU

Badatelka v této kapitole popíše stávající proces adaptace nově přijatých zaměstnanců tak, jak se ve vybrané společnosti skutečně realizuje. Popis adaptačního procesu vychází ze samotného pozorování, analýzy interních dokumentů a analýzy nastaveného procesu. Pro účely tohoto výzkumu se badatelka zaměřila na adaptační proces nově přijatých zaměstnanců do výrobní části společnosti, kde zejména v tomto období nejsou na trhu práce k dispozici odborníci v oborech, jako je obráběč kovů, svářeč, soustružník, zámečnický, obsluha CNC strojů apod. Často to potom v praxi vypadá tak, že na pracovní místa kovoobráběčů jsou přijímáni zaměstnanci bez vyučení v oboru (dokonce i číšníci, barmani, pracovníci bezpečnostní ochrany, apod.), nebo jen zaučení. Každé přijetí, umístění zaměstnance vyžaduje ze strany zaměstnavatele zvláštní pozornost a u těch nevyučených nebo jen zaučených, se jedná o práci psychicky náročnou. Psychicky náročná práce je z toho důvodu, že i na tyto zaměstnance je kladen důraz na kvalitu práce, kvantitu práce, tempo práce, časovou náročnost - termíny zakázek, technostres, atd. Technostres je zvláště u starších zaměstnanců jeden z aspektů, který nedokážou zaměstnavatelé vyhodnotit. Badatelka předpokládá, že především u těchto velice exponovaných pracovníků, kteří jsou pro tuto vybranou společnost nepostradatelní, je potřebné a důležité proces adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců upravit potřebám společnosti. Kromě toho je důležité si uvědomit, že společnost může mít důkladně propracovaný proces adaptace, avšak jeho zdar a úspěch závisí na lidském činiteli. Lidé, kteří jsou zapojeni ze strany zaměstnavatele, velkou měrou ovlivňují samotnou adaptaci a integraci každého nově přijatého zaměstnance.

Důležitým účastníkem adaptačního procesu je kromě pracovníka personálního útvaru i nový přímý nadřízený přijatého zaměstnance a mentor (garant, gestor, supervizor, apod.), který má novému zaměstnanci pomáhat v jeho zapracování.

Informace o stávajícím nastavení adaptačního procesu autorka získala jako nezúčastněný pozorovatel, ale také na základě rozhovorů s účastníky tohoto procesu. Mezi účastníky adaptačního procesu autorka počítá nové zaměstnance, vedoucí pracovníky nových zaměstnanců a pracovníky personálního útvaru, kam se sama počítá. V podstatě na základě takto obsáhlého a uceleného zkoumání, je autorka schopna podat

kompaktní a validní obraz fungování adaptačního procesu ve vybrané společnosti a tím najít odpovědi na výzkumné otázky.

## **7. 1 Popis postupu sběru informací**

Prvním krokem k realizaci výzkumu byla autorčina žádost u vedoucích pracovníků, aby mohla být přítomna pohovorům v rámci adaptačního procesu a úpravě adaptačního plánu. Na základě osobní účasti autorky na úvodním seznamování a zahajovacím školení nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu získala autorka řadu cenných informací o adaptačním procesu. Takovýto postup umožnil autorce hledat odpovědi na formulované výzkumné otázky. Na základě takto získaných podkladů, údajů a informací, autorka práce se rozhodla promluvit s několika vedoucími pracovníky, za účelem doplnění potřebných dat a vyjasnění si smysluplnosti adaptačního procesu v jeho krocích nebo aktivitách. Toto bylo rozhodující pro autorčiny myšlenkové pochody v zájmu pochopení vazeb a posloupnosti aktivit, které mohla autorka porovnat s nabytými znalostmi, na základě studia odborné literatury. Výstupem potom má být návrh doporučení pro úpravu a vylepšení stávajícího adaptačního procesu.

## **7. 2 Popis stávajícího procesu adaptace a integrace nových zaměstnanců**

Skutečností je, že vybraná společnost nemá široké spektrum pracovních pozic a tudíž i podle organizační struktury je patrné, že se jedná o plochou organizační strukturu. Přesto se společnost potýká s nedostatkem odborností v dělnických pozicích, což má za následek přetěžování (přesčasy) stávajících zaměstnanců. Výsledkem je i to, že někteří zaměstnanci přetěžování nevydrží a odchází, nebo na pracovní profese odborníků jsou přijímáni jen zaškolení nebo zaučení zaměstnanci a ti časem nezvládají požadavky, které jsou kladeny na danou odbornost. Proto se firma potýká s poměrně

vysokou fluktuací, která činí cca 10%. Potom je nutné zmínit i fakt, že vedoucí pracovníci jsou se svými požadavky (parametry kvality a jiné výkonové ukazatele) neoblomní a správně dle získaných certifikátů trvají na dodržení kritérií.

Na jednu stranu ve vybrané společnosti je tlak na nábor a výběr nových zaměstnanců na volné pracovní pozice, na druhou stranu nelze slevit z požadavků na kompetence vybraných zaměstnanců ve vztahu k daným, pracovním pozicím. Výsledkem je, že snaha o usnadnění nástupu nových zaměstnanců do společnosti, často narazí na netrpělivost vedoucích pracovníků nebo netrpělivost a nedočkavost mentorů.

Adaptační proces jako nástroj pro rychlou integraci a adaptaci nových zaměstnanců je téměř nefunkční a to i z jiných důvodů. Adaptační proces není provázán s jinými procesy personálního managementu. Především by měl být provázán s procesem náboru a výběru zaměstnanců, se systémem odměňování a systémem hodnocení. To má rovněž vliv na skutečnost, že adaptační proces není řízen a tudíž nelze očekávat efektivnější integraci a úspěšnou adaptaci nově přijatých zaměstnanců na nové pracovní prostředí a pracovní podmínky, na nové pracovní úkoly a nové spolupracovníky. Aby společnost byla konkurenceschopná, nutně potřebuje zvýšit stabilizaci kmenových zaměstnanců, což může docílit mimo jiné i tím, že adaptační proces se stane řízeným procesem. Aby se tak mohlo stát, a to je patrné již nyní, bude nutné vytvořit potřebnou řízenou dokumentaci. Následně dokumentaci nechat v připomínkovém řízení schválit a teprve implementovat do společnosti.

Pro účely výzkumu se autorka zaměřila především na strojírenské pracovní pozice. Pokud má být adaptační proces přínosem a nikoli zátěží (někteří ve firmě jej takto vnímají), rozhodla se autorka práce nic v tomto popisovaném procesu nezkreslovat. Adaptační proces je následně popsán v takové formě, jak je ve skutečnosti nastaven. Obdobně jako u jiných společností a jiných profesí, je doba vyhrazena na adaptaci nového zaměstnance stanovena zpravidla na tři měsíce od prvního dne nástupu do zaměstnání. Popis nastaveného adaptačního procesu ve vybrané společnosti autorce poskytne odpověď na tyto dvě výzkumné otázky:

- Co je obecným cílem adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců ve vybrané společnosti?
- Jaké faktory mají vliv na kvalitu procesu adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců?

Následně budou popsány aktivity adaptačního procesu dělnických profesí ve vybrané společnosti.

### **7. 2. 1 První den na pracovišti**

Jsme v situaci, které předcházela náborový pohovor. Na pracovní pozici ve výrobě je číneho jednokolové až dvoukolové výběrové řízení, které je zakončeno oznámením o přijetí do pracovního poměru. Úspěšný uchazeč o zaměstnání má veškeré informace o pracovním zařazení a vykonávané práci. Pokud zájem uchazeče o zaměstnání trvá, je pozván k sepsání pracovní smlouvy a odeslání na vstupní zdravotní prohlídku. Spolu s pracovní smlouvou nový zaměstnanec obdrží popis pracovní náplně a pracovní výměr. Kromě toho je seznámen s obsahem pracovního řádu, organizačního řádu a jinými důležitými organizačními předpisy. Teprve nyní na základě zdravotní způsobilosti dochází k vydání pracovního oděvu, pracovních bot a dalších pracovních součástí a pomůcek potřebných pro výkon práce.

Následuje umístění na pracoviště, které je spojeno s poučením o bezpečnosti práce na pracovišti a s poučením o bezpečnosti práce s používanými pracovními prostředky (vrtačky, brusky, atd.), osobními ochrannými pracovními prostředky (ochrana a kryt očí, ochrana sluchu, atd.). Umístění nového zaměstnance na pracoviště je spojeno také s jeho seznámením s pracovním kolektivem a pracovním prostředím - šatna, umývárna, jídelna, únikové cesty, způsob a cesty pohybu ve výrobě, atd. Podle časových dispozic od prvního dne dochází k seznámení nového zaměstnance s pracovními postupy nebo metodickými postupy ,a dále se seznamuje s jednotlivými produktovými řadami (např. tlakové nádoby a zásobníky, výměníky tepla, atd.).

Úvodní dny poskytují každému novému zaměstnanci základní orientaci na pracovišti. Nový zaměstnanec v podstatě je zpravidla pozorovatel a sleduje všechno dění kolem sebe včetně předávání informací a způsobu komunikace. Hodně závisí i na něm samém, do jaké míry a jak rychle se adaptuje na pracovní kolektiv, pracovní prostředí a pracovní úkoly.

## 7. 2. 2 Vstupní úvodní školení

Podle interní směrnice se má vstupní úvodní školení konat jednou za čtrnáct dnů pro všechny nově nastoupené zaměstnance za období posledních čtrnácti dnů. Ve skutečnosti se vstupní úvodní školení koná spíše sporadicky a obsah školení se přenechává na mentory, kteří si s tím nelámou hlavu a odkazují nové zaměstnance na firemní dokumentaci nebo firemní aplikace. Smyslem úvodního školení bylo původně předat informace o historii společnosti, seznámit účastníky školení s organizační strukturou a firemními funkcionáři, hodnotami firemní kultury, očekávání v oblasti chování a vystupování zaměstnanců, uvítání nových zaměstnanců jednatelem nebo jím pověřeným funkcionářem, atd. Celkově má vstupní školení zaměstnanců urychlit vstupní orientaci ve společnosti. Vstupní školení nemá trvat déle než 2 hodiny.

Po absolvování vstupního úvodního školení má každý zaměstnanec převzít a podepsat adaptační plán, který by měl vypracovat vedoucí pracovník s pomocí mentora. Adaptační plán má obsahovat i termíny kontrolních pohovorů s cílem vyhodnotit způsob zapracování. V adaptačním plánu jde o vyhodnocení toho, co se zaměstnanci v zapracování daří plnit a naopak, kde má ještě rezervy a v čem by se měl zlepšit.

Kompetentní svářeč je vyučen ve strojírenském oboru, má platnou úřední zkoušku EN 135P BW/FW, nebo má zkoušku EN 111P BW/FW (není podmínkou), umí číst a pracovat podle výkresové dokumentace a má alespoň 1 rok praxe v oboru. Kromě toho se očekává, že takovýto způsobilý pracovník bude samostatný, spolehlivý a bude mít zodpovědný přístup k práci.

Způsobilost nového zaměstnance úzce souvisí se způsobem zapracování a tudíž i adaptace ve společnosti. Smyslem samotného vstupního školení spočívá v prohloubení orientace zaměstnance ve společnosti, na pracovišti a v pracovním kolektivu. Společnosti (personalistům a vedoucím pracovníkům) jde v podstatě o to, aby zaměstnanec co nejdříve samostatně podával očekávaný pracovní výkon.

### 7. 2. 3 Činnosti nového zaměstnance na svém pracovišti

Vstupní školení je orientační a v žádném případě nezajistí seznámení nového zaměstnance se vším, co potřebuje ke zvládnutí svých kompetencí. A je jisté, že nenahradí integraci nového zaměstnance na jeho pracovišti. Proto se předpokládá aktivní účast přiděleného mentora novému zaměstnanci, který má za úkol aktivně vstupovat do procesu adaptace a tuto adaptaci v podstatě řídit. Klíčové má být, aby mentor byl připraven tuto roli sehrát a novému zaměstnanci mohl poskytnout všechno potřebné pro jeho orientaci a zapracování. A to je velmi odlišné od toho, kdo je tím mentorem. Příprava mentorů není jednotná a není kontrolovaná.

V praxi ve vybrané společnosti to vypadá tak, že za mentora je vybrán zaměstnanec, který zvládá svou práci. Často jsou to zaměstnanci bez přípravy na práci mentora. Podle některých zaměstnanců, kteří prošli adaptačním procesem, to vypadalo i tak, že na položené dotazy nedostali odpověď nebo odpověď spočívala v tom, aby si potřebné nastudovali z interních dokumentů. V podstatě zatajovali nebo zadržovali obecně známé interní informace nebo své know how. Jiným slovem lze uvést, že očekávání nejsou naplněna a adaptace nového zaměstnance není řízená.

Jak zaměstnanec zvládá své zapracování, závisí na jeho dosavadních schopnostech, dovednostech, manuální zručnosti, atd. Mentor není hodnocen za svou mentorskou práci a jak se zhostí své mentorské role, závisí čistě na něm samém. V zásadě platí, že na svém pracovišti má nový zaměstnanec získat nejvíc informací pro výkon své práce a působení ve společnosti, má se naučit za pomoci mentora pracovní postupy, metodické postupy, má se naučit a zvládnout předepsané parametry produktů apod.

Složitější pracovní úkony má nový zaměstnanec zejména v počátku adaptačního procesu vykonávat pod dohledem mentora, což se taky v praxi neděje. Kromě toho má mentor mít s novým zaměstnancem několik krátkých pohovorů za účelem poskytnutí zpětné vazby. Zpětná vazba by měla spočívat v tom, aby zaměstnanec věděl, jak je hodnocen mentorem, které činnosti se mu daří plnit a naopak, kde má rezervy v práci. Cílem zpětné vazby je i domluva mezi oběma aktéry, jakým způsobem má dojít ke zlepšení ve zjištěných rezervách a nedostatcích. Ačkoliv se to nezdá, ale nový zaměstnanec ve výrobě má toho opravdu hodně, co všechno se musí naučit a co všechno

musí zvládnout během svého adaptačního procesu. To je i důvod, proč má mít nový zaměstnanec svůj individuální adaptační plán.

Autorka byla v průběhu svého bádání překvapena, jak lajdácky se přistupuje k adaptaci nových zaměstnanců. V podstatě platí to, že "my tě hodíme do vody a buď se chytíš a vyplaveš nebo se utopíš a my budeme hledat nového spolupracovníka". Překvapením je i ta skutečnost, že vedoucí pracovníci nevyžadují od mentorů informace o způsobu zapracování nových zaměstnanců. Častokrát se stává, že nový zaměstnanec je odkazován se svými dotazy na někoho jiného v pracovním kolektivu bez ohledu na to, jestli spolupracovník je zrovna ten kompetentní, který by mohl poskytnout správné a potřebné informace novému zaměstnanci. Autorka na základě zjištěných skutečností konstatuje, že výše popsáný postup v adaptačním procesu je zbytečně narušena a oslabena pracovní a sociální adaptace nového zaměstnance na pracovišti.

#### **7. 2. 4 Vyhodnocení adaptačního procesu**

Pro autorku práce je zklamáním, že adaptační proces není využíván k prospěchu společnosti a tím i k ovlivnění výkonnosti společnosti. Přístup vedoucích pracovníků není odpovědný. Jak už autorka uvedla, adaptační proces každého nového zaměstnance je na libovůli vedoucích pracovníků a přidělených mentorů. Personalistka společnosti nestíhá kvůli náročnosti administrativy zabývat se nefunkčností adaptačního procesu. V podstatě všichni jsou spokojeni se stavem, který je popsán. Zkušenosti nových zaměstnanců s adaptací, umístováním a integrací je rozdílná především v závislosti na mentorech a jejich mentorské kompetentnosti. Autorka se domnívá, že společnost by měla začít procesním nastavením adaptačního procesu a přípravou mentorů, to znamená, vzděláváním vybraných mentorů na tuto roli. Jen tak dojde k tomu, že proces bude správně kompaktně nastaven. Z pohledu vybrané společnosti to bude proces od ukončení výběrového řízení až do konce adaptačního procesu. Z hlediska pracovního práva je to do konce zkušební doby.

Je na škodu, že v současné metodice není písemně zakomponován požadavek na průběžné hodnocení adaptace nového zaměstnance. V interních dokumentech je uveden požadavek jen na závěrečné hodnocení v závěru zkušební doby. Ve společnosti není evidována, nijak nastíněna struktura hodnocení adaptace nově přijatého zaměstnance. Ukazatele a měřítko hodnocení jsou na individuálním zvážení každého vedoucího pracovníka.

Obrázek 1: Formulář hodnocení zkušební doby - F-SP-02.02.09-00

	<b>Hodnocení zkušební doby:</b>	<b>F-SP- 02.02.09-00</b>
---	---------------------------------	------------------------------

<b>Organizační údaje:</b>	
Jméno:	
Datum nástupu:	
Název pracovní pozice:	
Středisko:	
Přímý nadřízený:	
Patron (ten, kdo pracovníka zaučoval):	
<b>Hodnocení ze strany zaměstnavatele:</b>	
Dosavadní pracovní výsledky:	
Průběh zaučení:	
Adaptace v kolektivu:	
Silné stránky pracovníka:	
Slabé stránky pracovníka:	

Absolvovaná školení:	
Požadavky na školení:	
<b>Hodnocení ze strany zaměstnance:</b>	
Klady:	
Zápory:	
Spolupráce s mentorem:	
<b>Závěrečné hodnocení pracovníka:</b>	
Hodnocení:	
Zvýšení mzdy po zkušební době (Ano – o kolik / Ne)	
Poznámky, další postup:	
Datum:	
Podpis nadřízeného:	

Vystavila	Kamila Zelingrová	Datum vystavení:	30.8.2016	62 / 101
-----------	-------------------	------------------	-----------	----------

Zdroj: Intranet organizace, vlastní úprava, 2017

Samotné závěrečné hodnocení zkušební doby provádí vedoucí pracovník nově přijatého zaměstnance ve spolupráci s přiděleným mentorem. Vyplněný formulář

z hodnocení zkušební doby je následně po podpisu vedoucím pracovníkem předán personalistce společnosti, která hodnocení zakládá do osobního spisu hodnoceného zaměstnance. Plně v souladu se zákoníkem práce je základní rozhodnutí spočívající ve verdiktu o pokračování ve spolupráci nebo o ukončení spolupráce ve zkušební době. Přirozeně, že rozhodnutí o ukončení spolupráce není spontánní a že vedoucí pracovník předem informuje personalistku společnosti o takovémto rozhodnutí. Pokud je rozhodnuto o pokračování pracovního poměru nového zaměstnance. To znamená, že zaměstnanec plní očekávání, která jsou při plnění pracovních povinností na něj kladena, a poté má zaměstnanec správně obdržet další úkoly pro rozvoj zaměstnance a hodnocení zaměstnance. Tyto úkoly mají být správně zaznamenány písemně.

Ve skutečnosti se tak opět činí jen na základě principu osobního rozhodnutí a nikdo tuto nekázeň nekontroluje a nevyhodnocuje. Při výročním hodnocení pracovního výkonu by se nové úkoly hodnoceného zaměstnance měli vyhodnotit. Není toto správný přístup a bude nutné upozornit jednatele společnosti na nedostatky v adaptačním procesu.

Pokud dochází k ukončení spolupráce ze strany zaměstnance, nezjišťují se důvody, které vedly nového zaměstnance k takovémuto rozhodnutí. Společnost jaksí ponechává benevolenci vedoucích pracovníků a jejich mentorů bez povšimnutí. Nikdo nezjišťuje skutečné pohnutky k ukončení spolupráce.

Hodnocením zkušební doby nového zaměstnance je rovněž ukončením adaptace. Zaměstnanec, který zůstává ve společnosti i po zkušební době je z jejího pohledu způsobilým a plnohodnotným zaměstnancem, který je schopen samostatně plnit zadané pracovní úkoly ve spojení s obsahem pracovní náplně.

Autorka shrnuje své pozorování a analýzu současného stavu v procesu adaptace nových zaměstnanců a musí prohlásit, že stávající adaptační proces má ve svých aktivitách celkem dobré úmysly, které ale v praxi jsou nedomyšlené a nedotažené. Tím se stává adaptace s celou řadou nedostatků, které autorka podrobně popsala. Společnost má v celku jasno o tom, jak by chtěla řídit adaptaci zaměstnanců a to se ukončením výběrového řízení a náborem nových zaměstnanců daří. Na začátku snad i dochází k tomu, kdy nový zaměstnanec v počátku po vstupním školení je celkem ztotožněn s plány a cíli organizace. Co se nedaří, je již samotná realizace adaptace nových

zaměstnanců. Chybí systematicčnost a koncepčnost k nastavení procesu adaptace. Chybí metodická podpora a kontrolní mechanismy nad průběhem adaptace. Nejsou cíleně formulovány kritéria hodnocení nového zaměstnance, není podávána zpětná vazba v průběhu adaptačního procesu.

### 7.3 Výzkumné hypotézy

S ohledem na závěry pozorování a analyzování adaptačního procesu, na základě rozhovorů s novými zaměstnanci v adaptačním procesu a na základě rozhovorů s několika mentory nových zaměstnanců, autorka dospěla k formulaci následujících hypotéz pro svůj výzkum. K potvrzení nebo vyvrácení hypotéz dojde za pomoci rozhovorů s třemi vedoucími pracovníky z výrobního úseku. Formulace hypotéz vychází ze závěru osobního poznání při popisu stávajícího stavu v adaptačním procesu, doposud následujících hypotéz, které vyplývají z nedostatků, které shledává v současném nastavení.

- 1. Hypotéza:** Vedoucí pracovníci nemají metodickou podporu pro efektivní adaptaci nově přijatých zaměstnanců.
- 2. Hypotéza:** Stávající adaptační proces postrádá jednotné procesní nastavení a jednotné vyhodnocení adaptačního procesu.
- 3. Hypotéza:** V adaptačním procesu není poskytována oboustranná zpětná vazba.
- 4. Hypotéza:** Vedoucím pracovníkům a mentorům může pomoci metodická příručka pro adaptaci nových zaměstnanců.

## 7. 4 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Autorka požádala o rozhovor tři vedoucí pracovníky výrobního úseku o krátký rozhovor, jehož smyslem je ověření či vyvrácení stanovených hypotéz. Všichni tři vedoucí pracovníci mají ve svých kolektivech nové zaměstnance a pravidelně jsou jejich týmy doplňovány zejména o pracovní profese, jako je zámečnický, lakýrník, obráběč kovů, nástrojář nebo svářeč. To jsou profese, které jsou ve společnosti nepostradatelné a každý odchod nebo nenaplnění adaptačního procesu, takového kompetentně zdatného odborníka je pro společnost ztráta.

Každý z oslovených vedoucích pracovníků má odlišné podmínky pro práci a to v závislosti na výrobě firemních, a každý z nich má jinou skladbu profesí, a každý z nich řídí jiný počet zaměstnanců. Autorka položila všem třem vedoucím pracovníkům stejné otázky. V podstatě mezi vedoucími pracovníky existuje zdravá rivalita a prodej jejich produktů, je pro společnost značně důležitá. Záznam uskutečněných rozhovorů s vedoucími pracovníky je faktický přepis reálných setkání.

### 7. 4. 1 První rozhovor

Rozhovor byl uskutečněn s vedoucím pracovníkem (Michal Koutek), který má pod sebou největší počet výrobních zaměstnanců. Kromě kmenových zaměstnanců má tento vedoucí pracovník na starosti i agenturní zaměstnance, které společnost využívá k naplnění výrobních plánů. Michal pracuje ve společnosti již 16 let na různých pozicích.

**1. Otázka:** Je Vám poskytována dostatečná pomoc, podpora při adaptaci nových zaměstnanců ze strany společnosti?

**Odpověď:** Za roky mého působení ve společnosti je priorita kladena na kvalitu a termíny plnění jednotlivých zakázek. Adaptační proces není spojen s firemními prioritami a proto nějaké vstupní školení nebo příprava mentorů - patronů není ani mojí prioritou. Někaké vstupní školení nám ještě nikdy moc nepomohlo. Důležité je, aby

zaměstnanec věděl, že když se něco nedaří, aby věděl, co musí udělat hned a případně kam má volat nebo koho požádat o radu. Za ty roky, co jsem tady, tak poznám, že všichni si již zvykli na současný stav. Ono nám to tu nějak funguje, nikdo neví jak, ale když jde o věc, tak si dokážeme s tím poradit.

**2. Otázka:** Shodují se informace o práci nových výrobních zaměstnanců s informacemi, které obdržíte od patronů nebo školitelů, ze vstupního školení nových zaměstnanců?

**Odpověď:** To je zásadní věc. Trefila jste problém přímo do jeho podstaty. Informace se neshodují, ale neptejte se mě proč to tak je. Při vstupním školení jsou všichni chytrí. Je to asi tím, že teorie se hodně liší od praxe. U nás ve výrobě musí ukázat každý nový zaměstnanec, že umí. Nestačí jen kecat a plácát prázdnou slámu. Rozpor cítím i v tom, že něco se novým zaměstnancům říká při nástupu a vstupním školení, a něco jiného se potom od nich vyžaduje přímo na jejich pracovišti. Mnozí tvrdí, že to bolí. Asi to znáte, jsou normy, pracovní postupy atd., my zodpovídáme, že toto všechno se bude plnit. Nakonec jde i o dobré jméno společnosti a odpouštět nebo přehlížet lajdáctví, šlendrián si nemůžeme dovolit.

**3. Otázka:** Byl jste požádán někým o zpětnou vazbu na probíhající adaptační proces? V případě, že ano, tak kdy to bylo naposled?

**Odpověď:** Ne, ještě se mi to nestalo. Ale určitě stojí se tím zabývat. Jak jsem již naznačil u předchozí odpovědi, máme někdy takové pocity, že zaměstnanci, co přijdou ze vstupního školení, jako když neumí nic pořádně. Někdy si říkám, jak mohli pracovat u toho předešlého zaměstnavatele, když se tady u nás učí téměř vše od začátku. Opravdu musím mít někdy velkou trpělivost.

**4. Otázka:** Co je pro Vás důležité z hlediska sociální adaptace? Myslím tím to, co je důležité, aby se nově přijatý zaměstnanec cítil ve vašem kolektivu začleněný. Jak pozná nový zaměstnanec, že byl do kolektivu přijatý.

**Odpověď:** U nás nikdo nemůže zapadnout. Každý je občas veselý nebo našťvaný, ale jinak jsme samá sranda. To je když se daří plnit úkoly. Nakonec, každý nový zaměstnanec má přiděleného mentora - patrona, který má nebo by měl s novým zaměstnancem navázat i trochu osobnější vztahy. Že to, takto nechodí, to víme velice dobře. Nový zaměstnanec se moc ptá a mentor zase šetří své know how. Ale aby nový pracovník sociálně strádal, tak to se nemůže stát. Když jdou chlapi na oběd, tak jdou jako parta. Chlapi si občas i vzájemně doma vypomáhají. Teda aspoň ti, co to mají k sobě blízko.

**5. Otázka:** Dostává se podpory novému zaměstnanci při nástupu na pracoviště?

**Odpověď:** Doposud si nikdo nestěžoval. Aspoň o ničem nevím. Také ale nemám tušení, jakou podporu máte na mysli. Ale podpora je daná zejména tím, že zaměstnanec má přiděleného mentora - patrona, který řeší vše potřebné v rámci adaptace s novým zaměstnancem. Jak jsem již uvedl, u nás se musí pracovat, tady nejsme školka, abychom dávali útěchu těm, kteří nám nestačí.

**6. Otázka:** U nových zaměstnanců zpracováváte hodnocení adaptačního procesu po zkušební době?

**Odpověď:** Máme zavedený nějaký formulář kvůli ISO, ale ten vyplňuje mentor - patron. Osobně nemám čas se tím nějak zabývat. Pokud jsou větší problémy s novým zaměstnancem, tak přirozeně, že do toho vstupuji a snažím se situaci řešit s personalistkou. V podstatě jde o to, aby podala inzerát na volnou pozici a hledala vhodnějšího zaměstnance. S tímto problémovým zaměstnancem se ještě ve zkušební době rozloučíme. To je život.

**7. Otázka:** Co by podle Vás bylo dobré na stávajícím adaptačním procesu zlepšit?

**Odpověď:** Když o tom přemýšlím, tak asi by bylo dobré, kdyby se již při náboru zaměstnanců dělali nějaké vstupní testy a přezkoušení. Nějak ověřit manuální zručnost nových zaměstnanců. Ne každý, kdo je vyučen nebo přinese nějaký certifikát, je u nás

použitelný. Když je nový zaměstnanec na pracovišti, teprve zjišťuje, co umí a to je chyba. U nás se nemá učit, ale u nás má prokázat, že umí. Vstupní školení je v podstatě k ničemu. Nevede nové zaměstnance k jejich pracovní náplni, tak jak bych očekával. Při vstupním školení se na nové zaměstnance naválí spousta informací, ale to nejsou schopni si zapamatovat. Místo toho, aby se potom třeba zeptali, tak raději dělají chyby. To je taky špatně. Ty, co dělají vstupní školení by se měli spojit s námi z výroby a pobrat, co je nejvíc potřebné a užitečné pro praxi nových zaměstnanců. Takto je to ztráta času. Věřte mi, že ostatní mají na to stejný názor.

#### **7. 4. 2 Druhý rozhovor**

Druhý rozhovor autorka práce vedla s vedoucím pracovníkem (Martin Kubík), který pracuje ve firmě 12 let. Jedná se o menší organizační celek v porovnání s předchozím vedoucím pracovníkem, s kterým byl veden rozhovor. Na tomto pracovišti jsou vysocí specialisté, kteří jsou pro společnost nepostradatelní a které je potřeba stabilizovat, jelikož odchod každého specialisty znamená, odbornou ale i finanční ztrátu. Výchova specialistů ve firmě trvá i několik let. Tento vedoucí pracovník za poslední dva roky měl ve svém týmu několik nových zaměstnanců, kteří prošli adaptačním procesem, a proto byl autorkou vybrán jako vhodný pracovník, pro vedení rozhovoru.

**1. Otázka:** Je Vám poskytována dostatečná pomoc, podpora při adaptaci nových zaměstnanců ze strany společnosti?

**Odpověď:** To chcete po mně divné věci. Za poslední dva roky jsem nebyl školen o adaptačním procesu. Možná i více let. Pravděpodobně není ve firmě žádná metodika, která řeší adaptační proces nových zaměstnanců, nebo se mýlím? Doposud jsem byl veden k plnění úkolů tak, abych si poradil za každé situace. Takže jsme proaktivní

a adaptaci si řešíme po svém. Když někdo vypadne z týmu, což se již stalo, hold musíme se s tím vyrovnat a vzájemně si pomoci. Kdybychom brečeli, stejně nám nikdo nepomůže. Děláme věci, jak si myslíme, že to umíme nejlíp. To je naše zkušenost. Kdybychom chodili, že potřebujeme pomoci, ještě by si toho někdo všiml, a začal by se tím zabývat, což by nás jediné zdržovalo, protože ve skutečnosti vám nepomůže tady nikdo.

**2. Otázka:** Shodují se informace o práci nových výrobních zaměstnanců s informacemi, které obdržíte od patronů nebo školitelů, ze vstupního školení nových zaměstnanců?

**Odpověď:** To jsou divné otázky. Někdy se shodují a někdy se neshodují. Při vstupním školení jim například tvrdí něco, co už je překonané a tudíž i za horizontem. Není čas upravovat nebo předělávat metodiky. Při vstupním školení jdou ale podle metodik, akorát si nikdo nevšiml, že metodiky nejsou v reálu již použitelné. Znáte to, můžete věc říkat třikrát i vícekrát, ale když vám nový zaměstnanec potom říká, ale nám na školení bylo vysvětleno, že to máme dělat takto, potom to už není sranda. Oni si drmolí neustále to své a my taky své. Oni mají pocit, že by jinak mohli porušovat nějaké předpisy, ale ve skutečnosti je porušují a my s tím máme spoustu práce, protože se bojíte je nechat pracovat samostatně. To si napište, že nikdo tento problém neřeší.

**3. Otázka:** Byl jste požádán někým o zpětnou vazbu na probíhající adaptační proces? V případě, že ano, tak kdy to bylo naposled?

**Odpověď:** Zatím nepožádal a možná, že je to takto i dobře, protože by se dověděl zcela určitě hodně kritických postřehů. Tak jak to sleduji u nás, tak si myslím, že o zpětnou vazbu nikdo nestojí.

**4. Otázka:** Co je pro Vás důležité z hlediska sociální adaptace? Myslím tím to, co je důležité, aby se nově přijatý zaměstnanec cítil ve vašem kolektivu začleněný. Jak pozná nový zaměstnanec, že byl do kolektivu přijatý.

**Odpověď:** Nevím určitě, ale nic nevšedního nebo mimořádného pro to neděláme. My jsme malý kolektiv. To víte a tak se snažíme si vzájemně vyhovět. Co by bylo potřeba dělat navíc? Osobně se domnívám, že kdyby měl někdo s něčím problémem, tak snad má pusu a řekne to. Poseroutky mezi sebou nemáme, takže u nás se musí narovinu. Když se něco v kolektivu stane, ono se to pozná na náladě. Někdy do toho musím vstoupit a to bez rozdílu, jestli se jedná o nového zaměstnance nebo o zaměstnance, který je ve firmě delší dobu.

**5. Otázka:** Dostává se podpory novému zaměstnanci při nástupu na pracoviště?

**Odpověď:** My jsme malý kolektiv a jsme jedna parta. Takže i když se jedná o nového zaměstnance, má podporu od nás všech. Jako vedoucí pracovník prosazují na pracovišti týmového ducha. Ostatní musí zařídit mentor - patron nového zaměstnance a ten musí udělat vše proto, aby obstál. Tak to tady chodí. Nováček je u nás jen první den, to je čas na to aby se rozkoukal. Další dny již musí makat na plno, nakonec za to bude brát mzdu. Nemám pravdu?

**6. Otázka:** U nových zaměstnanců zpracováváte hodnocení adaptačního procesu po zkušební době?

**Odpověď:** Zpracováváme zavedené formuláře. Máte pocit, že je to užitečné? Já tento pocit nesdílím. Je to jen byrokratický papír, který z povinnosti mentor vyplní a tím to pro nás tady končí. Co s tím dělá personalistka, to nevím. Mně, z čistě praktického hlediska zajímá jedna věc, zůstává nebo naopak končí zaměstnanec ve zkušební době.

**7. Otázka:** Co by podle Vás bylo dobré na stávajícím adaptačním procesu zlepšit?

**Odpověď:** Asi by bylo dobré sladit noty. Mám na mysli metodiku, kterou mají a používají při vstupním školení. Když se o tom tak povídá, tak by to chtělo celkově asi nastavit adaptační proces, který bude ve firmě k užitku. Abychom měli z toho tady dobrý pocit. Jen žádnou byrokracii, papíry navíc, prosím.

### 7. 4. 3 Třetí rozhovor

Třetí rozhovor autorka učinila s vedoucím pracovníkem (Dušan Černík), který má stejně velký pracovní kolektiv jako jeho kolega Martin Kubík. Autorku zajímá, jestli při obdobně velkém pracovním kolektivu, jsou u tohoto vedoucího pracovníka stejné nebo jiné postřehy a jaké má názory na adaptační proces. Také Dušan Černík si prošel ve firmě jinými pracovními pozicemi, než se dostal na pozici vedoucího pracovníka. Ve firmě pracuje Dušan 7 let, tedy nejméně ze všech vedoucích pracovníků. Za poslední tři roky měl ve svém týmu dva zaměstnance v adaptačním procesu.

**1. Otázka:** Je Vám poskytována dostatečná pomoc, podpora při adaptaci nových zaměstnanců ze strany společnosti?

**Odpověď:** Tak to je opravdu zapeklitá až šalamounská otázka. Budu chvíli o tom přemýšlet, počkejte. Nevzpomínám si, že bych měl nějakou podporu. Ale vzpomínám si, že při mém prvním novém zaměstnanci, který byl přijat do týmu, a který byl v adaptačním procesu, tak jsem hledal mezi interními dokumenty nějakou oporu nějaké v minulosti a od té doby jsem nepátral po dokumentech. Možná, že se něco změnilo a já nemusím o tom vědět. Takže tuto informaci berte s rezervou.

**2. Otázka:** Shodují se informace o práci nových výrobních zaměstnanců s informacemi, které obdržíte od patronů nebo školitelů, ze vstupního školení nových zaměstnanců?

**Odpověď:** Jo to jste přesně vystihla naší situaci ve firmě. Ano, zaregistroval jsem, i mojí kolegové si toho všimli, že při vstupním školení se nováčkům říká a vysvětluje úplně něco jinak, než to máme zavedeno ve firmě. Kdepak asi udělali kolegové chybu? Z toho plyne, že nám nefunguje kooperace mezi vstupním školením, to znamená, že školitelé nejsou dobře připraveni A potom nám vážne komunikace. Protože stačí zvednout zadek nebo zatelefonovat a zeptat se. Osobně bych rád vysvětlil školitelům naši problematiku. To ale nesmí být školitelé líní.

**3. Otázka:** Byl jste požádán někým o zpětnou vazbu na probíhající adaptační proces? V případě, že ano, tak kdy to bylo naposled?

**Odpověď:** Nejsem si zcela jistý, ale asi mohu najisto tvrdit, že nikdo. Tady se to moc nenosí tyhle hry na zpětnou vazbu. Ale kdyby někdo stál o zpětnou vazbu, tak bych to zvládl. Ono je to spíš tak, že když se práce daří, tak se to považuje za samozřejmost. Vždyť každý dělá svou práci. A když se něco nepovede, tak hledáme viníka. To je všude.

**4. Otázka:** Co je pro Vás důležité z hlediska sociální adaptace? Myslím tím to, co je důležité, aby se nově přijatý zaměstnanec cítil ve vašem kolektivu začleněný. Jak pozná nový zaměstnanec, že byl do kolektivu přijatý.

**Odpověď:** Na pracovní porady tady není čas nebo není čas, na nějaké týmovky. Nový zaměstnanec, který je v adaptačním procesu se musí snažit a je na něm jak se projeví nebo začlení do kolektivu. Má svého mentora, který mu může poradit, ale to se musí ptát sám. Potom co můžeme pro nového zaměstnance udělat je to, že ho vezmeme sebou na oběd. Kdyby šel sám, tak je to blbý, ale je to jeho věc. Prostě se aspoň podle mě, musí snažit trochu obě strany.

**5. Otázka:** Dostává se podpory novému zaměstnanci při nástupu na pracoviště?

**Odpověď:** To je jako má odpověď na předchozí otázku. Velký rozdíl v tom nevidím. Musí se každý snažit a to je jedno, jestli je nový zaměstnanec ve zkušební době nebo po zkušební době. Nějak zvlášť se novému zaměstnanci nikdo nevěnuje kromě přiděleného mentora. Jak si to oni dva mezi sebou domluví, nebo jak mentor zvládá podporu, to jde trochu mimo mě. Vedení zajímají výsledky a to platí i na našem pracovišti.

**6. Otázka:** U nových zaměstnanců zpracováváte hodnocení adaptačního procesu po zkušební době?

**Odpověď:** Máme zavedený formulář, ale k němu jsem nebyl školený nebo jsem k němu nedostal komentář s návodem pro vyplnění. Formulář vyplním, když jsme vyzváni a potom to děláme tak, jak umíme. Je pravdou to, že formulář asi by měl mít nějaký smysl, ale když se jen zakládá, tak asi nezasluhuje víc pozornosti. Např. se mají hodnotit silné a slabé stránky nového zaměstnance, ale copak to lze takto napsat do formuláře. Vždyť to tam bude mít založené celou dobu, co bude u nás pracovat.

**7. Otázka:** Co by podle Vás bylo dobré na stávajícím adaptačním procesu zlepšit?

**Odpověď:** Vstupní školení je asi v pořádku až na rozdílnosti, na které jsem upozornil a zmínil v průběhu tohoto rozhovoru. Asi celkově bych doporučil nastavit adaptační proces tak, jak by správně měl fungovat. Nevím, jestli to říkám srozumitelně, ale firma asi potřebuje udržet kvalitní zaměstnance a kvalita přitáhne kvalitu. Asi hodně jsem zaměřený na zakázky, které plníme a to znamená, spokojený zákazník. Ale aby byl spokojený zákazník, potřebujeme kvalitní zaměstnance s projektovým zaměřením. Dnes tu máme jen samé projekty, ale k těm se dostanete přes procesy. Logicky mi z toho vychází, jak nám mají fungovat výrobní procesy, když nemáme ošetřeny procesy kolem zaměstnanců a jedním z těchto procesů je adaptační proces. Tak jo, napište si, že navrhuji zlepšit nebo lépe propracovat adaptační proces, ať něčím začneme a máme klid.

## 7.5 Ověření hypotéz

V tuto chvíli má autorka k dispozici potřebné výstupy a proto může přikročit k ověření hypotéz. Ověření hypotéz bude probíhat čistě za pomoci získaných odpovědí z provedených rozhovorů, skutečností zjištěných pozorováním nebo analýzou adaptačního procesu.

**1. Hypotéza:** Vedoucí pracovníci nemají metodickou podporu pro efektivní adaptaci nově přijatých zaměstnanců.

Hypotéza č. 1 se potvrdila.

Vedoucí pracovníci, s kterými autorka práce vedla rozhovory uvedli, že nemají podporu ani metodický nástroj, pro adaptační proces nových zaměstnanců. V podstatě adaptační proces závisí na jejich improvizaci a schopnosti se zařazením, integraci a adaptaci nových zaměstnanců vyrovnat. Jednak metodická podpora, která nyní absentuje, by mohla vedoucím pracovníkům pomoci sjednotit přístupy k novým zaměstnancům a zejména by mohla nastavit aktivity a měřitelná kritéria pro vyhodnocování adaptačního procesu. To by potom vedlo i k navázání adaptačního procesu na hodnocení pracovního výkonu nebo procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Toto zjištění vede k zamyšlení, jestli je ve společnosti dobře nastavena firemní strategie a dobře nastaveny firemní cíle.

**2. Hypotéza:** Stávající adaptační proces postrádá jednotné procesní nastavení a jednotné vyhodnocení adaptačního procesu.

Hypotéza č. 2 se potvrdila.

Z analýzy adaptačního procesu ale i z odpovědí dotazovaných vedoucích pracovníků má autorka zjištění, že vedoucí pracovníci se setkávají s rozporů v tom, jaké informace obdrží nový zaměstnanec při vstupním školení a jak se potom po zaměstnanci vyžaduje na pracovišti, v praxi jeho pracovní chování. Pozornost je nutné podle vedoucích pracovníků věnovat popsaným rozporům, což jsou zejména neaktuální nebo absentující metodické postupy, nebo dokonce tam, kde jsou metodické postupy zpracovány tak jsou neaktuální, nejednotné a nenavazující na další interní procesy. Je těžké potom vyžadovat od zaměstnanců, aby dodržovali nějaká nařízení a postupy, když jsou neplatná.

**3. Hypotéza:** V adaptačním procesu není poskytována oboustranná zpětná vazba.

Hypotéza č. 3 se rovněž potvrdila.

Autorka pozorováním a analyzováním adaptačního procesu zjistila, že tato hypotéza by se mohla vyhodnotit i tak, že se hypotéza potvrdila jen částečně. Přesto

se při vyhodnocení hypotézy přiklání k názorům vedoucích pracovníků. Dotazovaní vedoucí pracovníci zbytečně náročněji hodnotí skutečnost o neposkytování zpětné vazby, jelikož oni sami zpětnou vazbu poskytují, pouze není zpětná vazba poskytována v požadované manažerské podobě. I zpětná vazba má svá pravidla a důležité je, aby zaměstnanec navrhoval způsob řešení, při zjištěných nedostatcích a problémech. Pro autorku je to další poznatek vyplývající z bádání ve společnosti, že je potřeba vedoucím pracovníkům zajistit účast na školení v manažerských dovednostech. Stejně tak formálně nastavené hodnocení zkušební doby (zavedený formulář) nefunguje, jako zdroj zpětné vazby v adaptačním procesu.

**4. Hypotéza:** Vedoucím pracovníkům a mentorům - patronům může pomoci metodická příručka pro adaptaci nových zaměstnanců.

Hypotéza č. 4 byla potvrzena.

Dotazovaní vedoucí pracovníci se při rozhovorech v podstatě souhlasně vyjádřili, že zavedení jednotné příručky pro adaptaci nových zaměstnanců, může být jediné přínosné. Společnost potřebuje sladit adaptační proces a jedním z prvků sladění adaptace nových zaměstnanců, je právě metodická příručka.

## **7. 6 Shrnutí výzkumu a závěrečné doporučení**

S ohledem na skutečnost, kdy autorka použila v této diplomové práci empirické výzkumné metody, povedlo se reálně a zejména pravdivě popsat adaptační proces ve vybrané společnosti, a tím i nastínit integraci nově přijatých zaměstnanců do společnosti. Společnost nemá aktuálně nastavený adaptační proces, který není provázán s dalšími personálními nebo výrobními procesy a systémy ve společnosti. Autorka zjistila, že ve společnosti je nefungující a nesystematicky nastavený adaptační proces s celou řadou nedostatků.

Za pomoci realizace kvalitativního výzkumu autorka došla k poznání skutečného zkoumaného stavu a tím našla také odpovědi na výzkumné otázky, které si autorka

položila v úvodu svého výzkumu. Pro připomenutí, je autorka uvádí i na tomto místě s následujícími odpověďmi:

- Je nový koncept adaptace a integrace využitelný jako nástroj pro úpravu nastavení a zavedení procesu adaptace do personálního managementu?

Nový koncept adaptace bude při zohlednění zjištěných nedostatků v adaptačním procesu využitelný. Přirozeně, že platí podmínka a to je zohlednění zjištěných nedostatků. Autorka následně navrhne novou koncepci adaptačního procesu.

- Jaké metody znalostního managementu lze využít v rámci procesu adaptace a integrace?

Jsou to především interní technologické nástroje, které jsou propojeny s lidskými zdroji a potom jsou to manažerské nástroje a jedním z nich je zrovna využití mentorů - patronů ve společnosti. I tady je ale potřeba mentory pro roli patronů připravit a řádně je proškolit včetně lektorských dovedností, komunikačních dovedností atd.

- V čem spatřujete specifické důvody pro zlepšení nastavení procesu adaptace a integrace nově vybraných zaměstnanců?

Specifické důvody pro zlepšení nastavení procesu adaptace a integrace, spatřuje autorka v konkurenceschopnosti, v propojení teorie a praxe, v neustálém zlepšování, ve výkonnosti společnosti, ve sladění interních procesů, v péči o zaměstnance atd.

- Co je obecným cílem adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců ve vybrané společnosti?

Obecným cílem adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců je zejména to, aby každý nový zaměstnanec podával co nejdříve po nástupu do zaměstnání, očekávaný pracovní výkon.

- Jaké faktory mají vliv na kvalitu procesu adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců?

Faktory, které mají vliv na kvalitu adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců ve vybrané společnosti jsou - kvalita vedení (v této společnosti spíše řízení) vedoucích pracovníků, kvalita připravených mentorů - patronů, interní komunikace, firemní klima

a firemní kultura, nastavení interních řídicích procesů a to včetně procesů personálního managementu, propojenost a návaznost interních procesů.

Na základě výzkumných zjištění, na základě potvrzených hypotéz a odpovědí na výzkumné otázky, navrhuje autorka tato opatření:

Autorka ve svých návrzích na opatření doporučuje vypracovat metodický postup pro adaptaci nových zaměstnanců, který bude předem připomínkován vedoucími pracovníky. To znamená, že metodický postup bude odrážet jejich pracovní potřeby v práci s novými zaměstnanci, v období plnění adaptačního plánu. Každý zaměstnanec podle vypracované metodiky, bude mít svůj vlastní adaptační plán na dobu adaptace, která bude svou délkou pokrývat zkušební dobu zaměstnance.

Tím, že bude mít každý vedoucí pracovník možnost seznámit se předem s návrhem adaptačního plánu, na kterém bude on sám jako vedoucí pracovník participovat, bude mít také možnost seznámit se s návrhem na průběh řízené adaptace nově přijatého zaměstnance, ještě před nástupem na pracoviště. V podstatě před umístěním na pracoviště.

Vedoucí pracovníci by měli s mentory - patrony úzce spolupracovat v oblasti adaptace nových zaměstnanců. Úzká spolupráce by měla být nastavena i mezi vedoucími pracovníky a školiteli, co zajišťují vstupní školení nových zaměstnanců. Vzájemná podpora má vést jednak k sjednocení obsahu metodických postupů ale i k urychlení adaptace a vzájemné podpoře. Vedoucí pracovníci by měli mít v personálních věcech podporu nebo servis od personalistky společnosti. Základy pro vstup do společnosti jsou pro všechny nově nastupující zaměstnance stejné, jen se liší adaptace na samotném pracovišti, které se bude lišit vykonávanou prací, nebo můžeme uvést i zastávanou profesí. Pracovní adaptace je z hlediska společnosti velmi důležitá, jelikož jde o to aby nový zaměstnanec co nejrychleji podával očekávaný pracovní výkon, avšak to nesmí být na úkor sociální adaptace a adaptace na organizaci, jelikož společnosti jde o stabilizaci a integraci zaměstnance v podmínkách společnosti. Proto všichni aktéři adaptace nového zaměstnance musí být připraveni sehrát roli poskytovatele, té nejlepší podpory pro začlenění zaměstnance do společnosti, a to ve všech polohách adaptačního procesu.

Autorka práce dále doporučuje společnosti stávající metodiku přepracovat na současné podmínky společnosti, zapracovat připomínky vedoucích zaměstnanců

a zapracovat postřehy školitelů nebo mentorů v práci s novými zaměstnanci. Tato metodika nesmí být zbytečně obsáhlý písemný dokument. Spíše se jedná o vytvoření stručného textu, pochopitelného, jasného a výstižného dokumentu (příloha č. 2).

Jednou z věcí, na kterou autorka při svém výzkumu narazila, byla záležitost vyhodnocování adaptačního procesu. Proto autorka doporučuje, aby při zpracovávání adaptačního plánu každého nového zaměstnance, byl přímo ve formuláři zakomponován závěrečný termín vyhodnocení adaptačního plánu a souběžně s tímto termínem i orientační termíny průběžného vyhodnocování adaptačního plánu (příloha č. 3). Všichni zainteresovaní účastníci adaptačního plánu, by se měli sejít a vzájemně se informovat o průběhu adaptace nového zaměstnance a jeho zapracování. Na základě průběžného hodnocení bude mít jednak nový zaměstnanec zpětnou vazbu o svém zapracování. Bude vědět, jak ho hodnotí jeho mentor - patron, školitel a vedoucí pracovník. Na druhou stranu bude moci vstoupit do svého průběžného hodnocení a podávat svým hodnotitelům vysvětlení, co se mu daří plnit a v čem spočívají tyto úspěchy a naopak bude moci popsat, co se mu nedaří a v čem vidí problémy nebo spočívají důvody tohoto nezdaru. Četnost pohovorů k průběžnému hodnocení nového zaměstnance by měla vycházet od zkušební doby zaměstnance a tak to vychází na dva až tři průběžné pohovory a potom jeden závěrečný pohovor, kde zaměstnanec je potřeba seznámit s celkovým průběhem jeho adaptace a vyhodnocením adaptačního plánu. Opět platí, že u tohoto závěrečného pohovoru, je potřeba zaměstnanci zadat nové úkoly do hodnocení pracovního výkonu, to platí jen v případě, že zůstává nadále pracovat ve společnosti.

Dalším doporučením pro všechny zainteresované strany adaptačního procesu je zajištění zpětné vazby. Jak bylo několikrát zmíněno, v současné době není nastaven v komunikaci proces, který vede k zajištění fungující pravidelné formě zpětné vazby.

Nastavení zpětné vazby, aby byla zajištěna a aby byla funkční, autorka navrhuje proškolení vedoucí pracovníky v komunikačních dovednostech s důrazem na podávání zpětné vazby, protože zpětná vazba má svá pravidla. K tomu, aby se zpětná vazba stala užitečným nástrojem řízení výkonnosti a rozvoje firemní kultury, je nutné kromě budování vzájemné důvěry si osvojit zásady poskytování motivující zpětné vazby, jako je např.: respekt, otevřenost, jednoznačnost, aktuálnost, zaměření na proces a výsledek.

Vedoucí pracovníky, mentory - patrony a školitele naučit, že zpětná vazba funguje jen když:

- je okamžitá,
- je upřímná,
- je věčná,
- není hodnocením ani radou,
- druhému záleží na vztahu s komunikačním partnerem.

Proto autorka navrhuje, aby všichni účastníci prošli uvedeným školením. V podstatě každé setkání mentora - patrona s novým zaměstnancem, školitele nebo vedoucího pracovníka má vést k podání zpětné vazby.

Autorka zpracovala návrh pomůcky pro mentory- patrony s novými zaměstnanci:

## **Adaptační cyklus pomůcka pro mentora – patrona**

### **PŘEDCHÁZEJÍCÍ PROCESY:**

Požadavek na nového pracovníka, nábor nebo výběr, Pracovní smlouva, Dohoda o provedení práce nebo Dohoda o pracovní činnosti.

### **VSTUPY:**

Klíčové informace o pracovníkovi - CV a případně jeho přílohy (vysvědčení, výuční listy, osvědčení, certifikáty, průkazy způsobilosti, reference, doporučení, atd.)

Popis pracovní pozice

### **ODPOVĚDNOSTI:**

Mentor - patron (školitel) je přímý vedoucí pracovník přijímaného pracovníka nebo jím určený zkušený pracovník.

Připravuje individuální program adaptace se zaměřením na příslušný útvar (svařovna, atd.), je odpovědný za jeho plnění a dohaduje termíny zaškolení v konkrétních

činnostech. Za instruktáž v dalších útvarech odpovídají vedoucí pracovníci příslušného útvaru.

Obrázek 2: Adaptační cyklus

	<b>Činnosti</b>	<b>Instruktáž provede</b>	<b>Doplňující materiály</b>	<b>Plnění</b>
1	<b>Nástupní procedura</b> pracovní smlouva, zdrav. potvrzení, Personální složka - zápočtový list, VZP. Vybavení pracovními materiály.	personalistka	Personální složka - zápočtový list, VZP.	nejpozději v den nástupu
2	Představení nového zaměstnance spolupracovníkům a uvedení na pracovní místo <b>Vstupní instruktáž.</b> <b>Seznámení s pracovištěm.</b> Seznámení s pracovištěm a pracovním řádem: pracovní doba, obědy, dovolená, služební cesty; zvláštnosti při konzumaci nápojů. Bezpečnostní předpisy: zapínání a vypínání strojů, obsluha automatů , atd. Hygienické předpisy: osobní hygiena, hygienické pravidla na pracovišti, čistota toalety a umývárny, udržování čistoty na pracovišti, pravidla na kuchyňce při přípravě jídla, ukládání potravin v ledničce, ekologické nakládání s plasty a jinými odpady, atd.	Mentor-patron (školitel)	Odpovědi na nejčastější a nejdůležitější otázky	1. den pracovní poměru; představení se kolektivu
3	<b>Adaptační cyklus a jeho cíl.</b> Vysvětlení obsahu práce, co se má pracovník naučit, dohoda o způsobu kontroly a hodnocení práce a pracovního chování, vyjasnění a návod k řešení vstupních úkolů v průběhu zkušební doby. Samostatné řešení úkolů. Upozornit na to, že iniciativě se meze nekladou, ale iniciativní nápady raději konzultovat s	Mentor-patron (školitel)	Popis pracovní pozice Individuální adaptační program.	od 2.dne po nástupu do ukončení - zkušební doby

	mentorem - patronem.			
4	<p><b>Seznámení s chodem a řízením společnosti.</b></p> <p>Bližší o firmě: historie, interní dělba práce, firemní kultura - hodnoty, vize společnosti, systém hodnocení a odměňování. Důraz na image společnosti, na kvalitu práce, stanovené pracovní i hygienické normy.</p>	Personalistka	Pravidla řízení společnosti. Důraz položit na kvalitu a termíny plnění úkolů.	3.den po nástupu
5	<p><b>Osobní adaptace do kolektivu.</b></p> <p>Bližší seznámení s jednotlivými kolegy (forma je na časových možnostech týmu), např. společné krátké posezení a povídání u pracovního stolu, případně u nějaké společné práce (lepší efekt na obou stranách vyvolá, když nového pracovníka využijeme ke spolupráci).</p> <p>Pochopení pravidel, zvyklostí a kompetencí, seznámení s aktuál. úkoly spolupracovníků.</p>	Mentor - patron pomáhá iniciovat kolegiální „panely“		délkadle časových možností týmu a neohrožení splnění termínů zakázek - v průběhu zkušební doby
6	<p><b>Kontrola průběhu adaptace.</b></p> <p>Mentor - patron (školitel) s pracovníkem hodnotí jeho činnost, společně probírají potřebné kroky ke zlepšení. Zpětná vazba pracovníka. Naučení správných pracovních postupů. Pokud se v průběhu adaptace vyskytnou vážnější problémy, řeší se s vedoucím výroby nebo i s personálním útvarem.</p>	Mentor - patron (školitel), přímý vedoucí pracovník, personalistka		alespoň 3x v průběhu zkušební doby krátkým formálním pohovorem a zápisem do formuláře.
7	<p><b>Závěrečný rozhovor před ukončením zkušební doby:</b> osnova rozhovoru:</p> <p>osobní pocity nového pracovníka pochopení a zvládnutí práce nového pracovníka, hodnocení mentora- patrona (školitele), ev. problémy a možnosti jejich řešení, možnosti růstu nového pracovníka, očekávání nového pracovníka (tam, kde je to potřeba -</p>			nejpozději týden před ukončením zkušební doby

	vypracovat plán rozvoje), stanovení úkolů pro další období. Konečné rozhodnutí o setrvání nebo odchodu			
8	<b>Závěr adaptace</b> Zhodnocení, vyjádření přímého vedoucího pracovníka a jeho rozhodnutí po dohodě s vedoucím výroby.	Mentor - patron (školitel), přímý vedoucí pracovník a vedoucí výroby		nejpozději 3 dny před ukončením zkušební doby

Zdroj: Autorka práce, 2016

**Po celou dobu adaptačního procesu jsou všichni spolupracovníci nápomocni novému pracovníkovi. Je třeba si uvědomit, že našim chováním, v průběhu adaptačního procesu nejvíce formujeme a ovlivňujeme nového pracovníka.**

**Navazující procesy v případě, kdy pracovník nesplňuje požadované dovednosti:**

- prodloužit dobu zácviku,
- přearařit na jiné místo,
- rozvázat pracovní poměr.

Kromě výše uvedené pomůcky pro mentory - patrony, která se vztahuje k adaptačnímu cyklu, vypracovala autorka návrh následujících zásad adaptačního procesu pro vybranou společnost:

### **Zásady Adaptačního procesu**

1. Novému zaměstnanci je věnována náležitá péče od prvního dne nástupu do práce (adaptační proces).
2. Pro rychlé a účelné zapracování vypracuje přímý nadřízený pro nového zaměstnance adaptační plán.

3. Adaptační plán obsahuje adaptační program, termín či období jeho plnění a kritéria jeho plnění, resp. potvrzení o jeho splnění.
4. Adaptační plán musí být předem projednán s personalistkou a s dalšími osobami, které se na jeho realizaci budou podílet.
5. Při sestavování adaptačního plánu je vedoucí zaměstnanec povinen projednat jej s těmi zaměstnanci, kteří se budou na adaptačním procesu nového zaměstnance podílet.
6. Adaptační plán předá a projedná s novým zaměstnancem jeho přímý nadřízený obvykle první den jeho nástupu do zaměstnání.
7. Vyplněný formulář adaptačního plánu obdrží nový zaměstnanec, jeho vedoucí zaměstnanec, garant nového zaměstnance, personalistka a případně ostatní hodnotitelé.
8. Adaptační program obsahuje tyto úkoly:
  - důsledné obeznámení zaměstnance s činností společnosti,
  - seznámení se s chodem celého útvaru a ostatních útvarů (organizačních jednotek nebo samostatných pracovníků),
  - seznámení se spolupracovníky a úkoly týmu,
  - seznámení s popisem pracovní pozice, s pracovními úkoly a souvisejícími interními předpisy,
  - seznámení pracovníka s bezpečnostními předpisy a dalšími interními předpisy,
  - další specifické úkoly vztahující se k dané práci (např. v případě nového zaměstnance ve vedoucí pozici je součástí adaptačního procesu zaškolení v hodnocení zaměstnanců).
9. Nedílnou součástí adaptačního plánu jsou cíle zapracování a formulář Průběžné hodnocení adaptačního procesu, v němž v průběhu adaptačního procesu probíhá průběžné hodnocení pracovníka.
10. Na závěr adaptačního procesu zpracuje přímý nadřízený stručné hodnocení. Závěrečné hodnocení a doporučení poslouží jako východisko pro rozhodnutí o personálním rozhodnutí nebo dalším pracovním zařazení zaměstnance a souvisejících opatřeních.

Autorka záměrně navrhla jen realistická opatření a pro začátek nápravy celého procesu jen taková opatření, která jsou v podmínkách společnosti proveditelná. Autorka využije příležitost jednat s jednatelem společnosti a navrhne mu možnost nastavení adaptačního procesu podle závěru svého výzkumu a věří, že v případě jeho zájmu bude moci autorka zrealizovat i v praxi doporučení s cílem zlepšit adaptační proces ve vybrané společnosti.

## ZÁVĚR

Diplomová práce měla za cíl vytvořit a zavést ve vybrané společnosti jednotný postup adaptačního procesu nových zaměstnanců s cílem urychlit jejich integraci do společnosti, ověřit jejich způsobilost pro danou pracovní pozici a také možnosti přínosu pro společnost. S časovým odstupem lze následně zjistit, zda jsou kroky, postupy a samotný proces adaptační proces přijímány v organizaci jednotně, vstřícně a zda jsou pro společnost přínosem. Důvodem, který byl impulzem pro autorku práce zabývat se ve výzkumu adaptačním procesem, byla skutečnost, že dlouholetá praxe v personálním útvaru, znalost prostředí, znalost stávající situace v přijímání, umístování, adaptaci a integraci zaměstnanců v této organizaci, již neodpovídá potřebám společnosti a nárokům, které jsou kladeny na takto významnou část personálního managementu.

V teoretické části práce se autorka věnovala teoretickému základu adaptačního procesu integrace zaměstnanců po nástupu do nového zaměstnání nebo na uvolněnou pracovní pozici. Prezentovala definice a vymezení jednotlivých významných autorů, kteří podstatným způsobem popisují ve svých monografiích adaptační proces. Přesně podle jejich poučení a vodítek se autorka věnovala sociální adaptaci, pracovní adaptaci a adaptaci na organizaci. Autorka propojila i význam adaptačního procesu s vazbou na procesy přijímání zaměstnanců, umístování zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, systému odměňování, andragogické poradenství, firemní kulturu, péči o zaměstnance s důrazem na komunikaci (zpětná vazba, naslouchání apod.).

Praktická část popisuje vybranou společnost s důrazem na její historii, organizačního členění a jiné základní údaje, které byly podkladem pro analýzu stavu ve společnosti v oblasti adaptačního procesu. Autorka práce jasně a srozumitelně vysvětluje a popisuje vlivy, které ovlivňují adaptační proces na konkrétní společnosti. Byly stanoveny základní kroky, aktivita nebo činnosti, které zároveň odpovídají dlouhodobé strategii společnosti, nastaveným cílům a vizi organizace. Autorka věnovala i poměrně velký prostor přehlednému zpracování svého výzkumu a samotné interpretaci získaných pokladů pro výzkum a navržených opatření v podobě návrhu na

implementaci adaptačního procesu. To je i závěr praktické části, kde shrnula své poznatky na základě zjištěných výsledků s návrhy týkající se adaptačního procesu.

Výsledky, které jsou autorkou interpretovány, přináší řadu pozitivních zjištění ve zkoumaném procesu, avšak aby byla možnost zlepšovat samotný proces, bylo důležité zjistit, kde jsou rezervy a co je možné zlepšit. Proto jsou zaznamenány i negativní nálezy, které dávají prostor pro proces neustálého zlepšování.

Výzkum „Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců“, je poměrně jednak velmi široký pojem a pro výzkum i velmi široký záběr. Analyzovat problematiku adaptačního procesu v celé jeho šíři je náročné, a v praxi zpravidla řeší tyto záležitosti projektový tým, který je složen z několika členů. S ohledem na tuto skutečnost si je autorka vědoma, že přiblížila pouze základní znaky adaptačního procesu. Přesto, nabízí vedení společnosti schválit a implementovat její návrh adaptačního procesu, který nebyl doposud ve společnosti takto na základě výzkumu vytvořen a který odpovídá potřebám a realitě společnosti. Říkáme tomu taky, že byl adaptační proces ušitý na míru. Pro vedení společnosti by se mělo jednat o vítanou záležitost, jelikož tím může společnost ovlivnit nejen výše zmiňované procesy (firemní kultura, péče o zaměstnance, atd.) ale především i míru fluktuace ve společnosti. Fluktuace jako jeden měřitelný ukazatel personálního controllingu s ohledem na nedostatek pracovních sil a silný nedostatek odborníků ve sváření je zajisté silným argumentem. Je možné konstatovat, že tato diplomová práce je z tohoto pohledu i přínosem pro praxi. Zda vedení společnosti přijme návrh a zda bude implementovat celý proces zatím není známo, ale v každém případě, je toto návod pro jiné společnosti, jak přistoupit k tvorbě a implementaci jejich vlastního adaptačního procesu. Případně se mohou inspirovat jen v některých částech a tím i dramaticky zlepšit problematiku ukazatele ve vývoji nástupu a ukončení pracovního poměru, a takto se zaměřit na jejich eliminaci.

Abychom došli k poznání, že dobře promyšlený a propracovaný adaptační proces včetně integrace nových zaměstnanců lze vytvořit, je potřeba zdůraznit, že adaptaci nelze analyzovat bez toho, aniž bychom se zapojili a participovali s účastníky procesu. Musíme se ptát a zapojit do procesu zainteresované strany. Sdělení zaměstnanců, kteří prošli adaptačním procesem a sdělení jejich vedoucích pracovníků, to jsou vstupy pro každou analýzu adaptačního procesu. Adaptační proces nevnímat

jako samostatný proces, to zajisté personalisté vědí, ale je nutné připomínat vedoucím pracovníkům, že je to jen část z celého systému řízení lidských zdrojů a že propojenost jeho jednotlivých částí je klíčová pro efektivitu celého systému. Zaměstnanci a vedoucí pracovníci musí obdržet jasně formulované postupy, cíle, zadání apod.. Abychom mohli vyhodnotit adaptační proces, je nutné stanovit měřitelné cíle. Jen tak lze hodnotit účinnost systému a výkonnost nového zaměstnance v rámci adaptačního procesu.

Vytvořené adaptační plány je potřeba u zaměstnanců ověřovat, jestli jsou pro ně srozumitelné a zda obsahu plánu rozumí a zda pochopili, jak budeme měřit splnění zadaných cílů v rámci adaptačního procesu. Jen dobře nastavený a využitelný adaptační proces může přispívat k spokojenosti zaměstnanců a dále k rozvoji společnosti, její stabilitě, konkurenceschopnosti a tím i úspěšnosti na trhu podnikání. Adaptační proces je sice řízen vedením společnosti prostřednictvím personálních útvarů, ale zásadní je, aby adaptační proces byl uskutečňován plně samotnými zaměstnanci. Což je často spojováno s rizikem odklonu od stanoveného popisu procesu. To je způsobeno nedostatky v komunikaci. Z tohoto důvodu je zakomponováno do návrhu řešení proškolení v komunikačních dovednostech patronů (gestorů) nebo školitelů zapojených do adaptačního procesu.

Proměnnou veličinou současného trhu práce v České republice, je kromě stárnoucí populace, nedostatek technicky zdatných, kvalifikovaných uchazečů o práci. Odvětvové, profesní a vzdělanostní struktury ekonomicky aktivního obyvatelstva jsou neutěšitelné. To je taky jeden z důvodů, proč zaměstnavatelé musí věnovat problematice adaptačního procesu stále větší pozornost. Firmy jsou si vědomy toho, že kompetentní zaměstnanci jsou základem jejich úspěšného podnikání. Proto investice do zaškolení, zapracování nových zaměstnanců a investice do celého adaptačního procesu jsou investicí do budoucnosti rozvoje společnosti.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

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

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978 -80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing a.s., 2003. ISBN 978-80-86851-68-6.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2.aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DEMJANENKO, M. a J. EISEL, *Vysokoškolské přednášky*. Praha: UJAK, 2012-2016.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EISEL, J. *Rozšířená studijní opora pro předmět Personalistika*. Praha: UJAK, 2014, s. 12, reg. č. CZ 2.17/3.1.00/36130.

EISEL, J. a E. ENTLER. *Vysokoškolské přednášky*. Praha: UJAK, 2012-2016.

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

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

KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Šesté aktualiz. vydání. Praha: UJAK, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 978-80-7261-168-3

- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0577-X.
- NOVÝ, I. a A. SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0384-X.
- LIŠKA, V. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-64-1.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2. aktualiz. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí: Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
- SCHMIED, Z., TRYLČ, L. *Zákoník práce*. 11. aktualizované vydání. Praha: Anag, 2015, ISBN 978-80-7263-917-5.
- STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85-780-06-02.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠTIKAR, J., M. RYMEŠ, K. RIEGEL a HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. roz. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 20013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0937-6.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů. Překlad bestselleru Human Resource Champions*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

Interní zdroje G.A.M. HEAT spol. s r.o., intranet společnosti

Interní zdroje G.A.M. HEAT spol. s r.o., dostupné z:  
<http://gamheat.webnode.cz/certifikaty/#.WGI5ArREmhc>

Interní zdroje G.A.M. HEAT spol. s r.o., dostupné z:  
<http://gam-heat.webnode.cz/zasobniky-lpg/#.WGI5XbREmhc>

Interní zdroje G.A.M. HEAT spol. s r.o., dostupné z:  
<http://gam-heat.webnode.cz/trubkove-vymeniky-tepla/#.WGI6U7REmhc>

NOVÉ SLUŽBY. *Adaptace jedince v nové firmě* [online]. © 2011 – 2017 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://novesluzby.cz/zamestnani/adaptace-jedince-v-nove-firme>

Wikipedie – otevřená encyklopedie. *Adaptace*. [online]. Aktualizace 5.11.2016 v 16:04 [cit.2016-12-31]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Adaptace>.

Wikipedie – otevřená encyklopedie. *Sociální integrace*. [online]. Aktualizace 7.4.2016 v 18:47 [cit.2016-12-31]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_integrace](https://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_integrace).

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Formulář hodnocení zkušební doby – F-SP-02.02.09-00.....	61
Obrázek 2: Adaptační cyklus.....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační schéma G.A.M. HEAT spol. s r.o.....	I
Příloha B – Směrnice - adaptace nových zaměstnanců.....	II
Příloha C – Adaptační plán a průběžné hodnocení adaptačního procesu.....	VII



## Příloha B – Směrnice - adaptace nových zaměstnanců

### SMĚRNICE

Číslo dokumentu	<i>SMĚRNICE</i>			Revize	
<b>SM- ????</b>				<b>0</b>	
<b>ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ</b>					
Datum vydání:	xx.xx.2017		Účinnost od:	xx.xx.2017	
Číslo jednací:	xxxx/R	Počet stran:	5	Počet příloh:	2

	<b>Funkce</b>	<b>Jméno</b>	<b>Podpis</b>	<b>Datum</b>
Zpracoval:	personalistka	Kamila Zelingrová		Zpracování:
Věcně ověřil:	manažer kvality			Věcného ověření:
Formálně ověřil:	vedoucí závodu - výroby			Formál. ověření:
Schválil:	jednatel	Guido Barth		Schválení:

### 1 ÚČEL

Účelem směrnice je zavést jednotný postup adaptačního procesu nových zaměstnanců ve zkušební době s cílem urychlit jejich integraci do společnosti, ověřit jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a možnosti přínosu pro společnost.

### 2 ROZSAH PLATNOSTI

Pro všechny vedoucí zaměstnance společnosti, kteří v rámci svých kompetencí budou pracovat přímo nebo nepřímo s novými zaměstnanci.

### 3 ZKRATKY, POJMY, DEFINICE

**Adaptace** – je období pro seznámení se s jednotlivými procesy tak, aby nový zaměstnanec byl schopen je prakticky uplatňovat ve firemní praxi a aby byl schopen co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon.

**Mentor - patron** – je kolega, který je přímý nadřízený přijímaného zaměstnance ve zkušební době, který pomáhá novému zaměstnanci nejen při seznamování s pracovním prostředím společnosti, ale i s výkonem pracovních povinností.

#### **4 POPIS ČINNOSTI**

Adaptační proces (zaškolení) nového zaměstnance je jedním ze stěžejních prvků péče o zaměstnance společnosti G.A.M. HEAT spol. s r.o. Dobře propracovaný systém zaškolení poskytuje vedoucímu zaměstnanci všechny potřebné nástroje a postupy pro kvalitní zapracování nových zaměstnanců. Adaptační plán šetří vedoucím zaměstnancům čas a poskytuje možnost soustředění se pouze na sledování a řízení práce nového pracovníka.

#### **5 ADAPTAČNÍ PROCES NOVÉHO ZAMĚSTNANCE, SLOUŽÍ:**

- k přizpůsobení (adaptaci) nového zaměstnance pracovním návykům a potřebám společnosti,
- ke zjištění pracovního potenciálu, silných a slabých stránek nového zaměstnance,
- k založení dobrého vztahu zaměstnance ke společnosti, útvaru a ke spolupracovníkům,
- k naučení správných pracovních postupů v rámci procesního řízení,
- zahrnuje pracovněprávní a administrativní kroky a formality spojené s uvedením do nové pracovní pozice.

#### **6 OBECNÉ ZÁSADY**

- za výběr nových zaměstnanců a adaptační proces odpovídá příslušný vedoucí zaměstnanec spolu s personalistkou společnosti,
- vedoucí zaměstnanec je povinen si naplánovat svůj čas a čas přiděleného garanta, aby se mohli plně věnovat novému zaměstnanci za účelem řádného plnění úkolů v rámci útvaru,

- všichni noví zaměstnanci mají možnost projít celým adaptačním procesem, který je nastaven na délku zkušební doby,
- v průběhu celého zapracování (zaškolení) by si měl vedoucí a ostatní zaměstnanci uvědomit, že zaškolovaný zaměstnanec bude v budoucnu pravděpodobně jejich kolegou a na základě toho, se k němu tak od začátku chovat,
- každému zařazení zaměstnance do adaptačního procesu podepsáním Pracovní smlouvy, předchází výběrový personální pohovor,
- v průběhu adaptačního procesu by měl být garant i vedoucí zaměstnanec trpělivý, klidně vysvětlovat novému zaměstnanci zadané úkoly, kontrolovat jejich plnění, požadovat kvalitní výsledky práce a dobré výkony ocenit,
- důležité je v průběhu zaškolování komunikovat s novým zaměstnancem - zda zvládá všechny úkoly, s čím je/není spokojen a proč,
- pokud v průběhu adaptačního procesu lze na novém zaměstnanci pozorovat a rozpoznat neznalost požadovaných pracovních postupů, neochotu spolupracovat, nepřizpůsobivost, atd., potom tuto informaci předat personalistce, která po dohodě s vedoucím pracovníkem může ukončit pracovní poměr s dotyčným zaměstnancem ve zkušební době. O zamýšleném ukončení pracovního poměru informovat oba ředitele společnosti.

## **7 NÁSTROJE ADAPTACE**

- seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní,
- seznámení s dokumenty a předpisy vztahujícími se ke společnosti,
- adaptačním plánem - Karta adaptačního plánu),
- zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem – Průběžné hodnocení adaptačního plánu.

## **8 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU**

- Personalistka informuje přímé nadřízené / guaranty nových zaměstnanců o zásadách pro zpracování adaptačních plánů,

- Personalistka poskytuje novému zaměstnanci při nástupním pohovoru informace o zaměření a struktuře společnosti,
- Personalistka formálně uvede po skončení přijímacích formalit nového zaměstnance k jeho přímému vedoucímu / garantovi,
- Personalistka zajistí vstupní školení BOZP,
- Vedoucí pracovník / garant informuje nového zaměstnance o úkolech a postavení útvaru v organizaci a seznamuje ho s pracovní náplní, právy a povinnostmi (vnitřní předpisy), pracovními činnostmi a podmínkami na pracovišti, představí ho spolupracovníkům a seznámí se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště,
- Vedoucí pracovník / garant sleduje výsledky činnosti nového zaměstnance a jeho integraci do pracovní skupiny a proces zpracuje v Kartě adaptačního plánu a Průběžném hodnocení adaptačního plánu; v závěru adaptace postupuje tyto materiály úseku personalistiky k další evidenci,
- Mentor - patron v součinnosti s přímým nadřízeným rozhoduje o uplatnění nového zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánuje jeho kariérový rozvoj.

## 9 VÝSLEDEK ADAPTAČNÍHO PROCESU

### O výsledku procesu adaptace vypovídá:

- vykonaná práce z hlediska kvantifikovaných a hodnotitelných kritérií,
- začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracoval s kolegy na pracovišti v plnění svěřených úkolů.

## 10 ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI

ČINNOST	NAVRHUJE	ZPRACUJE, PROVÁDÍ, ZAJIŠŤUJE	POSUZUJE	INFORMOVÁN
Zadávání úkolů v souladu s pracovní náplní, sledování plnění a vyhodnocování úkolů	Mentor- patron	Mentor- patron	vedoucí zaměstnanec	
Plnění adaptačního plánu	Mentor- patron	Mentor- patron	vedoucí zaměstnanec	ředitel
Průběžné hodnocení	Mentor- patron/	Mentor- patron	vedoucí zaměstnanec	ředitel

ČINNOST	NAVRHUJE	ZPRACUJE, PROVÁDÍ, ZAJIŠŤUJE	POSUZUJE	INFORMOVÁN
adaptačního plánu	personalistka			
Zhodnocení adaptačního procesu	Mentor- patron/ personalistka	Mentor- patron	vedoucí zaměstnanec	ředitel

## 11 DOKUMENTAČNÍ VÝSTUPY A ZÁZNAMY

Název výstupu/ záznamu	MÍSTO ULOŽENÍ	POŘIZUJE	UDRŽUJE	DOBA ARCHIVACE *)
Karta adaptačního plánu	Vedoucí pracovník / osobní spis	Mentor- patron	ne	S-1
Průběžné hodnocení adaptačního plánu	Vedoucí pracovník / osobní spis	vedoucí pracovník	ne	S-1

## 12 ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

Tento dokument je majetkem G.A.M. HEAT spol. s r.o., Trhový Štěpánov.

Bez souhlasu manažera kvality jako správce řízené dokumentace nelze předávat řízený dokument třetím osobám.

## 13 SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE

### Interní

- ?? Personální řízení
- ?? Nábor a výběr nových zaměstnanců
- ?? Kniha kvality a řízení dokumentace

### Externí

Zákon č. 262/2006 Sb.ve znění pozdějších předpisů.

**Příloha C – Adaptační plán a průběžné hodnocení adaptačního procesu**

**ADAPTAČNÍ PLÁN**

<b>Pracovník:</b>	
<b>Název pracovního místa:</b>	
<b>Úsek (útvár, organiz. jednotka):</b>	
<b>Datum nástupu:</b>	
<b>Celková doba zapracování:</b>	
<b>Pracovník pověřený průběžným vedením:</b>	
<b>Cíle adaptačního procesu:</b>	<i>splněn (ANO/NE)</i>
- zkrátit dobu zácvičku nového zaměstnance	
- usnadnit zařazení nového zaměstnance do kolektivu	
- vytvořit kladný vztah nového zaměstnance ke společnosti	
- ověřit pracovní kvality nového zaměstnance ve zkušební době	
-	
-	

<i>Adaptační program</i>	<i>Datum výkonu od / do</i>	<i>Kritéria úspěšného provedení, potvrzení o splnění</i>
<b>Vstupní školení</b> - seznámení se společností		
<b>Vstupní školení</b> - seznámení s pracovištěm		

Poznámky:

Adaptační plán vypracoval:

Podpis:

Převzal zaměstnanec dne:

Podpis:

*Koordinátorem a hlavním hodnotitelem adaptačního procesu je přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba. Nedílnou součástí (přílohou) Adaptačního plánu je Záznam o průběžném hodnocení adaptačního procesu.*

## 1.1 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Příloha adaptačního plánu

Strana:

Počet stran:

<b>Zaměstnanec:</b>	
---------------------	--

Průběžné hodnocení dne:	
Hodnoceno:	
Závěry:	
Podpis zaměstnance:	Podpis hodnotitele:

Průběžné hodnocení dne:	
Hodnoceno:	
Závěry:	
Podpis zaměstnance:	Podpis hodnotitele:

Průběžné hodnocení dne:	
Hodnoceno:	
Závěry:	
Podpis zaměstnance:	Podpis hodnotitele:

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Kamila Zelingrová

**Obor:** ANDRAGOGIKA

**Forma studia:** Kombinované

**Název práce:** Adaptace a integrace nově přijatých zaměstnanců

**Rok:** 2017

**Počet stran textu bez příloh:** 78

**Celkový počet stran příloh:** 8

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 32

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 7

**Vedoucí práce:** Ing. Juraj Eisel, Ph.D.