

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky



**PROFESIJNÁ ADAPTÁCIA ABSOLVENTOV
VO VÝPOČTOVOM STREDISKU SAV
OCCUPATIONAL ADAPTATION OF GRADUATES
IN COMPUTING CENTRE OF THE SAS**

Magisterská diplomová práca

Bc. Anna Kavická

Vedúci magisterskej diplomovej práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2011

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa 31. 3. 2011

.....

Anna Kavická

Obsah

ÚVOD	5
1. ŠIRŠIE TEORETICKÉ SÚVISLOSTI	6
1.1. Organizácia	6
1.2. Organizačná kultúra	8
1.3. Pracovné skupiny	10
1.4. Pracovné miesto.....	12
2. TEÓRIA ADAPTÁCIE PRACOVNÍKOV	14
2.1. Vymedzenie pojmu adaptácia	14
2.2. Adaptácia v riadení ľudských zdrojov	16
2.3. Adaptácia v systéme firemného vzdelávania	18
2.4. Adaptácia pracovníkov na pracovisku	21
2.4.1. Úrovne adaptácie	24
2.4.2. Zásady adaptácie	26
2.5. Adaptácia na organizačnú kultúru	28
2.6. Motivácia v rámci adaptácie	29
2.6.1. Teórie potrieb	30
2.7. Adaptačný program	34
2.7.1. Časový plán adaptácie	35
2.7.2. Kontrola adaptačného procesu	37
3. METÓDY ADAPTÁCIE	39
3.1. Orientačný balíček.....	41
3.2. Prednášky, diskusie	42
3.3. Inštruktáž pri výkone práce	43
3.4. Asistovanie	44
3.5. Stáže a rotácie práce (angl. cross training).....	45
3.6. Mentorovanie.....	46

3.7. Koučing (angl. coaching).....	47
3.7.1. Prvky koučovania	48
3.7.2. Pokladanie otázok.....	50
3.7.3. Koučovací proces.....	51
4. PREDSTAVENIE PROSTREDIA VÝPOČTOVÉHO STREDISKA SAV	52
4.1. Slovenská akadémia vied.....	52
4.2. Výpočtové stredisko SAV	55
4.2.1. Personálne obsadenie	57
4.2.2. Zhodnotenie doterajšej adaptácie	59
5. NÁVRH ADAPTAČNÉHO PROGRAMU PRE VÝPOČTOVÉ STREDISKO SAV	61
5.1. I. etapa: 1. deň nástupu.....	62
5.2. II. etapa: 1. – 2. týždeň.....	64
5.3. III. etapa: 3. – 6. týždeň.....	66
5.4. IV. etapa: 7. – 10. týždeň	67
5.5. V. etapa: 11. – 13. Týždeň	67
ZÁVER.....	68
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A ZDROJOV	69
ZOZNAM TABULIEK, GRAFOV A OBRÁZKOV.....	71
ZOZNAM PRÍLOH.....	72

Úvod

V súčasnosti sa vo väčšine organizácií neberie dostatočný dôraz na adaptáciu novoprijatých zamestnancov. Podobne je to aj v organizácii, kde pracujem, vo Výpočtovom stredisku SAV, kde sú novoprijatí zamestnanci po prijatí „hodení do vody“. Preto som sa rozhodla svoju diplomovú prácu venovať práve adaptácii pracovníkov.

Zamestnanci sú dôležitým nástrojom v organizácii. Vďaka nim organizácia prosperuje a expanduje. Ak sa na zamestnancov bude zabúdať, organizácia nemusí prosperovať podľa plánov a jej stratégie. V prvom rade je dôležité zamestnanca dôstojne prijať a zoznámiť ho s organizáciou a prácou. Na túto časť sa veľmi často zabúda a obvykle sa zamestnanec narýchlo zaučí a je nútený pokúšať sa pracovať. Z tohto dôvodu veľa zamestnancov ale aj zamestnávateľov nie je spokojných a pracovný vzťah končí nespokojnosťou jednej strany, alebo oboch. Pritom stačí tak málo. Adaptácia môže prebiehať aj bez finančných nákladov navyše, tak ako je vidieť v mojej diplomovej práci. Z toho dôvodu, že Výpočtové stredisko SAV je štátna rozpočtová organizácia a nemá voľné finančné prostriedky, som sa v rámci návrhu adaptačného programu snažila využiť len vlastné zdroje.

Cieľom mojej magisterskej diplomovej práce je vypracovať návrh adaptačného programu pre Výpočtové stredisko SAV. Dosiahnuť cieľ práce som sa snažila pomocou teoretického ukotvenia danej problematiky. Na základe naštudovanej literatúry a teoretických poznatkov som spracovala adaptačný program, v ktorom využívam v čo najväčšej miere zásady adaptácie pracovníkov. Prihliadala som na potreby a možnosti organizácie, ktoré vyplynuli z praxe a snažila som sa vyhýbať chybám, ktoré v minulosti vznikali a naďalej pretrvávajú.

1. Širšie teoretické súvislosti

Adaptácia pracovníkov je úzko spätá s pojmami, ktoré sa často vyskytujú v literatúre spojenej s touto problematikou. Aby užšie teoretické súvislosti neboli pre čitateľa máťúce, pokúsim sa objasniť niektoré z týchto pojmov, ktoré považujem za najdôležitejšie a podstatné pre moju prácu:

- 1) Organizácia
- 2) Organizačná kultúra
- 3) Pracovné skupiny
- 4) Pracovné miesto

1.1. Organizácia

Organizácia (z fr. organisation = usporiadanie, odvodené z gréckeho organon = nástroj) vyjadruje vnútorné usporiadanie systému, resp. vzťahy jeho jednotlivých častí. Pojomom organizácia možno označiť:

- štruktúrálnu vlastnosť bezprostredne nezávislú na správaní aktérov (organizovanosť);
- zámernú činnosť k tejto vlastnosti vedúcu (organizovanie), t. j. proces určovania štruktúry riadiacich činností;
- výsledok tejto činnosti, organizácia chápaná v užšom zmysle ako podnik.¹

Organizácia je ústredným pojmom mnohých technických, manažérskych i spoločenských odborov. Napr. sociológia sa zaoberá skúmaním, popisom a najmä fungovaním mnohých spoločenských inštitúcií, z ktorých organizácia patrí k tým najdôležitejším. Nový a Surynek² definujú organizáciu ako celistvý sociálny útvar, kde sa jednotlivé časti vzájomne dopĺňajú a sú spojované s ich významom pre celok.

Manažment vidí organizáciu ako súhrn štyroch základných komponentov, ktoré ju vytvárajú. Musia do seba čo najlepšie zapadať, majú svoj určitý poriadok, systém, sú prepojené procedúrami, ktoré sú rozhodujúce pre výkonnosť organizácie. Sú to *ľudia, práca, informácie a technológia*. Ľudia

¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Mowshe, 2007. s. 83.

² NOVÝ, I. – SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2006. s.

sa vyskytujú v organizácii, kde pracujú, k svojej práci používajú najrôznejšie technológie a množstvo informácií.³

Organizácie, podniky a firmy sú podľa Kollárika významnou zložkou štruktúry spoločnosti a právom sa konštatuje, že súčasný svet je svetom organizácií. Vznikajú a budujú sa za účelom plnenia konkrétnych úloh a dosahovania cieľov. To, v akej miere sa to organizácii darí závisí od:

- kvality a priebehu jej životnej dráhy v reálnom čase,
- podmienok jej pôsobenia (externého a interného charakteru).⁴

Každá organizácia je v procese vývoja pod vplyvom vonkajších a vnútorných podmienok, pretože tie sa v priebehu času menia. Menia sa napríklad tým, že sa vynorí konkurencia, zmení sa záujem obyvateľstva o vyrábané produkty, resp. poskytované služby, objavia sa nové technologické postupy, zmení sa štruktúra a skladba potenciálnej pracovnej sily v danom regióne (externé podmienky), alebo tým, že z organizácie odídu schopní ľudia, prejaví sa neschopnosť pracovníkov reagovať na nové požiadavky, súčasný manažment nie je schopný implantovať inovatívne prvky do práce a reagovať na vynorenú konkurenciu, objavujú sa nežiaduce konflikty medzi štruktúrami organizácie, prípadne osadenstvo zostarne a jeho štruktúra z hľadiska pracovného potenciálu je nevhodná (interné podmienky). Interné podmienky v organizácii podmieňuje aj *sociálny systém*, ktorý charakterizujú vzťahy medzi pracovnými skupinami i jednotlivcami v organizácii. V rámci sociálneho systému organizácie existujú dve roviny týchto vzťahov – *formálne* a *neformálne*. Formálne vzťahy sú určené štruktúrou organizácie a určuje ich pracovné a funkčné zaradenie skupín alebo jednotlivcov (vzťah vedúci – podriadení, vzťah spolupracovníkov pri riešení úlohy). Neformálne vzťahy sa formujú medzi jednotlivými pracovníkmi a skupinami mimo alebo súbežne s pracovnými vzťahmi (napr. na základe sympatií pracovníkov).⁵

³ CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2010. s. 23.

⁴ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2002. s. 21.

⁵ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2002. s. 28-29.

1.2. Organizačná kultúra

Organizačná, firemná alebo podniková kultúra predstavuje sústavu hodnôt, noriem, presvedčení, postojov a domnienok, ktoré síce neboli nikde vyslovene formulované, ale formujú spôsob správania a jednaní ľudí a spôsoby vykonávania práce. Hodnoty sa týkajú toho, o čom sa verí, že je dôležité v správaní ľudí a organizácie. Normy sú potom nepísané pravidlá správania sa.⁶

Organizačná kultúra (angl. *corporate culture*) vyjadruje určitý charakter firmy, celkovú atmosféru, ovzdušie, vnútorný život ovplyvňujúci myslenie a správanie spolupracovníkov firmy. Hovoríme tiež o zvyklostiach a rituáloch využívaných vo firme i o hodnotách, ktoré sa prejavujú vo všeobecných vzorcoch správania a jednaní všetkých pracovníkov. Keď sa toto správanie opakuje, potom sa rýchlo vytvorí vzorec správania, ktorý nemusí byť vedomí, ale pri vytváraní či prijímaní pravidiel organizačnej kultúry hrá dôležitú rolu. Pojem organizačná kultúra zahŕňa:

- pôsobenie firmy a jej pracovníkov navonok,
- vzťahy medzi zamestnancami, ich myslenie, vzorce správania,
- celkovú klímu firmy, zvyklosti, ceremonie,
- čo je považované za klady a čo za zápory,
- hodnoty zdieľané väčšinou pracovníkov.⁷

Ako štyri základné prvky organizačnej kultúry sa uvádzajú:

- 1) **symboly** – napr. rôzne skratky, slang, spôsob obliekania, symboly postavenia, ktoré sú známe len členom tejto organizácie.
- 2) **hrdinovia** – môžu byť skutoční, alebo tiež imaginárni ľudia, ktorí slúžia ako model ideálneho správania a ako nositelia tradície, ako vzor ideálneho zamestnanca či manažéra. Často sú nimi zakladatelia organizácie.
- 3) **rituály** – patria sem rôzne spoločensky potrebné činnosti a prejavy. Sú to neformálne aktivity (oslavy), formálne stretnutia, písanie správ, plánovanie, informačné a kontrolné systémy.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 199.

⁷ VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 67-68.

- 4) hodnoty** – predstavujú najhlbšiu úroveň kultúry. Ide o všeobecné vedomie toho, čo je dobré a čo zlé, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty sa premietajú do pracovnej morálky, spolunažívania pracovníkov s firmou i do celkovej orientácie firmy. Mali by byť zdieľané všetkými pracovníkmi, alebo aspoň tými, ktorí sú vo vedúcej pozícii.⁸

Vzťah jedinca k organizačnej kultúre:⁹

1) Jednoznačné dodržiavanie

Jednoznačné dodržiavanie spojené s jednoznačnou vernosťou sa prejavuje správaním, ktoré celkom korešponduje s normami zodpovedajúcimi dominantnej kultúre organizácie. Jednotlivci s týmto vzťahom k organizačnej kultúre sú úplne presvedčení o jej účinnosti.

2) Napäté dodržiavanie

Správanie pracovníkov tejto kategórie je v zhode s direktívami kultúry a môže pôsobiť dojmom jednoznačnej vernosti. Zamestnanci však majú výhrady voči primeranosti určitých hodnôt a noriem správania a voči sperovaniu kultúry organizácie. Typickým prejavom ich výhrad sú vtipy na úkor organizácie a zástancov danej kultúry, ktoré pomáhajú tlmieť konflikt a oslobodzovať sa od pocitov frustrácie.

3) Utajené nedodržiavanie

Utajené nedodržiavanie organizačnej kultúry znamená, že jedinec vyslovuje súhlas s hodnotami a normami dominantnej kultúry organizácie, skryto ich však neakceptuje a nedodržiava. Ľudia tejto kategórie chcú byť organizáciou (a najmä svojimi nadriadenými) prijímaní ako vyhovujúci danej kultúre, ale v situáciách, kedy pre ne nie je nebezpečné jednať v nesúlade s kultúrou, demonštrujú svoj opozičný postoj.

Armstrong popisuje význam kultúry podľa Furnhama a Guntera: „*Kultúra predstavuje tmel spoločnosti a plodí pocit „to sme my“, čím pôsobí proti*

⁸ VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. s. 68.

⁹ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. s. 38.

procesom diferenciácie, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou života organizácie. Kultúra organizácie ponúka zdieľaný systém významov, ktorý je základom komunikácie a vzájomného pochopenia. Ak tieto funkcie nie sú plnené uspokojujúcim spôsobom, môže kultúra významne oslabovať efektívnosť organizácie.“¹⁰

1.3. Pracovné skupiny

S výnimkou organizácií, ktoré sú tvorené len jedným človekom, alebo s výnimkou izolovaných pracovísk, prebieha práca spravidla v tesných väzbách na spolupracovníkov.¹¹ Preto sa teraz budem venovať pojmu „pracovné skupiny“. Aby som tento pojem lepšie determinovala, začnem od základného vysvetlenia pojmu „skupina“.

V každom živote a v bežnom jazyku často skupinou nazývame akékoľvek zoskupenie ľudí alebo objektov. Sociálni psychológovia naproti tomu používajú výraz skupina v užšom význame slova. Kollárik¹² popisuje skupinu podľa Forsytha: Zoskupenie ľudí sa môže stať skupinou iba vtedy, ak sa medzi prítomnými rozvinie interakcia a existuje medzi nimi vzájomná závislosť, ktoré pretrvávajú určitú dobu tak, aby sa stihli vytvoriť aj ďalšie skupinové fenomény. Najdôležitejším aspektom skupiny je to, že jej členovia nahliadajú sami na seba ako na príslušníkov skupiny.¹³

Základným delením skupín je kvantitatívne delenie na skupiny **malé**, **stredné** a **veľké**. Malá skupina pozostáva minimálne z dvoch a maximálne zo 45 ľudí. Podmienkou je, že sa všetci členovia malej skupiny navzájom poznajú, majú medzi sebou osobné vzťahy a komunikujú tvárou v tvár. Stredná skupina sa zase vyznačuje presným umiestnením v priestore, oficiálnou štruktúrou a formou vzťahov zameraných na plnenie hlavného cieľa skupiny, napríklad podnik, škola, organizácia. Pod veľké skupiny patria účastníci rôznych masových akcií, národy, politické organizácie. Ďalej môžeme deliť skupiny na **primárne**, ktoré zahŕňajú dvoch alebo

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 200.

¹¹ ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 143.

¹² KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2004. s. 423.

¹³ CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2010. s. 151.

viacerých ľudí v priamom, intímnom a osobnom vzťahu, napríklad rodina a **sekundárne**, ktoré sa vyznačujú náhodnými vzťahmi a sú tvorené v dôsledku určitého záujmu alebo úlohy, napr. školská trieda. **Formálna skupina** sa vytvára na základe pracovného cieľa, kým **neformálna skupina** vzniká na podklade osobných vzťahov a blízkosti jej členov. Okrem tohto delenia existuje množstvo ďalších, a to napr. členská a referenčná skupina, stála a časovo limitovaná, otvorená a zatvorená, povinná a slobodná, in-skupina a out-skupina.¹⁴

Pracovné skupiny predstavujú špecifický prípad malých formálnych sociálnych skupín, ktoré sú stanovené podnikom či organizáciou, k plneniu podnikových či organizačných cieľov. Ide o skupiny členské s jasne vymedzenou štruktúrou profesijných pozícií a rolí.¹⁵ Patrí medzi významné skupiny dospelého človeka. Vyplýva to z postavenia práce v živote človeka a z toho, že väčšina prác sa vykonáva v skupine. Je súčasťou systému, ktorý predstavuje organizácia, spadá do jej organizačnej štruktúry a vytvára základné sociálne články po stránke formálnej i neformálnej.¹⁶

Vzhľadom na poslanie a ciele skupiny sa vytvára jej štruktúra. V pracovnej skupine ju určuje organizačný poriadok a formálne stanovené pozície a poslanie jednotlivých členov, ich zaradenie, úlohy, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, právomoc i zodpovednosť, hodnotenie a kontrolu a pod. Na čele skupiny stojí vedúci, ktorý je formálne dosadený, menovaný, hlavným kritériom pre vznik a zloženie skupiny jej pracovné zameranie, ktoré určuje požiadavku na kvalifikáciu, odbornú pripravenosť a prax členov. Z hľadiska plnenia hlavnej úlohy je dôležité, aby spĺňali základné požiadavky a svojou skladbou, štruktúrou vytvárali podmienky pre úspešné pôsobenie skupiny.¹⁷

Úspešnosť a efektívnosť činnosti pracovnej skupiny je determinovaný mnohými skutočnosťami, ktoré vo svojom súhrne vytvárajú psychologickú klímu, ku ktorej najvýznamnejším determinantom patria:

¹⁴ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2004. s. 424.

¹⁵ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2006. s. 201.

¹⁶ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2002. s. 35.

¹⁷ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2002. s. 36.

- veľkosť pracovnej skupiny,
- zloženie pracovnej skupiny,
- systém komunikácií a interakcií vo vnútri skupiny,
- štýl či spôsob riadenia pracovnej skupiny.¹⁸

Okrem pracovných skupín sa v organizácii nachádzajú aj pracovné tímy, ktoré nemávajú striktné definovanú štruktúru. Bývajú flexibilné, pretože sa obvykle stanovujú k riešeniu konkrétnych úloh, a v priebehu času sa s ohľadom na nové úlohy podľa potreby premieňajú. Môže však ísť o relatívne trvalé a pomerne rozsiahle pracovné tímy, ktoré združujú pracovníkov rôznych profesií.¹⁹

1.4. Pracovné miesto

Každá organizácia a aj pracovná skupina je tvorená niekoľkými pracovnými miestami. Pracovné miesto, resp. pracovnú pozíciu tvorí súbor príbuzných úloh, ktoré vykonáva určitá osoba a napĺňa tým účel pracovného miesta. Možno ho považovať za určitú jednotku štruktúry organizácie, ktorá sa nemení, či už je na tomto pracovnom mieste ktokoľvek. Pracovné miesto v tomto zmysle je pevná entita, časť stroja, ktorá môže byť „navrhnutá a zostrojená“ ako ktorákoľvek iná časť stroja. Rutinná alebo chodom stroja určovaná práca a pracovné miesta skutočne vo väčšine organizácií existujú, ale stáva viac prestáva byť vykonávaná práca mechanickou záležitosťou. Od ľudí sa často vyžaduje flexibilný prístup, aby využívali a rozvíjali svoje zručnosti, aby tvárou v tvár novým príležitostiam a podnetom inovovali a aby rýchlo reagovali na nové požiadavky, s ktorými sa každý deň stretávajú. Význam tímovej práce a potreba širšej či dokonca viacodborovej kvalifikácie tiež signalizuje, že staromódny prístup k vytváraniu pracovných miest môže byť nevhodný.²⁰

¹⁸ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2006. s. 202.

¹⁹ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2006. s. 202.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 261.

Podľa Kollárika²¹ má pozícia v pracovnej skupine formálny charakter, pretože ju určuje funkčné miesto, ktoré jednotlivec zastáva. Toto funkčné zaradenie určuje aj jeho význam pre činnosť skupiny. V organizácii sú takéto pozície určené funkčnými miestami od riaditeľa až po radových pracovníkov. V konkrétnej pracovnej skupine je to vedúci a jednotliví členovia skupiny, ktorí síce môžu byť na rovnakej úrovni, ale môžu sa líšiť pracovným zameraním, odbornosťou, charakterom vykonávanej práce.

Aby organizácia mohla dosiahnuť svojich cieľov a úloh, musí byť práca jednotlivcov začlenená do jasnej štruktúry aktivít a vzťahov. To je dosahované prostredníctvom *štruktúry rolí* v danej organizácii. Rola je očakávaná štruktúra správania spojená s pracovníkmi zastávajúcimi určitú pozíciu v štruktúre danej organizácie. Rola, ktorú človek zastáva v jednej pracovnej skupine, sa môže diametrálne líšiť od roly, ktorú zastáva v inej skupine. Od každého v skupine sa však očakáva určité správanie a plnenie očakávaných rolí.²²

²¹ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2002. s. 65.

²² CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2010. s. 155.

2. Teória adaptácie pracovníkov

2.1. Vymedzenie pojmu adaptácia

Pojem adaptácia je „majetkom“ všetkých vied a špeciálnych odborov, ktoré sa zaoberajú živými systémami a postihujú ich vzťah k vnútornému a vonkajšiemu prostrediu. Ide predovšetkým o vedy prírodné a spoločenské, kde je adaptácia spojená so systémom živého organizmu, systémom osobnosti človeka, s jednotlivými skupinami ľudí či so širším sociálnym systémom. Adaptácia zahŕňa nutný predpoklad vzájomného vzťahu organizmu s prostredím, v ktorom je vedúcim prvkom organizmus, ktorému je vlastný samopohyb a samoregulácia. V psychológii adaptácia vystupuje na dvoch úrovniach. Na fyziologickej úrovni sa organizmus adaptuje na základe nepodmienených reflexov a homeostatických procesov. Obsah adaptácie tvoria dva procesy: asimilácia (súvisiaca s aktívnou premenou látok v tele – metabolizmom) a akomodácia (vyjadruje prispôsobenie sa orgánov vonkajším podnetom). Na úrovni výkladu osobnosti a činnosti človeka predstavuje adaptácia najvšeobecnejšiu funkciu psychiky. Vyjadruje súbor aktivít, ktorými sa jedinec ako subjekt vyrovnáva s prírodným a spoločenským prostredím, s objektívnou realitou.²³ V rámci riadenia ľudských zdrojov sa tejto téme venuje množstvo autorov a samozrejme ich vnímanie pojmu sa odlišuje. Rymeš adaptáciou (z lat. *adapto* – prispôsobujem) rozumie proces kontinuálnej interakcie človeka s objektívnou realitou, v ktorej priebehu dochádza k aktívnej konfrontácii človeka, vybaveného istým potenciálom, s naliehavosťou pôsobenia vplyvov a podmienok vonkajšieho sveta. Výsledkom tohto procesu je určitý stav, ktorý vystihuje kvalitu vzťahu človeka k prostrediu, ktorý môžeme vyjadriť v dimenzii vhodný (zodpovedajúci, primeraný, žiaduci) – nevhodný (nezodpovedajúci, neprimeraný, nežiaduci). Daný stav sa premieta viac či menej do zmien štruktúry osobnosti človeka v pozitívnom i negatívnom zmysle. Môžeme rozlišovať základné dimenzie adaptácie:

²³ RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a kolektivů*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985. s. 27.

- 1) *Aktivita – pasivita subjektu* – význam aktivity jedinca spočíva aj v odmietnutí adaptovať sa v danom prostredí.
- 2) *Globálna – čiastočná adaptácia* – jedinec nemusí byť adaptovaný na všetky špecifické vplyvy svojho prostredia.
- 3) *Krátkodobá – dlhodobá adaptácia* - adaptácia môže byť aktuálna a situačná, ale tiež ako reťaz adaptácií vyjadrujúca dlhodobú líniu vývoja človeka.
- 4) *Adaptácia vnútorná – vonkajšia* – diferenciacia miery objektívnej a subjektívnej adaptácie človeka, ktorých hodnota môže byť rozdielna.
- 5) *Adaptácia individuálna – skupinová* – adaptácia ako individuálny proces alebo adaptácia jedincov zapojených do určitej skupiny, ovplyvnenej rovnakými podmienkami prostredia.
- 6) *Adaptácia primeraná – neprimeraná* – pojem adaptácia vyjadruje hodnotiace hľadisko. Obsahuje pozitívnu alebo negatívnu hodnotu prebiehajúceho procesu i dosiahnutého stavu.²⁴

Palán v rámci adaptácie rozlišuje dva pojmy, čím dopĺňa Rymeša. Prvým pojmom je adaptabilita, ktorú chápe ako schopnosť adaptácie – prispôsobivosti. Predstavuje súbor schopností, ktoré uľahčujú ľahšie aktívne prispôsobenie osobnosti prostredia, predovšetkým sociálnemu (medziludským vzťahom a väzbám v škole, triede, kurzu, na pracovisku, a tak podobne – atmosfére vytváranej skupinou osôb, s ktorou je jedinec v interakcii, vrátane kultúry v ktorej skupina existuje). Je to schopnosť prispôbiť sa novým, zmeneným podmienkam (materiálnym i sociálnym).²⁵ Samotnou adaptáciou (tiež asimilácia) rozumie.²⁶

- a) Prispôsobenie prostrediu. Proces interakcie jedinca s prostredím, v ktorom sa jedinec vyrovnáva so zmenami okolia (sociálneho prostredia) a prispôsobuje sa mu. Rozlišuje sa na adaptáciu pasívnu – akomodáciu, kedy sa človek prispôsobuje vonkajšiemu prostrediu, a adaptáciu aktívnu, ktorou rozumieme aktívne prispôsobovanie, teda snahu osobnosti o zmenu prostredia do súladu s jej potrebami. Pri nedostatočnej alebo nesprávnej

²⁴ RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a kolektivů*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985. s. 27.

²⁵ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. s. 7.

²⁶ PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. s. 7.

adaptovanosti hovoríme o maladaptácii, kedy človek žije so svojim prostredím v napätí a konfliktoch.

b) Výsledok adaptačného procesu.

2.2. Adaptácia v riadení ľudských zdrojov

Adaptácia pracovníkov je priamo spätá s riadením ľudských zdrojov, respektíve, manažér ľudských zdrojov je zodpovedný v organizácii za jej uskutočňovanie. Samotný pojem riadenia ľudských zdrojov Kachaňáková²⁷ definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov. Úlohou personalistov je túto činnosť zdokonaľovať, rozvíjať, poskytovať rady a služby. Riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

- 1) Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku.
- 2) Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Ide o efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávania a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

V rámci riadenia ľudských zdrojov sa vykonávajú personálne činnosti, ktoré sa zameriavajú na človeka v pracovnom procese v oblastiach:

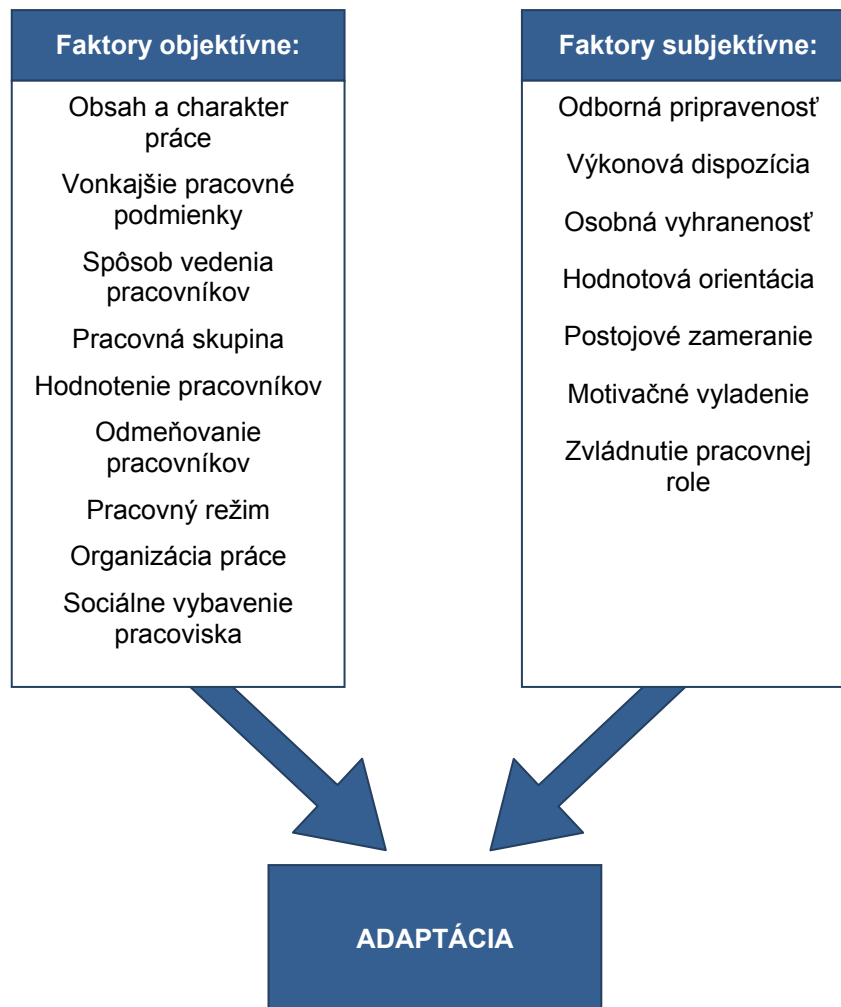
- analýza práce a vytváranie pracovného výkonu, t. j. analýza obsahu práce a pracovných podmienok a špecifikácia požiadaviek na pracovníka,
- plánovanie ľudských zdrojov, t. j. plánovanie potreby pracovníkov z hľadiska počtu a štruktúry a plánovania procesov k ich pokrytiu,

²⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999. s. 7 – 10.

- získavanie, výber a adaptácia, t. j. určenie spôsobov pokrytia potrieb ľudských zdrojov, metódy výberu, orientácie nových zamestnancov a ukončovanie pracovného pomeru,
- rozmiestňovanie zamestnancov,
- organizácia práce a pracovné podmienky,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci,
- riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov,
- vzdelávanie a rozvoj, t. j. analýza a identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov a rozvoja manažmentu, plánovanie, príprava, organizácia a hodnotenie účinnosti vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- odmeňovanie a zamestnanecké výhody, t. j. tvorba, implementácia, uplatňovanie a revízia mzdového systému a zamestnaneckých výhod, rozbor mzdovej diferenciácie,
- pracovné vzťahy a kolektívne vyjednávanie, t. j. nepriama a priama participácia zamestnancov na riadení,
- starostlivosť o zamestnancov a podnikový sociálny rozvoj,
- komunikácia a informovanie zamestnancov,
- personálny informačný systém.²⁸

Autor teda priamo popisuje adaptáciu ako samostatnú časť riadenia ľudských zdrojov. Ďalej pracovnú adaptáciu popisuje ako proces priebežnej konfrontácie medzi súborom špecifických požiadaviek, vyplývajúcich z daného pracovného zaradenia a súborom predpokladov pracovníka, ktoré je možné vyvrátiť mierou jeho kapacity. Je to kontinuálny proces, ktorý začína vstupom do jeho zamestnania a prejavuje sa v rôznej podobe počas celej doby pracovnej aktivity až do konca profesijnej dráhy. Dynamiku tohto procesu ovplyvňujú premenlivé nároky práce vyvíjajúce sa schopnosti a aktuálne potreby pracovníka. Priebeh adaptácie a dosiahnutý stav adaptovanosti ovplyvňuje variabilita faktorov, ktoré sú uvedené na Obrázku 1.

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 17 – 18.



Obrázok 1 Prehľad faktorov ovplyvňujúcich pracovnú adaptáciu²⁹

2.3. Adaptácia v systéme firemného vzdelávania

Firemné alebo tiež podnikové vzdelávanie je vzdelávací proces organizovaný podnikom. Zahŕňa vzdelávanie v organizácii (interné, vnútropodnikové vzdelávanie, organizované organizáciou vo vlastnom zariadení, vzdelávaní na objednávku alebo na pracovisku), ako aj vzdelávanie mimo organizácie (externé vzdelávanie, vzdelávanie na objednávku v špecializovanom vzdelávacom zariadení alebo škole). Ide o systematický proces zmeny pracovného správania, úrovne znalostí a zručností vrátane motivácie zamestnancov organizácie, ktorým sa znižuje rozdiel medzi kvalifikáciou subjektívnou a kvalifikáciou objektívnou.

²⁹ ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 91.

Kvalifikáciou subjektívnou sa myslí súbor schopností, zručností, návykov, skúseností, postojov, kľúčových kvalifikácií získaných v priebehu života s potenciálnou možnosťou využitia pre výkon určitej činnosti. Kvalifikáciou objektívnou sa myslí kvalifikovanosť práce, tzn. Požiadavky na kvalifikáciu pracovníka, vyplývajúcu z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.³⁰

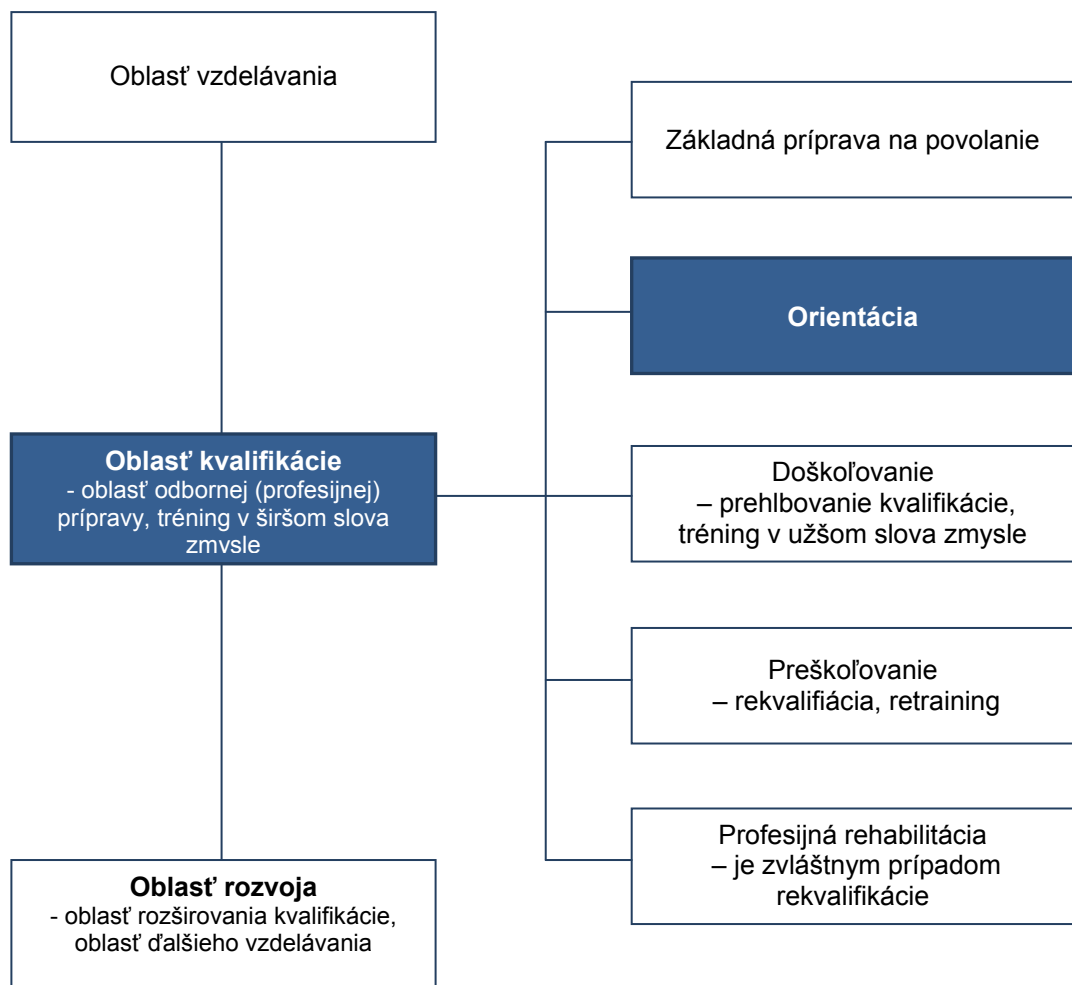
V systéme formovania pracovných schopností človeka sa obvykle rozlišujú tri oblasti:

- *oblasť vzdelávania* – sem patria predovšetkým základné všeobecné znalosti a zručnosti, ktoré väčšinou zaisťuje školský systém;
- *oblasť kvalifikácie* – tzn. odborná profesijná príprava, ktorá zahŕňa základnú prípravu na povolanie, orientáciu a adaptáciu, doškoloňovanie, preškoloňovanie a profesijnú rehabilitáciu.
- *oblasť rozvoja* – tzn. ďalšie vzdelávanie, rozširovanie kvalifikácie, formovanie osobnosti jedinca. Rozvoj je viac orientovaný na kariéru pracovníka než na momentálne vykonávanú prácu. Formuje skôr jeho potenciál než kvalifikáciu.³¹

Na Obrázku 2 je vidieť, že adaptácia je zahrnutá do oblasti kvalifikácie spolu so základnou prípravou na povolanie, doškoloňovaním, preškoloňovaním a profesijnou rehabilitáciou.

³⁰ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 16.

³¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 17.



Obrázok 2 Systém formovania pracovných schopností človeka³²

Adaptácia pracovníkov má značný vzdelávací aspekt. Ide vlastne o formovanie (doformovanie, preformovanie) pracovných schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovali požiadavkám pracovného miesta a nového zamestnávateľa. Jej súčasťou sú i vyložene odborné informácie, informácie o pracovných postupoch, informácie o špecifikách podnikovej techniky a technológie a v neposlednom rade i informácie o možnostiach získavania ďalších odborných informácií i o možnostiach prehĺbovania a rozširovania kvalifikácie. Preto býva adaptácia stále častejšie zaraďovaná do systému podnikového vzdelávania pracovníkov.³³

³² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. s. 18. ISBN 978-80-247-2914-5.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 155.

Funkcie vzdelávania podľa ich obsahového a procesného charakteru podľa Hroníka³⁴ sú:

- orientačná a adaptačná,
- integračná,
- kvalifikačná,
- špecializačná,
- inovačná a zmenová,
- motivačná.

Vzdelávacia aktivita nenapĺňa všetky funkcie rovnakou mierou. V priebehu adaptačného procesu pôjde do popredia predovšetkým funkcia orientačná a adaptačná, zatiaľ čo vo fáze plného zapojenia môže byť viac v popredí funkcia integračná a motivačná.³⁵

2.4. Adaptácia pracovníkov na pracovisku

Podľa Koubeka nie je adaptácia nič iné, ako zoznamovanie pracovníka s podnikom, jeho úlohami, podnikovým štýlom práce, podnikovou technológiou, podnikovými a inými predpismi a podmienkami, za ktorých bude pracovník vykonávať svoju prácu.³⁶

Adaptácia pracovníkov na pracovisko je jednou z najviac zanedbaných funkcií v mnohých organizáciách. Zamestnanecká príručka a kopy papierov nie sú dostatočné privítanie nového zamestnanca v organizácii. Najčastejšími sťažnosťami na adaptáciu nových pracovníkov sú, že je zdruvujúca, nudná, alebo zamestnanca hodia do vody. Výsledkom je často zmätený nový pracovník, ktorý nie je produktívny a je pravdepodobné, že opustí organizáciu v priebehu jedného roka.³⁷ Táto pravdepodobnosť je relatívne veľká a náklady, ktoré s tým súvisia, sa týkajú:

- nákladov na získanie náhradných pracovníkov,
- náklady na ich uvedenie do organizácie,

³⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 127.

³⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. s. 128.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 154.

³⁷ BROWN, J. *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. [15. 1. 2011]. Dostupný z WWW: <http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee.htm>

- náklady súvisiace s dočasným pokrytím práce na uvoľnenom pracovnom mieste do doby, kým je znova obsadené,
- náklady zvýšenej kontroly nového pracovníka a napravovanie jeho chýb,
- rozdiel medzi hodnotou pracovníka pre podnik a náklady na pracovníka v podobe platov a zamestnaneckých výhod.³⁸

Viacerí autori vidia účel alebo cieľ adaptácie rôzne. Podľa Dvořákovéj³⁹ je jej účelom najmä:

- zníženie nákladov na fluktuáciu zamestnancov,
- zníženie strát na produktivite,
- zvýšenie pracovnej spokojnosti.

Preto je dôležité zaistiť, aby bola venovaná pozornosť uvádzaniu ľudí do organizácie, a to pomocou efektívneho adaptačného programu. Oddaný pracovník je pracovník, ktorý sa identifikuje s organizáciou, chce v nej zostať, a je pripravený v záujme organizácie usilovne pracovať. Prvým krokom k získaniu oddanosti je predstaviť organizáciu ako organizáciu, pre ktorú sa oplatí pracovať a sústavne tento prvý dojem behom prvých týždňov upevňovať.⁴⁰ U Armstronga⁴¹ nachádzame tieto ciele mierne odlišné, popisuje ich ako štyri ciele uvádzania pracovníkov do organizácie:

- prekonať počiatočnú fázu, kedy sa všetko novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cudzie a neznáme,
- rýchlo vytvoriť v mysli nového pracovníka priaznivý postoj a vzťah k podniku tak, aby sa zvýšila pravdepodobnosť jeho stabilizácie,
- dosiahnuť, aby nový pracovník podával žiaduci pracovný výkon v čo najkratšom možnom čase po nástupe,
- znížiť pravdepodobnosť skorého odchodu pracovníka.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 406.

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 143.

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 405 – 406.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 405.

V každom prípade je však treba dbať na to, v akých situáciách je potrebné adaptačný proces využiť. Adaptácia na prácu je aktuálna predovšetkým v týchto pracovných situáciách:

- pri nástupe nových pracovníkov – predovšetkým absolventov škôl, ktorí nastupujú do svojho prvého zamestnania, a tiež nových pracovníkov, ktorých doterajšie odborné skúsenosti nezodpovedajú špecifickým požiadavkám pracovného zaradenia,
- pri zmene zaradenia stávajúceho zamestnanca v smere horizontálnom (do iného oddelenia, preradenie v dôsledku zmeny zdravotného stavu apod.) i vertikálnom, ako je kariérový vzostup alebo zostup,
- pri návrate pracovníka na pôvodné pracovisko po dlhobodnej neprítomnosti (materská dovolenka, služba v armáde),
- pri inovačných zmenách, kedy pracovníci prechádzajú rekvalifikáciou, personálne sa obmieňa pôvodná pracovná skupina, v ktorej sa utvárajú nové vzťahy a pozície, určujú sa nové ciele a vytvárajú sa odlišné organizačné a sociálne zvyklosti.⁴²

Usmerňovanie adaptácie pracovníkov, ktoré je prínosné pre zamestnanca i zamestnávateľa, napomáha k utváraniu identifikácie pracovníkov s prácou a s organizáciou.⁴³ Termín organizácie sme si vysvetlili bližšie v prvej kapitole, preto voľne nadviažem na tému identifikácie s ňou. Identifikácia s organizáciou (zamestnanecká lojalita) – je postoj zamestnancov k organizácii vyjadrený správaním, ktorým pracovník manifestuje svoj záujem podieľať sa na cieľoch a úspechoch organizácie. Vzťah lojality a výkonnosti vyčleňuje:

- *afektívnu alebo postojovú lojalitu* – zamestnanec sa identifikuje s organizáciou, internalizuje jej hodnoty a ciele, prispôsobuje sa jej požiadavkám – pozitívne pôsobenie na výkon
- *behaviorálna alebo kontinuálna lojalita* – zamestnanec je s organizáciou zviazaný len periférnymi faktormi, ako sú sociálne

⁴² ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 92 - 93.

⁴³ ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 94-95.

výhody, ktoré by odchodom zo zamestnania zanikli – nevlýva na výkon

Podľa formy a miery identifikácie s organizáciou môžeme rozlišovať:

- *prirodzenú identifikáciu* – plné stotožnenie sa s cieľmi, hodnotami a normami – skôr výnimočné ako bežné,
- *selektívnu identifikáciu* – akceptácia cieľov, hodnôt, noriem organizácie v nerovnakej miere,
- *usmerňovanú identifikáciu* – ovplyvňovaná vedením organizácie cieľenými aktivitami podporujúcimi identifikáciu zamestnancov,
- *vykalkulovanú identifikáciu* – účelové predstieranie, od ktorého zamestnanec očakáva prospech.

Ďalší dôležitý termín spájaný s adaptáciou je identifikácia s prácou. Tento pojem vyjadruje určitú úroveň psychického vzťahu človeka k vykonávanej činnosti, prijatie tejto činnosti za svoju. Predstavuje stanovisko, že vykonávaná práca uspokojuje, prináša naplnenie a je súčasťou zmyslu života. Identifikácia s prácou je ovplyvňovaná charakterom práce a niektorými osobnostnými (vek, potreba sociálneho rozvoja, výrazné postavenie práce v osobnej hierarchii hodnôt) a sociálnymi faktormi (práca v skupine, prijatie cieľov organizácie jedincom, úspech v práci, pozitívne hodnotená pozícia pracovníka v skupine). Identifikáciu s prácou pozitívne ovplyvňujú niektoré skutočnosti, ktoré sa vzťahujú k osobnosti človeka a týkajú sa využívania schopností v práci, vyváženosti pracovných a osobných záujmov, súladu medzi plánmi o budúcom profesionálnom zameraní, úrovne postavenia u spolupracovníkov a nadriadených a možnosť pracovného postupu.⁴⁴

2.4.1. Úrovne adaptácie

Adaptácia prebieha po *formálnej* a *neformálnej* línii. V prvom prípade ide o plánovaný proces zabezpečovaný predovšetkým personálnym útvarom

⁴⁴ ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. s. 94-95.

a bezprostredným nadriadeným, v druhom prípade ide o spontánny proces zabezpečovaný spolupracovníkmi.⁴⁵

Prebieha na troch úrovniach:⁴⁶

- 1) **celopodniková adaptácia** – je zameraná na sprostredkovanie informácií všeobecného rázu a spoločná pre všetkých pracovníkov organizácie, spravidla bez ohľadu na charakter a obsah ich práce.
- 2) **útvarová adaptácia** – týka sa organizačnej jednotky, ktorej je príslušné pracovné miesto obsadzované pracovníkom. Má postihnúť niektoré detaily a špecifiká, ktorými sa práca v útvere, organizačnej jednotke vyznačuje. Býva obsahovo spoločná pre všetky pracovné miesta v útvere, organizačnej jednotke.
- 3) **adaptácia na konkrétne pracovné miesto** – býva obsahovo diferencovaná podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste.

Uvedenie nového pracovníka do organizácie by mal, personálny pracovník alebo iný pracovník zodpovedný za uvádzanie nových zamestnancov, začať všeobecnými informáciami o organizácii a prebratím hlavných bodov adaptácie.⁴⁷ Pracovníkovi by mali byť v tomto čase odovzdané všetky materiály potrebné k adaptácii (príručka, smernice apod.). Personálny pracovník potom odprevadí nového zamestnanca k vedúcemu útvaru.

Program uvádzania pracovníka do útvaru by mal, pokiaľ je to možné, zahájiť vedúci útvaru, nie bezprostredný vedúci tímu. Tento vedúci uvíta nového pracovníka a poskytne mu stručnú informáciu o práci útvaru a potom ho odovzdá vedúcemu tímu, ktorý zabezpečí podrobnejšiu adaptáciu pracovníka. Je však dôležité, aby do tejto fázy bol vedúci útvaru zapojený už preto, aby ho nový pracovník nepovažoval za niekoho, kto mu je veľmi vzdialený. A prinajmenšom to znamená, že nový pracovník nebude pre tohto vedúceho len menom alebo číslom. Vedúci tímu by mal nového pracovníka predstaviť jeho spolupracovníkom – členom tímu. Najlepšie je, keď nového pracovníka odovzdá jednému členovi tímu, aby mu bol

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 154.

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 156.

⁴⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 409.

sprievodcom alebo „priateľom nového pracovníka“. Je dobré, keď títo sprievodcovia nie sú v organizácii veľmi dlho. Ako pracovníci, ktorí sú v organizácii relatívne krátku dobu, si asi budú pamätať na všetky svoje pochybnosti a obavy, ktoré sami pred časom zažívali, a tak budú schopní lepšie a rýchlejšie nového pracovníka upokojiť.⁴⁸

Pri adaptácii na konkrétne pracovné miesto ide už o zaučenie sa na prácu, ktorú bude pracovník vykonávať. Väčšinou je pracovníkovi pridelený mentor, kouč, inštruktor, ktorý ho zauča na výkon novej práce.

Zodpovednosť za priebeh adaptácie:

- **bezprostredný nadriadený** sa podieľa na adaptácii pracovníka najmä v rámci príslušného organizačného útvaru a pracovného miesta pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, rieši prípadné problémy v priebehu jeho adaptácie, kontroluje a vyhodnocuje jej priebeh.
- **personalisti** spracovávajú koncepciu adaptácie pracovníkov, vytvárajú plány adaptácie pre jednotlivé kategórie pracovných miest a v spolupráci s bezprostrednými nadriadenými pracovníkov špecifikujú plány adaptácie pre konkrétnych pracovníkov.
- **mentor** či **patrón** venuje pracovníkovi v priebehu adaptácie zvýšenú pozornosť, radí mu, zaškoľuje ho do výkonu práce a pomáha mu s adaptáciou v sociálnom prostredí.
- na priebehu adaptácie sa významne podieľajú **spolupracovníci pracovníka**.⁴⁹

2.4.2. Zásady adaptácie

Väčšina ľudí, keď začínajú v novom zamestnaní, trpí určitými pocitmi nervozity. Aj keď sa budú navonok tváriť sebedovetne, aj tak si asi budú pokladať otázky, ako: Čo je to vlastne za podnik? Ako sa ku mne bude správať môj nadriadený? Zhodnem sa s ostatnými pracovníkmi? Budem

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 409.

⁴⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 135.

schopný tú prácu robiť? Na zmiernenie týchto obáv popisuje Armstrong⁵⁰ nasledujúci zoznam bodov, ktoré by sme mali pri prijatí nového pracovníka dodržiavať:

- Zaisťte, aby osoba, s ktorou sa nový pracovník stretne ako prví, vedela o približnom čase jeho príchodu a tiež vedela, čo urobiť ďalej.
- Stanovte čas, kedy sa má nový pracovník dostaviť, vyhnete sa tak nebezpečenstvu, že sa nový pracovník objaví predtým, než dorazí recepčný alebo úradníci.
- Preškoľte personál recepcie k tomu, aby sa k novým pracovníkom správal priateľsky a venoval im svoju starostlivosť.
- Ak má nový pracovník hneď potom odísť na iné miesto, odprevaďte ho vždy, keď je cesta na nové miesto zložitejšia.
- Nenechávajte nového pracovníka čakať; sústavná, neuponáhľaná a organizovaná činnosť je vynikajúcim liekom na počiatočnú nervozitu.

Ďalšie dôležité zásady podľa Brownovej:⁵¹

- Uistite sa, že kľúčoví spolupracovníci vedia, že príde na pracovisko nový pracovník a požiadajte ich, aby ho privítali.
- Priradte novému pracovníkovi učiteľa, kamaráta alebo mentora, ktorý mu ukáže okolie, predstaví organizáciu a začne s adaptáciou. Tento mentor by mu mal byť k dispozícii po dobu 90 dní, prípadne aj dlhšie.
- Nezabudnite zobrať nového pracovníka na obed, alebo požiadajte niekoho, aby sa pripojil na obed k novému pracovníkovi. Prvý deň v práci nie je vhodný na to, aby sme opustili nového pracovníka počas obеду. Je to dobrý čas pre vedúceho, aby pracovníka zahrnul medzi spolu pracovníkov a uistil sa, že je v poriadku.
- Začnite od základov. Ľudia sú produktívnejší, ak sú pevne zakotvené základné znalosti, ktoré sú potrebné na pochopenie ich práce.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 407.

⁵¹ BROWN, J. *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board*. [15. 1. 2011]. Dostupný z WWW: <http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee.htm>

- Nezabudnite na spätnú väzbu. Spýtajte sa po čase nových pracovníkov, ako vnímali adaptačný proces a nebojte sa urobiť zmeny na základe jeho odporúčaní.

V priebehu adaptácie je dôležité dbať na druh a množstvo informácií, ktoré pracovník obdrží. Závisia od povahy vykonávanej práce a charakteru pracovného miesta, na ktoré bol pracovník prijatý a zaradený do firemnej hierarchie. Dôležité je poskytnúť pracovníkovi všetky informácie, ktoré sa ho ako zamestnanca a držiteľa určitého pracovného miesta týkajú.⁵² Avšak je dôležité nedávať príliš veľa informácií, pretože sa môže pracovník cítiť presýtený. Lepšie je rozdeliť informácie po určitých časových jednotkách a tie striedať s periódami, kedy je zamestnanec uvádzaný do svojej novej práce a je mu daná šanca zvládnuť ju. To je nakoniec dôvodom, prečo prišli do organizácie.⁵³

Ústne informácie by mali byť pracovníkovi odovzdávané po častiach podľa určitej priority. Adaptáciu nie je možné vykonať behom nejakého jednorázového školenia, ale mala by byť rozprestretá do dlhšieho časového úseku. Mali by byť účelne zladené ústna i písomná forma adaptácie. Ak ide o celopodnikovú adaptáciu, prevažujú skôr informácie poskytované v písomnej forme, pri útvarevej adaptácii či adaptácii zameranej na pracovné miesto by sa mal výrazne zvýšiť podiel ústnej orientácie.⁵⁴

2.5. Adaptácia na organizačnú kultúru

Organizačnú kultúru som označila za jeden z najdôležitejších pojmov v mojej práci. Dôvodom je, že s týmto pojmom sa bežne stretávame na pracovisku a teda mala by je predchádzať samotná adaptácia. V rámci adaptácie je novým pracovníkom odovzdávaná aj kultúra organizácie. Ešte pred tým, než vstúpia do organizácie, majú ľudia obvykle už určité množstvo informácií o jej kultúre a kultúrne aspekty sú často jedným z parametrov, podľa ktorých sa rozhodujú, či sa o miesto v organizácii budú uchádzať. Niekedy vyvinú i značné úsilie pri zoznamovaní sa s kultúrou

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 154.

⁵³ FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2005. s. 212.

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 162.

organizácie a dokonca sa začnú už dopredu stotožňovať s hodnotami, ktoré organizácia vyznáva. Tento proces, ktorý je považovaný za jednu z fáz odovzdávania kultúry organizácie, je v literatúre označovaný ako „predvoľba“ či „anticipačná socializácia“. Keď nastúpi do organizácie nový pracovník, stáva sa subjektom socializačných procesov, v priebehu ktorých sa učí, aké názory, hodnoty, normy a vzorce správania sú v organizácii uznávané a očakávané, aké sú akceptované a čo je neprijateľné. Dĺžka časového obdobia integrácie pracovníka do kultúry organizácie je odlišná v závislosti na miere riadenia adaptačného procesu, na sile kultúry organizácie a na miere počiatočného súladu individuálneho hodnotového systému, názorov a noriem jedinca s kultúrou organizácie. Determinovaná je však aj kvalitou výberového procesu zo strany organizácie. Pokiaľ vstupu do organizácie predchádzala predvoľba, býva adaptácia pomerne rýchla. Stáva sa však, že pracovníci sa s určitými rysmi kultúry danej organizácie nestotožnia, alebo sa kultúre organizácie neprispôbia vôbec. Potom môžu byť neproduktívni či dokonca kontraproduktívni a z organizácie bývajú prepustení.⁵⁵

2.6. Motivácia v rámci adaptácie

V rámci adaptačného procesu by zamestnávateľ mal svojich nových pracovníkov motivovať k tomu, aby chceli zostať pracovať v našej organizácii a zároveň aby zvyšovali svoju produktivitu. Tým znižujeme fluktuáciu v rannom štádiu pracovného pomeru a taktiež zvyšujeme výkonnosť pracovníka.

Pre vyjadrenie pojmu *motivácia* existuje množstvo definícií, ktoré však sa však zhodujú v tom, že motivácia je psychologický proces, t. j. ide o iteratívny (opakujúci sa) proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pobádajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.⁵⁶ Je to proces, ktorý je spúšťaný (iniciovaný) pôsobením vnútorných príčin jednania, označovaných ako *motívy* (alebo tiež pohnútky). Základnými motívmi sú *potreby*, vyjadrujúce stav, ktorý subjekt môže interpretovať ako pocit nedostatku alebo

⁵⁵ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. s. 30-31.

⁵⁶ SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. s. 355.

nadbytočnosti niečoho, vychýlenie z fyziologickej alebo psychologickej rovnováhy. V priebehu procesu motivácie potom dochádza k znovuobnoveniu tejto dynamickej rovnováhy, t. j. k redukcii a uspokojeniu potreby. Následne potom k aktivácii potreby ďalšej. Preto sa o motivácii hovorí tiež ako o cyklicky sa opakujúcom procese.⁵⁷

Zásobníkom poznatkov, z ktorého možno čerpať znalosti o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a správania sa ľudí, sú *teórie motivácie*. Predstavujú zovšeobecnenie poznatkov o tom, čo je a aké je cieľavedomé správanie. Môžu poslúžiť na získanie vedomostí o tom, ako budú ľudia konať v rozličných situáciách a za pôsobenia rozličných motivačných podnetov, resp. ako budú konať bez nich.⁵⁸

Rozličné teórie motivácie môžeme zoskupiť do dvoch základných kategórií:⁵⁹

- a) Teórie potrieb, sústreďujúce sa na poznanie motivačných príčin,
- b) Teórie motivačného procesu.

2.6.1. Teórie potrieb

Rozšírené sú teórie zamerané na poznanie motivačných príčin, t. j. na skúmanie faktorov, ktoré v človeku aktivizujú, usmerňujú, podporujú a zastavujú jeho určité správanie. Sústreďujú sa na určenie ľudských potrieb, vychádzajúc z toho, že ľudia sú motivovaní ich uspokojovaním. Dôležitými motivačnými teóriami potrieb sú:

- a) Maslowova teória hierarchie potrieb,
- b) Alderferova ERG teória,
- c) Herzbergova dvojfaktorová teória,
- d) McClellandova teória potreby úspechu.⁶⁰

Pre proces adaptácie zamestnancov sa zameriam na Maslowovu teóriu hierarchie potrieb a Alderferovu ERG teóriu.

⁵⁷ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jána Ámose Komenského, 2009. s. 20.

⁵⁸ SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. s. 360.

⁵⁹ SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. s. 361.

⁶⁰ SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. s. 361.

2.6.1.1. Maslowova teória hierarchie potrieb

Maslowova teória potrieb vychádza z hierarchického usporiadania potrieb. Táto teória, ktorá je vyvinutá psychológom Abrahamom Maslowom a prispôsobená psychológom Douglasom McGregorom, popisuje:

- a) Motivácia dospelých je komplexná. Nie jeden motív určuje správanie, ale niekoľko motívov pôsobí v rovnakom čase.
- b) Potreby sa formujú do hierarchie. Všeobecne potreby nižšej úrovne musia byť aspoň čiastočne uspokojené, kým sa objavia potreby vyššej úrovne.
- c) Uspokojené potreby nie sú motivátorom. Ak sú potreby nižšej úrovne uspokojené, objavia sa potreby vyššej úrovne. V určitom slova zmysle, ľudia majú vždy nejaké potreby.
- d) Potreby vyššej úrovne môžu byť uspokojené viacerými spôsobmi ako potreby nižšej úrovne.⁶¹

Maslow rozdelil potreby ľudí do piatich skupín, ktoré sú hierarchické od najnižších po najvyššiu potrebu (Obrázok 3):

- 1) Fyziologické potreby** – základné potreby človeka, ako je jedlo, nápoje, prístrešie, znesiteľné pracovné podmienky a pod.
- 2) Potreba bezpečia a istoty** – predstavujú bezpečnosť pred fyzickým a psychologickým ublížením, t. j. ochranu pred fyzickým úrazom, zdravotnú ochranu, život bez obáv zo straty zamestnania a o možnosť pracovného uplatnenia a pod.
- 3) Sociálna potreby** – súvisia so sociálnou podstatou človeka a znamenajú potrebu byť akceptovaný v kolektíve, byť jeho rovnoprávnym členom, mať možnosť zúčastniť sa na rozhodovaní.
- 4) Potreby uznania** – znamenajú uvedomovanie si svojho významu (sebaúcta), uznanie osobných kvalít pracovníka vedúcim a kolektívom, ocenenie výsledkov jeho práce. Uspokojenie týchto potrieb vedie k sebadôvere a prestíži.
- 5) Potreby sebarealizácie** – znamenajú stotožnenie vykonanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia, splynutie

⁶¹ SCHULER, R.S. *Managing Human Resources*. St. Paul: West Publishing Company, 1995, s. 167–169.

osobných záujmov a vykonanej práce. Ich uspokojenie umožňuje jednotlivcovi plne realizovať potenciál svojho talentu a schopnosti.⁶²



Obrázok 3 Maslowova teória potrieb⁶³

Pri použití Maslowovej hierarchie potrieb v adaptačnom procese by som konkrétne potreby popísala nasledovne:

- a) **fyziologické potreby**: získanie pracovného miesta, podpísaná pracovná zmluva;
- b) **potreby bezpečia a istoty**: mzda, sociálne a zdravotné poistenie;
- c) **sociálne potreby**: zoznámenie sa s nadriadeným a spolupracovníkmi, snaha o čo najlepšie uvedenie do kolektívu;
- d) **potreby uznania**: dať najavo novému pracovníkovi, že si ho vážime a potrebujeme ho;
- e) **potreby sebarealizácie**: zacvičenie, absolvovanie školení, priradenie pracovných úloh, riešenie problémov.

⁶² SCHULER, R.S. *Managing Human Resources*. St. Paul: West Publishing Company, 1995, s. 167–169.

⁶³ SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. s. 362.

2.6.1.2. Alderferova ERG teória

Clayton Alderfer koncom šesťdesiatych rokov dvadsiateho storočia vypracoval alternatívnu teóriu ľudských potrieb, známu ako teória ERG (existence – existencia, relatedness – vzťahy, growth – rast), resp. teóriu troch faktorov. Alderferov model pozostáva z troch hierarchicky usporiadaných úrovní ľudských potrieb; a to:

- a) **existenčné potreby** – tvoria ich všetky druhy materiálnych a fyziologických potrieb, ktoré podmieňujú existenciu; predstavujú všetko to, čo podľa Maslowa patrí k fyziologickým potrebám a k materiálnemu bezpečiu;
- b) **potreby harmonických vzťahov** – znamenajú mať dobré vzťahy s inými, čiže sú to všetky sociálne orientované vzťahy; obsahujú Maslowove interpersonálne potreby istoty, sociálne potreby a potreby uznania;
- c) **potreby rastu** – týkajú sa rozvoja ľudského potenciálu a zodpovedajú Maslowovmu sebauznaniu a sebarealizácii.⁶⁴



Obrázok 4 Alderferova teória ERG ⁶⁵

Alderferov model naznačuje, že potreby možno aktivovať simultánne, na rozdiel od prísnej hierarchickej sekvencie Maslowova modelu. Jedinec môže byť napríklad zároveň, teda paralelne, motivovaný túžbou po

⁶⁴ SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. s. 364-365.

⁶⁵ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. s. 50.

peniazoch (existenčná potreba), priateľstve (potreba harmonických vzťahov) a príležitosti naučiť sa novým zručnostiam (potreba rastu). Alderfer tiež prišiel s názorom, že ak vyššie potreby nie sú uspokojované, jedinec prejde k naplňovaniu potrieb na nižšej úrovni. Tomuto javu sa hovorí frustračno-regresný efekt. I keď je Alderferov model prijímaný lepšie než model Maslowov, jeho značne všeobecné tvrdenia je ťažké overiť.⁶⁶ Ak by sme sa riadili pri adaptačnom procese Alderferovou teóriou potrieb, môžeme do jeho troch úrovní zaradiť tieto potreby:

- a) **existenčné potreby:** podpísaná pracovná zmluva, priradené pracovné miesto (kancelária, stôl, stolička), pracovné potreby (počítač, písacie potreby apod.), zabezpečenie stravovania (jedáleň, stravné lístky) a iné základné materiálne potreby.
- b) **potreby harmonických vzťahov:** zoznámenie sa s nadriadeným a spolupracovníkmi, snaha o čo najlepšie uvedenie do kolektívu.
- c) **potreby rastu:** zacvičenie, absolvovanie školení, priradenie pracovných úloh, riešenie problémov.

2.7. Adaptačný program

Veľké organizácie formalizujú proces adaptácie spracovaním a implementáciou adaptačného programu, ktorý je nástrojom, ako urýchliť začlenenie a zapracovanie nových zamestnancov. To je dôvodom, prečo sú ochotné zvyšovať investície a plánovať čas venovaný adaptácii pracovníkov.⁶⁷ Je potrebné rozhodnúť, aké informácie má nový pracovník poznať, za aké časové obdobie, aká dĺžka a tréningové metódy majú byť použité a aká je rola bezprostredných nadriadených a zamestnancov oddelenia ľudských zdrojov v tomto programe. Niektoré informácie musia byť podané bezprostredne, ako napríklad poloha budov, mená spolupracovníkov a nadriadených a body o bezpečnosti. Taktiež aj iní zamestnanci potrebujú byť pripravení a vedomí si svojich rolí.⁶⁸

Efektívnym nástrojom riadenia adaptácie pracovníkov je individuálny plán pre adaptačné obdobie (adaptačný plán), ktorý by mal zahŕňať všetky

⁶⁶ BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. s. 51.

⁶⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 143.

⁶⁸ FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2005. s. 211.

významné kroky procesu adaptácie v časovom harmonograme. Tento plán je návodom pre postup v priebehu adaptácie pre nadriadeného adaptovaného pracovníka i ďalších pracovníkov, ktorí sa na riadení adaptácie podieľajú, i pre samotného pracovníka. Informovanosť pracovníka o priebehu jeho adaptácie je veľmi dôležitá. Plán adaptácie nového pracovníka by mal obsahovať základné akcie smerujúce k adaptácii na úrovni organizácie, ktoré sa budú vzťahovať k všetkým pracovným miestam v organizácii a individualizované aktivity v priebehu adaptačného procesu pre určitého pracovníka na konkrétnom pracovnom mieste.⁶⁹

Výhod používania adaptačného plánu je niekoľko:

- jednoduchšia koordinácia adaptácie pracovníka,
- prehľadné zosumarizovanie všetkých potrebných činností,
- zadanie termínov ukončenia konkrétnych činností,
- pridelenie zodpovedných pracovníkov za dané činnosti,
- jednoduchšia kontrola vykonaných činností,
- a ďalšie.

2.7.1. Časový plán adaptácie

Rôzne pracovné pozície vyžadujú rôzne dlhú dobu adaptácie. Na nekvalifikovaných pracovných pozíciách, ktoré vyžadujú pracovné zaškolenie, orientáciu v prostredí organizácie a povinné školenia, môže byť adaptácia veľmi krátka, v prípade manažérskych pozícií a pozícií špecialistov býva proces adaptácie plánovaný i na obdobia dlhšie ako pol roka.⁷⁰ V každom prípade by mal byť tento proces dobre naplánovaný a uskutočňovaný pomocou vhodných metód, a to s prihliadnutím nielen k povahe pracovného miesta, ale i s prihliadnutím k osobnosti pracovníka prechádzajúceho adaptáciou.⁷¹

⁶⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 134-135.

⁷⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 134.

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 162.

Príklad časového plánu procesu adaptácie podľa Koubeka:⁷²

- 1) Odovzdanie vybraných písomných materiálov môže prebehnúť bezprostredne po rozhodnutí o výbere a prijatí pracovníka ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy.
- 2) Pri príležitosti podpísania pracovnej zmluvy sa dostane novému pracovníkovi ďalších ústnych a písomných informácií, a to ako od personálneho útvaru, tak od budúceho bezprostredného nadriadeného.
- 3) V medziobdobí medzi podpísaním pracovnej zmluvy a nástupom pracovníka sa odporúča, aby s ním jeho budúci bezprostredný nadriadený udržiaval kontakt, pomáhal mu poprípade pri riešení niektorých osobnostných problémov a poskytoval mu ďalšie potrebné informácie.
- 4) V deň nástupu do zamestnania nový pracovník absolvuje všetky formálne procedúry a práve tento deň je venovaný i jeho intenzívnej adaptácii, predovšetkým ústnej. Je prevedený po podniku a príslušnom útvare, zoznámený so svojimi spolupracovníkmi, plní prvé pracovné úlohy.
- 5) Behom prvého týždňa zamestnania má nový pracovník niekoľko pohovorov s nadriadeným, spolupracovníkmi a špecialistami, učí sa ako, kedy a kam sa obracať v súvislosti so svojim nadriadeným pri plánovaní svojich pracovných úloh.
- 6) V priebehu druhého týždňa už začína plniť všetky bežné povinnosti svojho pracovného miesta. Aspoň jedno zo stretnutí s bezprostredným nadriadeným je venované problémom jeho adaptácie a tiež je kontaktovaný v tejto záležitosti personálnym útvaram.
- 7) Behom tretieho a štvrtého týždňa môže v rámci adaptácie absolvovať krátke školenie týkajúce sa napr. podnikových noriem správania, zamestnaneckých výhod apod. Aspoň raz týždenne sa formálne stretáva so svojim bezprostredným nadriadeným

⁷² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 163.

a pracovníkom personálneho útvaru k vyhodnoteniu doterajšieho priebehu adaptácie a riešeniu jej problémov.

- 8) Od druhého do piateho mesiaca zamestnania mu sú už postupne ukladané všetky úlohy pracovného miesta, raz za dva týždne sa formálne stretáva so svojim bezprostredným nadriadeným za účelom vyhodnotenia priebehu adaptácie a riešenia jej problémov. Absolvuje ďalšie krátke (zhruba dvojhodinové) školenia (seminár), napr. o kvalite a produktivite, technológii, zlepšovaní pracovného výkonu, odmeňovania, pracovných vzťahoch apod.
- 9) Behom šiesteho mesiaca zamestnania sa proces adaptácie nového pracovníka uzatvára, hodnotí sa jeho pracovný výkon, prejednávajú sa ďalšie plány jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

2.7.2. Kontrola adaptačného procesu

Súčasťou adaptačného programu musí byť i systém kontrol priebehu a výsledkov adaptácie. Personálny útvar využíva naplánované schôdzky k osobnému kontaktu s novým zamestnancom alebo aspoň distribuuje formuláre, aby zhromaždil od nových zamestnancov informácie, kde a s čím majú problémy. Najefektívnejšou spätnou väzbou na adaptáciu je rozhovor priameho nadriadeného so zamestnancom, pretože bezprostredný nadriadený má možnosti riešiť pracovné a sociálne záležitosti na pracovisku.⁷³ Vyhodnocovanie a kontrola priebehu adaptácie pracovníkov sú činnosti významné pre overovanie účinnosti programu adaptácie. Úspešnosť alebo neúspešnosť adaptácie môže byť priebežne sledovaná na základe znakov, ako sú: spokojnosť – nespokojnosť s vykonávanou prácou, s pracovným kolektívom, vedúcim apod.; dobrá – nevyhovujúca pracovná morálka; pracovná aktivita – ľahostajnosť; stabilita – tendencia k fluktuácii; priaznivá sociálna klíma – konflikty; rýchlosť a kvalita realizovaných zmien apod. Priebežným vyhodnocovaním špecifických znakov môžeme sledovať prebiehajúcu adaptáciu a podľa dosahovanej úrovne operatívne upraviť zložky adaptačného programu.⁷⁴

⁷³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 144.

⁷⁴ RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a kolektivů*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985. s. 112.

Výsledkom procesu adaptácie je adaptovanosť zamestnanca, ktorú charakterizujú:

- odvedené výsledky práce z hľadiska kvantifikovaných a slovne hodnotiteľných kritérií,
- začlenenie do sociálnych vzťahov, tzn. ako aktívne a často nový zamestnanec spolupracoval s kolegami na pracovisku.⁷⁵

⁷⁵ DVORÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 144.

3. Metódy adaptácie

V mojej práci pre adaptáciu pracovníkov použijem vzdelávacie metódy, keďže adaptácia pracovníkov má, ako Koubek⁷⁶ tvrdí „značný vzdelávací aspekt“ a dochádza pri nej „k formovaniu pracovných schopností nového pracovníka“.

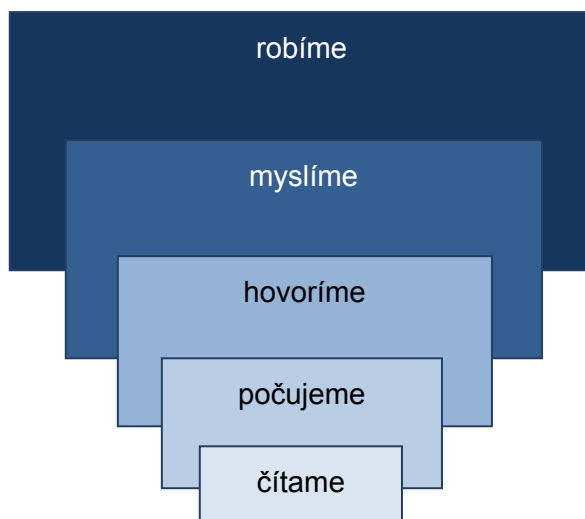
Metódy vzdelávania sú dôležitým nástrojom zabezpečujúcim vzdelávací proces. Výber a vhodné použitie metódy by mali odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, mali by ale tiež reagovať na súčasné celosvetové trendy technického a ekonomického vývoja. Výber vhodných metód je determinovaný rôznymi faktormi, ako sú napríklad počet a vek účastníkov, ich súčasná požadovaná úroveň vedomostí, zručností, motivácia k učení, zastávaná pozícia. Významným faktorom sú programové ciele, priority a druh podnikania, ktorým sa podnik zaoberá. Dôležité sú tiež odborná úroveň lektorov i priestorové možnosti realizácie vzdelávacích programov.⁷⁷

Bežné metódy tvoria akýsi rad (obrázok 5), v ktorom zdola nahor rastie pravdepodobnosť, že si človek odovzdané informácie osvojí. Najmenšiu šancu má to, čo si prečítame a najvyššiu šancu na zapamätanie zase má to, čo sami urobíme. Pre lepší úspech je možné jednotlivé zložky kombinovať. Ak niečo hovoríme a popri tom kreslíme na tabuľu, účastník si po čase vybaví viac, než keby sme len hovorili.⁷⁸ Aj v adaptačnom procese je vhodné vyberať metódy podľa tejto zákonitosti.

⁷⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. s. 155.

⁷⁷ VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. s. 96.

⁷⁸ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. s. 112.



Obrázok 5 Účinnosť metód odovzdávania podnetov⁷⁹

Osvojovať si nové veci môžeme štyrmi spôsobmi:

- a) *teoretické preberanie – počúvanie* – ide o prijímanie informácií. Počúvanie je úplne bežnou súčasťou nášho života. Počúvaním sa učíme už od detstva.
- b) *praktické preberanie – napodobňovanie* – ide o opakovanie preexistujúceho správania či princípu. Už od detstva napodobňujeme: materinský jazyk, používanie základných predmetov apod. Hodí sa predovšetkým k preberaniu zručností a technických riešení, pričom výsledkom nápodoby môže byť modifikácia pôvodného postupu.
- c) *teoretické vytváranie – premýšľanie* – ide o „vnútorné“ experimentovanie. V rámci vzdelávania naň kladieme dôraz najmä vtedy, keď potrebujeme dramaticky zvýšiť pravdepodobnosť, že si účastníci novo osvojené poznatky čo najlepšie zapamätajú a zafixujú v žiadanom kontexte. Učenie, ktoré spolieha na premýšľanie účastníkov, je veľmi účinné, avšak je nutnosťou usmerňovanie myšlienky účastníkov námetmi a otázkami.
- d) *praktické vytváranie – experimentovanie* – ide o tzv. „učenie metódou pokusu a omylu“. Na kurzoch je experimentovanie (alebo tiež nácvik alebo precvičovanie) nutné pri generovaní zručností

⁷⁹ PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. s. 113..

a kopaní základov dôležitých opôr praktického života – návykov. Experimenty sa významne podieľajú na vzniku a vývoji pokladu individuálneho a všeľudského vedenia a umenia.⁸⁰

Armstrong⁸¹ delí metódy vzdelávania do troch skupín podľa toho, kde sa používajú:

- 1) *metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku)* – demonštrovanie (ukážka pracovného postupu), koučovanie, mentorovanie, rotácia práce / plánované zážitky (plánované získavanie skúseností);
- 2) *metódy vzdelávania používané ako pri výkone práce (na pracovisku), tak mimo pracoviska* – učenie sa akcií, inštruktáž, metóda otázok a odpovedí, poverenie úlohou, projekty, štúdium doporučenej literatúry, vzdelávanie pomocou počítačov, pomocou videa či interaktívneho videa, multimedialne vzdelávanie;
- 3) *metódy vzdelávania mimo pracoviska* – prednáška, prednáška spojená s diskusiou, diskusia, prípadové štúdie, hranie rolí, simulácie, skupinové cvičenia, skupinová dynamika, výcvikové skupiny, výcvik interaktívnych zručností, nácvik asertivity, neur-lingvistické programovanie, distančné vzdelávanie, učenie sa hrou (outdoor learning).

3.1. Orientačný balíček

Medzi metódy adaptácie radím aj orientačný balíček, aj keď nie je metódou vzdelávania. Je hlavným a prvým bodom adaptačného programu. Novým pracovníkom je vhodné odovzdať množstvo dokumentov, napríklad písomnosti týkajúce sa pravidiel bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, pracovný poriadok, písomné informácie o postupoch pri disciplinárnom riadení alebo pri pojednávaní sťažností, príručku pracovníka apod.⁸²

Príručka pracovníka, t. j. brožúrka obsahujúca všetko, čo by mal pracovník poznať, teda to, čo tiež poznáme ako *orientačný či informačný balíček*,

⁸⁰ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. s. 114 - 118.

⁸¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 793.

⁸² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 407.

nesmie byť príliš rozsiahla, ale mala by jasne a jednoducho obsahovať všetko, čo potrebuje nový pracovník poznať. Podľa Armstronga⁸³ je usporiadaná nasledovne:

- stručná charakteristika podniku – jeho história, výroby, organizácia a vedenie;
- základné pracovné podmienky – pracovná doba, dovolenka, podnikový dôchodok, poistenie;
- odmeňovanie – mzdové/platové triedy a tarify, kedy a ako sa vyplácajú mzdy a platy, zrážky zo mzdy a ďalšie otázky;
- choroba a pracovná neschopnosť – hlásenie absencie, doklady, nemocenské dávky;
- udeľovanie voľna;
- podnikové pravidlá;
- disciplinárne postupy;
- postupy pre priznávanie kvalifikácie;
- postup pri sťažnostiach;
- postup pri povyšovaní pracovníkov;
- odborové záležitosti a záležitosti spoločných konzultatívnych výborov;
- možnosti vzdelávania a výcviku;
- otázky ochrany zdravia a bezpečnosti práce;
- zdravotná starostlivosť a prvá pomoc;
- možnosti stravovania a občerstvenie;
- sociálny program a starostlivosť o pracovníkov;
- pravidlá pre telefonovanie a korešpondovanie;
- pravidlá pre používanie elektronickej pošty (e-mailu);
- cestovné a diéty.

3.2. Prednášky, diskusie

Prednáška, poprípade prednáška s diskusiou je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických skúseností. Výhodou

⁸³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 408.

je rýchlosť odovzdávania informácií, nevýhodou prevažujúca jednosmernosť toku informácií.⁸⁴

Vo vzdelávacích aktivitách, aj keď možno s dobrým účinkom využiť všetky dostupné pomôcky, zostáva prednáška dôležitou metódou. Prednášky sa obvykle používajú v kombinácii s diskusiami, napríklad ako spôsob oznamovania myšlienok, hľadísk alebo návrhov. Pred všetkými ostatnými metódami má prednáška jednu dôležitú výhodu. Hovoriaci sa môže pozerieť na poslucháčov, posudzovať ich reakcie, prednášku podľa toho modifikovať, text je možné opakovať, niektoré body možno vynechať alebo je možné s nimi zaobchádzať voľnejšie.⁸⁵

Prednášky a diskusie použité pri adaptácii pracovníkov sú obvykle zamerané na zoznámenie s históriou firmy, s jej stratégiou, filozofiou, etickým kódexom apod. Špeciálna pozornosť býva venovaná zakladateľom firmy a firemným hrdinom, ako užitočný nástroj odovzdávania kultúry bývajú využívané historiky z minulosti firmy. Pracovníci bývajú zoznámení s kľúčovými požiadavkami na ich správanie a odev. Prednášajúcimi bývajú členovia vrcholového manažmentu, poprípade i bývalí členovia vrcholového manažmentu, ktorí sa niekedy v tejto role radi uplatnia.⁸⁶

3.3. Inštruktáž pri výkone práce

Inštruktáž pri výkone práce je najjednoduchší spôsob zacvičenia nového či menej skúseného pracovníka na určitú prácu, spravidla len jednoduchšie pracovné operácie a úkony. Školený sa učí pozorovaním a napodobňovaním skúsenejšieho pracovníka (inštruktora) a postupne si osvojuje pracovné postupy pri plnení svojich vlastných pracovných úloh. Výhodou je rýchlosť a vytvorenie pozitívneho vzťahu spolupráce medzi oboma pracovníkmi.⁸⁷

Podľa Armstronga⁸⁸ by mal mať postup pri inštruktáži štyri fázy:

⁸⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 300.

⁸⁵ PROKOPENKO, J. – KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. s. 337.

⁸⁶ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. s. 194-195.

⁸⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299.

⁸⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 796 - 797.

- 1) *Príprava* – inštruktor musí mať plán prezentácie predmetnej záležitosti a použitia vhodnej vyučovanej metódy, vizuálne pomôcky a pomôcky pre demonštrovanie. Je tiež potrebné pripraviť vzdelávané osoby na nasledujúcu inštruktáž. Musia byť presvedčení, že učenie bude pre nich relevantné a užitočné.
- 2) *Prezentácia – vysvetlenie a demonštrovanie* – výklad by mal byť jednoduchý a priamočiary, kde vzdelávateľ stručne vysvetlí základné záležitosti. V maximálnej miere používa filmy, schémy, grafy a iné vizuálne pomôcky. Demonštrovanie je podstatnou fázou inštruktáže, najmä pri učení zručnostiam. Uskutočňuje sa v troch fázach:
 - Vzdelávanému je predvedená celá operácia normálnou rýchlosťou tak, ako by sa mala daná úloha robiť.
 - Operácia je predvedená pomaly a v presnom slede, úkon po úkone, aby sa jasne ukázalo, čo sa robí a ako sa postupne daná úloha robí.
 - Operácia je aspoň dvakrát alebo trikrát predvedená opäť pomaly, aby sa zdôraznilo, ako, kedy a prečo sa robia jednotlivé po sebe idúce úkony.
- 3) *Precvičovanie a testovanie* – učiaci sa pracovník napodobňuje inštruktora a sústavne opakuje operáciu pod jeho vedením. Cieľom je dosiahnuť u každej úlohy cieľovú úroveň výkonu, ale zároveň sa inštruktor usiluje o koordinovaný a integrovaný výkon práce.
- 4) *Používanie a zdokonaľovanie* – prebieha v priebehu celého obdobia vzdelávania po dobu potrebnú k tomu, aby vzdelávaný pracovník dosiahol takej úrovne pracovného výkonu, ktorý bude zodpovedať normálnemu skúsenému pracovníkovi.

3.4. Asistovanie

Pri asistovaní je školený pracovník pridelený skúsenému zamestnancovi, ktorému pomáha pri plnení jeho pracovných úloh a postupne sa od neho učí pracovným postupom a pracovnému jednaniu. S pribúdajúcim časom

získava väčšiu mieru autonómie až do okamžiku, kedy je schopný prácu vykonávať samostatne.⁸⁹

3.5. Stáže a rotácie práce (angl. cross training)

V rámci stáží a rotácií býva nový pracovník po určitú dobu v iných organizačných útvaroch, a to buď ako krátkodobý pozorovateľ (jeden či viac dní), alebo ako pracovník zapojený do pracovného procesu (niekoľko týždňov až mesiacov).⁹⁰ Rozoznávame dve formy, a to horizontálna rotácia práce, ktorá predstavuje striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni riadenia a vertikálna rotácia práce, znamenajúca premiestňovanie zamestnanca na iný stupeň riadenia. Táto metóda sa používa najmä v prípade prípravy uchádzačov na vedúce funkcie, alebo pri vzdelávaní zamestnancov procesných tímov, v ktorých sa predpokladá vzájomná zastupiteľnosť pri plnení úloh.⁹¹

Cieľom rotácie práce je rozširovať skúsenosti ľudí tým, že budú postupne pracovať na rôznych pracovných miestach alebo v rôznych útvaroch organizácie. Pokiaľ to nie je starostlivo naplánované a kontrolované, môže ísť o neúčinnú a frustrujúcu metódu získavania dodatočných znalostí a zručností. Úspešnosť závisí na spracovaní programu, ktorý stanovuje, čo by sa mal pracovník v každom útvare alebo na každom pracovisku naučiť. Musí tiež existovať vhodná osoba, ktorá dohliadne na to, aby vzdelávajúci sa mali tie správne pracovné zážitky alebo príležitosti sa učiť, a musí byť tiež povedané, akým spôsobom sa budú preverovať pokroky v učení.⁹²

Výhodou rotácie práce je najmä rast flexibility zamestnanca a získanie schopnosti vidieť problémy organizácie v širších súvislostiach. Nevýhodou je organizačná náročnosť a riziko pracovného zlyhania školeného pri príliš častom striedaní pracovných miest, resp. školiteľov.⁹³

⁸⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299.

⁹⁰ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. s. 195.

⁹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299.

⁹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 794 - 795.

⁹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299.

3.6. Mentorovanie

Mentorovanie podobne ako koučovanie (kapitola 3.7.), ale v intenzívnejšej podobne, predstavuje proces, v ktorom skúsenejšia osoba v organizácii má osobný záujem na pomoci menej skúsenej pracovníkovi, aby dosiahol postupu v kariére (v našom prípade aby sa adaptoval) a zvýšenie platu. Ako profesionálny, tak aj akademický výskum dokázal, že intenzívne mentorovaní odborníci majú väčšiu nádej na postup v kariére a na vyššie príjmy než iní podobní pracovníci, preto je mentorovaniu potrebné venovať veľkú pozornosť. Je potrebné rozlišovať formálne a neformálne mentorovanie. Úspešnosť formálneho mentorovania je závislá od jeho prijatia v organizačnej kultúre.⁹⁴

Účelom mentorovania je dopĺňať učenie sa pri výkone práce, ktoré je vždy najlepším spôsobom osvojovania si konkrétnych zručností a znalostí, ktoré držiteľ určitého pracovného miesta potrebuje. Taktiež dopĺňa formálne vzdelávanie tým, že ponúka vzdelávanému individuálne vedenie od skúsenej manažéra alebo odborníka, ktorý je „dobře informovaný o organizácii“.⁹⁵

Mentorovanie vedie mentor, ktorý je skúseným pracovníkom organizácie, ktorý novému pracovníkovi pomáha a vedie ho. Je to vybraný a preškolený člen organizácie, oboznámený s požiadavkami pracovného miesta, ktorého úlohou je poskytnúť mentorovanému potrebné informácie a poznatky, pomôcť mu rozvinúť jeho znalosti, poskytnúť mu spätnú väzbu a usmerňovať ho s cieľom dosiahnuť skorého výkonu na požadovanej úrovni. Súčasne má však novému pracovníkovi sprostredkovať orientáciu vo firemnom prostredí a uľahčiť mu jeho integráciu do kultúry. Je to radca, ktorý je novému pracovníkovi k dispozícii. Vďaka tomu, že poskytuje vysvetľujúce informácie, sprostredkováva mentor novému pracovníkovi interpretačný rámec a neformálnym spôsobom mu odovzdáva hodnoty a normy správania zdieľané na pracovisku. Dôležité preto je, aby bol správne vybraný, aby sa jednalo o človeka, ktorý sa s danou organizáciou

⁹⁴ BELCOURT. M. – WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. s. 82.

⁹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 794.

identifikuje a je reprezentantom žiaducej kultúry. Nie je tomu tak, dostáva pracovník konfliktné kultúrne signály a úspešnosť adaptačného procesu sa znižuje.⁹⁶

Mentor poskytuje svojmu chránencovi:

- radu, ako vypracovať program svojho sebavzdelávania alebo zmluvu o vzdelávaní,
- všeobecnú pomoc s programom vzdelávania,
- vedenie v tom, ako dosiahnuť potrebných znalostí a zručností pre výkon novej práce,
- radu v tom, ako zvládnuť všetky administratívne, odborné či medziľudské problémy, s ktorými sa jedinec stretáva, obzvlášť v ranných fázach svojej kariéry,
- informácie o tom „ako to tu chodí“ – o podnikovej kultúre a jej prejavoch v podobe základných hodnôt a správania v organizácii (štýl riadenia),
- koučovanie týkajúce sa špecifických zručností,
- pomoc v záležitostiach projektov – nie aby ich pre svojich chránencov vypracovávali, ale aby ich správnym spôsobom orientovali, t. j. pomáhať ľuďom, aby si sami pomohli,
- sú akýmsi otcovským priateľom, s ktorým môže chránenec hovoriť o svojich ašpiráciách a starostiach a ktorý je ochotný mu so sympatiami naslúchať.⁹⁷

3.7. Koučing (angl. coaching)

S koučingom sa v praxi stretávame asi najčastejšie. Je to jedna z metód, ktorá sa i napriek nedostatkom v adaptačnom procese v organizácii, ktorej sa venujem v tejto práci, využíva. V praktickej časti túto metódu využívam pri odovzdávaní informácií novým zamestnancom. Výkladový slovník koučing definuje ako „formu vzdelávania na pracovisku, kedy vzdelávanie je robené priebežne pri pracovnom výkone formou usmerňovania činnosti vzdelávaného určeným konzultantom (manažér, technik, majster). Výhodou

⁹⁶ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. s. 195.

⁹⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. s. 794.

je, že školený pracovník je sústavne informovaný o hodnotení svojej činnosti, bezprostredne spolupracuje so školiteľom, vzdelávanie je individuálne, väčšinou cielené podľa určenej kariérnej dráhy. Nevýhodou je, že vzdelávanie prebieha pod tlakom pracovných úloh, preto často nie je systematické a chýba mu teoretické zdôvodnenie; jeho obsah nie je daný všeobecným zameraním, ale momentálne riešenými úlohami, ktoré pre danú profesiu (pracovné zameranie) nemusí byť typické a teda nezahŕňa profesiu v plnej šírke.⁹⁸

Koučovanie je nástrojom vedúceho (kouča) pre osobný rozvoj ľudí na pracovisku, iniciuje rozvoj osobnosti, spočívajúci ako v zrelosti pre plnenie úloh (schopnosti, zručnosti), tak v psychickej zrelosti (sebadôvera, odvaha, motivácia, zmysel konania, ochota prevziať zodpovednosť) pre dané pracovné miesto. Koučovaním sa má docieľiť trvalého zlepšenia pracovných výsledkov. Je dôverným procesom medzi nadriadeným a príslušným pracovníkom za tým účelom, aby bol pracovník ešte lepší. Základom je partnerský vzťah oboch zúčastnených. Koučovanie znamená „požadovať a podporovať“ a nie „byť dobrý a rozmaznávať“. Koučovaním sa pracovník stáva z človeka, ktoré sa daná vec týka, človekom, ktorý sa na veci podieľa. Je procesom spoločného rozvoja medzi nadriadeným a pracovníkom, a nemožno ho preto nariadiť. Končí, ak je dosiahnuté spoločného cieľa nadriadeného a pracovníka.⁹⁹

Vzťah medzi koučom a koučovaným musí byť vzťahom dvoch partnerov spoločne usilujúcich o dosiahnutie cieľa. Musí to byť vzťah založený na vzájomnej dôvere, na pocite istoty a bezpečia a na minimálnom nátlaku. Peniaze, postup a tresty sem nepatria, pretože môžu takéto vzťah len narušiť.¹⁰⁰

3.7.1. Prvky koučovania

Vnímanie reality – prvý kľúčový prvok koučovania – je výsledkom sústredenej pozornosti, koncentrácie a jasného pochopenia situácie. Úroveň vnímania reality na pracovisku nie je daná len schopnosťou

⁹⁸ PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Praha: DAHA, 1997. s. 61.

⁹⁹ HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Prel. I. Michňová. Praha: Grada, 2009. s. 32.

¹⁰⁰ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. s.30.

pozorovať a počúvať. K významným faktorom jej rozvoja patrí získavanie relevantných faktov a informácií – a teda i schopnosť určiť, čo je pre nás významné a čo nie. Koučovanie zlepšuje vnímanie reality, privádza do centra pozornosti jedinečné telesné a duševné atribúty každého človeka a rozvíja schopnosti a sebadôveru, potrebné pre vlastné zdokonaľovanie nezávislé na návodoch a odporúčaní iných ľudí. Koučovanie vedie k samostatnosti a sebestačnosti, vytvára a zvyšuje sebadôveru a zodpovednosť za svoje jednanie.¹⁰¹

Zodpovednosť je ďalším kľúčovým pojmom alebo cieľom koučovania. Zodpovednosť je dôležitá pre dosiahnutie vysokej výkonnosti. Ak sa rozhodneme prevziať zodpovednosť za svoje myšlienky a činy, zvýši sa naše odhodlanie ich realizovať a budeme podávať lepšie výkony. Pokiaľ nám je však zodpovednosť vnútená, niekto ju od nás očakáva alebo nám ju udelia a my ju neprijmeme za svoju, podávaný výkon sa nezlepší. Skutočná zodpovednosť môže vzniknúť len tam, kde máme možnosť voľby.¹⁰²

Vlastnosti kouča podľa Whitmora:¹⁰³

- Trpezlivosť,
- objektivnosť, nezaujatosť, nestrannosť,
- schopnosť podporiť druhých,
- zaujatosť pre vec,
- vedieť počúvať,
- vnímavosť,
- schopnosť vnímať realitu,
- poznať sám seba,
- pozornosť,
- mať dobrú pamäť,
- mal by mať odborné znalosti, vedomosti, skúsenosti,
- dôveryhodnosť,
- autorita.

¹⁰¹ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. s.44-47.

¹⁰² WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. s.48-49.

¹⁰³ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. s.52.

3.7.2. Pokladanie otázok

Rozšíreným predsudkom je, že múdry partner v rozhovore a vedúci (kouč) predovšetkým sa nepýta, ale musí mať na všetko odpoveď. Doterajšie štýly vedenia vychádzajú z toho, že vedúci z moci svojej funkcie a kompetencie pracovníkovi môže hovoriť, ba dokonca musí hovoriť, čo je pre neho dobré a čo má robiť. Tento postoj vedie skôr k tomu, že vedci je preťažený, prípadne si sám prestáva byť istý. Suverénny kouč podnecuje kreativitu a znalosti pracovníkov a začleňuje ich do vlastných predstáv tým, že sa ich pýta. Pri koučovaní platí heslo: „Netvrďte, pýtajte sa.“ Tým sa mení rozdelenie aktivity. Kouč vkladá svoju energiu do formulácie vhodných otázok a následne sa stiahne, dokonca je takmer pasívny a pozorne počúva. Pracovník, ktorý bol do vtedy len poslucháčom, je novými a novými otázkami vyzývaný, aby premýšľal, slovne formuloval svoje myšlienky, aktivizoval svoju kompetenciu riešiť problémy a situácie a dával k dispozícii svoje zdroje.¹⁰⁴

Zmyslom otázok je zistiť, či koučovaný má informácie, ktoré potrebuje. Odpovede často ukazujú, kam zamerať nasledujúce otázky a súčasne umožňujú sledovať, či sa koučovaný neodchýľuje od problému, alebo či postupuje smerom, ktorý je v súlade s cieľom koučovania, resp. s cieľom organizácie.¹⁰⁵

Otázky určujú priebeh rozhovoru. Vedieť viesť rozhovor pri koučovaní pre kouča znamená nájsť rovnováhu medzi vlastnými cieľmi a priestorom pre kreativitu pracovníka. Na jednej strane sa pozornosť sústreďuje na cieľ, ktorý je od začiatku rozhovoru stanovený a o ktorom sa komunikuje, na druhej strane je treba, aby bol kouč vo veľkej miere schopný a ochotný sledovať myšlienkové pochody a prania pracovníka. Otázky samy o sebe nie sú dobré alebo zlé, ale v určitom kontexte sú viac či menej prínosné. Dobré otázky sami vyplynú z rozhovoru. Pozorným počúvaním a pozorovaním môže kouč z odpovedí koučovaného odvodiť ďalšiu otázku. Kvalita otázok sa zvyšuje tým, čím sú otázky kratšie, výstižnejšie a jednoduchšie a čím viac sú prispôsobené reči a chápaní koučovaného.

¹⁰⁴ HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Prel. I. Michňová. Praha: Grada, 2009. s. 84.

¹⁰⁵ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. s. 56.

Druhy otázok:

- **Otvorené** – vyžadujú deskriptívnu odpoveď a zvyšujú tak úroveň vnímania reality. Vnímanie reality a zodpovednosť najefektívnejšie rozvíjajú otázky začínajúce slovami znázorňujúce kvantifikáciu alebo získanie faktov, ako sú ČO, KEDY, KTO, KOLKO. Neodporúča sa PREČO a AKO, pretože často implikujú kritiku a evokujú defenzívnosť.¹⁰⁶
- **Uzatvorené** – sú príliš zväzujúce a nedávajú možnosť vyjadriť sa dostatočne presne. Odpovede ÁNO a NIE na viac neumožňujú získať podrobnejšie informácie.¹⁰⁷
- **Hypotetické** – zvädzajú pracovníkov k tomu, aby si dovolili i cez svoje subjektívne vykonštruované presvedčenie premýšľať alternatívy a objavovať pri tom nové uhly pohľadu.

3.7.3. Koučovací proces

Koučing sa odohráva v bežnom pracovnom živote formou rozhovorov. Koučovacie rozhovory podporujú pracovníka v zmenách a pomáhajú mu, aby i cez prípadné nezmeniteľné okolnosti našiel motiváciu. Niektoré rozhovory sa budú konať v pevne stanovenom termíne v pravidelných, väčšinou väčších časových odstupoch, iné v prípade potreby rýchlo, len tak „medzi dvermi“. Súhrn týchto rozhovorov tvorí koučovací proces.¹⁰⁸

Koučovanie môže prebiehať pri každom stretnutí medzi vedúcim a pracovníkom, v závislosti na vnútornom nastavení, na postoji, s ktorým vedúci k pracovníkom pristupuje. Aj malé gesto, napríklad povzbudiví pokývnutie hlavou, priateľský pohľad alebo vľúdne slovo, stačí k tomu, aby pozitívne ovplyvnilo vzájomný vzťah, aby kladne zapôsobilo na rozvoj a výkonnosť pracovníka, na pracovnú atmosféru a pracovnú spokojnosť.¹⁰⁹

¹⁰⁶ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. s. 57-58.

¹⁰⁷ WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. s. 57.

¹⁰⁸ HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Prel. I. Michňová. Praha: Grada, 2009. s. 78.

¹⁰⁹ HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Prel. I. Michňová. Praha: Grada, 2009. s. 162.

4. Predstavenie prostredia Výpočtového strediska SAV

4.1. Slovenská akadémia vied

Slovenská akadémia vied (ďalej len SAV alebo Akadémia) je samosprávna vedecká inštitúcia Slovenskej republiky s celoštátnou pôsobnosťou, ktorej činnosť je zameraná na rozvoj vedy, vzdelanosti, kultúry a ekonomiky. Akadémia ako rozpočtová organizácia štátu je právnická osoba štátu so sídlom v Bratislave. Je členom medzinárodných zoskupení vedeckých inštitúcií, spoločností, akadémií, akými sú ALLEA (All European Academies), ESF (European Science Foundation) a usiluje sa o členstvo v takýchto zoskupeniach.¹¹⁰

Činnosť akadémie je zameraná na základný výskum vo vybraných odboroch prírodných, technických a spoločenských vied v súlade so štátnou vednou a technickou politikou a zúčastňuje sa aj na aplikovanom výskume. Akadémia ďalej:

- rozpracúva a rozširuje originálne výsledky základného výskumu a podieľa sa na ich využívaní, popularizácii a sprístupňovaní,
- zúčastňuje sa na pedagogickom procese vysokých škôl vrátane doktorandského štúdia a udeľuje vedecké hodnosti podľa osobitného predpisu,
- priznáva v procese ďalšieho zvyšovania kvalifikácie a hodnotenia tvorivej spôsobilosti vedeckých zamestnancov vedecko-kvalifikačné stupne podľa osobitného predpisu,
- zúčastňuje sa na tvorbe a uskutočňovaní štátnej vednej a technickej politiky,
- podieľa sa na medzinárodnej vedecko-technickej spolupráci,
- spolupracuje vo výskume a vzdelávaní s vysokými školami a ostatnými rezortnými výskumnými a vzdelávacími inštitúciami a právnickými osobami z oblasti výroby a služieb,
- vydáva periodické a neperiodické publikácie,

¹¹⁰ *Štatút Slovenskej akadémie vied*. Článok II: Postavenie akadémie. Bratislava, 2009. Bod 1-3.

- spolupracuje v oblasti vedy a techniky s ústrednými orgánmi štátnej správy Slovenskej republiky pri riešení koncepčných, koordinačných problémov a pri tvorbe všeobecne záväzných právnych predpisov,
- poskytuje expertíznu činnosť v oblasti vedy pre potreby ústredných orgánov štátnej správy Slovenskej republiky.¹¹¹

Zákon o Slovenskej akadémii vied¹¹² definuje samosprávne orgány akadémie ako:

- a) Snem akadémie
- b) Vedecká rada akadémie,
- c) Predsedníctvo akadémie.

Najvyšším orgánom Slovenskej akadémie vied je Snem SAV. Snem akadémie tvoria členovia volení akademickými obcami vedeckých organizácií z akademickej obce akadémie.

Vedecká rada akadémie je samosprávny orgán akadémie na riešenie vedeckých a koncepčných úloh. Predsedom vedeckej rady je predseda akadémie. Vedeckú radu akadémie tvorí predseda akadémie a ďalší členovia predsedníctva akadémie.

Výkonný samosprávny orgán akadémie je predsedníctvo akadémie. Predsedníctvo akadémie tvorí predseda akadémie, podpredsedovia akadémie, vedecký sekretár akadémie a ďalší členovia predsedníctva akadémie vymenovaní predsedom snemu akadémie na základe výsledkov volieb do predsedníctva akadémie. Členovia predsedníctva akadémie majú zachovaný pracovný pomer vo svojich organizáciách. Funkčné obdobie predsedníctva akadémie je štyri roky.

SAV vykonáva svoju výskumnú činnosť prostredníctvom vedeckých, servisných a špecializovaných organizácií. V súčasnosti tvorí akadémiu 69 organizácií, ktoré sú kontrolované a koordinované prostredníctvom oddelení vied pre jednotlivé skupiny vedných odborov:

1. oddelenie vied – o neživej prírode:

¹¹¹ KAVICKÁ, A. *Bakalárska diplomová práca: Projekt vzdelávacej aktivity: Vzdelávanie akademikov vo výpočtovej technike*. Bratislava: 2009. s. 23.

¹¹² *Zákon o Slovenskej akadémii vied č. 133/2002 Z. z. Druhá časť: Samospráva akadémie a odborné orgány akadémie. §7 Citácia.*

- matematicko-fyzikálne vedy a informatika,
- technické vedy,
- vedy o Zemi a vesmíre,

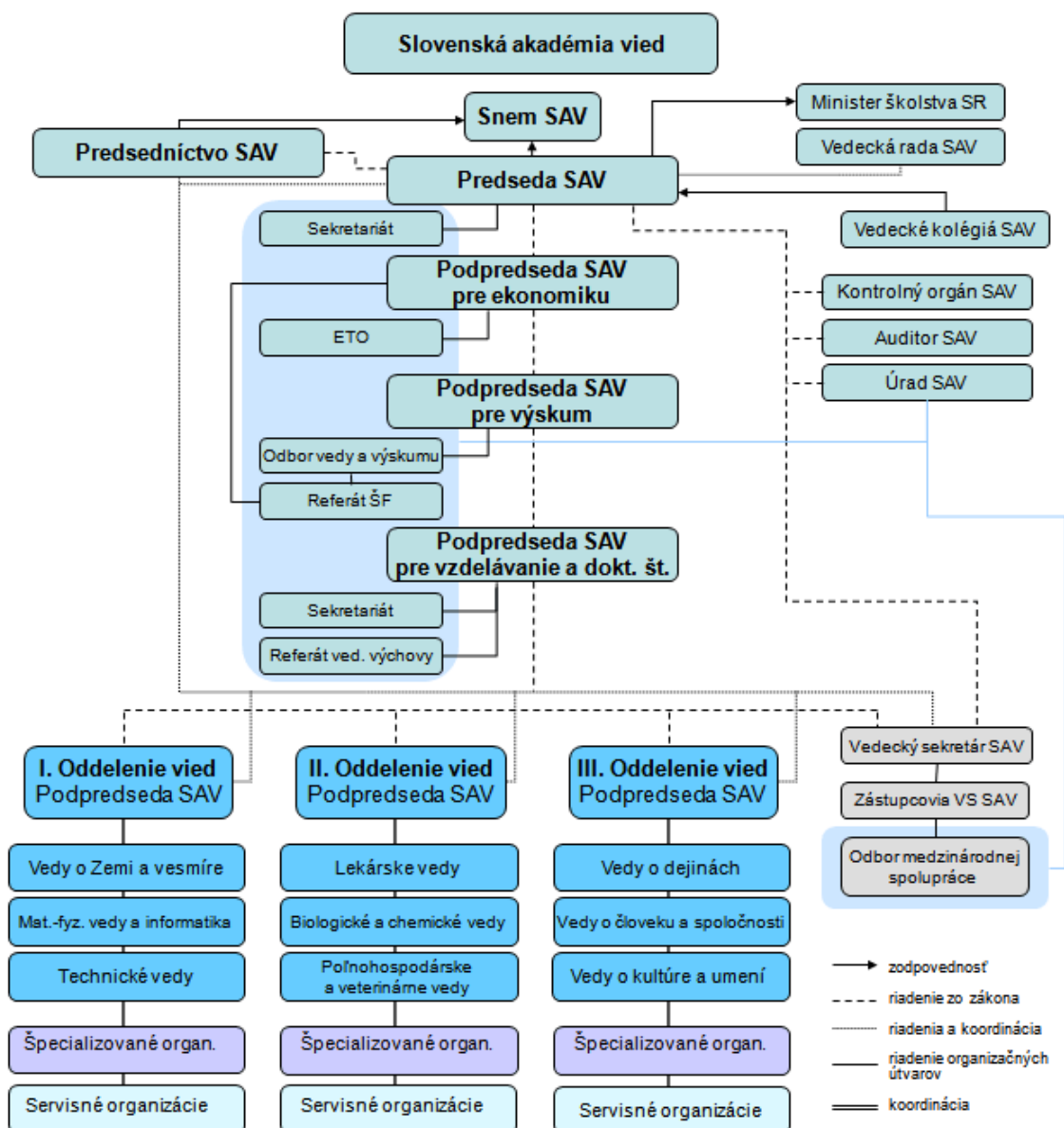
2. oddelenie vied – o živej prírode a chemických vedách:

- biologické a chemické vedy,
- lekárske vedy,
- poľnohospodárske a veterinárne vedy,

3. oddelenie vied – o spoločnosti a kultúre:

- vedy o človeku a spoločnosti,
- vedy o dejinách
- vedy o kultúre a umení.¹¹³

¹¹³ *Štatút Slovenskej akadémie vied*. Článok VII: Postavenie akadémie. Bratislava, 2009. Bod 1 - 6.



Obrázok 6 Organizačná štruktúra SAV¹¹⁴

4.2. Výpočtové stredisko SAV

Výpočtové stredisko SAV je špecializovaná organizácia SAV, ktorá bola zriadená v roku 1976 s rozpočtovou formou hospodárenia. V priebehu rokov sa forma hospodárenia niekoľko krát zmenila. Posledná zmena bola v roku 2007, kedy Výpočtové stredisko SAV prešlo z rozpočtovej formy na príspevkovú. Výpočtové stredisko SAV je právnickou osobou a je spôsobilé

¹¹⁴ Dostupný z WWW: <<http://www.sav.sk/?lang=sk&charset=&doc=info-org>> [2011-02-13]

samostatne nadobúdať práva a zaväzovať sa. Má dve pracoviská a to v Bratislave a v Žiline.¹¹⁵

Náplň hlavnej činnosti Výpočtového strediska SAV je nasledovná:

- Výpočtové stredisko svojou činnosťou plní úlohy podporujúce riešenie vedecko-výskumných projektov Slovenskej akadémie vied a vysokých škôl tým, že zabezpečuje rozvoj a využitie technického a programového vybavenia informačnej infraštruktúry SAV, odborný rast svojich pracovníkov uplatnenie ich znalostí v prospech riešenia vedecko-výskumných úloh.
- Výpočtové stredisko v úzkej súčinnosti s vysokými školami buduje a prevádzkuje počítačové siete a zabezpečuje prenos informácií medzi organizáciami SAV, medzi SAV a vysokými školami, medzi SAV a spolupracujúcimi inštitúciami v SR a v zahraničí.
- Výpočtové stredisko zabezpečuje prevádzku superpočítačových systémov pre vedecko-technické výpočty a poskytuje strojový čas pre potreby organizácií SAV a vysokých škôl.
- Výpočtové stredisko buduje a zabezpečuje prevádzku a rozvíjanie internetových systémov vzájomnej informovanosti v SAV, medzi SAV a vysokými školami, medzi SAV a vedeckými inštitúciami v SR a vo svete.
- Výpočtové stredisko koordinuje rozvoj počítačovej siete a superpočítačov v SAV na celoštátnej úrovni.
- Výpočtové stredisko poskytuje konzultácie k základnému programovému vybaveniu a k využívaniu spoločných výpočtových a komunikačných prostriedkov, ktoré prevádzkuje.
- Výpočtové stredisko zabezpečuje publikovanie výsledkov svojej činnosti v periodickej a neperiodickej tlači.¹¹⁶

Výpočtové stredisko SAV sa člení na nasledovné odbory:

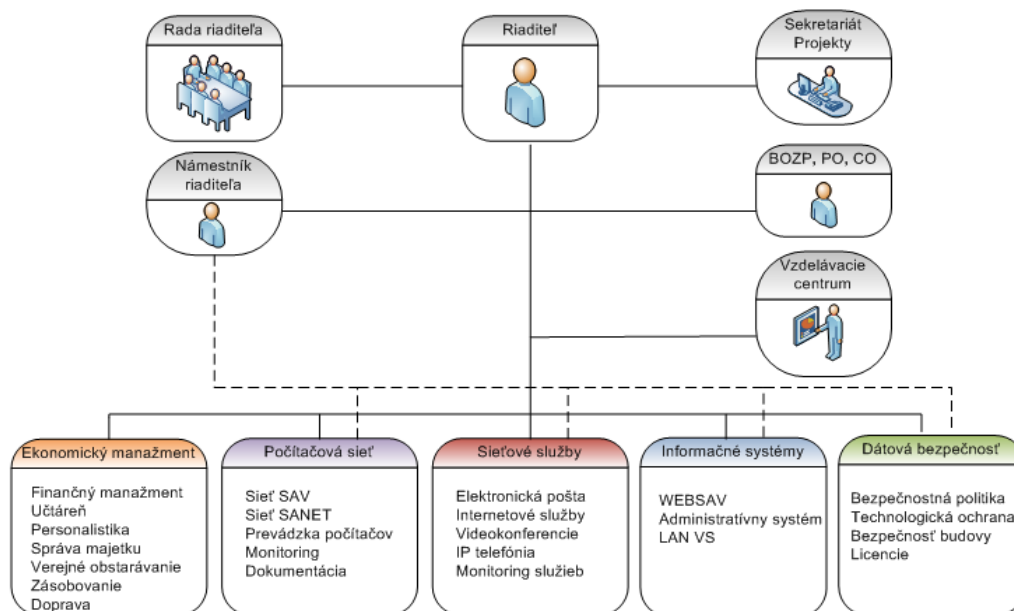
- 1) Odbor vrcholového riadenia
- 2) Odbor ekonomického manažmentu
- 3) Odbor počítačovej siete
- 4) Odbor sieťových služieb

¹¹⁵ *Zriaďovacia listina Výpočtového strediska SAV*. Bratislava, 2009.

¹¹⁶ *Organizačný poriadok Výpočtového strediska SAV*. Bratislava, 2006.

- 5) Odbor informačných systémov
- 6) Odbor dátovej bezpečnosti

Graficky znázornené členenie odborov Výpočtového strediska SAV je na obrázku 7 Organizačná schéma Výpočtového strediska SAV.



Obrázok 7 Organizačná schéma Výpočtového strediska SAV¹¹⁷

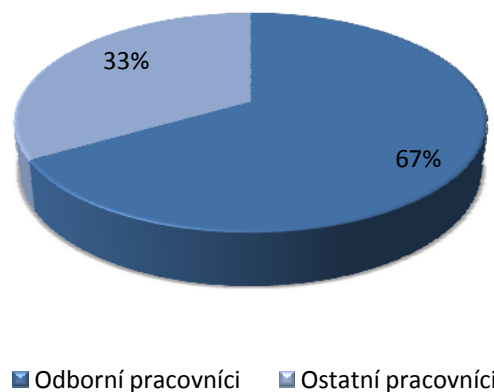
4.2.1. Personálne obsadenie

V súčasnosti pracuje vo Výpočtovom stredisku Slovenskej akadémie vied 27 pracovníkov, ktorých môžeme rozčleniť do dvoch skupín – výkonní pracovníci a podporný personál, ktorý sa tiež nazýva „back-office“. Výkonní pracovníci zabezpečujú bezporuchový chod informačných a komunikačných technológií všetkých organizácií SAV. Povaha a ciele práce Výpočtového strediska SAV, ktorými sú najmä prevádzka počítačovej siete, výpočtových systémov a telekomunikačných zariadení, si nevyžadujú zamestnávať podporných pracovníkov na plný pracovný úväzok. Momentálne je 16 pracovníkov zamestnaných na plný pracovný úväzok a ostatní sú na čiastočný pracovný úväzok, a to najmä už spomínaní podporní pracovníci. Odborní pracovníci sú vysokokvalifikovanými

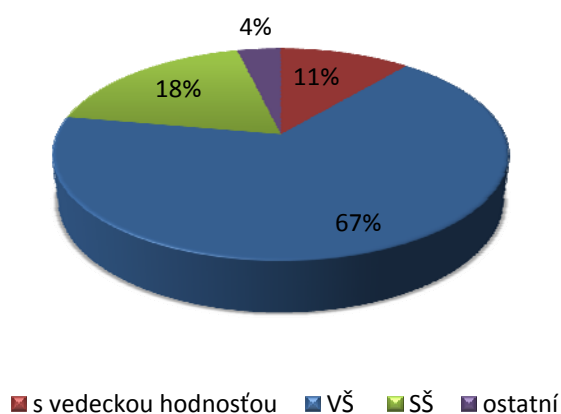
¹¹⁷ *Organizačná schéma Výpočtového strediska SAV*. Bratislava, 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.vs.sav.sk/?lng=sk&charset=&doc=basinfo-orgsch>> [2011-02-13]

odborníkmi, ktorí zabezpečujú hlavnú stratégiu organizácie, ostatní zamestnanci sú podporný – administratívny, ekonomický a technický personál. Pomer odborných a ostatných zamestnancov je znázornený v Grafe 1.

Za relevantnú informáciu považujem aj rozdelenie pracovníkov podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania a ich zaradenie do skupín odborných a podporných pracovníkov, ktoré je vidieť v Grafe 2.



Graf 1 Pomer odborných a ostatných pracovníkov



Graf 2 Pomer pracovníkov podľa vzdelania

Do Tabuľky 1 som zhrnula počet novoprijatých zamestnancov za obdobie ostatných piatich rokov 2006 – 2010. Za dôležité tiež považujem spomenúť,

ktorí zamestnanci nastupujú do práce ako absolventi škôl, a ktorí prichádzajú už s predošlou praxou, a teda si prinášajú pracovné návyky, či už pozitívne alebo negatívne.

Pre Výpočtové stredisko SAV je rozhodujúcim faktorom pri prijímaní zamestnancov do Výpočtového strediska SAV práve to, či je absolvent alebo nie je. Pretože vo väčšej miere dáva organizácia prednosť práve absolventom škôl, ktorí na jednej strane nemajú pracovné skúsenosti a návyky, čiže ich adaptácia síce trvá dlhšie, ale na strane druhej sú otvorenejší novým technológiám a postupom a ich vzdelávanie je jednoduchšie, čo sa dá z dlhodobého hľadiska považovať za pozitívny jav. Avšak najväčšou výhodou pre organizáciu ako Výpočtové stredisko SAV, ktorá hospodári s obmedzenými finančnými prostriedkami zo štátneho rozpočtu, sú aj nižšie mzdové požiadavky absolventov oproti odborníkom s dlhodobou praxou a skúsenosťami.

Rok	Počet novoprijatých pracovníkov	Z toho absolventov
2010	2	1
2009	5	2
2008	4	1
2007	2	0
2006	5	2

Tabuľka 1 Novoprijatí zamestnanci za obdobie 2005 – 2010

4.2.2. Zhodnotenie doterajšej adaptácie

V súčasnosti vo Výpočtovom stredisku nie je vypracovaný žiadny program adaptácie nových pracovníkov. V skratke sa pokúsím zhrnúť aktuálny proces, nemožno povedať adaptácie, ale skôr integrácie zamestnanca do pracovného procesu. Tento proces nemožno nazvať priamo adaptáciou. Integráciou v tomto ponímaní rozumiem skôr začlenenie pracovníka do pracovného procesu bez akejkoľvek prípravy.

Po formálnom prijatí zamestnanca na jeho pracovné miesto, je nový zamestnanec zoznámený s vedúcim zamestnancom a so spolupracovníkmi. Tí mu pomáhajú so začlenením sa do pracovného tímu a pracovných úloh v rámci svojich možností a času, čo je nie vždy dostačujúce. Prvý deň nástupu na pracovisku personalista Výpočtového strediska SAV odovzdá novému zamestnancovi organizačný poriadok, pracovný poriadok a smernice, aby sa zoznámil s pracovnými normami organizácie. Nie je však personalistovi daná žiadna zodpovednosť za to, aby dohliadol, či zamestnanec danú problematiku pochopil a dokázal sa podľa nej riadiť v praxi. Jedinou spätnou väzbou je pozorovanie zamestnanca riaditeľom organizácie počas prvých troch mesiacov, teda počas skúšobnej doby. Táto činnosť však nespadá do kompetencie priameho nadriadeného, čo zbytočne zaťažuje manažéra na najvyššej úrovni.

Ak zhrnieme súčasný proces adaptácie vo Výpočtovom stredisku, môžeme ho označiť za nevhodný a nedostačujúci. Nezlučuje sa takmer so žiadnymi odporúčaniami zistenými v teoretickej časti práce. Je potrebné poukázať najmä na nedostatky v oblasti vzdelávania, informovanosti i začlenenia pracovníka do novej sociálnej skupiny, tak, aby sa stal jej plnohodnotným členom. Chýbajúce procesy, dokumenty a neurčené zodpovednosti, tak ako sú popísané v teoretickej časti tejto práce, vnášajú do celej adaptácie chaos. Toto sú len hlavné motívy, pre ktoré som sa rozhodla vypracovať nový program adaptácie pracovníkov, ktorý bude následne, po predložení vedeniu, možné využiť v praxi.

5. Návrh adaptačného programu pre Výpočtové stredisko SAV

Adaptačný program Výpočtového strediska SAV by mal byť zahrnutý medzi smernice organizácie a mali by s ním byť oboznámení všetci pracovníci organizácie. Je určený pre adaptáciu nových pracovníkov, najmä absolventov škôl, aby sa vedeli lepšie orientovať v profesionálnom živote. Adaptačným programom chceme docieľiť, aby bol nový pracovník skôr oboznámený s povinnosťami, s kultúrou organizácie a tiež, aby toto oboznámenie bolo kvalitnejšie, prebiehalo pod odborným dozorom a nebolo chaotické. Pri plánovaní adaptačného procesu sa riadim zásadami podľa Armstronga a Brownovej.

Vychádzajúc z teoretických poznatkov od Kocianovej odporúčam, aby sa adaptačným programom Výpočtového strediska SAV riadili najmä:

- nový pracovník,
- priamy nadriadený pracovníka,
- personalista,
- technik PO a BOZP,
- riaditeľ,
- prípadne iný poverený pracovník.

Zodpovední pracovníci sú povinní dodržiavať adaptačný program. Ich povinnosťou je pomôcť novému pracovníkovi začleniť sa do organizácie a kolektívu, byť mu oporou, snažiť sa zodpovedať na jeho otázky a pomôcť mu prekonať ťažké obdobie.

Návrh adaptačného programu som rozdelila na niekoľko etáp:

- | | | |
|------|--------|------------------|
| I. | etapa: | 1. deň nástupu |
| II. | etapa: | 1. – 2. týždeň |
| III. | etapa: | 3. – 6. týždeň |
| IV. | etapa: | 7. – 10. týždeň |
| V. | etapa: | 11. – 13. týždeň |

K adaptačnému programu som vytvorila *Adaptačný plán pracovníka (Príloha č. 1)*, ktorý bude mať nový pracovník počas celého procesu

adaptácie pri sebe. Adaptačný plán bude pracovníka sprevádzať v priebehu celej adaptácie a zodpovední pracovníci za jednotlivé časti budú do neho zapisovať, či konkrétna časť (etapa) prebehla, kedy skončila a prípadne uvedie krátke zhrnutie etapy. Plán bude slúžiť pre hodnotenie adaptačného procesu a pre ďalšie vzdelávanie pracovníka. Po skončení adaptácie sa založí do personálnej zložky pracovníka.

5.1. I. etapa: 1. deň nástupu

A. PRIVÍTANIE PRACOVNÍKA

Nový pracovník je pozvaný na konkrétny pracovný čas. Odporúčaný čas je 9:00 hodín, kedy už sú všetci pracovníci na pracovisku. Pri privítaní nového pracovníka budú prítomní:

- riaditeľ
- priamy nadriadený nového pracovníka
- personalista

Riaditeľ privíta nového pracovníka na jeho novom pracovisku, predstaví ho jeho priamemu nadriadenému a personalistovi. V krátkosti mu predstaví Výpočtové stredisko SAV, jeho hlavné činnosti a smerovanie. Personalista odovzdá pracovníkovi *Orientačný balíček (Príloha č. 2)* a Adaptačný plán pracovníka a oboznámi ho s adaptačným procesom. Riaditeľ odovzdá nového pracovníka jeho nadriadenému.

Orientačný balíček obsahuje:

- Informačná príručka Slovenskej akadémie vied
- Štatút Slovenskej akadémie vied
- Organizačný poriadok Výpočtového strediska SAV
- Pracovný poriadok Výpočtového strediska SAV
- Smernice:
 - o 1.1 Odborná náplň odborov a oddelení VS SAV
 - o 1.2 Rozdelenie administratívnej agendy
 - o 1.3 Pravidlá písania listov
 - o 1.4 Pravidlá písania objednávok
 - o 1.5 Pravidlá prevádzky knižnice VS SAV

- 1.6 Pravidlá prevádzky minimúzea výpočtovej techniky
- 2.1 Program ľudské zdroje
- 2.2 Smernica o dochádzke
- 2.3 Virtuálne výpočtové stredisko
- 3.1 Starostlivosť o majetok vo VS SAV
- 3.2 Smernica o obstarávaní tovarov a prác
- 3.3 Smernica na zabezpečenie predbežnej a priebežnej finančnej kontroly
- 3.4 Zásady obehu účtových dokladov
- 3.5 Smernica o cestovných náhradách
- 4.1 Prevádzka sály počítačov a centrálnych serverov
- 4.2 Monitoring siete SAV
- 4.3 Prevádzka malej sály počítačov
- 5.1 Pravidlá používania elektronickej pošty SAV v BA
- 5.2 Registrácia domén
- 5.3 Správa DNS záznamov
- 5.4 Zastupovanie v RIPE
- 6.1 Informačný systém WEBSAV
- 6.2 Pravidlá prevádzky WEBSAV
- 6.3 Pravidlá prevádzky VSWEB
- 6.4 Pravidlá používania terminálserversa
- 7.1 Bezpečnostný projekt na ochranu osobných údajov
- 7.2 Konceptia politiky bezpečnosti práce
- 7.3 Požiarny štatút
- 7.4 Traumatologický plán
- 7.5 Požiarno-poplachové smernice
- 7.6 Požiarny evakuačný plán
- 7.7 Smernica o bezpečnosti budovy VS SAV
- 7.8 Pravidlá programu SELECT
- 7.9 Postup pri nelegálnych aktivitách v sieti SAV
- 7.10 Smernica o zásadách používania hesiel
- Areálový poriadok
- Plán areálu SAV

B. ZOZNÁMENIE S PRACOVISKOM

Priamy nadriadený odprevadí pracovníka na jeho pracovisko, zoznami ho s kolegami vo svojom odbore a predstaví mu povinnosti a ciele odboru. Pracovníka prevedie po celej organizácii, kde mu ukáže hygienické zariadenia, kuchynku a ostatné spoločné priestory. Počas tejto prezentácie priestorov ho zoznami aj s ostatnými spolupracovníkmi v organizácii.

C. ŠKOLENIE PO A BOZP

Priamy nadriadený odvedie pracovníka za technikom PO a BOZP, ktorý je zároveň správcom budovy. Ten mu urobí školenie PO a BOZP podľa zákona č. 124/2006 Z. z. o ochrane zdravia a bezpečnosti pri práci, odovzdá mu kľúče od kancelárie a od vchodu do budovy Výpočtového strediska SAV, vybaví zamestnanecký preukaz a v prípade potreby preukaz na vstup motorového vozidla do areálu SAV. Počas školenia ho tiež oboznami s pravidlami vstupu do budovy a s pravidlami vpúšťania cudzích osôb do budovy.

D. ŠTÚDIUM MATERIÁLOV

Po zvyšok dňa si pracovník na svojom pracovisku študuje Orientačný balíček, ktorému sa bude venovať aj v priebehu ďalších dní.

E. OSTATNÉ NÁLEŽITOSTI

Priamy nadriadený zabezpečí ostatné náležitosti podľa zoznamu v Adaptačnom pláne spolu s príslušnými zodpovednými pracovníkmi. Všetky náležitosti odovzdá, prípadne oznami pracovníkovi.

Na konci dňa skontroluje zoznam povinností v Adaptačnom pláne, či boli splnené všetky náležitosti Adaptačného plánu.

5.2. II. etapa: 1. – 2. týždeň

ROTÁCIA PRÁCE

Aby sa pracovník oboznámil s prácou v organizáciami, lepšie sa začlenil do kolektívu, zoznámil sa so svojimi novými spolupracovníkmi, tak v priebehu

tejto etapy prestrieda všetky pracoviská v organizácii, v ktorých ho vedúci odboru oboznámia s prácou a zodpovednosťou za daný odbor. Personalista navrhne rozvrh, kedy sa bude rotácia práce vykonávať. Do adaptačného plánu zapíše dátumy a zodpovedné osoby za konkrétne časti (odbory).

Po školení, na konci každej časti, zodpovedný pracovník zapíše do Adaptačného plánu dátum realizácie a na znak uskutočnenia školenia sa podpíše.

Rotácia práce postupuje podľa nasledujúceho plánu:

1) *Odbor vrcholového riadenia*

Zodpovedný pracovník: asistentka riaditeľa

Téma: oboznámenie pracovníka s agendou organizácie, s pravidlami pre písanie listov a objednávok a s centrálnym úložiskom dát.

2) *Odbor počítačovej siete*

Zodpovedný pracovník: vedúci odboru

Téma: oboznámenie pracovníka s počítačovou sieťou SAV a lokálnou Výpočtového strediska SAV. Vysvetlenie dôležitých pojmov ako sú: SANET, zelené hranice, optická sieť.

3) *Odbor sieťových služieb*

Zodpovedný pracovník: vedúci odboru

Téma: oboznámenie pracovníka so službou elektronickej pošty a pravidlami pridelovania e-mailových kont pre pracovníkov SAV, funkcionalitou, servermi, bezpečnosťou a štatistikou, oboznámenie so službou IP telefónia (VoIP), zapojené ústavy do tohto projektu a štatistiky.

4) *Odbor informačných systémov*

Zodpovedný pracovník: vedúci odboru

Téma: oboznámenie pracovníka s webovými službami, intranetom SAV a službou ELVYS (elektronická výročná správa SAV).

Oboznámenie pracovníka s národným projektom Slovenská infraštruktúra pre vysokovýkonné počítanie, ktorý prebieha v rokoch 2010 – 2014, predstavenie superpočítačových systémov.

5) *Odbor dátovej bezpečnosti*

Zodpovedný pracovník: vedúci odboru

Téma: oboznámenie pracovníka s bezpečnosťou siete SAV a s predpismi bezpečnosti siete SAV a lokálnej siete Výpočtového strediska SAV.

5.3. III. etapa: 3. – 6. týždeň

KOUČOVANIE

Novému pracovníkovi je pridelený jeho kouč, ktorý s ním bude spolupracovať v priebehu nasledujúcich troch až šiestich týždňov. Obvykle to bude priamy nadriadený (vedúci odboru), avšak záleží od konkrétnej vykonávanej práce a pracovného miesta. Kouča určí riaditeľ Výpočtového strediska SAV ešte pred nástupom nového pracovníka na pracovisko. Najneskôr však v prvý deň nástupu, pretože kouč musí mať čas na svoju prípravu.

Cieľom koučovania je nového pracovníka (koučovaného) vyškoliť, aby bol schopný plniť svoje pracovné úlohy na pracovnom mieste, na ktoré bol prijatý. Koučovanie prebieha „na ostro“ počas plnenia pracovných úloh.

Vedúci – kouč sa bude pracovníkovi venovať každý deň v presne stanovenom čase, ktorý si dohodnú, aby si aj kouč mohol plniť svoje pracovné povinnosti. Avšak kouč je povinný pri vyskytnutom probléme koučovanému pomôcť. Kouč sa v tomto období venuje prednostne koučovanému.

Kouč si v priebehu tejto etapy všíma schopnosti a zručnosti pracovníka, potrebné pre plnenie úloh svojej práce, aby sa vedelo v záverečnom hodnotení navrhnúť ďalšie vzdelávanie.

Počas koučovania sa môžu vyskytnúť problémy, pri ktorých bude nutné použiť iné metódy, ako napr. inštruktáž pri výkone práce, prednáška apod. Všetky návrhy sa prekonzultujú s riaditeľom a personalistom a zapíšu sa do Adaptačného plánu.

Na konci etapy sa stretne kouč, priamy nadriadený, riaditeľ a personalista a zhodnotia predchádzajúce obdobie. Hodnotenie sa zapíše do Adaptačného plánu.

5.4. IV. etapa: 7. – 10. týždeň

V priebehu štvrtej etapy si pracovník plní samostatne pridelené pracovné úlohy. Počas výkonu práce je pozorovaný svojim priamym nadriadeným. V prípade vyskytnutia sa problémov je stále pracovník na prvom mieste a je mu venovaná vyššia pozornosť.

Raz za týždeň sa v dohodnutých termínoch stretne priamy nadriadený s pracovníkom a zhodnotia predchádzajúci týždeň, problémy, ktoré sa v ňom vyskytli a dohodnú si úlohy na ďalší týždeň.

Hodnotenie za túto etapu zapíše priamy nadriadený do Adaptačného plánu.

5.5. V. etapa: 11. – 13. Týždeň

Záverečné hodnotenie sa uskutoční podľa potreby v priebehu 11. – 13. týždňa, kedy sa stretnú priamy nadriadený pracovníka s riaditeľom Výpočtového strediska SAV a personalistom a zhodnotia adaptačný proces nového pracovníka. V prípade potreby sa dohodnú na ďalšom priebehu adaptačného procesu.

Výsledok zapíšu do Adaptačného plánu spolu s výstupmi a nasledujúcim plánom. Počas záverečného hodnotenia môžu navrhnúť ďalšie školenia pre pracovníka. Prípadne, ak sa vyskytnú problémy a pracovník sa na dané miesto nehodí, nemá dostatočné schopnosti a zručnosti pre vykonávanie danej práce, alebo sa objavia iné prekážky, navrhne sa skončenie pracovného pomeru v skúšobnej dobe na základe § 72 Zákonníka práce.

Výsledok a ďalší plán oznámia pracovníkovi, kde s ním prejdú celý adaptačný proces.

Záver

V súčasnosti si už mnohé organizácie uvedomili, že ich pracovníci sú veľmi dôležitým nástrojom v dosahovaní zisku, prestíže a konkurencieschopnosti. Aby zamestnanci participovali na dosahovaní týchto cieľov, musia byť spokojní a motivovaní. Preto sa organizácie snažia o zlepšovanie ich sociálneho programu pre svojich zamestnancov, predbiehajú sa v ponúkaní rôznych benefitov, usporadúvajú rekreačné, teambuildingové a iné akcie, avšak ešte stále sa v mnohých organizáciách zabúda na dôležité začlenenie sa do organizácie – na adaptáciu nových pracovníkov.

Adaptácia pracovníkov je veľmi zriedka považovaná za dôležitú súčasť personálnej práce v organizáciách, aj napriek tomu, že dobre zorganizovaná a urobená adaptácia nám môže zabezpečiť spokojnejších pracovníkov, lepšie zapracovanie sa a tým pádom aj nižšiu fluktuáciu. Zamestnávateľ sa počas adaptácie presvedčí, či je daná práca vhodná pre zamestnanca, môže mu navrhnúť ďalšie školenia a kurzy, aby viac využil jeho potenciál.

Je dôležité venovať veľkú pozornosť novému zamestnancovi v rannom období jeho kariéry v organizácii, pretože v priebehu tohto obdobia si overíme, resp. zistíme jeho schopnosti a vieme s nimi počítať v ďalšom nastavení jeho kariéry. Už vtedy môžeme vidieť jeho potenciál.

Vo Výpočtovom stredisku SAV, v organizácii kde pracujem 9 rokov, nie je zavedený žiadny program adaptácie a z vlastnej skúsenosti a pozorovania si trúfam povedať, že je to veľké negatívum. Preto som sa rozhodla venovať svoju magisterskú diplomovú prácu tejto téme. Cieľom mojej magisterskej diplomovej práce bolo vypracovať návrh adaptačného programu pre Výpočtové stredisko SAV.

Pomocou teoretického ukotvenia som sa snažila hlbšie rozobrať adaptáciu pracovníkov, na základe ktorého som následne vypracovala adaptačný program pre Výpočtové stredisko SAV, ktorý sa budem snažiť uplatniť i v praxi, čo mi moje pracovné zaradenie umožní.

Zoznam použitej literatúry a zdrojov

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydanie. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024704692.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, M. – WRIGHT P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 90-7169-459-2.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- BROWN, J. *Employee Orientation: Keepin New Employees on Board*. [15. 1. 2011]. Dostupný z WWW: <http://humanresources.about.com/od/retention/a/keepnewemployee.htm>
- CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- HABERLEITNER, E. – DEISTLER, E. – UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Prel. I. Michňová. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1206-0.
- KAVICKÁ, A. *Bakalárska diplomová práca: Projekt vzdelávacej aktivity: Vzdelávanie akademikov vo výpočtovej technike*. Bratislava: 2009.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2004. ISBN 80-223-1841-8.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 1998. ISBN 8085943514.
- LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024706482.

NOVÝ, I. – SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

Organizačná schéma Výpočtového strediska SAV. Bratislava, 2006. Dostupné z WWW: <<http://www.vs.sav.sk/?lng=sk&charset=&doc=basinfo-orgsch>> [2011-02-13]

Organizačný poriadok Výpočtového strediska SAV. Bratislava, 2006.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. ISBN 8090223214.

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydanie. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024717069.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PROKOPENKO, J. – KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a kolektivů*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita, 1997. ISBN 80-8044-015-8.

SCHULER, R.S. *Managing Human Resources*. St. Paul: West Publishing Company, 1995. ISBN 0314039082.

ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Štatút Slovenskej akadémie vied. Bratislava, 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.sav.sk/?lang=sk&charset=&doc=info-org>> [2011-02-13]

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. Praha: Univerzita Jána Ámose Komenského, 2009. ISBN: 978-80-86723-66-2.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719047.

VYSEKALOVÁ, J. – MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. vydanie. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Zákon o Slovenskej akadémii vied č. 133/2002 Z. z. Druhá časť: Samospráva akadémie a odborné orgány akadémie.

Zriaďovacia listina Výpočtového strediska SAV. Bratislava, 2009.

Zoznam tabuliek, grafov a obrázkov

GRAF 1 POMER ODBORNÝCH A OSTATNÝCH PRACOVNÍKOV	58
GRAF 2 POMER PRACOVNÍKOV PODĽA VZDELANIA	58
OBRÁZOK 1 PREHLAD FAKTOROV OVPLYVŇUJÚCICH PRACOVNÚ ADAPTÁCIU ..	18
OBRÁZOK 2 SYSTÉM FORMOVANIA PRACOVNÝCH SCHOPNOSTÍ ČLOVEKA.....	20
OBRÁZOK 3 MASLOWOVA TEÓRIA POTRIEB	32
OBRÁZOK 4 ALDERFEROVA TEÓRIA ERG	33
OBRÁZOK 5 ÚČINNOSŤ METÓD ODOVZDÁVANIA PODNETOV	40
OBRÁZOK 6 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SAV	55
OBRÁZOK 7 ORGANIZAČNÁ SCHÉMA VÝPOČTOVÉHO STREDISKA SAV	57
TABUĽKA 1 NOVOPRIJATÍ ZAMESTNANCI ZA OBDOBIE 2005 – 2010	59

Zoznam príloh

PRÍLOHA Č. 1 ADAPTAČNÝ PLÁN PRACOVNÍKA.....	1
---	---

ADAPTAČNÝ PLÁN PRACOVNÍKA

.....
(titul, meno, priezvisko)

Odbor:

Vedúci odboru:

Dátum nástupu:

Koniec adaptácie:
(koniec skúšobnej doby)

I. ETAPA: 1. DEŇ NÁSTUPU

PRIVÍTANIE PRACOVNÍKA	*
Orientačný balíček	
ZOZNÁMENIE S PRACOVISKOM	
Kancelária, pracovné miesto	
Hygienické zariadenia, kuchynka	
Ostatné spoločné priestory (spoločná technická miestnosť, knižnica, všetky poschodia budovy)	
ŠKOLENIE PO A BOZP	
Školenie	
Kľúče od budovy a od kancelárie č.	
Zamestnanecký preukaz	
Preukaz na vstup motorového vozidla do areálu SAV	
ŠTÚDIUM MATERIÁLOV	
OSTATNÉ NÁLEŽITOSTI	
Pridelenie počítača	
Pridelenie telefónu	
Prístupové meno, heslo do lokálnej siete Výpočtového strediska SAV	
Prístupové meno, heslo na elektronickú poštu	
Prístupové meno, heslo do intranetu SAV	
Pridanie kontaktných údajov zamestnanca na webovú stránku SAV	

* Po splnení sa odškrtnie alebo ak nie je relevantné

II. ETAPA: 1. – 2. týždeň

<p>ODBOR VRCHOLOVÉHO RIADENIA ZODPOVEDNÝ: <i>(Meno a Priezvisko asistentky riaditeľa)</i></p>	<p>PLÁNOVANÝ DÁTUM:</p>
<p>Oboznámenie pracovníka s agendou organizácie, s pravidlami pre písanie listov a objednávok a s centrálnym úložiskom dát</p>	<p>DÁTUM REALIZÁCIE A PODPIS:</p>
<p>ODBOR POČÍTAČOVEJ SIETE ZODPOVEDNÝ: <i>(Meno a Priezvisko vedúceho odboru)</i></p>	<p>PLÁNOVANÝ DÁTUM:</p>
<p>Oboznámenie pracovníka s počítačovou sieťou SAV a lokálnou Výpočtového strediska SAV. Vysvetlenie dôležitých pojmov ako sú: SANET, zelené hranice, optická sieť.</p>	<p>DÁTUM REALIZÁCIE A PODPIS:</p>
<p>ODBOR SIEŤOVÝCH SLUŽIEB ZODPOVEDNÝ: <i>(Meno a Priezvisko vedúceho odboru)</i></p>	<p>PLÁNOVANÝ DÁTUM:</p>
<p>Oboznámenie pracovníka so službou elektronickej pošty a pravidlami pridelovania e-mailových kont pre pracovníkov SAV, funkcionalitou, servermi, bezpečnosťou a štatistikou, oboznámenie so službou IP telefónia (VoIP), zapojené ústavy do tohto projektu a štatistiky.</p>	<p>DÁTUM REALIZÁCIE A PODPIS:</p>
<p>ODBOR INFORMAČNÝCH SYSTÉMOV ZODPOVEDNÝ ZA 1. ČASŤ: <i>(Meno a Priezvisko vedúceho odboru)</i></p>	<p>PLÁNOVANÝ DÁTUM:</p>
<p>Oboznámenie pracovníka s webovými službami, intranetom SAV a službou ELVYS (elektronická výročná správa SAV).</p>	<p>DÁTUM REALIZÁCIE A PODPIS:</p>
<p>Oboznámenie pracovníka s národným projektom Slovenská infraštruktúra pre vysokovýkonné počítanie, ktorý prebieha v rokoch 2010 – 2014, predstavenie superpočítačových systémov.</p>	<p>DÁTUM REALIZÁCIE A PODPIS:</p>
<p>ODBOR DÁTOVEJ BEZPEČNOSTI ZODPOVEDNÝ: <i>(Meno a Priezvisko vedúci odboru)</i></p>	<p>PLÁNOVANÝ DÁTUM:</p>
<p>Oboznámenie pracovníka s bezpečnosťou siete SAV a s predpismi bezpečnosti siete SAV a lokálnej siete Výpočtového strediska SAV.</p>	<p>DÁTUM REALIZÁCIE A PODPIS:</p>

III. ETAPA: 3. – 6. týždeň

KOUČOVANIE

Kouč: *(Meno a Priezvisko kouča)*

Zhrnutie, poznámky, vyskytnuté problémy:

ZHODNOTENIE ETAPY

PODPISY

DÁTUM:

KOUČ

PRIAMY NADRIADENÝ

PERSONALISTA

RIADITEĽ

IV. ETAPA: 7. - 10. týždeň

SAMOSTATNÉ PLNENIE PRACOVNÝCH ÚLOH

ZODPOVEDNÝ: *(Meno a Priezvisko vedúceho odboru)*

Zhrnutie, poznámky, vyskytnuté problémy:

ZHODNOTENIE ETAPY

PODPISY

DÁTUM:

PRIAMY NADRIADENÝ

PERSONALISTA

RIADITEĽ

V. ETAPA: 11. - 13. týždeň

ZHODNOTENIE ADAPTAČNÉHO PROCESU

NÁVRH ĎALŠIEHO POSTUPU

PODPISY

DÁTUM:

PRIAMY NADRIADENÝ

PERSONALISTA

RIADITEĽ

ANOTÁCIA

Priezvisko a meno autora: Kavická Anna

Názov katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky Filozofická fakulta

Názov diplomovej práce: Profesionálna adaptácia absolventov vo Výpočtovom stredisku SAV

Počet znakov: 117 377

Počet príloh: 1

Počet titulov použitej literatúry: 35

Kľúčové slová: adaptácia pracovníkov, organizácia, pracovné skupiny, organizačná kultúra, koučing, mentoring, adaptačný program

Krátka a výstižná charakteristika magisterskej diplomovej práce

Práca sa zaoberá adaptáciou pracovníkov na pracovné prostredie organizácie, na organizačnú kultúru a na prácu. Cieľom práce je vypracovať návrh adaptačného programu pre Výpočtové stredisko SAV. Začína širším teoretickým ukotvením, determinovaním dôležitých pojmov, ktoré súvisia s adaptáciou pracovníkov. Ďalej popisuje teóriu adaptácie pracovníkov, jej zaradenie v systéme riadenia ľudských zdrojov a v systéme firemného vzdelávania. V poslednej časti tejto kapitoly autor popisuje dôležitosť a zásady tvorby adaptačného programu. V ďalšej kapitole sa popisujú metódy, ktorými sa môže adaptácia vykonávať. Posledné dve kapitoly sa zaoberajú zavedením adaptačného programu do prostredia Výpočtového strediska SAV.